



# KEKUASAAN, POLITIK, DAN BUDAYA

# 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.

# Kekuasaan


- 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.



# KEPEMIMPINAN VS KEKUASAAN

# Dasar-dasar kekuasaan

- Kekuasaan formal:
  - Kekuasaan paksaan
  - Kekuasaan hadiah
  - Kekuasaan hukum
  - Kekuasaan informasi
- Kekuasaan personal:
  - Kekuasaan pakar
  - Kekuasaan rujukan
  - Kekuasaan karismatik




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

# MENCIPTAKAN KETERGANTUNGAN



# Taktik kekuasaan

- Nalar
  - Keramahan
  - Koalisi
  - Tawar menawar
  - Ketegasan
  - Otoritaas yang lebih tinggi
  - Sanksi
- 

# Taktik kekuasaan

- 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



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

# Politik


- Penggunaan kekuasaan untuk mempengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi atau pada perilaku anggota-anggotanya yang bersifat mementingkan diri sendiri dan tidak mendapat sanksi dari organisasi.
- **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.



**MENGAPA BERPOLITIK ?**



# 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.
- 

Faktor-faktor Individual:

- Pengawasan diri tinggi
- Lokus kendali internal
- Kepribadian logis dan cermat
- Investasi organisasi
- Persepsi atas alternative kerja
- Harapan kesuksesan

Faktor-faktor Organisasi:

- Realokasi sumber daya
- Peluang promosi
- Kepercayaan rendah
- Sistem evaluasi kinerja tidak jelas
- Praktik penghargaan zero-sum
- Pembuatan keputusan demokratis
- Tekanan kinerja yang tinggi
- Manajer senior yang egois


Perilaku Politik  
Tinggi \_\_\_\_\_ Rendah

Hasil yang diinginkan:

- Imbalan
- Hukuman yang dihindari



# Budaya organisasi

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

# 7 karakteristik primer hakikat budaya organisasi

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


# Fungsi budaya

- **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,
- **Kelijma**: budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.







# Disfungsi budaya

- Penghalang terhadap perubahan
  - Penghalang terhadap keanekaragaman
  - Penghalang terhadap merger dan pencaplokan
- 

# Diskusikan

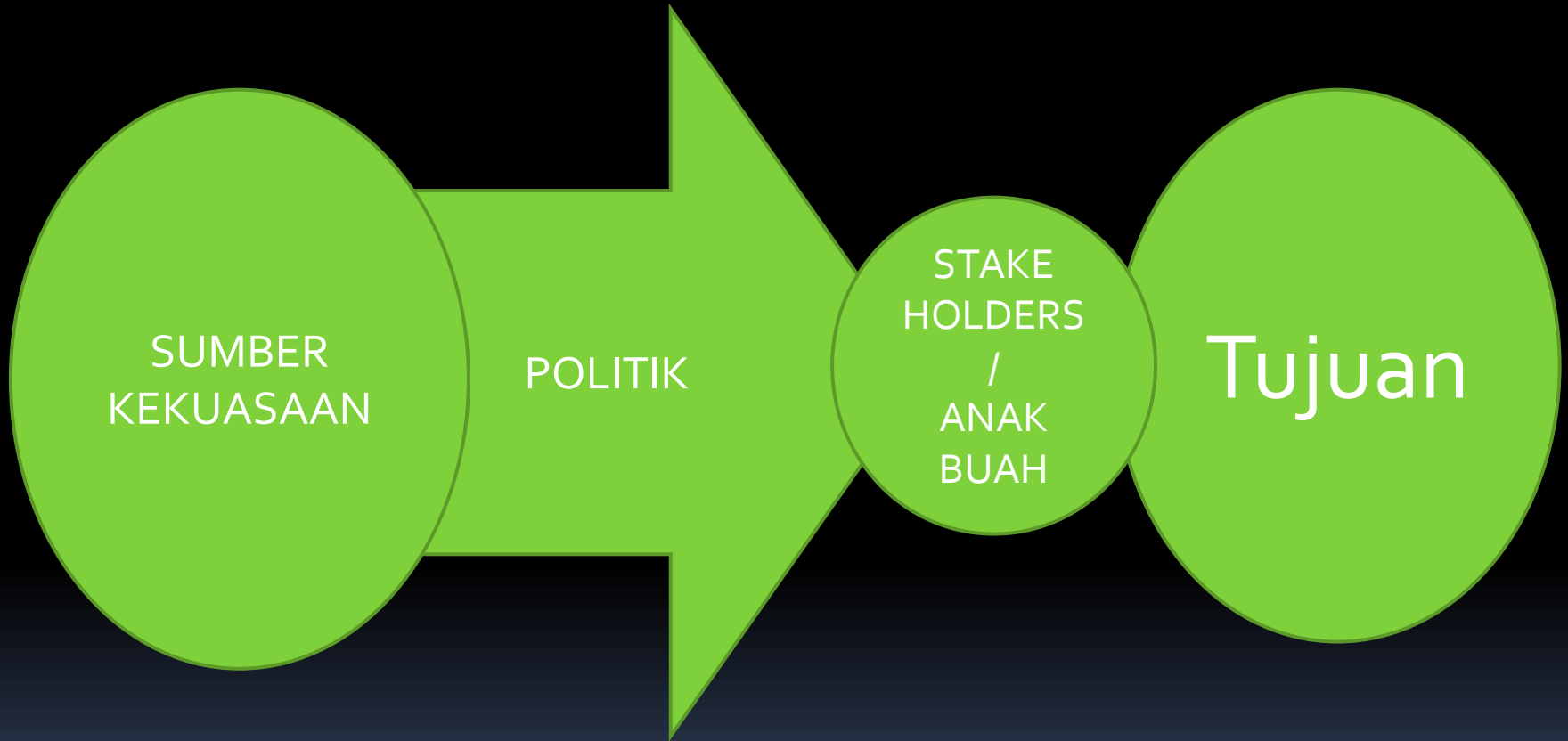
- Sumber-sumber kekuasaan yang dapat dimanfaatkan oleh seorang pemimpin dalam proses politik dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang positif.
- Berikan contohnya.

- 
- Kekuasaan yang dapat dimanfaatkan oleh seorang direktur untuk mempengaruhi komite medis agar kinerja pelayanan medis di rumahsakit meningkat.
  - Berikan contohnya.
- 

# Kasus

- Terjadi konflik antara spesialis bedah dan spesialis bedah syaraf di rumahsakit karena ketidak jelasan rujukan dari IGD terhadap kasus cedera kepala sedang dan cedera kepala berat
- Dokter umum di IGD sering mendapat teguran dari kedua spesialis tsb karena dianggap salah merujuk/konsultasi
- Diskusikan bagaimana direktur pelayanan dan komite medis dapat menggunakan kekuasaan dan proses politis dengan memperhatikan tata nilai yang ada dalam organisasi untuk menyelesaikan masalah tersebut


VALUE/CULTURE



VALUE/CULTURE



# Referensi

- Stephen.P.Robbins, *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Pearson Educations. Inc, 2006
  - Gibson, Ivancevich, Donnelly, *Organizational*, 8 Edition, Richard. D.Irwin, Inc, 2001
- 

# Kasus perekrutan pegawai sebuah rumah sakit baru

- Sebuah rumah sakit baru sedang didirikan, bangunan sedang pada proses penyelesaian. Telah dibentuk panitia persiapan pendirian rumahsakit yang diketuai oleh seorang dokter dengan latar belakang magister manajemen rumahsakit. Rekrutmen dan seleksi pegawai sedang dilakukan.
- Pihak owner akan menyerahkan proses rekrutmen pegawai melalui pihak ketiga dan sudah disediakan dana, dengan harapan akan dapat dilakukan rekrutmen yang lege artis, akan tetapi ketika proses akan menghubungi pihak ketiga, ketua panitia menghendaki proses rekrutmen dan seleksi dilakukan oleh panitia persiapan dan tidak perlu menggunakan pihak ketiga. Hal ini dikemukakan kepada pihak pemilik untuk menghemat biaya perekrutan.
- Salah satu anggota panitia persiapan pendirian rumahsakit sebenarnya telah diberi tugas untuk mencari pihak ketiga yang akan ditunjukan membantu proses rekrutmen, tetapi batal karena permintaan ketua panitia disetujui oleh owner. Ia merasa kecewa karena proses dengan pihak ketiga tidak terjadi dan ia khawatir bahwa pegawai yang direkrut tidak akan sesuai dengan harapan agar berkinerja baik

# Workshop

- Masing-masing kelompok mengajukan satu kasus tentang proses kekuasaan, kepemimpinan, politik, kepemimpinan, dan budaya (bisa positif, bisa negatif) yang terjadi pada organisasi/rumahsakit tempat bekerja
- Apa yang saudara dipelajari dari kasus tsb terkait kekuasaan, politik, dan budaya
- Kirim email ke: [kuntjahjono@yahoo.com](mailto:kuntjahjono@yahoo.com) (jangan lupa tulis anggota kelompok) dan kirim email ke seluruh mahasiswa, tiap mahasiswa supaya memberi feed-back thd email yang diterima