



**MINATUTAMA  
MANAJEMEN  
RUMAHSAKIT**  
UNIVERSITAS GADJAH MADA

# MODUL 20.0

---

# KEKUASAAN, POLITIC AND CULTURE

---

**MINATUTAMA MANAJEMEN RUMAHSAKIT**  
Gedung IKM Lt. 2 Jln Farmako, Sekip Utara, Yogyakarta 55281  
Telp. dan Fax. (0274) 581679, 551408

# KEKUASAAN, *POLITIC*, AND *CULTURE*

## Diskripsi

Studi tentang kekuasaan dan pengaruhnya sangat penting untuk memahami bagaimana organisasi dijalankan. Setiap interaksi dan setiap hubungan social dalam sebuah organisasi melibatkan pelaksanaan kekuasaan. Bagaimana sub unit organisasi dan individu dikendalikan berhubungan dengan hal-hal kekuasaan.

## TUJUAN PEMBELAJARAN

### UMUM

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa diharapkan dapat mengerti dan memahami konsep dan pengertian kontekstual dari kekuasaan, *politic*, dan *culture*.

### KHUSUS

Mahasiswa diharapkan mampu untuk:

- Menjelaskan konsep dan pengertian kontekstual dari kekuasaan
- Menjelaskan konsep dan pengertian kontekstual dari *politic*
- Menjelaskan konsep dan pengertian kontekstual dari *culture* dalam hubungannya dengan pembangunan kekuasaan dan politik organisasi.

## A. KEKUASAAN

### 1. Definisi

Kekuasaan menunjuk pada kapasitas yang dimiliki A untuk mempengaruhi perilaku B, sehingga B bertindak sesuai dengan keinginan A. Definisi ini mencerminkan potensi yang tidak harus diaktualisasikan agar menjadi efektif, dan hubungan ketergantungan.

Agaknya, aspek paling penting dari kekuasaan adalah bahwa kekuasaan merupakan fungsi dari **ketergantungan**. Makin besar ketergantungan B pada A, semakin besar kekuasaan A dalam hubungan itu.

## 2. Membedakan Pemimpin dan Kekuasaan

Para pemimpin menggunakan kekuasaan sebagai alat untuk mencapai tujuan kelompok. Pemimpin mencapai sasaran, dan kekuasaan merupakan sarana untuk memudahkan pencapaian sasaran itu.

Apakah perbedaan antara kedua istilah itu? Satu perbedaan berkaitan dengan kompatibilitas sasaran. Kekuasaan tidak menuntut kompatibilitas sasaran, kekuasaan menuntut sekedar ketergantungan. Di pihak lain, kepemimpinan menuntut kongruensi antara sasaran pemimpin dan para pengikutnya.

Perbedaan kedua terkait dengan arah pengaruh. Kepemimpinan berfokus pada pengaruh ke bawah terhadap bawahan seseorang. Kepemimpinan meminimalkan pentingnya pola pengaruh ke samping dan ke atas.

## 3. Dasar – Dasar Kekuasaan

Kekuasaan dibagi menjadi 2 kelompok, yaitu formal dan personal. Dan selanjutnya menguraikan ke kategori – kategori yang lebih spesifik.

⇒ Kekuasaan Formal

Kekuasaan formal didasarkan pada posisi individu dalam organisasi. Kekuasaan formal dapat berasal dari kemampuan untuk memaksa atau menghadahi, dari wewenang formal, atau dari kendali atas informasi.

- 1) Kekuasaan Paksaan; dasar kekuasaan paksaan (*coercive power*) adalah ketergantungan pada rasa takut. Seseorang bereaksi terhadap kekuasaan ini karena rasa takut akan akibat negatif yang mungkin terjadi jika ia gagal mematuhi. Kekuasaan itu bertumpu pada penerapan, atau ancaman penerapan, sanksi-sanksi fisik.
- 2) Kekuasaan Hadiah; lawan dari kekuasaan paksaan adalah kekuasaan imbalan (*reward power*). Orang-orang mematuhi kemauan atau pengarahan orang lain karena pematuhan itu mungkin menghasilkan manfaat yang positif.
- 3) Kekuasaan Hukum; dalam kelompok formal dan organisasi, agaknya akses yang paling sering ke satu atau lebih dasar kekuasaan adalah posisi

struktural seseorang. Ini disebut kekuasaan hukum (*legitimate power*). Kekuasaan itu menggambarkan wewenang formal untuk mengendalikan dan menggunakan sumber daya organisasi.

- 4) Kekuasaan Informasi; kekuasaan yang berasal dari akses ke dan kendali atas informasi.

#### ⇒ **Kekuasaan Personal**

Berikut adalah tiga basis kekuasaan personal, yaitu *kepakaran*, *penghormatan* dan *kekaguman dari orang lain*, serta *karisma*.

- 1) Kekuasaan Pakar (*expert power*); adalah pengaruh yang dimiliki sebagai akibat dari kepakaran atau keahlian, keterampilan istimewa, atau pengetahuan. Kepakaran telah menjadi salah satu sumber pengaruh yang paling ampuh karena dunia telah semakin menjadi berorientasi teknologi.
- 2) Kekuasaan Rujukan (*referent power*); didasarkan pada identifikasi dengan orang yang mempunyai sumber daya atau ciri pribadi yang diinginkan.
- 3) Kekuasaan Kharismatik; adalah perluasan dari kekuasaan rujukan yang berasal dari kepribadian dan gaya interpersonal individu.

Aspek paling penting dari kekuasaan adalah bahwa kekuasaan itu merupakan fungsi dari ketergantungan. Bahwa semakin besar ketergantungan B pada A, semakin besar kekuasaan yang dimiliki A terhadap B. Jika anda memiliki apa saja yang diperlukan oleh orang-orang lain tetapi hanya anda sendiri yang mengendalikannya, anda membuat mereka tergantung pada anda, oleh karena itu, anda mendapatkan kekuasaan atas mereka.

#### **4. Apa yang menciptakan ketergantungan?**

Ketergantungan meningkat bila sumber daya yang anda kendalikan itu penting, langka, dan tidak dapat digantikan.

- ⇒ Nilai Penting; jika tidak seorangpun menginginkan apa yang anda peroleh, perolehan itu tidak akan menciptakan ketergantungan. Oleh

karena itu, untuk menciptakan ketergantungan, hal-hal yang anda kendalikan haruslah dipersepsikan sebagai penting.

⇒ Kelangkaan; jika sesuatu berlimpah, kepemilikan atasnya tidak akan meningkatkan kekuasaan anda. Sumber daya tertentu perlu dipersepsikan sebagai langkah agar mampu menciptakan ketergantungan.

⇒ Tidak tergantikan; semakin langka sumber daya sehingga tidak mempunyai pengganti yang layak dan setara, semakin banyak kendali kekuasaan diberikan ke sumberdaya itu.

## 5. Taktik Kekuasaan

Taktik kekuasaan untuk mempelajari cara karyawan menterjemahkan dasar kekuasaan mereka ke dalam tindakan-tindakan yang spesifik. Riset terbaru menunjukkan bahwa terdapat cara-cara yang terstandarisasi yang digunakan pemegang kekuasaan untuk memperoleh apa yang mereka inginkan.

Berikut adalah 7 dimensi taktik atau strategi;


- Nalar; gunakan fakta dan data untuk membuat penyajian gagasan yang logis dan rasional
- Keramahan; gunakan sanjungan, penciptaan *goodwill*, bersikap rendah hati, dan bersikap bersahabat sebelum mengemukakan suatu permintaan
- Koalisi; dapatkan dukungan orang-orang lain dalam organisasi untuk mendukung permintaan itu.
- Tawar-menawar; gunakan perundingan melalui pertukaran manfaat atau keuntungan
- Ketegasan; gunakan pendekatan yang langsung dan kuat seperti misalnya menuntut pemenuhan permintaan, mengulangi peringatan, memerintahkan individu melakukan apa yang diminta, dan menunjukkan bahwa aturan menuntut pematuhan.
- Otoritas lebih tinggi; dapatkan dukungan dari tingkat lebih tinggi dalam organisasi untuk mendukung permintaan

- Sanksi; gunakan imbalan dan hukuman yang ditentukan oleh organisasi seperti misalnya mencegah atau menjanjikan kenaikan gaji, mengancam memberikan penilaian kinerja yang tidak memuaskan, atau menahan promosi.

Para peneliti menemukan bahwa para karyawan tidak mengandalkan ketujuh taktik itu secara sama, dimana strategi yang paling populer adalah penggunaan nalar.

Berikut adalah gambar 1.1. Penggunaan taktik-taktik kekuasaan, dari yang paling populer sampai yang paling tidak populer.

Sumber: Stephen. P. Robbins, hal 512

Paling Populer	Ketika manajer mempengaruhi atasan*	Ketika manajer mempengaruhi bawahan
	Penalaran Koalisi Keramahan Tawar-menawar Kepatuhan Otoritas lebih tinggi	Penalaran Kepatuhan Keramahan Koalisi Tawar-menawar Otoritas lebih tinggi Sanksi
Paling Tidak Populer		
*Dengan sanksi dihilangkan dalam skala yang mengukur pengaruh ke atas		

Kekuasaan relatif manajer berdampak pada pemilihan taktik dalam dua cara, pertama, manajer yang mengendalikan sumber daya yang dianggap berharga oleh orang lain, atau yang dipersepsikan sebagai berada dalam posisi yang dominan, menggunakan taktik yang jauh beraneka ragam daripada mereka yang kekuasaannya kecil. Kedua, manajer yang memiliki kekuatan akan lebih sering menggunakan ketegasan daripada yang kekuasaannya kecil.

## B. *POLITIC*

### 1. Definisi

Terdapat banyak sekali definisi mengenai politik organisasi. Tetapi pada hakikatnya semua berfokus pada penggunaan kekuasaan untuk mempengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi atau pada perilaku anggota-anggotanya yang bersifat mementingkan diri sendiri dan tidak

mendapat sanksi dari organisasi. Untuk tujuan kita, definisi **perilaku politik** dalam organisasi sebagai kegiatan-kegiatan yang tidak disyaratkan sebagai bagian dari peran formal seseorang dalam organisasi, tetapi yang mempengaruhi, atau berusaha mempengaruhi, distribusi keuntungan dan kerugian di dalam organisasi tersebut.

Komentar akhir berkaitan dengan apa yang telah dijadikan pedoman sebagai dimensi "**sah-tidak-sah**" dalam perilaku politik. **Perilaku politik sah** mengacu pada politik sehari-hari yang normal. Di pihak lain terdapat juga perilaku politik tidak sah yang melanggar aturan permainan yang berlaku. Mereka yang memburu kegiatan ekstrem semacam itu sering dideskripsikan sebagai individu-individu yang memainkan bola keras. Kegiatan-kegiatan tidak sah ini mencakup sabotase, pengungkapan penyelewengan, dan protes simbolik.

## **2. Realitas Politik**

Politik merupakan fakta kehidupan dalam organisasi. Organisasi terdiri dari individu-individu dan kelompok-kelompok dengan nilai, sasaran, dan kepentingan yang berlainan. Hal ini membentuk potensi konflik mengenai sumber daya. Sumber daya dalam organisasi juga terbatas, yang sering mengubah konflik potensial menjadi konflik nyata.

Mungkin faktor yang paling penting menyebabkan ke politik dalam organisasi adalah realisasi bahwa sebagian besar "fakta" yang digunakan untuk mengalokasikan sumber daya yang terbatas itu terbuka bagi penafsiran.

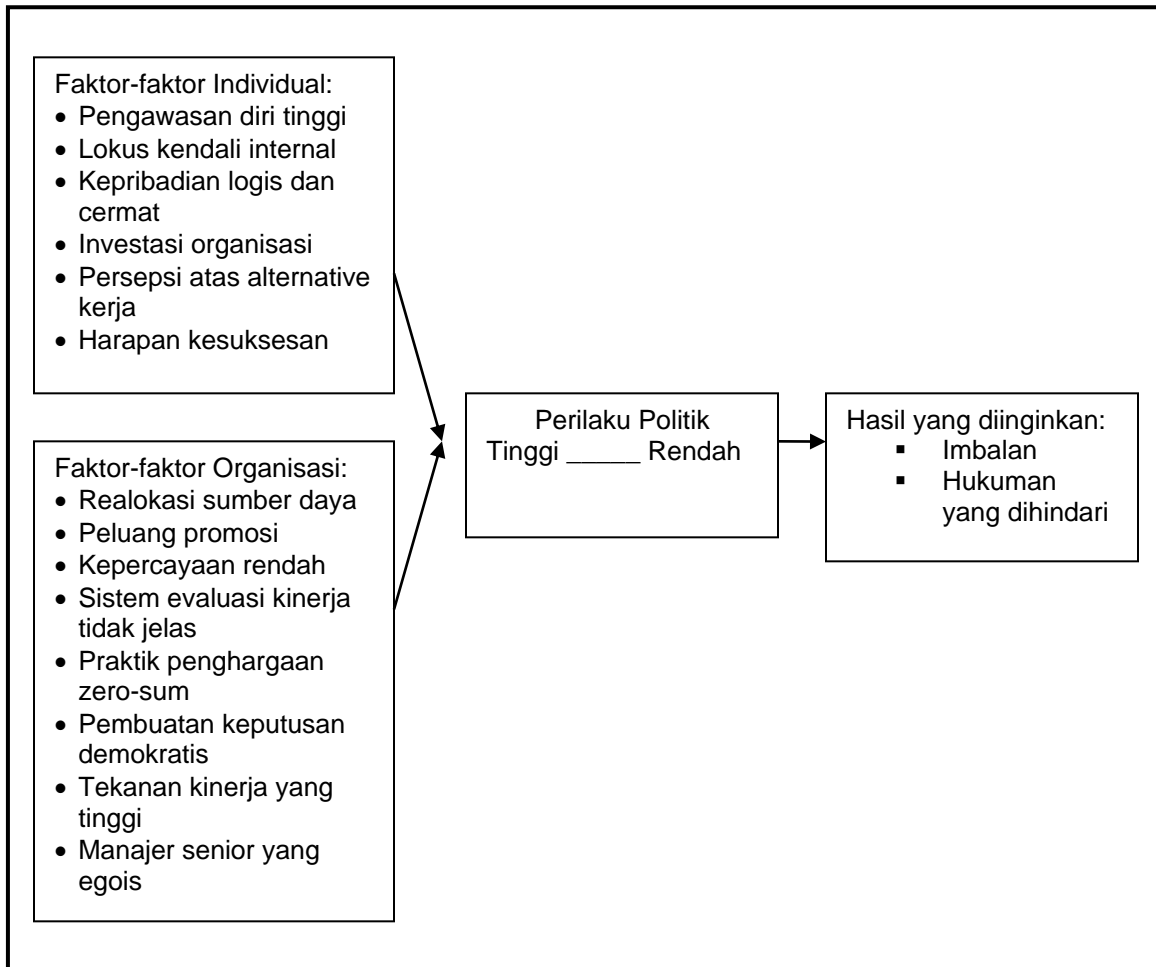
## **3. Faktor Penyumbang Perilaku Politik**

Tidak semua kelompok atau organisasi secara politis sama. Berikut adalah beberapa faktor penyumbang perilaku politik:

- Faktor Individu; pada tingkat individu, para peneliti mengidentifikasi ciri kepribadian, kebutuhan, dan faktor-faktor lain tertentu yang kemungkinan besar terkait dengan perilaku politik.

- Faktor Organisasi; kegiatan politik lebih merupakan fungsi dari karakteristik organisasi daripada variabel perbedaan individu. Mengapa? Karena banyak organisasi mempunyai banyak karyawan dengan karakteristik individual yang kita cantumkan, meski jangkauan perilaku politik sangat beraneka ragam.

Berikut adalah gambar 1.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku politik



### C. CULTURE

Semua organisasi mempunyai suatu budaya dan bergantung pada kekuatannya, budaya dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi. Gagasan memandang organisasi sebagai budaya, dimana ada suatu sistem dari makna yang dianut bersama di kalangan anggota-anggota, merupakan fenomena yang relatif baru.



## 1. Definisi

Budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu; suatu sistem dari makna bersama.

Riset paling baru menemukan 7 karakteristik primer berikut yang bersama-sama menangkap hakikat dari budaya suatu organisasi:

- Inovasi dan pengambilan resiko
- Perhatian ke rincian
- Orientasi hasil
- Orientasi orang
- Orientasi tim
- Keagresifan
- Kemantapan

## 2. Apa Yang Dilakukan Budaya

Suatu budaya yang kuat hendaknya dikaitkan dengan tingkat keluarnya karyawan yang menurun. Berikut adalah fungsi-fungsi yang dilakukan oleh budaya dan menilai apakah budaya dapat merupakan suatu beban (*liabilitas*) untuk suatu organisasi.

### ⇒ Fungsi Budaya

Budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi. **Pertama**, budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas; artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain. **Kedua**, budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. **Ketiga**, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang. **Keempat**, budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh karyawan, **Terakhir**, budaya berfungsi

sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

⇒ **Budaya Sebagai Suatu Beban**

Budaya memberitahu para karyawan bagaimana segala sesuatu dilakukan dan apa yang penting. Namun kita tidak boleh mengabaikan aspek budaya yang secara potensial bersifat disfungsional, teristimewa budaya yang kuat, pada keefektifan suatu organisasi.

- 1) Penghalang terhadap perubahan
- 2) Penghalang terhadap keanekaragaman
- 3) Penghalang terhadap merger dan pencaplokan

## **REFERENSI**

Stephen.P.Robbins, *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Pearson Educations. Inc, 2006

Gibson, Ivancevich, Donnelly, *Organizational, 8 Edition*, Richard. D.Irwin, Inc, 2001

[www.google.com](http://www.google.com)