

MINGGU KE 8



PENGAMBILAN KEPUTUSAN,
KEKUASAAN, DAN POLITIK DALAM
ORGANISASI

9	PENGAMBILAN KEPUTUSAN, KEKUASAAN DAN POLITIK DALAM ORGANISASI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu menjelaskan konsep pengambilan keputusan dalam organisasi 2. Membedakan pengambilan keputusan administratif dan operasional. 3. Mampu menjelaskan teori rasionalitas terbatas (bounded rationality) dari Simon. 4. Mengenal dan mampu menjelaskan berbagai proses pengambilan keputusan dalam organisasi. 5. Mampu menjelaskan dengan bahasa sendiri peran intuisi dalam pengambilan keputusan. 6. Mampu merumuskan dan menjelaskan hakekat kekuasaan dan pengertian politik dalam organisasi. 7. Mampu mengidentifikasi perbedaan dan kesamaan antara kekuasaan dan kepemimpinan. 8. Mampu menjelaskan berbagai jenis proses politik dalam organisasi, dan taktik-taktik politik yang digunakan dalam organisasi 9. Mengenal dan mampu menjelaskan garis-besar pemikiran dari beberapa teori politik dalam organisasi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan menjelaskan konsep pengambilan keputusan dalam organisasi secara benar 2. Kemampuan menjelaskan perbedaan pengambilan keputusan administratif dan operasional secara benar. 3. Kemampuan menjelaskan teori rasionalitas terbatas (bounded rationality) dari Simon secara benar. 4. Pemahaman dan kemampuan menjelaskan berbagai proses pengambilan keputusan dalam organisasi secara benar. 5. Kemampuan menjelaskan peran intuisi dalam pengambilan keputusan secara benar. 6. Kemampuan merumuskan dan menjelaskan hakekat kekuasaan dan pengertian politik dalam organisasi secara benar. 7. Kemampuan menjelaskan perbedaan dan kesamaan antara kekuasaan dan kepemimpinan secara benar. 8. Kemampuan menjelaskan berbagai jenis proses politik dalam organisasi, dan taktik-taktik politik yang digunakan dalam organisasi secara benar 9. Pemahaman dan kemampuan menjelaskan garis-besar pemikiran dari beberapa teori politik dalam organisasi secara benar. 	10
---	--	--	---	----



☞ realitas pengambilan keputusan yang sesungguhnya dalam organisasi. Dalam kehidupan sehari-hari, organisasi tidak jarang dijadikan sebagai arena perjuangan kepentingan di antara "koalisi-koalisi" individual, atau kelompok-kelompok yang bersaing memperebutkan posisi. Ini merupakan suatu kenyataan yang sulit dipungkiri

1. Pengambilan Keputusan dalam Organisasi



☞ Pada model organisasi klasik, proses pengambilan keputusan dibayangkan adalah suatu spesialisasi. Di sini terlihat hirarki pembagian wewenang, dimana pucuk pimpinan khusus memutuskan masalah-masalah strategis, manajer level menengah mengurus pengaturan internal organisasi dan koordinasi antar unit, sedangkan manajer level bawah bertanggung-jawab atas keputusan-keputusan operasional sehari-hari di masing-masing unit.



*Institutional
decisions*

Top

Strategy

Level

Organization-Environment

(Administrator)

Middle

Differentiation

*Organizational
decisions*

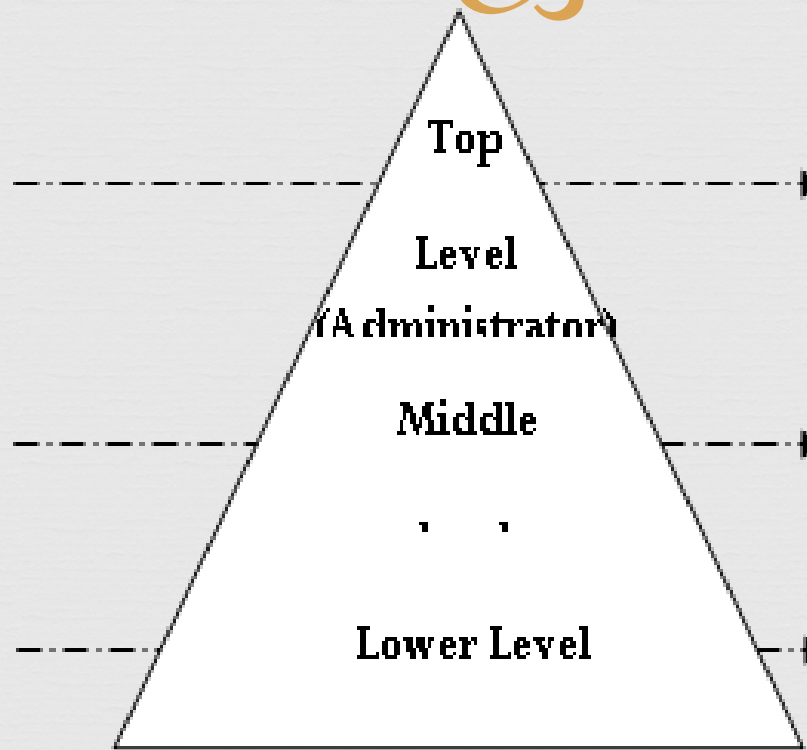
• •

• • • •

*Operational
decisions*

Lower Level

Daily activities



A. Perbedaan Keputusan Strategis (Administratif) dan Manajerial



- ☞ Menurut Sanchez dan Heene (2004: 145), ada perbedaan substansial antara pengambilan keputusan strategis dan pengambilan keputusan operasional. Pengambilan keputusan strategis biasanya dicirikan oleh kompleksitas struktural (*structural complexity*), kompleksitas dinamik (*dynamic complexiticy*), informasi yang tidak lengkap dan tidak sempurna (*incomplete and imperfect information*), dan ketidakpastian yang bersifat inheren (*irreducible uncertainty*).

B. Teori Rasionalitas Terbatas (*Bounded Rationality*)



∞ Asumsi ini cukup lama bertahan dalam teori organisasi. Asumsi tersebut berasal dari domain ilmu ekonomi, yang mengasumsikan bahwa manusia selalu mengambil keputusan secara rasional. Asumsi inilah yang kemudian ditolak oleh sejumlah ahli organisasi di akhir dekade 1950an, yakni James G. March dan Herbert A. Simon dengan bukunya *Organizations* (1958) dan Richard M. Cyert dan James G. March dalam bukunya *A Behavioral Theory of Firm* (1963).



Menurut Simon, setiap pengambil keputusan di dalam organisasi memang berusaha mengambil keputusan secara rasional, akan tetapi ada hal-hal tertentu yang membatasi upaya tersebut, yakni:

- (1) Informasi yang tidak sempurna dan tidak lengkap
- (2) Kompleksitas permasalahan yang dihadapi
- (3) Keterbatasan kapasitas pengolahan informasi manusia
- (4) Keterbatasan waktu yang tersedia untuk mengambil keputusan
- (5) Politik internal organisasi, yang menimbulkan preferensi-preferensi yang saling berlawanan tentang tujuan-tujuan organisasi

Menurut Sanchez dan Heene (2004: 150), rasionalitas terbatas inilah yang menimbulkan berbagai kelemahan dan keterbatasan dalam banyak kasus pengambilan keputusan strategis. Tanda-tandanya antara lain:

1. Pengambil keputusan tidak jarang mengabaikan informasi penting yang sesungguhnya tersedia dalam pengambilan keputusan.
2. Pengambil keputusan cenderung secara selektif berfokus kepada informasi yang cocok (*confirm*) dengan perasaan atau opini mereka mengenai suatu keadaan, ketimbang memperhitungkan secara serius informasi yang berlawanan dengan pandangan mereka saat ini.
3. Pengambil keputusan tidak jarang terlalu cepat melakukan *goal-drift* (menurunkan sasaran lebih rendah dari yang seharusnya telah ditetapkan) ketika tujuan yang awal terlihat sulit untuk dicapai.
4. Pengambil keputusan kadang-kadang tidak mengacuhkan peluang-peluang yang belum pernah tergali, kendati mereka tahu bahwa peluang tersebut barangkali cukup signifikan.
5. Pengambil keputusan lebih suka kepada peluang-peluang "baru" yang secara konseptual dekat dengan proses-proses organisasional yang ada saat ini.

C. Berbagai Proses Pengambilan Keputusan



Secara umum, ada dua faktor yang menentukan kondisi dan situasi pengambilan keputusan, yakni (1) sepakat atau tidak sepakatnya para pengambil keputusan mengenai *cara* (*agree/disagree on methods*); dan (2) sepakat atau tidak sepakatnya para pengambil keputusan mengenai *tujuan* atau *definisi permasalahan* (*agree/disagree on goals or problem definitions*).

Berdasarkan kombinasi dari dua faktor ini, maka terdapat empat model proses pengambilan keputusan yang efektif, yakni (Hatch, 1997: 275-9):

- ❧ **Proses Keputusan Rasional:** jika cara dan tujuan/definisi masalah relatif disepakati.
- ❧ **Proses Keputusan Koalisi:** jika cara disepakati namun tujuan/definisi masalah tidak disepakati.
- ❧ **Proses Keputusan Coba-Coba:** jika cara tidak disepakati namun tujuan/definisi masalah disepakati.
- ❧ **Proses Keputusan Tong Sampah:** jika cara maupun tujuan/definisi masalah kedua-duanya tidak disepakati.

D. Peran Intuisi dalam Pengambilan Keputusan



☞ keputusan intuitif lahir dari kemampuan seseorang mengintegrasikan dan menggunakan informasi dari otak kiri maupun otak kanan. Jadi, ia merupakan hasil dari perpaduan antara data yang bersifat faktual dan isyarat-isyarat yang bersifat perasaan



Intuisi menjadi suatu hal yang penting dalam pengambilan keputusan organisasi manakala situasi pengambilan keputusan secara rasional tidak memungkinkan. Menurut Agor, intuisi penting contohnya adalah pada saat-saat sebagai berikut:

- ❧ Permasalahan yang dihadapi mengandung unsur ketidakpastian yang tinggi
- ❧ Tidak ada atau sangat sedikit contoh atau preseden sebelumnya yang serupa dengan masalah tersebut
- ❧ Variabel-variabel keputusan tidak bisa diprediksi secara ilmiah
- ❧ “Fakta-fakta” yang tersedia sangat sedikit
- ❧ Analisis data tidak bisa membantu banyak
- ❧ Terdapat sejumlah alternatif pemecahan masalah, yang masing-masing masuk akal dan memiliki argumentasi yang sama kuatnya
- ❧ Waktu untuk mengambil keputusan sangat sempit, dan keputusan harus diambil dengan segera.

2. *Kekuasaan dan Politik dalam Organisasi*



∞ teori rasionalitas terbatas (*bounded rationality*) memperlihatkan bahwa situasi pengambilan keputusan dalam organisasi tidak steril dari pertimbangan-pertimbangan *self-interest*.

A. Pengertian dan Sumber Kekuasaan



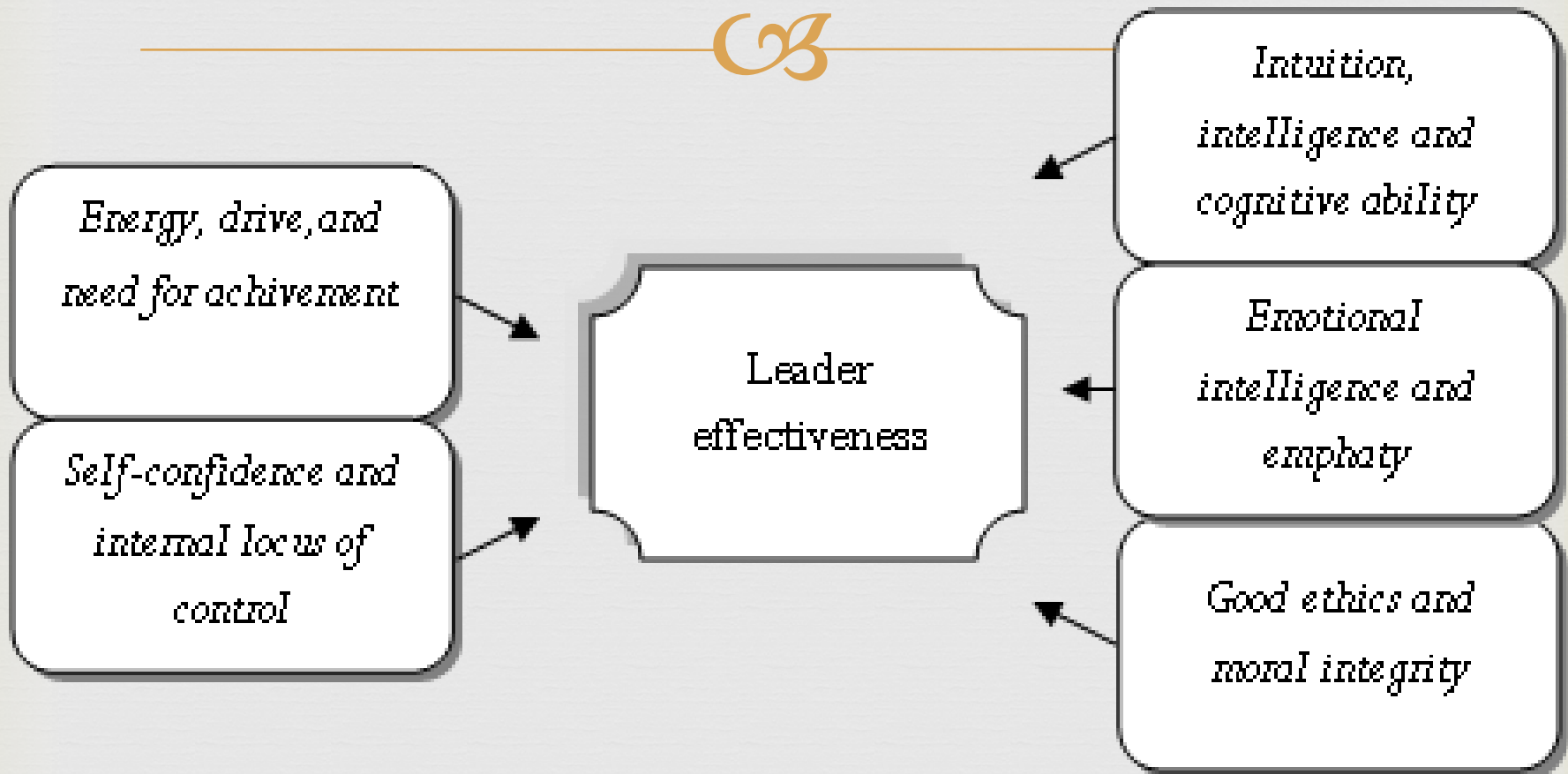
- ❧ *Power is the ability of one person to make other people or groups do something that they would not have otherwise done (Jones, 2007: 177)*
- ❧ Jika dikaitkan dengan pengambilan keputusan, maka kekuasaan dapat didefinisikan sebagai kapasitas individu untuk mempengaruhi keputusan-keputusan. *When we use the term power we mean an individual's capacity to influence decisions (Robbins, 1990: 252).*
- ❧ Kekuasaan adalah serupa, tapi tak sama dengan otoritas (*authority*). Keduanya sama-sama mencerminkan kemampuan atau kapasitas mempengaruhi keputusan. Perbedaannya adalah, bahwa otoritas melekat pada jabatan, sementara kekuasaan tidak.



sumber kekuasaan?

- ❧ jabatan atau otoritas,
- ❧ karakteristik personal (dimana bentuk yang paling kentara adalah kharisma),
- ❧ keahlian (*expertise*), dan
- ❧ peluang (*opportunity*). Pengertian "peluang" di sini adalah, kemampuan seseorang untuk membuka atau menutup pintu kesempatan bagi orang lain. Seorang sekretaris direksi, kendati gajinya barangkali tidak besar, memiliki kekuasaan yang cukup besar untuk menutup atau membuka peluang bagi para manajer untuk mendapat akses bertemu pimpinan.

B. Kekuasaan vs Kepemimpinan





❧ Jika kita memakai teori kontingensi, secara sederhana dapat dikatakan bahwa pemimpin yang efektif adalah tergantung kepada bawahannya. Dalam hal ini, seorang pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan karakteristik dan kesiapan bawahan. Untuk kondisi bawahan Mau dan Tahu, pemimpin dapat memberikan kebebasan seluas-luasnya asalkan tujuan yang ditetapkan organisasi tercapai (***gaya achievement-oriented***). Untuk kondisi bawahan Mau tapi Tidak Tahu, pemimpin perlu terlibat dalam mengajari dan memberi dukungan moral (***gaya suportif***). Untuk kondisi pengikut Tidak Mau tapi Tahu, pemimpin harus melibatkan mereka agar lebih berperan (***gaya partisipatif***). Sedangkan kondisi terburuk, bawahan yang Tidak Mau dan Tidak Tahu, mau tidak mau pemimpin terpaksa menggunakan kontrol dan perintah (***gaya direktif***).

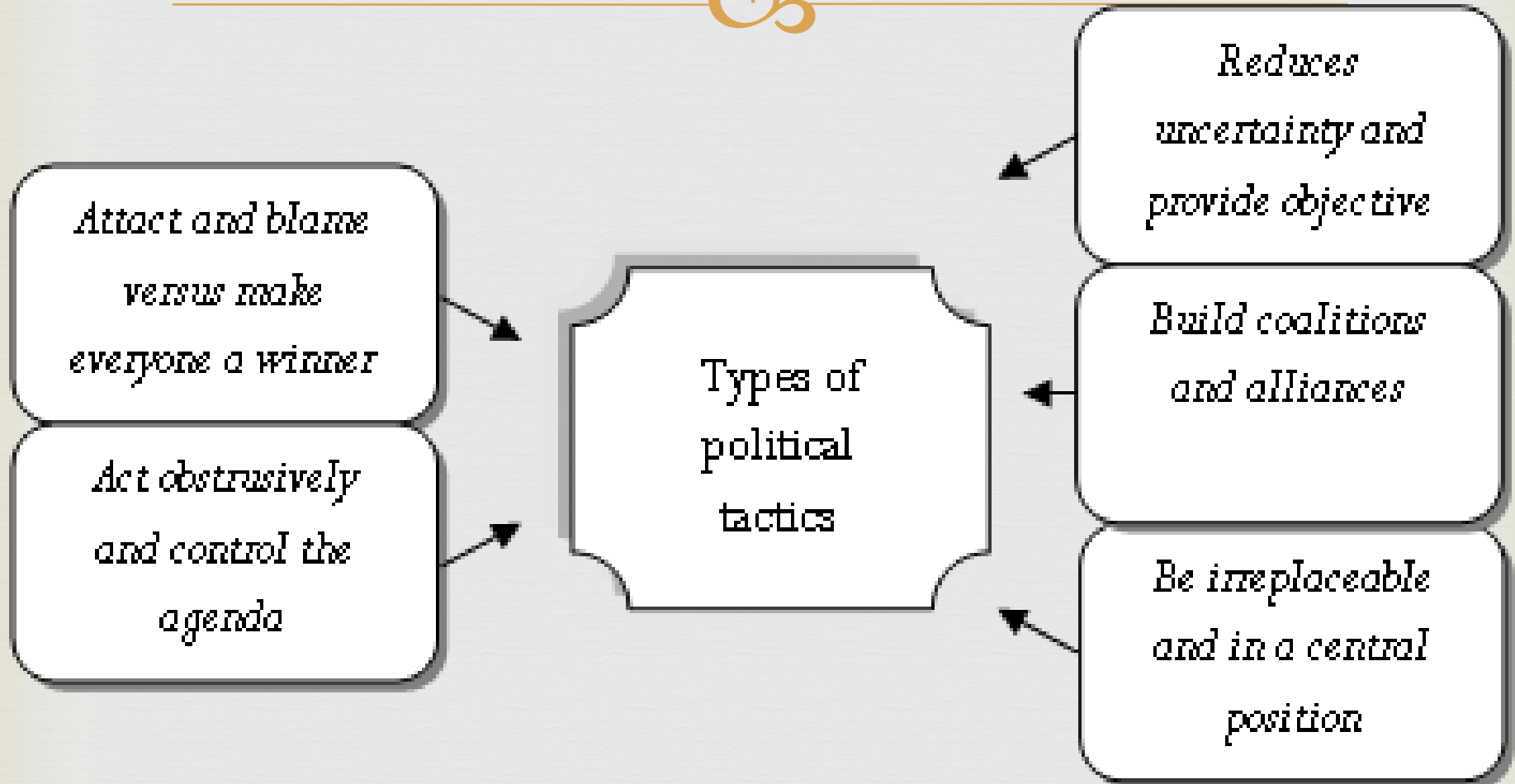
C. Proses Politik dalam Organisasi

- ❧ Proses politik dalam organisasi dapat diartikan dua hal. **Pertama**, penggunaan kekuasaan itu sendiri, sebagaimana pemahaman Robbins (1990: 263) bahwa politik dalam organisasi pada dasarnya adalah penggunaan kekuasaan (*exercise of power*). **Kedua**, proses politik dalam organisasi dapat juga diartikan upaya-upaya seseorang untuk menambah kekuasaan yang dimilikinya.
- ❧ Oleh karena itu, sebagaimana definisi Jones (2007: 196), politik dalam organisasi adalah aktivitas-aktivitas manajer dan pegawai/anggota dalam rangka meningkatkan kekuasaan mereka (menambah kekuasaan) dan mempersuasi pihak-pihak yang lain demi untuk mencapai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan personal mereka (menggunakan kekuasaan).
Organizational politics are the activities managers and employees engage in to increase the power and persuade others to achieves their personal goal and objectives.
- ❧ Di sinilah teori pengambilan keputusan rasional menghadapi kendala terbesar

Proses Politik



D. Kekuasaan dan Taktik Politik



D. Kekuasaan dan Taktik Politik



- ❧ Cara pertama adalah taktik menyalahkan (*attack and blame tactic*) versus merangkul (*make-everyone-a winner tactic*).
- ❧ Cara kedua adalah taktik mengurangi ketidak-pastian dan menggunakan informasi yang obyektif (*reduce-uncertainty and use-objective-information tactic*).
- ❧ menduduki posisi sentral atau posisi yang tidak tergantikan dalam organisasi (*be-irreplaceable or occupy-a-central-position tactic*).
- ❧ menggalang koalisi dan aliansi (*building-coalitions-and-alliances tactic*).
- ❧ taktik mengontrol agenda (*act-unobstructively-and-control-agenda tactic*).

E. Teori Politik dalam Organisasi



- ❧ 1. Teori Kontingensi Strategis
- ❧ 2. Teori Ketergantungan Sumberdaya
- ❧ 3. Teori Dua Wajah Kekuasaan
- ❧ 4. Kritik Feminis



❧ **Teori kontingensi strategis** merupakan turunan dari teori kontingensi dalam masalah lingkungan (lihat Bab 3). Teori ini menjelaskan tentang dari mana sumber kekuasaan dalam organisasi. Menurut teori ini, kekuasaan berasal dari kemampuan untuk menyediakan sesuatu yang oleh organisasi bernilai tinggi dan hanya bisa diperoleh dari satu aktor sosial tertentu



❧ **Teori ketergantungan sumberdaya** merupakan kelanjutan dari teori kontigensi strategis. Teori ini menjelaskan sumber kekuasaan dalam organisasi adalah dari ketergantungan organisasi terhadap lingkungan. Adanya ketergantungan ini menimbulkan ketidak-pastian



❧ **Teori dua wajah kekuasaan**, adalah pemikiran dari dua ahli politik Amerika, Peter Bachrach dan Morton Baratz. Menurut mereka, kekuasaan dalam organisasi pada dasarnya memiliki dua wajah (*two faces of power*). Selama ini ahli-ahli organisasi hanya membahas siapa yang memegang kekuasaan dan bagaimana keputusan-keputusan dalam organisasi dipengaruhi oleh distribusi kekuasaan tersebut. Mereka melupakan, bahwa kekuasaan dalam organisasi juga dapat diwujudkan dalam bentuk penghilangan atau penekanan isu-isu tertentu ke bawah permukaan, sehingga tidak pernah muncul dalam agenda organisasi.



❧ **Kritik feminis**, adalah kelompok teori-teori politik yang lebih baru. Mereka terutama berangkat dari pemikiran Jeffrey Pfeffer, bahwa teori-teori yang menekankan kepada efektivitas, produktivitas, dan efisiensi dalam organisasi adalah sarana legitimasi dan justifikasi kekuasaan itu sendiri. Artinya teori-teori tersebut memberi suatu logika pembenaran, yang membuat kekuasaan dan status quo tertentu dalam organisasi adalah suatu yang absah dan harus diterima

TUGAS



- ∞ Jelaskan hubungan antara pengambilan keputusan, politik dan kekuasaan dalam organisasi
- ∞ Dalam konteks ini, bagaimana mengelola karyawan yang memiliki pengetahuan spesifik yang lebih baik