

JAWABAN TUGAS 3

Rhiza S. Sadjad

NIM 045276176

Fakultas : FHISIP/Fakultas Hukum, Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Kode/Nama MK : **SOSI4406.11/Sosiologi Organisasi 11**
Tugas : 3

Pertanyaan 1/3:

Dalam sebuah organisasi terdapat model-model pengambilan keputusan. Silahkan anda sebutkan model-model tersebut lalu anda jelaskan!

Jawaban 1/3:

Dari referensi [1], **Modul 6**, hal. **6.16 – 6.18** dijelaskan 2 (dua) model utama pengambilan keputusan dari **Frederick C. Lunenburg** (*a.k.a. Fred L. Lunenburg*) [1943-.....], yaitu model *rasional* dan model *rasional terbatas*, yang juga dikembangkan oleh ilmuwan Amerika Serikat lainnya, yaitu **Herbert A. Simon** [1916-2001]. Selain itu, masih ada model-model pengambilan keputusan lainnya yang dikemukakan oleh **Lunenburg** berdasarkan dinamika dalam kelompok ketika akan diambil keputusan oleh pimpinan kelompok secara individual atau pun bersama-sama anggota kelompok. Secara garis besar, model-model pengambilan keputusan dari **Lunenburg**, dapat dijelaskan sebagai berikut.

- (1) *Model Pengambilan Keputusan Rasional*. Dalam model ini di-asumsi-kan semua pengambil keputusan bersikap sepenuhnya rasional dan mencari keputusan yang optimal dengan menganalisis semua opsi, alternatif dan kemungkinan hasil secara sistematis. Langkah-langkah sistematis itu dimulai dari (a) meng-identifikasi masalahnya, (b) mengumpulkan informasi terkait, (c) mencari alternatif kemungkinan penyelesaian, (d) meng-evaluasi plus-minus dari setiap alternatif penyelesaian, (e) memilih alternatif penyelesaian yang terbaik, (f) menerapkan keputusan yang diambil dan terakhir (g) meng-evaluasi hasil keputusan. Model ini sangat logis dan ter-struktur, merupakan model pengambilan keputusan yang ideal, asalkan didukung oleh tujuan yang jelas serta data dan informasi yang lengkap tersedia. Juga perlu waktu yang cukup untuk melaksanakannya. Jika tidak tersedia cukup waktu, data dan informasi juga tidak lengkap, apalagi jika tujuan penyelesaian masalah juga tidak jelas, maka model pengambilan keputusan ini tidak realistis untuk dilaksanakan. Kadang-kadang juga tidak tersedia lebih dari satu opsi penyelesaian, sehingga tidak ada pilihan lain. Keputusan terpaksa diambil dengan “apa boleh buat, *we have no other choice!*”.
- (2) *Model Pengambilan Keputusan Rasional Terbatas*. Ketika keputusan harus diambil dalam kondisi yang tidak ideal, misalnya ada berbagai kendala (*constraints*) keterbatasan waktu, sumber-daya, data dan informasi, maka keputusan yang diambil tidak akan optimal. Dalam hal ini, harus diambil keputusan yang cukup memuaskan saja. Jadi para pengambil

keputusan cukup mencari penyelesaian masalah yang cukup baik saja, tidak perlu mencari penyelesaian yang terbaik. Biasanya terpaksa dilakukan pendekatan *heuristik*, bahkan *trial and error*, dalam langkah-langkah pengambilan keputusan. Dalam dunia nyata, model pengambilan keputusan ini, menurut **Lunenburg**, sering lebih mudah diterapkan, terutama ketika proses pengambilan keputusan menghadapi situasi yang rumit dan penuh dengan ketidak-pastian.

- (3) *Model-model Pengambilan Keputusan Lainnya*. Beberapa model pengambilan keputusan lainnya misalnya: (a) *model intuitif*, biasanya dilakukan dalam keadaan kritis, ketika tidak mungkin dilakukan langkah-langkah sistematis untuk meng-analisis permasalahan yang dihadapi secara detail, sedangkan pilihan yang ada hanyalah “YA” atau “TIDAK” dengan risiko yang sama-sama tidak jelas, (b) *model tahapan kecil (incremental)*, yaitu ketika tidak dimungkinkan untuk merencanakan langkah-langkah sistematis jangka-panjang untuk mencari alternatif, sehingga keputusan diambil dalam langkah-langkah kecil, yang mudah untuk di-revisi jika ditemukan kesalahan, (c) *model (pengaruh) politik*, biasanya jika di dalam organisasi ada dinamika perebutan kekuasaan dan pengaruh, konflik dan pertentangan kepentingan, baik antar-individu atau kelompok, maka dapat dilakukan pendekatan politik dalam pengambilan keputusan, misalnya dengan negosiasi, tawar-menawar transaksional, bahkan sampai ke pemungutan suara atau *voting/referendum*, dan (d) *model tong sampah*, yang terpaksa dilakukan ketika keputusan harus diambil dalam kondisi khaos yang tidak menentu, penuh ketidak-pastian, akibat struktur organisasi yang terlalu longgar.

Pertanyaan 2/3:

Sebutkan dan jelaskan ciri-ciri atau karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin!

Jawaban 2/3:

Dari kacamata teori sosiologi organisasi, karakteristik atau ciri-ciri seorang pemimpin bergantung pada kerangka pemikiran yang mendasari kepemimpinan organisasi itu sendiri. Pada umumnya, secara teoritis dalam mencirikan seorang pemimpin, perspektif sosiologi organisasi memberikan penekanan yang berbeda-beda, misalnya penekanan pada ciri-ciri individual pemimpin itu sendiri atau penekanan pada peranannya dalam organisasi dan/atau dalam struktur yang lebih besar dari organisasi itu sendiri atau penekanan pada proses *estafet* mendapatkan tingkat kepemimpinan.

Seorang pemimpin yang memiliki ciri berupa kualitas personal yang istimewa sehingga mempengaruhi, meng-inspirasi dan me-motivasi para pengikutnya, disebut pemimpin yang “*kharismatik*”. Jika pemimpin memperoleh kewenangan sebagai pemimpin karena ketentuan

hukum, peraturan atau suatu struktur organisasi formal yang menempatkannya dalam jenjang karier untuk menjadi pemimpin, misalnya dalam sistem birokrasi pemerintahan atau perusahaan, maka pemimpin dengan ciri-ciri demikian disebut pemimpin “*legal-rasional*”. Selain *kharismatik* dan *legal-rasional*, ada pemimpin yang disebut pemimpin *tradisional*, yang menjadi pemimpin karena tradisi dan adat-kebiasaan dalam masyarakat, misalnya dalam sistem monarki, atau grup perusahaan milik keluarga, atau berbagai struktur masyarakat tradisional lainnya yang memberlakukan pewarisan kepemimpinan mengikuti tradisi tertentu.

Dalam kerangka teoritis yang lain, seorang pemimpin memiliki ciri-ciri kepribadian yang bersifat “*inherent*” (internal) khusus yang menonjol berbeda dengan orang lain, misalnya memiliki kemampuan-kemampuan: (1) menjaga emosinya, (2) mengambil keputusan dengan cepat dan tepat serta mendapatkan solusi dari berbagai permasalahan organisasi, (3) berkomunikasi dan menggalang kerjasama dan kebersamaan, baik dengan sesama anggota di internal organisasi, maupun dengan pihak-pihak eksternal, dan (4) “*visioner*” dalam mengarahkan visi dan misi organisasi yang jelas dan mudah dipahami oleh anggota lainnya.

Ciri-ciri pemimpin yang lain juga dapat dilihat dari sikapnya dalam pekerjaan. Ada yang bersikap “*task-oriented*”, yang sangat memperhatikan kinerja kolega dan bawahannya dalam pencapaian tujuan organisasi, dalam perencanaan dan produktivitas. Ada pula yang selalu bersikap “*people-oriented*” yang cirinya selalu memberi prioritas pada kesejahteraan kolega dan karyawan, hubungan antar-personal dan motivasi. Pemimpin yang baik cirinya mampu menyeimbangkan sikap “*task-oriented*” dan sikap “*people oriented*” dalam situasi “normal”, serta mampu ber-adaptasi dengan cepat ketika situasi berubah, karena mampu bersikap fleksibel adalah juga ciri pemimpin yang baik.

Jadi, dalam perspektif sosiologi organisasi, pada dasarnya ada 2 (dua) kategori pemimpin yang masing-masing memiliki ciri-cirinya tersendiri, yaitu:

- (1) *Pemimpin Transformasional*, cirinya antara lain visioner, idealis, kharismatik, keberanian mengambil risiko, dan memiliki kecerdasan emosional yang tinggi serta menyukai dinamika dan perubahan dalam organisasi, contohnya banyak dari pendiri, pemilik dan CEO perusahaan besar serta pemimpin-pemimpin pendiri bangsa (*the founding fathers*).
- (2) *Pemimpin Transaksional*, cirinya antara lain pragmatis, praktis, mengikuti aturan, orientasi pada kinerja, serta lebih menyukai kondisi yang *status-quo* dan stabil dalam zona nyaman, daripada dinamika dan perubahan yang penuh risiko, contohnya para pimpinan dari birokrasi pemerintahan, khususnya yang sudah menduduki jabatan eselon 1 setelah meniti jenjang karier-nya dari bawah.

Pertanyaan 3/3:

Dalam kepemimpinan terdapat corak kepemimpinan. Silahkan anda jelaskan perbedaan antara corak kepemimpinan autokratik dan kepemimpinan demokratik.

Jawaban 3/3:

Kepemimpinan autokratik dan kepemimpinan demokratik adalah dua di antara beberapa corak kepemimpinan. Corak-corak kepemimpinan yang lain, misalnya: kepemimpinan *laissez-faire*, kepemimpinan transformasional dan transaksional (dijelaskan pada jawaban pertanyaan sebelumnya tentang ciri-ciri kepemimpinan), kepemimpinan pelayanan (*services*), kepemimpinan situasional, kepemimpinan birokratis, kepemimpinan kharismatik, dan lain-lain. Setiap corak kepemimpinan memiliki kekuatan dan kelemahan masing-masing, sehingga efektivitas-nya tergantung dari konteks organisasi yang dipimpin. Pemilihan corak kepemimpinan yang sesuai dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain misalnya: tujuan organisasi, dinamika internal dan eksternal, produktivitas (sedang cenderung membaik atau memburuk), dan kepribadian personal dari pemimpin itu sendiri. Keberhasilan kepemimpinan umumnya ditentukan oleh kemampuan pemimpin untuk secara fleksibel memilih corak kepemimpinan yang sesuai atau meng-kombinasi-kan beberapa corak kepemimpinan secara proporsional.

Istilah corak kepemimpinan autokratik (*autocratic*) dan demokratik (*democratic*) berasal dari psikolog Amerika Serikat kelahiran Polandia **Kurt Lewin [1890-1947]** yang mempertajam kerangka teori sosiologi dari sosiolog Jerman **Max Weber [1864-1920]**. Perbedaan antara kedua corak kepemimpinan terletak pada proses pengambilan keputusan, pembagian kerja dan wewenang, serta tingkat partisipasi anggota organisasi dalam pengambilan keputusan. Keduanya memiliki kekuatan dan kelemahan masing-masing tergantung pada konteks organisasi dan tantangan yang dihadapi. Perbedaan antara kedua corak kepemimpinan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. *Corak Kepemimpinan Autokratik.* Dalam proses pengambilan keputusan, pemimpin mengabaikan masukan-masukan dari kolega dan bawahannya, mengandalkan intuisi dan pemikiran sendiri, dilakukan dengan cepat tanpa keraguan. Kewenangan dibuat terpusat pada sang pemimpin, bawahan diharapkan “*sami'na wa atho'na*”, mengikuti instruksi tanpa bertanya-tanya. Komunikasi hanya terjadi satu-arah, dari atas ke bawah (*top-down*), sehingga pemimpin menguasai sepenuhnya pengendalian terhadap bawahan. Kelebihan corak kepemimpinan autokratik antara lain sangat efektif dalam kondisi darurat dan situasi kritis, serta adanya arahan yang jelas untuk semua bawahan. Kelemahannya, kurangnya keterlibatan anggota dan bawahan, rawan terjadi “*one man show*” oleh sang pemimpin, rendahnya motivasi, tidak terbangun inisiatif dan tidak berkembangnya inovasi. Paling sesuai corak kepemimpinan ini untuk organisasi kemiliteran dan organisasi lain yang bersifat komando.

2. *Corak Kepemimpinan Demokratik*. Dalam proses pengambilan keputusan, pemimpin yang demokratis akan mendorong kolega dan bawahan untuk ber-partsipasi memberikan masukan. Kewenangan terbagi di antara seluruh anggota, sehingga seluruh elemen organisasi bisa bekerja-sama dan ter-koordinasi dengan baik, serta ada pembangian tanggung-jawab. Komunikasi bersifat terbuka, dua arah secara dialogis, pemimpin menerima masukan dan umpan-balik dari anggota. Keputusan diambil secara *collective-collegial*, merupakan kesepakatan bersama (kecuali jika ada *dissenting opinion*), sehingga semua risiko menjadi tanggungan bersama. Kelebihan dan kekurangan dari corak kepemimpinan demokratik adalah kebalikan dari kekuatan dan kelemahan corak kepemimpinan autokratik. Corak kepemimpinan demokratik antara lain paling sesuai diterapkan misalnya dalam sistem pemerintahan demokratik dan – dalam level perusahaan – misalnya dalam proyek mengembangkan desain produk yang baru.

REFERENSI

- [1] **Ali Nurdin**, “*Sosiologi Organisasi*”, **Modul 1 – 9, SOSI4310**, Edisi 4, [Mei 2024], Penerbit Universitas Terbuka, Jakarta
- [2] **ChatGPT**, Aplikasi Chatting berbasis AI, dalam Sistem Operasi Android, <https://OpenAI.com> , <https://ChatGPT.com> yang me-rekomendasi-kan referensi sebagai berikut (bisa dilacak dengan *Google Search*, tersedia di *Amazon*):
- (a) **Herbert A. Simon**, [1947], “*Administrative Behavior*”, atau terjemahannya.
 - (b) **Daniel Kahneman**, [2011], “*Thinking, Fast and Slow*”.
 - (c) **James G. March**, [1994], “*A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*”.
 - (d) **Victor Vroom and Philip Yetton**, [1973], “*Leadership and Decision-Making*”.
 - (e) **Peter G. Northouse**, [2007], “*Leadership: Theory and Practice*”.
 - (f) **Warren Bennis**, [2010], “*On Becoming a Leader*”.
 - (g) **Kurt Lewin**, [1951], “*Field Theory in Social Science*”.