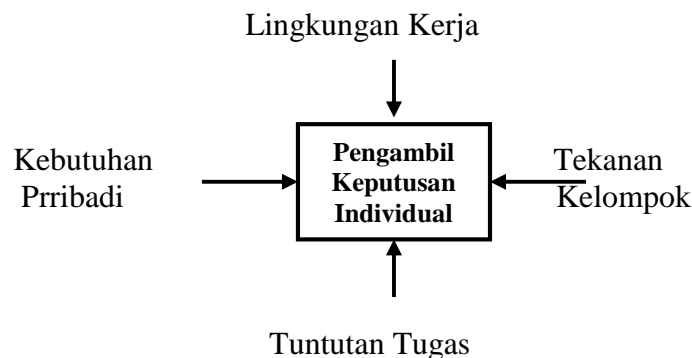


ANALISIS PEMBUATAN KEPUTUSAN, KEPEMIMPINAN, DAN POWER DALAM STRATEGI ORGANISASI

Oleh: Aceng Muhtaram Mirfani (FIP-UPI)

A. EMPAT KEKUATAN UNTUK PEMBUATAN KEPUTSAN

Ketika membuat keputusan dalam suatu konteks organisasi, individu bergerak pada empat kekuatan. Hal tersebut diilustrasikan sebagai berikut:



Lingkungan kerja. Lingkungan kerja terdiri atas faktor internal dan eksternal. Faktor internal mencakup struktur dan iklim organisasi, peralatan dan fasilitas, dan proses manupaktur. Faktor eksternal merentang dari keadaan umum ekonomi hingga sejumlah persaingan organisasi untuk kematangan organisasi beserta budayanya. Kedua karakteristik internal dan eksternal dari lingkungan kerja individu membentuk reaksi dirinya. Faktor eksternal sebagaimana iklim ekonomi, hukum yang terkait, dan persaingan mungkin sangat penting dalam pengaruh keputusan individu. Keragaman faktor internal individu akan bergerak mencakup penetapan iklim organisasi. - banyaknya keterbukaan, kepercayaan, dan pendukung dalam organisasi. Politik kekuasaan dalam bentuk format koalisi, bargaining, negosiasi, dan persuasi juga akan mempengaruhi perilaku individu

Sifat faktor internal dalam organisasi tertentu bergantung pada jenis dan tujuan organisasi tersebut. Studi Morse dan Lorsch (1970) mengidentifikasi faktor lingkungan internal dalam organisasi ilmiah sebagai berikut:

- Tingkatan rendah berorientasi struktural
- Persepsi pengaruh rata-rata distribusi total yang tinggi pada semua tingkatan
- Kebebasan yang dapat dipertimbangkan untuk memilih dan menangani proyek dan membantu pengawasan

- Tingkatan yang relatif rendah dari koordinasi usaha kolegia
 - Orientasi waktu jangka lama
 - Orientasi tujuan ilmiah
 - Pelaksana puncak lebih peduli dengan tugas-tugas daripada dengan orang-orang
- Yang mencolok, organisasi manufaktur lebih banyak terstruktur, direktif, dan terkoordinasi.

Secara jelas kepentingan kepekaan situasional individu akan bergantung pada struktur dan iklim organisasi. Dalam suatu organ, organisasi, apakah kebebasan dan partisipasi, kepekaan situasional lebih berguna daripada yang lebih terstruktur, lingkungan yang berorientasi kekuasaan yang menuntut kompien dan meninggalkan ruang kecil untuk pergerakan.

Tekanan Kelompok. Para pembuat keputusan berhubungan dengan bermacam anggota yang lain dalam organisasi, termasuk sejawatnya, atas-annya, dan bawahannya. Hubungan-hubungan tersebut mempengaruhi kinerja dan komitmen individual. Reaksi individu terhadap kelompok dipengaruhi oleh tipe kelompok dimana ia berinteraksi. Fiedler (1958) membagi kelompok ke dalam tiga tipe berdasarkan interdependensinya. Ia mendefinisikan kelompok interaksi (*interacting group*) sebagai kelompok dimana tiap kemampuan individu tampil berdasar pada pekejaan yang lainnya dalam penyebaran kerja mereka. Kelompok tindakan bersama (*coacting group*) adalah kelompok dimana tiap anggota bertindak secara beralasan saling bergantung. Suatu kelompok tindakan menyerang (*counteracting group*) adalah kelompok dimana para anggota berkerja bersama untuk meredakan konflik.

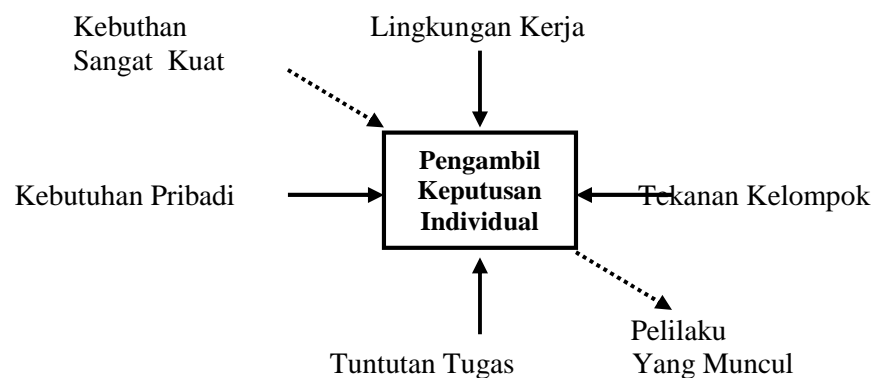
Reaksi terhadap tekanan kelompok bergantung pada kompetensi antar pribadi. Interpersonal competence mengacu pada kemampuan untuk mendengar dan berkomunikasi dengan baik untuk mengatasi tekanan konformitas, untuk mengatsi konflik, dan bergaul dengan yang lain.

Tuntutan tugas. Suatu pemberian tugas dan kemampuan individu membawa dampak tugas pembuatan keputusan. Reaksi individu terhadap tuntutan tugas secara langsung berhubungan dengan keterampilan, kemampuan teknis, dan pengalaman yang bersangkutan. Hal ini secara tidaklangsung berhubungan dengan sikap, kehendak mendorong usaha, kepuasan, dan harapan tentang penghasilan dan imbalan.

Kebutuhan pribadi. Individu mempunyai pemaksaan kebutuhan pribadi yang mempe-ngaruhi gerakannya terhadap lingkungan, organisasi, dan tuntutan tugas. Reaksi manajer terhadap keempat kekuatan di atas menentukan seberapa baik organisasi berjalan. Pemahaman bagaimana keempat kekuatan ini mempengaruhi

individu memperkenankan manajer berperilaku menyeluruh secara lebih baik dengan yang lainnya. Masing-masing dari keempat kekuatan ini mengarah pada satu pendekatan berbeda pada studi manajemen. Faktor lingkungan secara tradisional telah dikembangkan para ahli ekonomi dan orang-orang dalam kebijakan dan strategi bisnis.

Kebutuhan pribadi dalam arti luas menentukan bagaimana orang merespon situasi. Misalnya, seseorang dengan satu kebutuhan untuk berkuasa tidak menyukai untuk merespon beberapa cara seperti orang yang memerlukan pengaruh. Maslow (1954) mengurutkan bermacam kebutuhan pribadi sejak dari kebutuhan mempertahankan hidup sampai kebutuhan aktualisasi diri. Citra diri sendiri seseorang mempengaruhi kebutuhan pribadi. Orang yang menganggap dirinya lemah akan merespon secara beda terhadap situasi daripada orang yang memiliki kepercayaan diri yang tinggi. Walaupun kebutuhan pribadi beberapa individu itu banyak, satu kebutuhan tersebut secara umum menonjol pada beberapa waktu tertentu. Kebutuhan yang menonjol tersebut disebut kebutuhan sangat kuat (*prepotent need*). Penentuan suatu kebutuhan prepoten seseorang membantu orang memahami perasaan dan perilaku yang muncul pada orang yang bersangkutan. Hal tersebut dilukiskan sebagai berikut:



Dengan demikian model empat kekuatan merupakan pendekatan holistik untuk memahami perilaku dan unjuk kerja dalam konteks suatu organisasi. Seseorang yang tidak dapat menghadapi satu atau lebih dari empat kekuatan dasar secara terbatas akan memperlihatkan unjuk kerja yang miskin, kegelisahan, konflik, stres, kurang motivasi, frustrasi, atau menarik diri dari organisasi. Model empat kekuatan adalah alat yang berguna untuk mendiagnosis reaksi individu terhadap tekanan keorganisasian dan untuk penilaian kesiapan seorang individu untuk menghadapi situasi.

Sesuatu yang penting adalah bahwa gaya manajer berpengaruh langsung terhadap strategi. Seorang pengambil risiko intrepenerial yang berinovasi tinggi tidak bisa melakukakan pengawasan pemotongan biaya yang baik yang semestinya

diutamakan selama fase kedua dan ketiga dari siklus kehidupan organisasi. Gaya manajemen mencocokkan persyaratan-persyaratan siklus kehidupan organisasi. Sebagai kematangan dan perubahan organisasi, manajemen yang semestinya, jika ia adalah menjamin kelangsungan dan pertumbuhan yang menguntungkan. Karena itu unsur kunci titik temu tujuan-tujuan strategis adalah untuk mendapatkan manajer yang benar guna menghadapi situasi. Pengetahuan gaya-gaya keputusan dari manajer potensial dapat membantu menentukan siapa orang yang paling cocok untuk keberhasilan dalam satu situasi tertentu.

1. Aspek-Aspek Kognitif Gaya Keputusan

Proses-proses kognitif membantu untuk menjelaskan perbedaan-perbedaan yang ditampilkan individu dalam pemikiran dan perasaan. Proses tersebut menentukan cara pemakaian informasi dan penerapan kemampuan konseptual dalam strategi-strategi perusahaan dan penilaian.

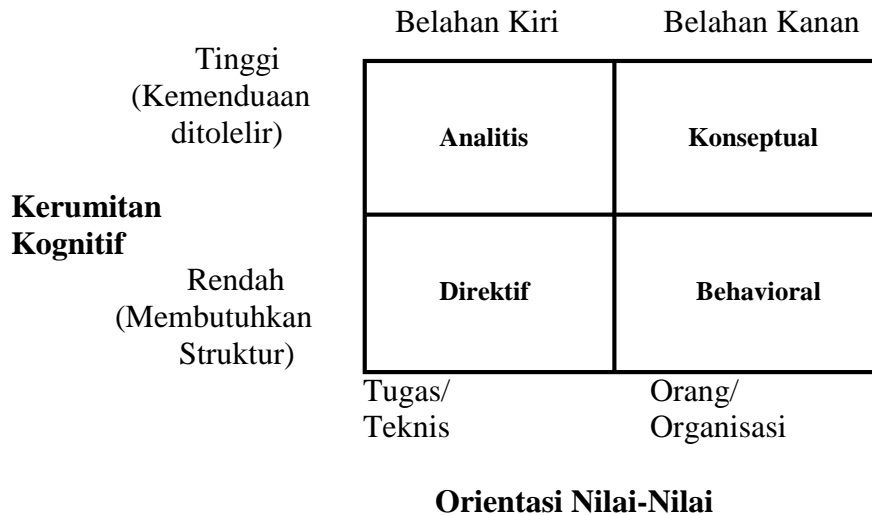
Pemrosesan Informasi. Riset Springer dan Deutsch (1981) tentang belahan kiri dan kanan dari otak menunjukkan bahwa masing-masing belahan memiliki fungsi sendiri. Belahan kiri berkenaan dengan pemikiran logis, yakni analitis, informasi proses secara serial, dan juga berguna untuk bahasa. Ia berpijak pembicaraan, pendapat, dan senyuman sebagaimana alasan logis abstrak diperlukan untuk matematika. Belahan kanan khusus dalam intuisi dan kreativitas.

Kerumitan Kognitif. Kerumitan kognitif mengacu pada kemampuan orang mem-pertimbang jumlah variabel yang saling bergantung satu dengan lainnya. Satu unsur dari kerumitan kognitif adalah kemampuan untuk membedakan sejumlah dimensi data yang diterima atau memilah antara bagian-bagian data (suatu fungsi belahan otak kiri). Unsur lainnya adalah kemampuan untuk memadukan data seperti mendapatkan konstruk-konstruk baru atau aturan-aturan yang rumit (suatu fungsi belahan otak kanan). Kemampuan tersebut disebut integrasi.

Dikarenakan strategi menyangkut banyak kerumitan, variabel saling bergantung, kemampuan manajer memahami dan menghadapi situasi didasarkan pada kerumitan kognitifnya. Individu dengan tingkat kerumitan kognitif yang tinggi memiliki kesulitan yang kecil dalam merasakan bentuk-bentuk keterhubungan data. Individu dengan tingkat kerumitan kognitif yang rendah menjaga untuk mempercayakan diri pada suatu aturan sebagai dasar untuk menafsirkan data dalam suatu situasi strategis yang dihadapi.

2. Model-Model Gaya Keputusan

Suatu model gaya keputusan yang menerapkan konsep kerumitan kognitif pada strategi dapat dilukiskan sebagai gambar berikut



Model tersebut menghubungkan gaya keputusan pada kerumitan kognitif dan orientasi nilai-nilai, yang mencerminkan suatu orientasi melalui kementerian otak belahan kiri atau kanan.

Empat gaya keputusan yang mendasar dapat dijelaskan sebagai berikut:

Gaya Direktif. Manajer direktif memiliki toleransi yang rendah untuk kemenduaan dan menjaga keberadaan orientasi melalui hal-hal teknis. Seringkali orang bergaya ini adalah otokratis dan mempunyai kebutuhan yang tinggi untuk berkuasa. Karena itu mereka menggunakan informasi yang minim dan mempertimbangkan sedikit alternatif, mereka bertipe pengetahuan untuk cepat dan berhasil. Manajer direktif menjaga untuk mempersiapkan struktur dalam lingkungan dan menghendaki informasi lisan yang rinci. Mereka juga menjaga agar mengikuti prosedur dan menjadi agresif. Sekalipun mereka sering efektif memperoleh hasil, fokus mereka kedalam organisasi dan jangka pendek, dengan kendali yang ketat. Umumnya mereka memiliki tuntutan dorongan untuk mengendalikan dan menguasai yang lain, tapi memerlukan keamanan dan kedudukan.

Gaya Analitis. Manajer analitis memiliki toleransi tinggi yang banyak terhadap kemenduaan daripada yang dilakukan manajer direktif; mereka juga memiliki pribadi kerumitan kognitif yang banyak. Mereka menghendaki sejumlah informasi yang dapat dipertimbangkan, lebih disukai dalam bentuk tertulis, dan lebih

mempertimbangkan banyak alternatif daripada yang dilakukan seorang manajer bergaya direktif. Layak-nya manajer direktif, bagaimanapun, mereka berorientasi teknis dan berbakat otopratis. Individu dengan gaya ini berorientasi memecahkan masalah, mereka berusaha keras untuk yang terbaik itu dapat dicapai dalam situasi yang dihadapi. Mereka senang keragaman dan tantangan, tapi menekankan kendali. Individu yang analitis menjaga menjadi inovatif dan bagus pada pemikiran deduktif yang abstrak atau logis.

Gaya Konseptual. Memiliki kedua kerumitan kognitif yang tinggi dan berpusat pada orang, manajer konseptual menjaga pencapaian yang dituju dan keyakinan dalam kepercayaan dan keterbukaan dalam berhubungan dengan bawahan. Dalam membuat keputusan mereka mencari data yang dapat dipertimbangkan dan mengembangkan banyak alternatif. Manajer konseptual seringkali kreatif dalam pemecahan masalah mereka dan dapat menampakkan keterhubungan yang rumit. Kepedulian utama mereka adalah pada permasalahan berjangka panjang, dan mereka memiliki komitmen keorganisasian yang tinggi. Manajer konseptual juga sering ingin sempurna, mementingkan kualitas. Lebih suka lepas kendali melebihi penggunaan kekuasaan yang langsung, acapkali dia mengundang bawahan untuk terlibat dalam pembuatan keputusan dan penetapan tujuan. Mereka bernilai pujian, penghargaan, dan berdiri sendiri.

Gaya Behavioral. Walaupun rendah dalam skala kerumitan kognitif, manajer behavioral memiliki kepedulian yang dalam bagi organisasi dan pengembangan orang-orang. Keinginan penerimaan dirinya sendiri, manajer bergaya behavioral memelihara dukungan kepada yang lain, berpenampilan hangat dan empati. Mereka berpenyuluhan dengan senang. Lebih menyukai persuasi untuk pengarahan, mereka sedikit melakukan kendali. Manajer behavioral menerima saran-saran dan berkomunikasi dengan mudah. Mereka sedikit relatif menuntut data dan menyukai komunikasi verbal hingga laporan tertulis. Mereka menjaga fokus pada jangka pendek dan menengah.

3. Kebutuhan dan Gaya-Gaya Keputusan

Berdasarkan pada pendekatan McClelland (1971) untuk motivasi, suatu analisis menunjukkan bahwa setiap gaya keputusan mencerminkan kebutuhan yang berbeda. Sebagai contoh, gaya direktif berhubungan dengan kebutuhan yang menonjol untuk kekuasaan. Gaya behavioral membutuhkan afiliasi, gaya analitis membutuhkan prestasi, dan gaya konseptual membutuhkan pengakuan.

Ilustrasinya dapat ditampilkan sebagai bagan berikut:

Gaya Dasar Nampak	Dibawah Tekanan	Termotivasi oleh	Bereaksi pada Rangsangan menggunakan	Rangsangan yang
Direktif	Menjadi terganggu	Kekuasaan/ Kedudukan	Aturan	Berurutan
Analitik	Mengikuti Aturan	Tantangan	Pemahaman	Kelogisan
Behavioral	Penghindaran	Penerimaan	Insting	Perbuatan
Konseptual	Eratik	Penghargaan	Intuisi	Berantara

4. Gaya Keputusan dan Kemampuan Kepemimpinan

Zaleznick (1977) mempertimbangkan tugas-tugas yang mensyaratkan kerumitan kognitif yang kecil untuk memelihara fungsi-fungsi manajemen; dalam hal ini tujuannya meraih hasil-hasil dan memotivasi para pegawai. Fungsi-fungsi kepemimpinan adalah tugas menyangkut hal tersebut dan karenanya menuntut tingkat tinggi kerumitan kognitif. Seorang pemimpin yang lebih berkonsentrasi dengan arahan atau harapan perusahaan daripada dengan penyelesaian tugas-tugas yang rinci. Berpusat pada perbedaan di antara gaya-gaya keputusan dalam artian berpikir lawan tindakan dan kualitas pemimpin lawan kualitas manajer dapat diketengahkan gambar sebagai berikut:

		Belahan kiri (Logis)	Belahan Kanan (Rasional)		
Kerumitan Kognitif	Tinggi (Kemenduaan ditolelir)	Analitis Suka memecahkan masalah Perlu jawaban terbaik Perlu kendali Menggunakan data Senang Keragaman Berinovatif Pengkajian hati-hati	Konseptual Berorientasi hasil Berpandangan luas Berkreatif Perlu kemandirian Humanis/artistik Menggagas ide baru Berorientasi masa depan	Pemikiran (gagasan) Pemimpin Proaktif (perubahan)	
	Rendah (Membutuhkan Struktur)	Direktif Mengharap hasil Agresif Bertindak cepat Menggunakan Aturan Butuh kekuasaan/keudukan Menggunakan Institusi Verbalis	Behavioral Mendukung Menggunakan persuasi Butuh afiliasi Berempati Komunikasi mudah Suka pertemuan Memakai data terbatas		
		Tugas/Teknis	Orang/Organisasi		
Orientasi Nilai-Nilai					

Gambar tersebut menunjukkan bahwa para pemimpin, mereka yang proaktif dan berorientasi pada perubahan, akan melebihi daripada manajer untuk memiliki gaya yang menonjol pada model-model bagian atas - model analitik dan model konseptual.

5. Penerapan Gaya-Gaya Keputusan

Ada banyak penerapan potensial dari analisis gaya-gaya keputusan. Kesemua itu telah dipakai dalam banyak cara pelatihan, membuat keputusan, menyusun ulang kesesuaian individu dengan pekerjaan, dan pengembangan kreativitas

Barangkali penerapan yang paling tampil dari gaya keputusan adalah untuk meraih perspektif yang sama sekali berbeda dalam manajemen strategik dan pembuatan keputusan. Karena banyak materi pengajaran di Universitas Amerika berorientasi pada pengolahan otak kiri, peranan pokok materi pelajaran dengan otak kanan sering ditanggalkan. Suatu analisis gaya keputusan dapat digunakan secara ekstrim dalam menjelaskan suatu masalah kasus. Ini dapat menunjukkan perbedaan dalam pengendalian, perencanaan, pengukuran, motivasi, atau banyak peran klasik manajemen lainnya.

Gaya-gaya keputusan, tentunya, hanya satu aspek dari suatu situasi keputusan. Itu tidak akan nyata untuk berharap bahwa pengetahuan gaya-gaya sendiri dapat menjadi dasar pembuatan keputusan lebih efektif. Sebelum dipertimbangkan dalam konteks organisasi dan sebagai sisi proses pembuatan keputusan, gaya-gaya keputusan dapat digunakan sebagai alat penilaian dalam memahami pembuat keputusan, penjelasan tindakan yang diambil, dan pengait-an individu dengan persyaratan tugas.

B. KEPEMIMPINAN-KEKUATAN YANG MEMBUAT SUATU TERJADI

Gaya yang sangat berbeda dari kepemimpinan ialah James Dutt, Bos kontroversial dari perusahaan Beatrik. Pada suatu waktu Dutt mempertimbangkan jalan mudah dan keramahan, tapi ia menjadi berpikiran pendek dan otokratis. Pada pertemuan manajemen ia meneriakkan dan menurunkan moral eksekutifnya. Ia seorang penggerak yang berharap manajemennya bekerja keras yang luar biasa dan menjadi patuh secara nyata.

Hasil gaya hantaman kuat dari kepemimpinan Dutt akhirnya membawa pada pengaruh pembelian Drexel, Burnham, Lambert sebesar \$8,4 milyar. Beatrik pada awalnya diakui sebagai panutan abad ini tapi kini sangat terbukti mengecewakan

karena ketidakmampuannya meraih dana yang memadai dari penjualan sejumlah devisi.

Lee Iacocca adalah seorang pribadi dari banyak orang yang berpikir ketika membesarkan sebutan pemimpin yang kuat. Ia telah berkeinginan menerima kepemimpinan baru yang memiliki potensi membantu perusahaan tetap hidup dan tumbuh. Pelajarannya untuk sukses meliputi hal berikut (Iacocca, 1984):

1. Jangan memandang mudah jawaban sejauh tersimpan dengan rapi dalam beberapa ideologi, karena anda ingin mendapatkannya.
2. Jangan menuruti orang dengan mengambil alih jawaban yang tepat – mereka akan selalu mengacaukan sesuatu jika mereka mengah-biskannya dengan percuma.
3. Jangan takut kompromi ketika anda tidak dapat menang, tapi juga jangan takut ditusuk dalam derita jika anda pikir bahwa anda benar.
4. Jangan terlalu idealis dan mengabaikan dunia lingkungan anda, jangan ter-lalu pragmatis yang anda anggap keberadaannya tidak kuat.
5. Jangat takut membuat kesalahan, tapi jangan membuat kesalahan yang sama untuk kedua kalinya.
6. Akhirnya, jangan ikuti siapapun yang mengatakan bahwa anda tidak dapat mendaki gunung–anda dapat jika anda benar menginginkannya.

Warren Bennis, seorang ahli bidang kepemimpinan, menggambarkan para pemimpin sebagai orang yang memiliki gairah untuk meningkatkan hidup. Pemimpin merubah visi ke dalam tindakan dengan memanfaatkan kekuasaan yang disebarkan untuk memberdayakan yang lain yang kemudian dapat menerjemahkan visi ke dalam kenyataan. “Pemimpin harus mengurangi yang tidak pasti, kondisi berisiko dimana itu sebenarnya tidak mungkin mempersiapkan diri untuk sesuatu yang anda mesti siapkan untuk apapun”. Bennis (1985) mengidentifikasi beberapa hal sebagai karakter strategi dari 90 pimpinan eksekutif yang layak dikaji:

1. Visi. Menciptakan suatu visi yang memaksakan.
2. Komunikasi dan persekutuan. Mengkomunikasikan visi untuk meraih dukungan para pemilih.
3. Ketekunan, keajegan, dan fokus. Memelihara direksi organisasi pada semua kondisi.
4. Pemberdayaan. Menciptakan lingkungan - arsitektur sosial - yang dapat memanfaatkan daya dalam organisasi untuk mencapai hasil yang diharapkan.

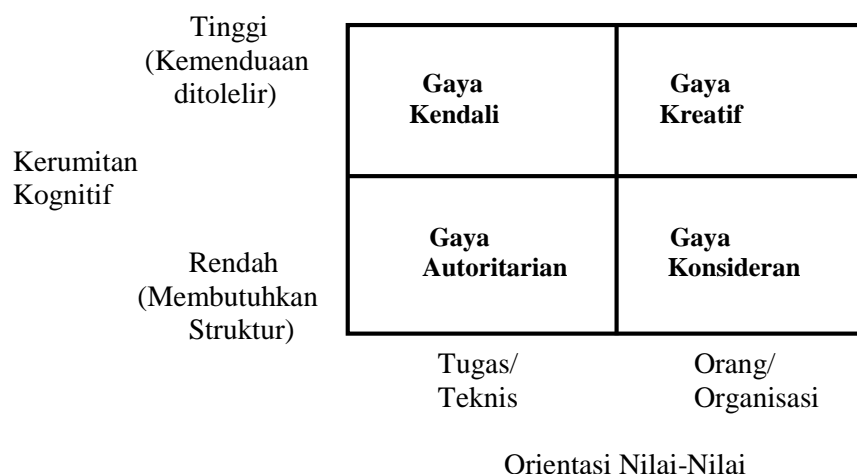
5. Belajar keorganisasian. Menemukan cara dan alat untuk memantau kinerja organisasi dan membandingkan hasilnya dengan tujuan. Akses basis data dalam mereviu tindakan yang lalu dan suatu dasar masa yang akan datang. Menetapkan bagaimana menyusun kembali organisasi dan personil kunci dikala menghadapi kondisi baru.

Bennis mengelaborasi kelima hal tersebut dengan mengidentifikasi cara yang dapat menjadikannya operasional:

- Jadikan perhatian anda sederhana, lengkap, dan mudah dikomunikasikan.
- Rubah bentuk organisasi ke dalam unit yang padu dengan lambang, seperti halnya upacara-upacara, memperagakan kepemimpinan.
- Sediakan ruang kreatif agar pemimpin membuat perhatiannya mengesankan dan memaksakan secara halus.

Sejalan dengan pengamatan Bennis, Zumberge (1988) menyatakan bahwa pemimpin (1) melihat peluang untuk perubahan yang konsisten dengan konsep mereka apa yang pada organisasi seharusnya, (2) memiliki kualitas yang memungkinkannya membagi visi dengan yang lain, dan (3) mengetahui bagaimana memobilisasi basis kekuatan yang dibutuhkan untuk menjadikan perubahan dalam perilaku orang lain.

Akhirnya inventori gaya keputusan sebaiknya dideretkan pada pengukuran ciri-ciri yang diidentifikasi tersebut sebagai kualitas kepemimpinan. Kenya-taannya bahwa telah disahkannya instrumen ini dengan sejumlah besar eksekutif senior menjadikan ke-percayaan bahwa itu dapat digunakan untuk siapa yang berkualitas. Untuk mendukung pendekatan ini, suatu model gaya kepemimpinan telah dikembangkan. Ilustrasi gambar-annya dikemukakan sebagai berikut:



C. PENGGUNAAN POWER & OTORITAS DLM STRATEGI ORGANISASI

Istilah “powerful” dapat mengelabui anggapan seseorang yang otoritarian tinggi, sewenang-wenang, melayani diri sendiri. Power, bagaimanapun juga dapat digunakan dalam suatu yang konstruktif daripada yang sewenang-wenang, dalam mencapai kinerja organisasi yang efektif. Jadi power berguna untuk meningkatkan tujuan organisasi daripada pemenuhan kebutuhan hanya seorang individu.

Konsep-konsep yang berhubungan dengan istilah “power” terungkap dalam lima definisi sebagai berikut:

1. Power, sebagaimana didefinisikan Max Weber (1969) adalah “*the possibility of imposing one’s will upon the behavior of other people*”.
2. Otoritas dapat didefinisikan sebagai “keabsahan” yang membolehkan manajer menindak apa yang datang dari bawah pengawasannya. Otoritas dapat dibagi pada yang formal dan informal.
3. Organisasi dapat digambarkan sebagai seperangkat struktur hubungan yang memungkinkan penyelesaian tugas yang memerlukan aktivitas yang saling bergantung. Koalisi, negosiasi, dan konsensus adalah bagian dari power dan perlu dipertimbangkan dalam menghadapi putusan-putusan organisasional.
4. Pengaruh dapat didefinisikan sebagai beberapa bentuk intervensi, baik langsung atau tidak langsung, yang menjamin bahwa acuan manajer dipertimbangkan dalam proses sampai pada suatu putusan (Heller dan Wilper, 1981). Faktor ini sangat sejalan bagi partisipasi - suatu proses dimana dua atau lebih partai berpengaruh satu dengan lainnya dalam proses pembuatan keputusan.
5. Politik, atau proses politis, sebagaimana digambarkan Patz dan Rowe (1977) “*is any activity where two or more people are involved that increases environmental certainty*”.

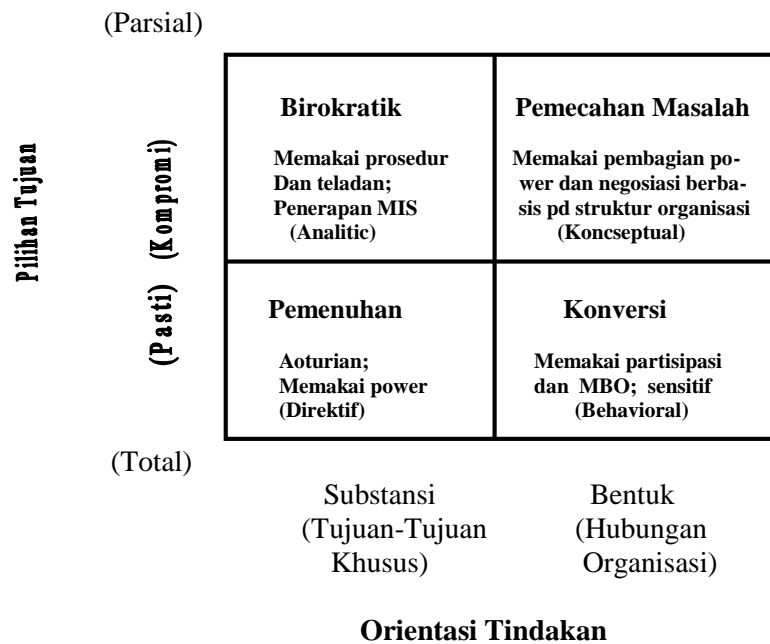
Bagaimana power diujikan dalam suatu organisasi? Suatu pendekatan struktur terhadap power berpusat pada tingkatan otoritas dan alternatif cara dimana power digunakan dapat ditunjukkan bagan sebagai berikut:

Tingkatan Otoritas	Informal (Berbasis Kelompok)	Kendali Politik	Koalisi Bargaining	Konsensus
	Ahli (Berbasis Pengetahuan)	Peranan Keabsahan	Hubungan Kemanusiaan	Pembagian Power
	Formal (Berbasis Status)	Raw Power	Motivasi	Delegasi
		Paksaan, Autorian (Manipulasi)	Imbalan, Sangsi (Bujukan)	Persuasif, Pengaruh (Partisipasi)

Penggunaan Power

Adapun Zaleznick (1970) menghubungkan konsolidasi power dengan gaya majemen kognitif. Ia mendefinisikan gaya manajemen kognitif eksekutif dalam istilah

pada dua dimensi: (1) pemilihan tujuan, apakah parsial atau total, (2) orientasi tindakan. Ilustrasinya digambarkan sebagai berikut:



Pendekatan-pendekatan terhadap power atau kekuasaan yang telah dibicarakan di atas semuanya menunjukkan bahwa rumusan strategi tidak dapat didasarkan atas pendekatan rasional semata. Power adalah unsur kunci untuk menjamin bahwa strategi akan menjadi kenyataan. Maka dari itu power dan penyebarannya mesti dipertimbangkan ketika keputusan-keputusan dibuat dalam konteks organisasi.

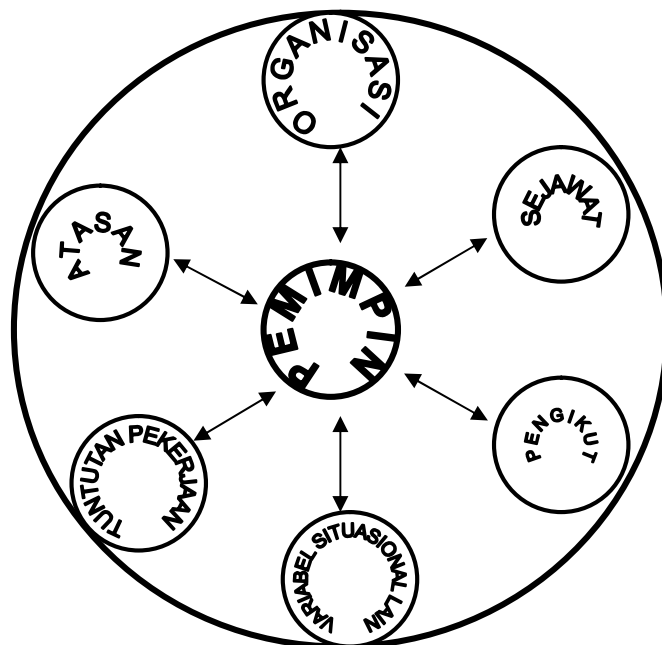
C. ANALISIS

Apa yang dikemukakan Rowe dkk. sebagaimana intisari fokus masalah telah dikemukakan pada bab terdahulu dapat dikaji paling tidak dalam tiga hal, yaitu (1) Faktor lingkungan, (2) Gaya keputusan, dan (3) Prinsip kepemimpinan. Dalam ketiga hal tersebut, kajian komparatif dapat dilakukan dengan mengajukan pandangan lain yang berkaitan dengan ketiga fokus tersebut. Kajian tidak diarahkan pada pengungkapan kelemahan yang mungkin ada, tetapi lebih diarahkan pada penguatan atau pelengkapan terhadap ide pokok yang dikemukakan Rowe dkk.

1. Faktor Lingkungan

Pandangan Rowe dkk. tentang faktor lingkungan yang penting untuk diperhatikan oleh seorang pimpinan dalam mengambil suatu keputusan nampaknya sejalan dengan Hersey dan Blanchard. Bahwa menurut Hersey dan Blanchard (1982)

adalah penting bagi para manajer atau pemimpin untuk mendiagnosis lingkungan. Beberapa variabel lingkungan yang dihadapi para manajer atau pemimpin dilukiskannya sebagai berikut:



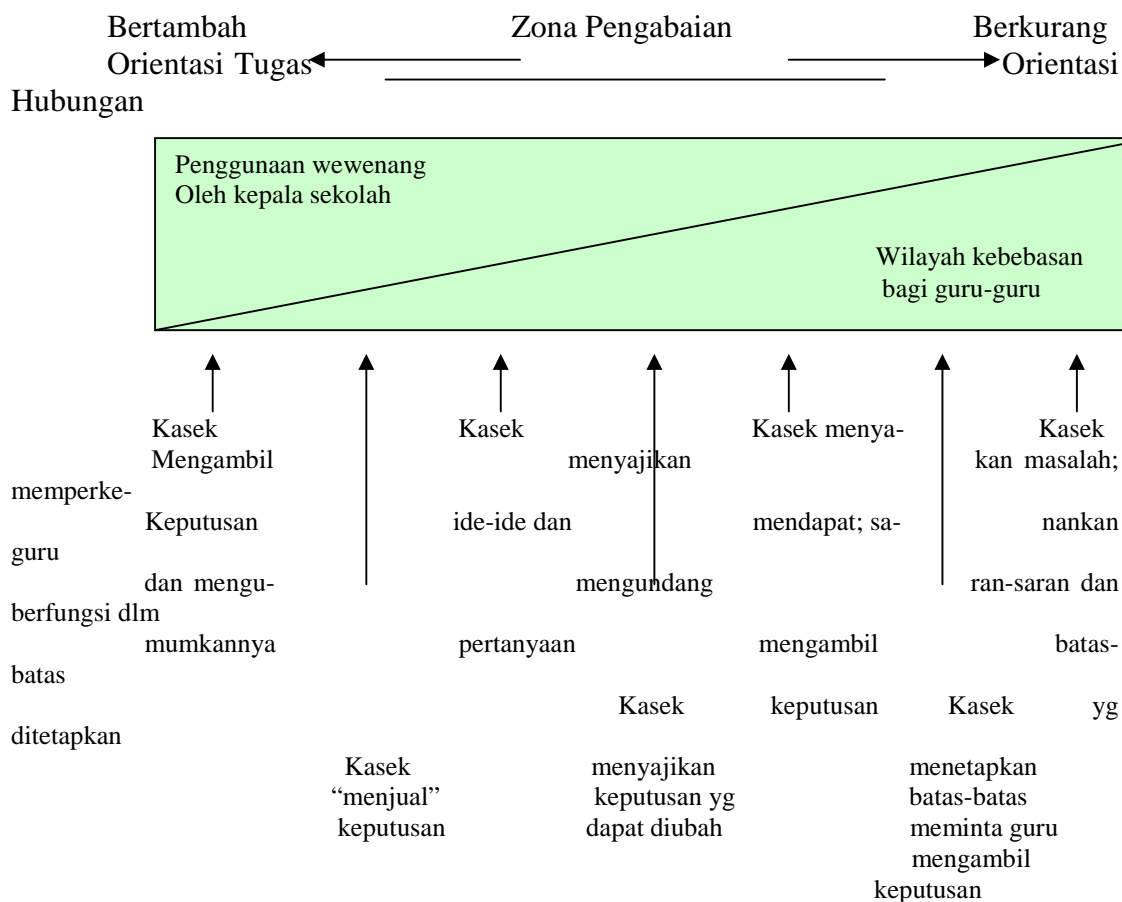
LINGKUNGAN EKSTERNAL

2. Gaya Keputusan

Dalam hal gaya keputusan, Rowe dkk. memperkenalkan ada empat gaya, yaitu: (1) Gaya Direktif, (2) Gaya Analitik, (3) Gaya Konseptual, dan (4) Gaya Behavioral. Keempatnya merupakan kuadran dari dua dimensi kognitif yang masing-masing memiliki dua sisi. Pertama, dimensi kompleksitas dengan sisi kemenduaan yang ditolelir (tinggi) dan sisi struktur yang diperlukan (rendah). Kedua, dimensi orientasi nilai dengan sisi tugas/teknis dan sisi orang/keorganisasian.

Sejalan dengan pandangan tentang gaya keputusan, dalam konteks sekolah, Sergiovanni (1977) mengemukakan adanya daerah pengabaian individu (*individual's zone of indifference*) dalam kaitannya dengan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan di sekolah. Ia mengadaptasi pandangan yang dikemukakan Robert Tannenbaum dan Warren H. Schmidt tentang gaya-gaya pemimpin mengambil keputusan dalam perspektif perilaku kontinum pemimpin. Kontinum kepemimpinan merentang antara yang berperilaku autokratis dan yang demokratis. Perilaku autokratis menekankan pada dimensi tugas dan perilaku demokratis menekankan pada

dimensi hubungan. Demikian pula dengan daerah pengabaian individu merentang antara bertam-bah dan berkurang. Gambarnya dilukiskan sebagai berikut:



Maka jelas kiranya suatu studi gaya-gaya keputusan memberikan pemahaman mengapa manajer membuat keputusan dengan cara yang ia lakukan. Suatu gaya keputusan manajer mencerminkan kebutuhan-kebutuhan, kemampuan memecahkan masalah, keterampilan perseptual dan kognitif, serta kualitas kepemimpinanannya.

C. Prinsip Kepemimpinan

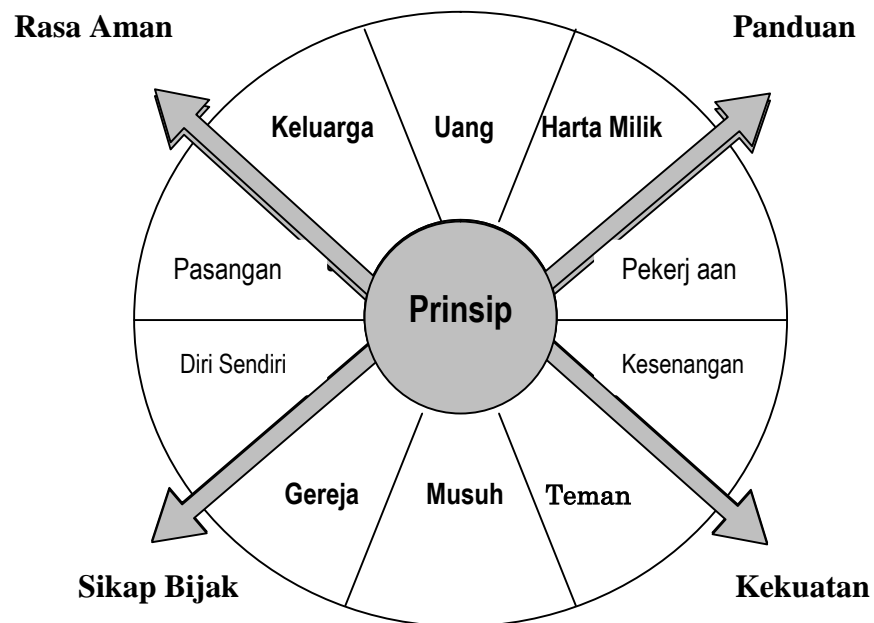
Pandangan Rowe dkk. bahwa kepemimpinan sebagai suatu kekuatan yang menyebabkan sesuatu terjadi yang antara lain menunjukkan lima karakteristik strategi sebagaimana dirujuk dari Bennis (1985), nampaknya merupakan prinsip yang esensial. Kelima karakteristik strategi, yaitu: (1) visi, (1) komunikas, (3) persisten, konsisiten, dan fokus; (4) pemberdayaan, dan (5) belajar organisasi, pada dasarnya mencakup prinsip yang memadukan antara kehidupan orang dan kehidupan organisasi

Sejalan dengan itu disaat seorang pemimpin menghahapi rangkaian dilema, Stephen R, Covey (1996) mengajukan empat jenjang yang penting untuk diperhatikan

dimana prinsip-prinsip yang benar harus dikedepankan. Ia memperkenalkannya sebagai kepemimpinan yang berprinsip (Principle Centered Leadership), yakni bahwa kita memusatkan kehidupan dan kepemimpinan kita terhadap organisasi dan orang pada prinsip-prinsip utama yang benar. Keempat jenjang tersebut adalah: (1) pribadi (hubungan saya dengan saya sendiri), (2) antar pribadi (hubungan dan interaksi saya dengan orang lain), (3) manajerial (tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan bersama orang lain), dan (4) organisasional (kebutuhan saya untuk mengorganisasi orang- merekrut mereka, melatih mereka, menggaji mereka, membentuk kelompok, menyelesaikan permasalahan, dan menciptakan struktur, strategi dan sistem yang selaras).

Empat prinsip utama, yaitu rasa aman, panduan, kekuatan, dan sikap bijak, berkaitan dengan pusat-pusat alternatif kehidupan dan pusat-pusat alternatif organisasi. Gambarannya dikemukakan sebagai berikut:

PUSAT-PUSAT ALTERNATIF KEHIDUPAN



D. SIMPULAN

Berdasar kesemua paparan terdahulu, dapat ditari beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Bahwa pembuatan keputusan merupakan esensi dari faktor kepemimpinan dalam strategi. Analisis, gaya, dan model keputusan menjadi amat penting dalam perspektif strategi keorganisasian.
2. Bahwa seorang pemimpin dalam menjalankan peran stratejisnya, mengambil keputusan, senantiasa dihadapkan di satu sisi pada faktor yang berkaitan dengan kemanusiaan (dalam hal ini kerumitan kognitif) dan di sisi lain faktor yang berkaitan dengan keorganisasian (dalam hal ini orientasi nilai). Daripadanya diperoleh kuadran gaya kepemimpinan (gaya kontrol, gaya kreatif, gaya authoritarian, dan gaya konsiderat) yang muncul seiring dengan kuadran model gaya keputusan analitik, konseptual, direktif, dan behavioral.
3. Bahwa karakteristik strategi yang memadukan antara kehidupan orang dan organisasi dengan penggunaan kekuasaan dan wewenang di dalamnya berkembang menjadi prinsip kepemimpinan. Bertolak dari prinsip kepemimpinan itu maka pilihan terhadap alternatif gaya dalam pembuatan keputusan dapat dipertimbangkan.

Dengan kesimpulan tersebut, maka di antara implikasi yang penting dikemukakan adalah:

1. Profesionalitas seseorang dalam peran kepemimpinan stratejiknya harus ditunjukkan pada unjuk kerjanya dalam menghasilkan keputusan-keputusan stratejik yang dapat membawa keseimbangan organisasi dalam beradaptasi dengan perkembangan lingkungannya..
2. Pendidikan dan atau latihan bagi para pejabat struktural adalah penting untuk memuat materi yang berkaitan dengan penguasaan konsep dan keterampilan mengembangkan gaya-gaya keputusan stratejik.

Atas dasar kesimpulan dan implikasi tersebut di atas, beberapa rekomendasi pokok yang dapat diajukan adalah:

1. Dalam rangka meningkatkan kualitas kinerja para pimpinan lembaga kependidikan hendaknya dalam rekrutmen mereka dipertimbangkan kompetensi dalam pembuatan keputusan stratejik sebagai kriteria yang utama.
2. Untuk meningkatkan profesionalitas para pimpinan lembaga kependidikan perlu dirancang model-model pelatihan tentang penerapan gaya-gaya keputusan stratejik untuk mengatasi permasalahan kompetitif kelembagaan, terutama dalam memenuhi kepuasan para pelanggan.

3. Forum kerjasama antara lembaga pelaksana pendidikan dengan perguruan tinggi seperti LPTK sangat perlu untuk terus dijalin dan dipertahankan, bahkan dikembangkan untuk dapat terpenuhinya tuntutan profesionalitas para pemimpin lembaga penyelenggara kependidikan, khususnya dalam kepemimpinan dan pembuatan keputusan stratejik.

RUJUKAN

Covey, Stephen R., (1996), **Principle-Centered Leadership**, terjemahan (1997), Jakarta: Binarupa Aksara.

Hersey, Paul & Blanchard, Ken, (1982), **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**, 4th Edition, terjemahan, Jakarta: Erlangga.

Rowe, Alan J. dkk (1989), **The Leadership in Strategy** dalam Strategic Management A Methodological Approach, Third edition, USA: Addison-Wesley Publishing Company.

Sergiovanni, Thomas J., (1977), **Handbook For Effective Department Leadership: Concepts and Practices in Today's Secondary Schools**, Sydney: Allyn and Bacon, Inc.

---0---