

## **PERKULIAHAN:**

### **SEMINAR KEKUASAAN DAN KEWENANGAN**

Oleh: Drs. H. Johar Permana, M.A.

#### **Pertemuan-1:**

##### **Arti Kekuasaan (Power).**

Pouer (Yunani); to be able → dapat.

Ability to act → kemampuan bertindak.

The possession of way or controlling influence over others → cara yang dilakukan atau pengawasan atas pengaruh terhadap orang lain.

Government invested with authority/influence/exercising control → pemerintahan yang dilengkapi dengan kewenangan/pengaruh untuk melakukan pengawasan.

The ability to employ force → kemampuan untuk menggunakan kekerasan.

##### **Sifat-sifat Kekuasaan.**

Suci; menjadi kotor pada yang menggunakannya.

Abadi (sebagai energi); menjadi timbul atau tenggelam/hilang pada yang menggunakannya.

Absolut; menjadi relatif saat digunakan dalam konteks sosial/organisasi.

Abstrak; menjadi konkrit dalam bentuk tindakan.

Tak dapat dibagi-bagi; yang terbagi itu adalah kewenangan (authority) dalam organisasi.

##### **Tujuan dan Fungsi Kekuasaan.**

Mengatasi kesukaran/rintangan atau serangan.

Memecahkan persoalan atau permasalahan.

Mengimbangi persaingan dan mengatasinya.

Mewujudkan kepuasan, ketentraman dan kedamaian.

Menciptakan kesejahteraan dan keadilan.

##### **Tantangan-tantangan Penggunaan Kekuasaan.**

Semangat berkorban dan bertindak jujur dalam bekerja masih sangat langka; dan individu dilanda depresi berat atas kekuasaan (powerless).

Kekuasaan lebih banyak menjadi alat provokasi (kekerasan) daripada berfungsi sebagai sarana pemberdayaan budaya (inovasi); padahal keterbatasan transmisi komunikasi menghendaki perubahan kultural.

Kekuasaan masih kuat untuk suatu dimensi eksploitasi dan bukan profesionalisasi. Padahal profesionalisasi adalah sarana industrialisasi. Monopoli tak terhindarkan; muncul dari pembentukan rezim dan pemupukan perilaku yang feodalistis dan mempertahankan status-quo.

Perubahan yang diperlukan tidak hanya di tingkat organisasional, tetapi juga di tingkat individual. Encoding-decoding process tidak boleh terbelenggu, karenanya patut ditata:

Sistem observasi: kondisi dan penguasaan atau media pembentuk opini publik/khalayak atau pelanggan mesti dipelihara.

Sistem persepsi: key person atau opinion leaders mesti mencukupi dari setiap jaringan kekuasaan/sosial.

Sistem internalisasi: kontemplasi dan perenungan menjadi bagian tak terpisahkan dari hidup yang sarat dinamika.

Sistem reaksi atau respon: moralitas dan kearifan menjadi dasar dari setiap tindakan.

## **Bacaan:**

### **Pertemuan-2:**

#### **Perspektif Kekuasaan (Pemahaman Selintas).**

##### **Perspektif Psikologis**

Kekuasaan itu milik individu; kebutuhan dan potensi setiap orang.

Power seekers VS powerless/hopeless.

Ada egoisme untuk kemenangan pribadi dan keserakahan.

##### **Perspektif Sosiologis**

Kekuasaan milik masyarakat; masyarakat memiliki struktur kekuasaan.

Elite VS populis

Ada altruisme yang dapat berubah menjadi kemenangan publik.

Ada hierarkhi statis dan ada hierarkhi dinamis.

##### **Perspektif Politik**

How to get the power → orang membentuk partai.

Partai berusaha untuk mengkalim atas pengelolaan negara.

Ada pola kompromi dan ada pola conflict resolution.

Ada etika berpolitik, yang secara taktis menjadi zero sum game; win lose game; dan win win solution..

### **Perspektif Organisasional**

Organisasi sebagai sistem sosial (Getszel dan Guba).

Dimensi nomothetis dan idiografis.

Ada teori birokrasi.

### **Perspektif Religius**

Kekuasaan ada pada Yang Maha Kuasa,

Manusia hanya diberi sedikit (terbatas) sebagai khalifatullah fil ardhi.

Manusia bisa diberi atau dicabut kekuasaannya, tergantung Kehendak Yang Maha Kuasa.

### **Sumber-sumber/Dasar-dasar Kekuasaan.**

Coercive power

Reward power

Legitimate power

Expert power

Referent power

Information power

Connection power

Traits → kharismatik.

### **Bacaan:**

### **Pertemuan-3:**

#### **Kekuasaan dan Politik Organisasi**

Institusi kekuasaan dan politik (bukan sekedar pengertian kekuasaan yang muncul pada karakteristik individu melainkan kekuasaan kedudukan yang melekat dalam jabatan), dapat dipandang sebagai *variabel struktural* yang memiliki dampak menentukan kehidupan atau budaya organisasi. Karena itu satu contoh dapat dicermati bahwa terdapat hubungan antara kekuasaan politik dengan perekonomian dalam masyarakat. Kekuasaan (politik) itu mereaksi struktur perekonomian, mereorganisasikan jaringan produksi dan distribusi sekaligus mendorong tingkat perubahan kesejahteraan.

Mudah dipahami bahwa kekuasaan dalam organisasi merupakan satu kesatuan dengan otoritas (kewenangan) dan menurut teori demokrasi, kekuasaan itu berada di tangan mayoritas. Melalui mekanisme pemilihan dan sistem rekrutmen menurut *cara yang demokratis* dan berakibat pada sistem karir, otoritas dan tindakan seseorang dalam organisasi itu hendaknya sesuai dengan preferensi-preferensi yang diungkapkan para pendukungnya.

Akan tetapi *alam tradisi elitis* memperlihatkan kepentingan-kepentingan para pendukung itu terabaikan, dan keanggotaan mereka menjadi objek pasif kepemimpinan bukannya sponsor aktif kepemimpinan. Kelompok elit nyatanya telah membentuk preferensi-preferensi tersendiri dan rasa berlebihan atas kepemilikan organisasi yang berakibat pada kepasifan massa atau kepasifan para anggotanya.

Perlu disadari bahwa dalam masyarakat (organisasi) yang institusi politiknya belum komposit, penataan organisasi berlangsung atas dasar *kaidah kekerabatan* dan kekeluargaan. Praktek kepemimpinan organisasi/politik selayaknya mendasarkan pada nilai-nilai fundamental seperti kejujuran, kepercayaan, kesukarelaan/keikhlasan dan pengorbanan yang mendalam dalam memperjuangkan terwujudnya harapan-harapan anggota/ masyarakatnya. Tetapi tidak mengherankan, dalam masyarakat (organisasi) yang institusi politiknya belum komposit, penataan organisasi justru menjadi sarat akan praktek-praktek kolusi dan kekosongan institusi politik itu mendorong kesempatan para pejabat bertindak koruptif.

Untuk masyarakat yang institusi politiknya telah lengkap atau komposit, penataan organisasi lebih mendasarkan pada *kaidah teritorial* (baca: lebih dari sekedar pengertian kewilayahan) dan kekuasaan politik menjadi benar-benar terbagi. Secara lebih instrumental, penataan dan perubahan institusi kekuasaan/politik itu yang sekaligus menjadi landasan perubahan teknologi, dan organisasi hendaknya mencakup substansi profesionalisasi karena profesionalisasi inilah yang mendorong industrialisasi dan ekonomi. Bersamaan dengan itu, adaptasi evolusioner dan kultural para anggota atas perubahan institusi kekuasaan/politik hendaknya mendorong terjadinya akomodasi sistem hukum, pengawasan sosial, kehidupan beragama dan nilai-nilai ideologi serta sistem kekerabatan dan kekeluargaan itu sendiri dengan merujuk pada rasa damai, toleransi dan integritas kehidupan bangsa.

Dalam upaya mewujudkan paradigma baru untuk kekuasaan politik/organisasi (baca: perestroika), proses metamorfosa "penguasa-penguasa" dalam struktur organisasi tersebut tidak bisa lepas dari perbedaan latar belakang sosio-kultural dan hal-hal lain yang bersifat kontekstual. Bukankah seorang proletar bisa kehilangan identitas dirinya sewaktu ia dilantik atau saat ia memperoleh jabatan baru. Ketidakmampuan melakukan transformasi psikologis dalam jabatannya yang baru itu, misalnya, telah mendorong mereka tampil sebagai borjuis-borjuis kecil.

Sama halnya dengan kekuatan moral yang dimiliki kelas menengah, "sekuat apapun" mereka memilikinya, sejarah telah memperlihatkan sosok-sosok keruntuhannya karena ketidaksanggupan mereka mengatasi harapan-harapannya, pemikiran-pemikirannya, cara bersikap dan bertindak mereka dalam mengatasi godaan-godaan yang datang dari lingkungannya. Teologis kelas menengah dalam pembentukan elit kekuasaan baru ternyata diragukan dan dianggap telah mengganggu jalannya demokrasi organisasi.

Distribusi dan hubungan kekuasaan tidak boleh berkembang ke dalam pola dominasi dan subordinasi. Tujuan distribusi atau hubungan kekuasaan ini selayaknya:

memperluas tujuan, mengubah pemilikan sumber daya (harta & takhta), membatasi kekayaan, prestise, penmgaruh dan ego, dan memenuhi kebutuhan dasar hidup.

Hubungan kekuasaan apapun menciptakan ketergantungan, tetapi tidak harus berbentuk eksploitasi kerja yang menunjukkan pola *a symetry*:

Pola perbudakan; "bukankah budak itu ciptaan tuannya ?"

Pola feodalisme; bukankah pola ini memperlihatkan monopoli atas pencaharian ?

Pola kapitalisme (agak simetri); baik untuk usaha timbal balik ataupun pengendalian atas sumber daya.

#### **Pertemuan-4:**

#### **Ambivalensi dan Proses Manajemen: Perspektif Kekuasaan**

Ambivalensi atau perasaan bertentangan mengenai kekuasaan merupakan sesuatu yang tidak terhindarkan dari keterlibatan seseorang (manajer) dalam organisasi.

Sikap dan karakteristik seseorang yang terbentuk dan iklim organisasi yang berlangsung karena kondisi ambivalensi yang tidak terhindarkan sebenarnya memberi pelajaran tentang adanya kepentingan-kepentingan yang saling bersaing. Karena itu, kekuasaan adalah bersifat kritis bagi setiap perilaku manajerial yang efektif.

Namun manajemen puncak atau perpanjangan tangan darinya sering tidak mau tahu apa yang terjadi itu, sehingga motif tingkat kejahatan dari penggunaan kekuasaan itu semakin tidak diketahui.

Rosabeth Kanter dalam Pfeffer (1999: 19) menyatakan: "Kekuasaan adalah kata kotor Amerika yang terakhir. Lebih mudah untuk berbicara mengenai uang dan lebih mudah untuk berbicara tentang seks daripada berbicara tentang kekuasaan."

Gandz dan Murray dalam Pfeffer (1999: 20) memperlihatkan tentang adanya ambivalensi kekuasaan dalam organisasi yang dinyatakan dalam perasaan manajer terhadap keberadaan politik di tempat kerja. Hasil survey mereka terhadap 428 orang manajer menunjukkan:

Pernyataan	%
Keberadaan politik di tempat kerja adalah hal yang umum bagi sebagian besar organisasi.	93,2
Eksekutif yang sukses pasti politisi yang baik.	89,0

Makin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi, suasanya makin politis.	76,2
Eksekutif yang kuat tidak bertindak secara politis.	15,7
Seseorang harus politis untuk maju dalam organisasi.	69,8
Manajemen puncak seharusnya mencoba untuk melenyapkan politik dalam organisasi.	48,6
Politik membantu organisasi untuk berfungsi dengan efektif.	42,1
Organisasi yang bebas dari politik merasa lebih bahagia dibandingkan dengan organisasi yang penuh politik.	59,1
Politik dalam organisasi merugikan efisiensi.	55,1

Munculnya ambivalensi dalam organisasi, bisa disebabkan oleh:

Sikap meremehkan kekuasaan. Individu yang menganggap enteng atas kekuasaan dalam organisasi (baik ke atas, ke dalam posisinya, ataupun ke bawah) mendorong munculnya perasaan-perasaan yang bertentangan.

Keterkaitan pemahaman akan masalah hasil dan sarana. Bahwa kekuasaan dan pengaruh sering diperoleh dan digunakan untuk maksud jahat. Sarana dan hasil apapun dianggap meknisme untuk mencapai sesuatu; sarana dan hasil apapun dianggap menempuh proses yang sama. Menggunakan kendaraan kantor, obat dan tenaga nuklir, bisa saja bermaksud untuk menjaga institusi, tetapi bisa saja terjadi tindakan inkonstitusional seseorang (presiden, dan kawan-kawan) menjadi sah karena sangat diperlukan untuk melindungi negara.

Pelajaran yang fundamental diperoleh dari sekolah. Pelajaran pertama adalah bahwa hidup merupakan usaha individual (semangat), kemampuan dan prestasi. Hal ini tidak cocok dengan kehidupan dalam organisasi. Kerja sama sebagai inti kehidupan berorganisasi, bisa merupakan usaha menyontek di sekolah. Elastisitas ketergantungan dalam lingkungan kelas berlangsung secara minim, dan *cooperative learning* masih belum memasyarakat di sekolah kita.

Pelajaran lainnya adalah bahwa sekolah demikian kuat mengajarkan penyelesaian suatu persoalan melalui adanya jawaban benar atau salah; atau sedikitnya ada satu pendekatan yang lebih benar dan yang lain salah.

Jawaban yang benar itu ada pada guru, ada pada buku atau pada pedoman-pedoman lainnya. Padahal Henry Kissinger selaku konsultan Presiden Kennedy bilang: "Keputusan mudah, yang memiliki jawaban benar atau salah atau yang dapat dianalisa, tidak pernah mencapai presiden, tetapi diselesaikan pada tingkat bawah." Emha Ainun Najib menyarankan satu bentuk filsafat "ndak tentu!"

Artinya bahwa segala sesuatu itu jarang sekali bersifat nyata atau jelas; dan ini bukan kekuarangan sumber, buku atau guru, tetapi seringkali suatu masalah itu bersifat kontekstual sekaligus memiliki berbagai dimensi yang masing-masing membutuhkan metode evaluasinya tersendiri.

Perspektif penilaian kita atas keputusan organisasional. Bahwa kekuasaan itu seringkali tidak mengerjakan dan mewujudkan keadilan bagi realitas sosial.

Terdapat beberapa pandangan alternatif mengenai keputusan organisasi itu:

Keputusan itu dalam organisasi tidak mengubah apapun, seperti halnya seorang pecandu rokok yang tidak kunjung berhenti merokok !

Resolusi dan eksekusi keputusan sering gagal sebelum membuahkan hasil. Kita tidak hanya butuh pengetahuan tentang ilmu keputusan tetapi juga membutuhkan ilmu implementasi, yakni ilmu tentang komitmen, kompetensi dan konsistensi (ilmu mengenai beramal shaleh).

(2) Saat keputusan itu dibuat kita tidak akan tahu apakah keputusan itu baik atau buruk. Kita dituntut untuk sabar menunggu suatu keputusan hingga keputusan itu diimplementasikan dan konsekuensinya menjadi jelas.

(3) Kita hidup dalam organisasi lebih banyak waktu terlibat dengan konsekuensi-konsekuensi dari keputusan kita daripada waktu untuk terlibat dalam membuat keputusan-keputusan. Lalu kita menjadi makhluk yang suka merasionalisasi ketimbang sebagai makhluk yang rasional. Inilah dilema manusia rasional dalam menggunakan dan meraih kekuasaan itu: merasionalisasi !!!

Mengapa implementasi keputusan itu sulit ? Kita mesti periksa peranan kekuasaan dalam proses implementasi keputusan itu, sebab segala sesuatu dikerjakan dalam organisasi itu selalu melalui otoritas. Akan tetapi apakah otoritas itu bersifat hierarki atau formal ?

Bukankah seringkali suatu perintah atau komando (otoritas hierarki) itu bersifat problematik sehingga menjadi tidak penting;

Bukankah kita bekerja dalam organisasi ini bekerja sama dengan orang lain dan tidak hanya bekerja dengan orang yang berada dalam rantai perintah langsung. Kita banyak tergantung pada orang lain yang berada di luar bidang otoritas kita;

Bukankah otoritas hierarki merujuk pada perintah dari pimpinan puncak yang secara piramidal ada pada satu tangan atau satu kepala. Bagaimana kalau tangan atau kepala itu gagal atau keliru ?

Untuk selanjutnya penting dikembangkan proses manajemen dalam perspektif kekuasaan, yaitu (Pfeffer, 1999: 37; 38; dan 39):

Memutuskan apa tujuan; visi kita patut jelas agar diperoleh konsistensi!!  
Bukankah berikutnya kita memiliki kalender, bahasa atau simbol, hal yang dinilai dan apa yang dibicarakan untuk setiap interaksi atau konferensi.

Mendiagnosa pola ketergantungan dan saling ketergantungan antara orang-orang. Seperti apa pandangan mereka, bagaimana perasaan mereka terhadap tujuan dan tindakan kita?

Memastikan basis kekuasaan dari para pemain lain dan potensi dan sumber kekuasaan kita. Ini penting untuk melihat kekuatan "absolut" dan kekuatan relatif yang ada. Apa dasar kekuasaan mereka, yang mana di antara mereka yang lebih kuat berpengaruh atas pengambilan keputusan.

Mempertimbangkan secara hati-hati berbagai strategi dan taktik penggunaan kekuasaan; untuk mengimbangi kekuasaan mereka, menandinginya, menundukkan dan memenangkannya.