ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

"POWER AND POLITIC"



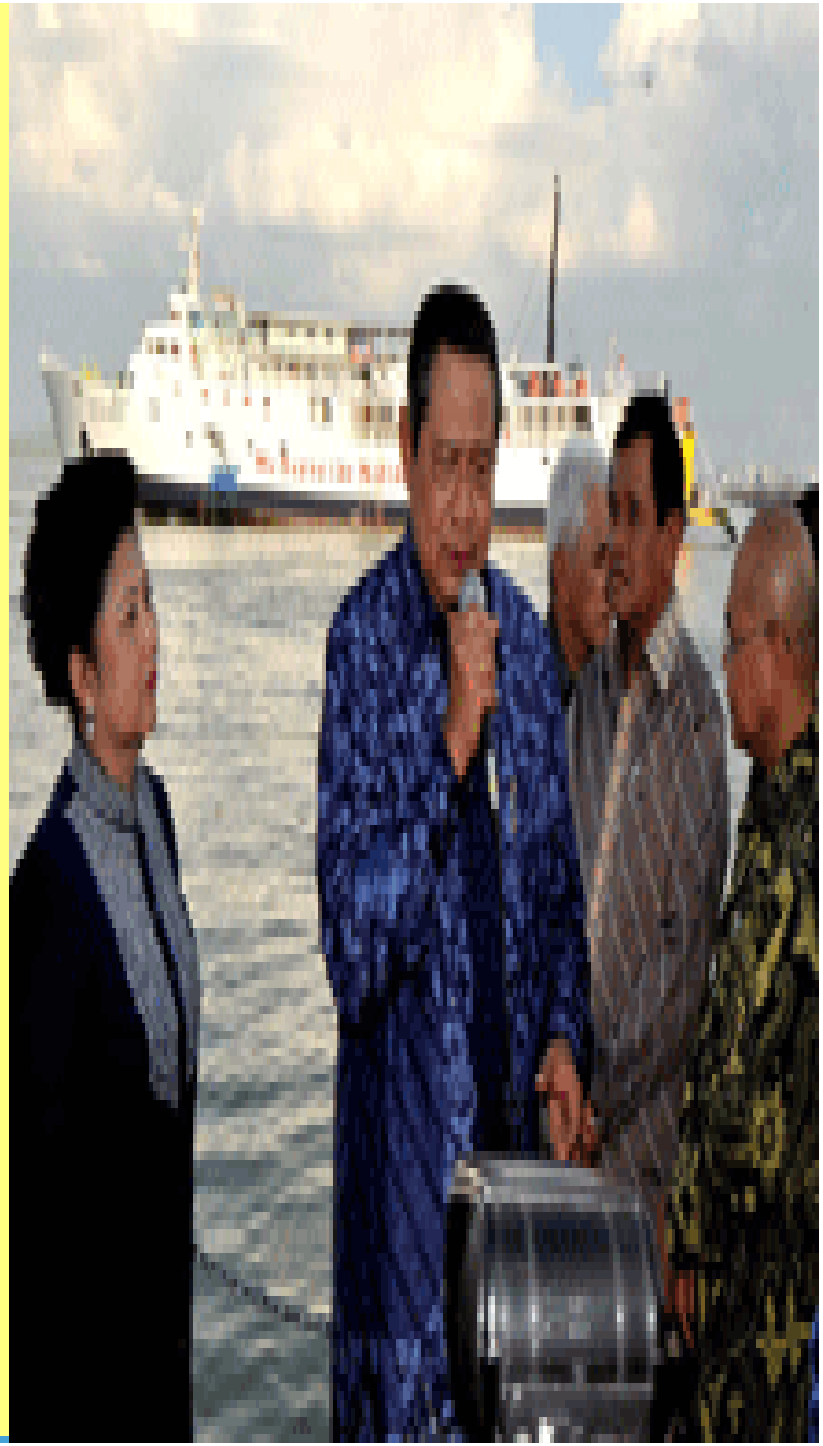
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada diskusi di awal-awal perkulihan Perilaku Organisasi beberapa waktu yang lalu, kita telah menghasilkan salah satu kesimpulan diantaranya, pentingnya struktur dalam organisasi yang salah satu visualisasinya adalah bagan organisasi. Struktur tersebut juga merupakan pembeda antara organisasi formal dan informal. Di mana di dalam struktur tersebut, menggambarkan pengaturan, penugasan, kepada semua orang, sehingga setiap orang punya peran masing-masing sesuai dengan posisi dalam organisasi.

Di sisi lain, individu-individu di dalam organisasi relatif beragam berkaitan dengan Sikap, kepribadian dan motivasi. Setiap Individu jarang sekali bergabung dalam suatu korporasi hanya dengan tujuan bekerja dalam rangka mencapai tujuan perusahaan tempat dia bekerja. Tapi setiap Individu juga mempunyai keberagaman motivasi, tujuan dan kepentingan pribadi yang harus dicapainya.

Kekuasaan dan politik dalam manajemen merupakan anak kembar yang tak terpisahkan, karena yang satu tidak dapat hidup tanpa yang lain. Para manajer jaman sekarang harus mempelajari segi-segi pokok dalam kekuasaan dan politik, jika mereka mau hidup terus dan berhasil. Mereka harus belajar tentang garis-garis kekuasaan, menggunakan teknik-teknik politik, dan menggunakan kekuasaan dan teknik-teknik politik secara efektif dalam karier mereka.



1.2. Identifikasi Masalah

Sehubungan dengan uraian yang telah dikemukakan, dalam makalah kali ini, mencoba menjawab beberapa pertanyaan pokok diantaranya

1. Apa yang di maksud dengan power dalam konteks organisasi dan mengapa para manajer memerlukannya ?
2. Apa hubungan antara power, otoritas formal, dan kepatuhan (*obedience*) ?
3. Bagaimana para manajer memperoleh power yang diperlukan agar suatu pekerjaan dilakukan ?
4. Apa yang dimaksud dengan *empowerment* dan bagaimana manajer dapat memberi kuasa atau meng-*empower* pihak lain ?
5. Apakah politik organisasional merupakan suatu keharusan (*inevitable*) dan apakah seorang manajer hidup dalam dunia politik ?
6. Bagaimana politik organisasional berbeda-beda bagi *individual supervisor, middle manager*, dan *chies executive officer* ?
7. Dapatkah power dan politik dalam suatu organisasi di anggap sebagai sesuatu yang memang seharusnya ada dan etis ?

1.3. Tujuan Penulisan

Sesuai dengan permasalahan yang disampaikan, maka tujuan penulisan makalah ini adalah untuk :

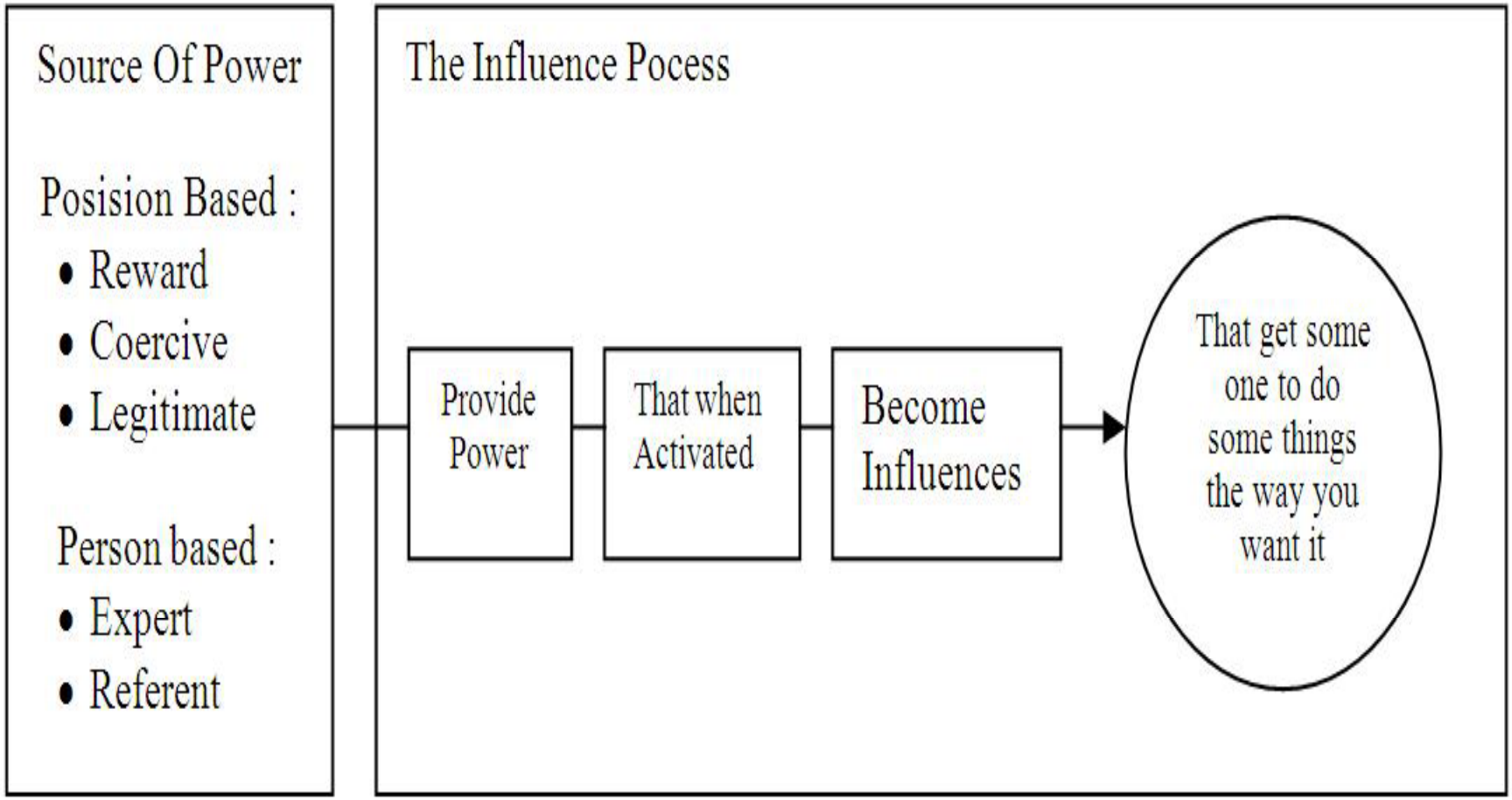
1. Menjelaskan power dalam konteks organisasi dan mengapa para manajer memerlukannya.
2. Menjelaskan hubungan antara power, otoritas formal, dan kepatuhan (*obedience*).
3. Menjelaskan bagaimana para manajer memperoleh power yang diperlukan agar suatu pekerjaan dilakukan.
4. Menjelaskan maksud *empowerment* dan bagaimana manajer dapat memberi kuasa atau meng-*empower* pihak lain.
5. Menjelaskan apakah politik organisasional merupakan suatu keharusan (*inevitable*) dan apakah seorang manajer hidup dalam dunia politik.
6. Menjelaskan politik organisasional berbeda-beda bagi *individual supervisor, middle manager*, dan *chies executive officer*.
7. Menjelaskan power dan politik dalam suatu organisasi di anggap sebagai sesuatu yang memang seharusnya ada dan etis.

PEMBAHASAN

2.1. Power

Power merupakan sesuatu yang penting di lingkup manajerial. *Power adalah kemampuan menyuruh orang lain melakukan apa yang kita ingin untuk mereka lakukan.* Power berbeda dengan pengaruh (*influence*). Pengaruh adalah suatu respon yang berupa tindakan atas digunakannya power. Sumber power dan proses mempengaruhi dapat dilihat dalam gambar berikut ;





Gambar 1. ***Power Source and Influence process***

Sumber : Schermerhorn Jhon R, Jr, James G, Hull dan Richard N Osborn.1994. *Managing Organizational Behavioral*.Jhon wiley & Sons,Inc.

Position power merupakan power yang diperoleh seorang manajer karena posisinya sebagai manajer dalam suatu organisasi. *Power position* memiliki tiga sumber, yaitu :

- *Reward* power adalah level dimana seorang manajer dapat menggunakan *rewards* yang bersifat ekstrinsik dan intrinsik untuk mengkontrol orang lain. Sebagai contoh, seorang manajer mempunyai uang, kekuasaan atas bawahan dengan memiliki otoritas dalam kesempatan promosi jabatan dan *reward-reward* lainnya.
- *Punishment/coercive* power adalah level dimana seorang manajer dapat memberikan hukuman untuk mengkontrol orang lain. Bekerjanya type-type power seperti ini pada umumnya didasari oleh rasa takut terhadap manajer, dengan kesadaran seorang manajer mempunyai power.

- *Legitimate* power adalah level dimana seorang manajer dapat menggunakan nilai-nilai yang disepakati secara internal oleh bawahan bahwa atasan itu memang mempunyai hak memerintah bawahan untuk mengkontrol orang lain.

  Sementara sumber-sumber power yang lebih berorientasi pada Personal, pada umumnya didasarkan pada keterampilan (*expertise*) dan referensi (*reference*) seseorang.
- *Expert power* adalah kemampuan mengkontrol tindakan orang lain karena kepemilikan pengetahuan, pengalaman, atau keputusan yang tidak dimiliki orang lain padahal kemampuan itu dibutuhkan.

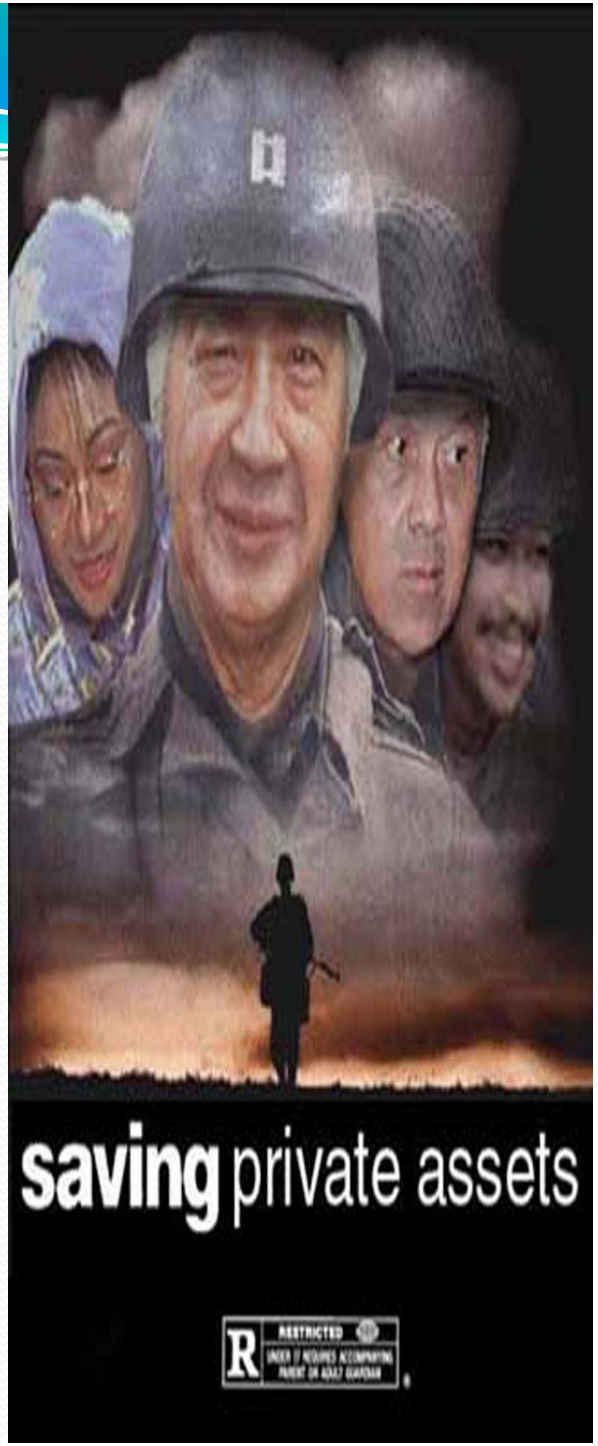
- *Referent power* adalah kemampuan mengkontrol tindakan orang lain karena keinginan individu sendiri untuk patuh. Personal power bisa dipakai oleh seorang manajer untuk memperluas power-nya sampai di luar batas power yang diperolehnya dari posisi sebagai manajer. Referent power dapat kita lihat dalam *Traditional Authority Relathionship* yang terjadi antara santri dengan Kyai yang dimanifestasikan dengan *Sami'na wa atho'na* (Kami mendengar dan kami patuh).

Di sisi lain, berdasarkan gambar di atas, proses berjalannya pengaruh dari power tersebut, di mulai dari tersedianya dari power itu sendiri, kemudian menjalankan power dan pengaruh berjalan seiring dengan berjalannya power tersebut. Indikator proses terjadinya pengaruh dapat di lihat dari kemauan seseorang melakukan suatu aktivitas yang sesuai dengan yang kita perintahkan.



Perbedaan Kepemimpinan dan Kekeuasaan

Ada perbedaan antara kepemimpinan dengan kekuasaan yakni terkait dengan kesesuaian tujuan. Kekuasaan tidak mensyaratkan kesesuaian tujuan hanya ketergantugan, sebaliknya kepemimpinan mensyaratkan keserasian antara tujuan pemimpin dan mereka yang dipimpin. Perbedaan kedua berkaitan dengan arah pengaruh. Kepemimpinan berfokus pada pengaruh kebawah kepada para pengikut. Kepemimpinan meminimalkan pola-pola pengaruh kesamping dan keatas kekuasaan tidak demikian.



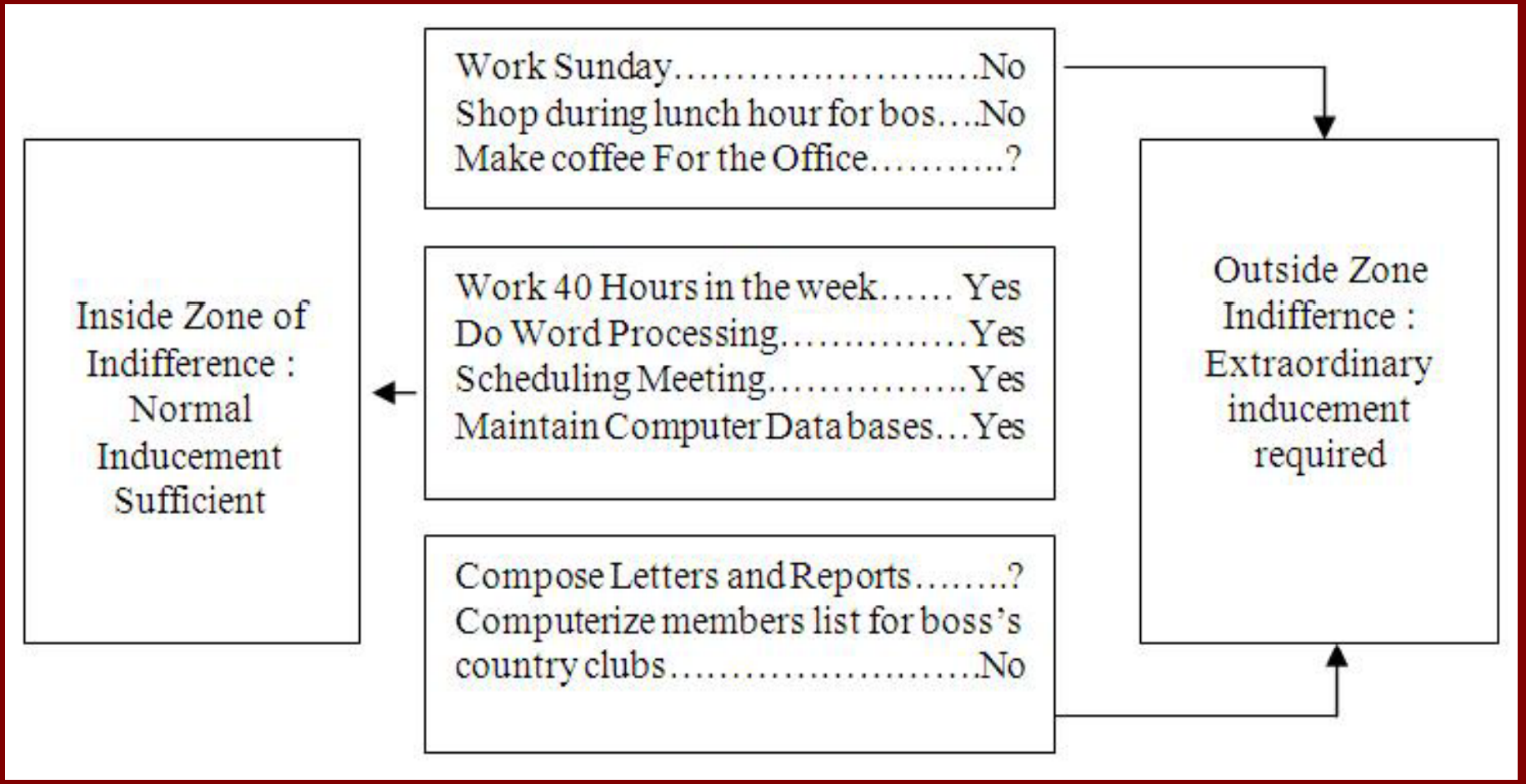
2.2. Power, otoritas formal, Kepatuhan */obedience* dan *Zone of indifference*

Konsep power, otoritas formal dan kepatuhan merupakan konsep yang saling terkait. Kepatuhan adalah apa yang terjadi saat seorang individu merespon perintah ataupun arahan orang lain. Pada eksperimen **Milgram** (1978) dalam **Schermerhorn** (1994 : 467), menunjukkan bahwa orang-orang cenderung mematuhi perintah orang / individu yang tampak berkuasa dan memiliki otoritas, bahkan tidak menutup kemungkinan perintah tersebut bertentangan dengan pendapat individu yang patuh tadi. Power dan otoritas bekerja hanya jika si individu 'menerima'-nya.

Sementara, **Chester Barnard** dalam **Schermerhorn** (1994 : 468) berpendapat bahwa bawahan akan menerima atau mengikuti suatu perintah dari atasan hanya pada keadaan tertentu di mana harus dipenuhi beberapa syarat, diantaranya :

1. Bawahan dapat dan harus mengerti tentang apa yang diperintahkan.
2. Bawahan harus merasa mampu secara fisik dan mental untuk melaksanakan perintah.
3. Bawahan harus yakin bahwa perintah itu tidak bertentangan dengan tujuan organisasi.
4. Bawahan harus yakin bahwa perintah itu tidak bertentangan kepentingan pribadinya.

Berkaitan dengan di atas, Bernard juga membuat sebuah model yang bisa dilihat di dalam gambar 2 berikut :



Gambar 2. Pyscological Contract

Sumber :Bernard dalam Schermerhorn Jhon R, Jr, JJJames G, Hull dan Richard N Osborn.1994. *Managing Organizational Behavioral*.Jhon wiley & Sons,Inc.

Model di atas dapat digunakan seorang manajer untuk mengetahui apakah perintah yang dikeluarkan mendapat respon yang positif atau negatif, dengan membedakan 2 wilayah (*inside zone of indifference and outside zone indifference). Zone of indifference* adalah daerah perintah di mana bawahan mau melaksanakan perintah itu tanpa banyak mengkritik lagi, sehingga dikatakan bahwa bawahan itu indeferen. Kepatuhan akan mengarah pada *'inside zone of indifference: normal inducements sufficient'* sehingga pemberian stimulus pada bawahan supaya patuh sudah cukup. Sebaliknya, ketidakpatuhan akan mengarah pada *'outside zone indifference: extraordinary inducements required'* sehingga perlu diberikan stimulus yang lebih pada bawahan agar patuh.



2.3. Managerial Perspective on Power and Influence

Perspektif manajerial terhadap power dan pengaruh harus mencakup pertimbangan praktis tentang bagaimana memperoleh power yang diperlukan agar suatu pekerjaan dilakukan oleh orang lain. Bagi *higher-level superiors*, power diperoleh dari personal power dan pengaruh yang ditujukan pada atasan. Bagi *manager*, power diperoleh dari personal power dan pengaruh yang ditujukan pada bawahan. Pada tingkat manajer itu pula, jika seorang manajer memperoleh pengaruh yang ditujukan pada sesamanya yang mana pengaruh itu didukung oleh personal power maka si manajer tadi bisa memperoleh kekuasaan atas sesamanya (*peers*) dan pihak luar (*outsiders*). Bagi *subordinates*, power diperoleh dari personal power dan position power, serta pengaruh yang ditujukan pada sesama bawahan.

Berkaitan dengan hal tersebut **Cameron, Kim S** dan **David A Wheeten** dalam **Schermerhorn** (2004: 471) memberikan lima panduan untuk mendukung *position power* diantaranya :

1. Kita perlu meningkatkan sentralitas dan sifat kritis kita, misalnya dengan mendapatkan lebih banyak peran sentral dalam sistem kerja.
2. Kita perlu meningkatkan kehati-hatian dan fleksibilitas kita dalam bekerja.
3. Kita harus membangun tugas-tugas yang sulit untuk mengevaluasi pekerjaan kita, misalnya dengan mengikuti pelatihan-pelatihan.
4. Kita perlu meningkatkan visibilitas kita dalam menyelesaikan pekerjaan, misalnya dengan melakukan lebih banyak kontak dengan senior/atasan kita.
5. Kita perlu meningkatkan relevansi tugas-tugas kita dengan organisasi kita, misalnya dengan menjadi koordinator internal ataupun perwakilan organisasi kita di lingkup eksternal.

Dalam artikel yang sama Cameron Kim S dan David A Wheeten juga memberikan tiga karakteristik personal yang perlu dimiliki untuk mendukung personal power, yaitu :

- Pengetahuan dan informasi.
- Pribadi yang menarik.
- Usaha keras.



Ada beberapa strategi yang paling umum diperlukan dalam mengubah power menjadi pengaruh.

- *Reason* yaitu menggunakan fakta dan data untuk mendukung argumen.
- *Friendliness* yaitu menggunakan rayuan, niat baik, dan sejenisnya.
- *coalition* yaitu menggunakan hubungan dengan orang lain sebagai alat pendukung.
- *Bargaining* yaitu menggunakan pertukaran keuntungan sebagai dasar dalam bernegosiasi.
- *Assertiveness* adalah menggunakan suatu pendekatan personal yang langsung dan memaksa.
- *Higher authority* adalah mendapatkan dukungan dari atasan.
- *Sanctions* adalah menggunakan sistem penghargaan dan penghukuman yang di dapat dari organisasi.

2.4. *Empowerment*

Empowerment adalah proses melalui mana para manajer membantu pihak lain mendapatkan dan menggunakan power yang diperlukan untuk membuat keputusan yang mempengaruhi mereka sendiri dan kerja mereka.

Pedelegasian otoritas secara jelas, perencanaan yang terintegrasi, dan keterlibatan manajemen senior adalah panduan penting untuk mengimplementasikan *empowerment* (pemberian kuasa). Tetapi kunci suksesnya terletak pada pendefinisian kembali terhadap power agar setiap orang bisa meraihnya.

