

KEKUASAAN

Kekuasaan dan keagungan berada diantara kesenangan setiap orang (Russel, 1938), dimana semua kesenangan dapat berada diatas segalanya hanya melalui kekuasaan (Nietzelsche,.1929). karena kekuasaan orang menjadi koruptor, dimana kewenangan dapat menjadikan orang leluasa membuat penyimpangan (Sennet, 1980), serta dengan kekuasaan orang akan mudah membuat kebobrokan dan kesalahan yang tidak menyenangkan orang lain pada umumnya (Niebuhr, 1949).

Dengan kekuasaan membuat orang memiliki wewenang untuk melakukan sesuatu di dalam kelompok yang mengakui kekuasaan tersebut, baik di dalam kelompok atau organisasi sosial dan politik kemasyarakatan serta kelompok usaha bisnis. Kekuasaan itu memberi seseorang legitimasi untuk bertindak, dengan alasan pengamanan kepentingan kelompok, kadang-kadang tidak dapat dibedakan dengan manajemen modern, definisi kekuasaan ini sudah mulai dipilih secara detail dan transparan, untuk mengukur hasil sesuatu kekuasaan yang harus dipertanggung jawabkan kepada pemberi kuasa, apakah kekuasaan dipergunakan sesuai dengan maksudnya kekuasaan atau tidak. Pertanggung jawaban (accountability) yang transparan maksudnya adalah supaya pertanggungjawaban pemegang kekuasaan dapat dilegitimasi oleh khalayak masyarakat dan kelompok

yang ada, apakah sudah sesuai azas manfaat (utilities) dan azas kepentingan publik (public welfare). Pengertiannya bahwa pemegang kekuasaan menurut manajemen modern bukan hanya bertanggung jawab secara material, tetapi juga bertanggung jawab secara moral etika (ethic).

Berdasarkan teori organisasi dinyatakan, ada bentuk kekuasaan yang ada didalam suatu bentuk struktur organisasi, antara lain kekuasaan paksaan (coersive power), kekuasaan imbalan (reward power), kekuasaan yang legitimet (legitimate power), kekuasaan yang direkomendasi (reffernce power), dan kekuasaan karena keahlian (expert power), serta kekuasaan perwakilan (representatife power). Selanjutnya kekuasaan dapat dilihat berdasarkan jalur hirakhi, seperti kekuasaan atas dan kebawah (vertical power), serta kesamaping (lateral and diagonal power).

1. Kekuasaan Paksaan (Coersive Power)

Kekuasaan yang dengan paksaan pada dasarnya merupakan uasaha atasan terhadap bawahannya untuk melaksanakan usaha menyelesaikan pekerjaan. Mereka akan dihukum dan dibuat frustasi apabila tidak meyelesaikan pekerjaanya. Sebagai contoh, diilustrasikan bahwa karyawan suatu perusahaan akan merasa takut dan bersalah apabila terlambat masuk bekerja, jika ketentuan aturan tentang disiplin kerja menyatakan demikian, maka setiap karyawanyang dating terlambat tidak akan dibayar uang makan dan pengganti biaya transpor.

Setiap kali datang bekerja, karyawan yang datang terlambat akan ketakutan apabila melihat bagian personalia beridiri di depan pencatat absen, dengan demikian, selanjutnya karyawan tersebut akan berusaha hadir ditempat kerja tepat waktu dan tidak terlambat, akibat paksaan oleh aturan dan disiplin tersebut.

Secara positif kekuasaan paksaan ini dapat dipergunakan pada kondisi dimana karyawan belum memiliki tingkat kognisi yang memadai. Apabila kognisi karyawan semakin baik peningkatannya, maka efeksi atau perasaan sudah dapat mempertimbangkan sikap yang akan menjadi gambaran perilakunya, kondisi ini dapat dilakukan apabila ada program pendidikan dan pelatihan.

2. Kekuasaan Imbalan (Reward Power)

Kekuasaan yang terbentuk karena pemberian imbalan merupakan dsar bagi pengikut (bawahan) yang mempengaruhi kapasitas kerja mereka sesuai dengan besarnya imbalan yang diterima. Imbalan dapat membuat kepuasan bawahan untuk beberapa pemenuhan kebutuhannya. Sebagai contoh, seseorang pekerja digaji sebesar lima ratus ribu rupiah untuk memproduksi 1000 unit barang, ternyata dapat dilakukan dengan baik. Kemudian pekerja tersebut dijanjikan tambahan insentif sebesar duaratus lima puluh ribu rupiah lagi, tetapi harus dapat menambah produksi sebesar 750 unit lagi barang, dan ternyata masih dapat terselesaikan dengan baik. Pada akhirnya, pekerja dijanjikan tambahan sebesar dua

ratus lima puluh ribu rupiah lagi untuk tambahan produksi barang sebesar 750 unit barang, terakhir ini masih masih dapat dipenuhinya, tetapi sudah dengan daya yang paling maksimal. Apabila ditotal dengan imblan sebesar satu juta rupiah dapat memproduksi 2500 unit barang, sedang apabila hanya dibayar lima ratus ribu rupiah dia hanya dapat memproduksi 1000 unit barang saja, tetapi belum dalam kondisi kapasitas yang maksimal.

Dengan demikian, kekuasaan dengan imbalan dapat mempengaruhi orang untuk mengikuti perintah atasannya, apabila dapat imbalan meningkat, maka kekuasaan yang dimiliki atasan kadarnya lebih kuat dan sangat berpengaruh sebagai akibat dimana peningkatan imblan ini dapat membuat tingkat kepuasan meningkat untuk sementara. Pengaruh dari kekuasaan berdasrakan paksaan dan pemberian imbalan memiliki landasan berdasarkan proses yang dipengaruhinya. Maksudnya, bahwa kekuasaan tersebut dapat terbentuk apabila mempunyai tingkat kebutuhan yang dapat mempengaruhi tuntutan pekerja, sehingga pengakuan atas kekuasaan karena paksaan dan imbalan dapat terjadi. Semakin tinggi paksaan yang dilakukan, maka kuantitas dan kualitas imbalan juga akan semakin besar. Sebaliknya, apabila unsure paksaan tidak terlalu kuat, biasanya akan diikuti imbalan yang tidak terlalu menjanjikan. Keadaan seperti ini berlaku untuk setiap keadaan, tetapi hanya berlaku pada kondisi yang diuraikan sebelumnya, seperti diuraikan pada table 7 pada halaman berikut ini :

Table 7
Landasan Kekuasaan dan Proses yang Dipengaruhinya

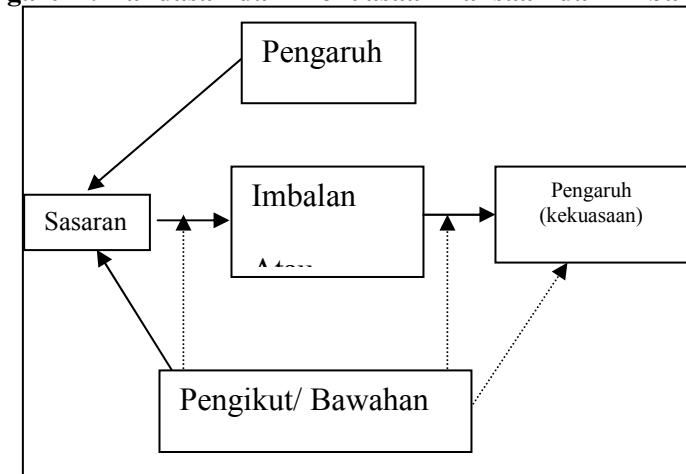
Pengikut Hirakhi	Proses yang Dipengaruhi Kepemimpinan	Gaya pemimpin	Basis Kekuasaan
Konsentrasi, pengikat	Sitentukan diri sendiri	Tidak berwibawa (abdicate)	
Kekuasaan, Otonomi	Ketetapan, Gabungan	Partisipasi	Perwakilan (representative)
Penghargaan, Prestasi	kesepakatan	Keyakinan (Persuasive)	Keahlian
Perkembangan, Sosial	Persaingan Bertahap	Otoriter	Legitimasi
	Tradisional		Imbalan
Psikologi	Harapan-ketakutan	Autokrasi (Authocrative)	Paksaan

Model pengaruh yang menjadi dasar dari kekuasaan paksaan dan kekuasaan imbalan dapat diarahkan pada sasaran, disertai dengan penjelasan tentang paksaan dan imbalan yang diberlakukan untuk mendorong karyawan atau pengikut dari pemegang kekuasaan tersebut untuk melaksanakan dan menuruti perintahnya, \. Modal pengaruh ini dapat membentuk empat perilaku dan sikap bagi pengikut dari

pemegang kekuasaan. Pengaruhnya dapat dilihat pada uraian gambar 43 model pengaruh dasar dari kekuasaan paksaan dan kekuasaan imbalan seperti berikut ini.

Gambar 43

Model Pengaruh : Landasan dari Kekuasaan Paksaan dan Imbalan



- Diestimasi dari kemungkinan usaha untuk mendapat pengaruh terhadap sasaran.
- Bila mungkin mencapai sasaran tercapai atau tidak, dia mendapat imbalan atau hukuman
- Kemungkinan tercapai pemenuhan sebagian dari imbalan dapat memnuhi sebagian dari kepuasan.
- Berapa besar nilai kepuasan yang dipenuhi dari semua kebutuhan

3. Kekuasaan Dilegitimasi (Legitimate Power)

Seorang raja dipatuhi disebabkan dia adalah raja, dimana dia dapat meyakinkan rakyatnya bahwa dia dikatakan untuk menjalankan perintah tuhan, seperti Raja Mesir; karena dia percaya kepada tuhan (Friederich, 1958). Selanjutnya; “ Biarkan setiap orang menyebutkan dirinya telah mendapat kekuasaan, dan tidak akan mendapat ekekuatan tanpa penobatan dari Tuhan” (Roma, 13 ayat 1).

Falsafah-falsafah tersebut diatas menggambarkan bahwa kekuasaan harus direspons oleh pihak pengikutnya, apabila tidak ada respons dari pengikutnya, maka kekuasaan itu dikatakan hampa atau tanpa wibawa.

Seorang prajurit akan merespons posisi komandan karena pangkatnya lebih tinggi. Pada system tradisional, seorang pengikut akan selalu merespons pimpinannya (Peabdy, 1964). Maksudnya; ditujukan kepada siapapun bahwa pengaruh seseorang adalah diasosialisasikan sebagai prediksi dari keunggulan yang besar dari penggunaan kekuasaan yang harus dilegitimasi secara Tradisional.

4. Kekuasaan Referensi

Pengaruh yang didasari atas rekomendasi dari kepercayaan yang tersembunyi didalam diri seorang pemimpin besar disebut sebagai “Kharisma” (Weber, 1964).

Sebagai contoh, Napoleon Bonaparte atau Joan of Arc merupakan pemimpin yang kharismatik yang diakui oleh pengikutnya serta merupakan pemberian tuhan.

Kharisma Karena Situasional

Winston Churchill’s dianggap pemimpin yang khrismatik oleh karena dapat menghadapi fasisme Jerman pada Perang Dunia II, serta meyakinkan bangsa Inggeris bahwa kemenangan sekutu di Eropa dalah berkat strateginya.

Soekarno dianggap sebagai pemimpin kharismatik bangsa Indonesia karena dapat memproklamirkan kemerdekaan Bangsa Indonesia dari penjajahan Belanda pada tahun 1945.

Mahatma Gandhi dengan Ahimsa juga dianggap sebagai pemimpin kharismatik bangsa India karena dapat memberik kemerdekaan bagi bangsa India tahun 1949 dari penjajahan bangsa Inggeris tanpa mempergunakan senjata dan kekerasan, dan hanya dengan pendekatan dan diplomasi.

Dengan demikian, pemimpin kharismatik diakui oleh pengikutnya karena alasan sebagai berikut.

Kepribadian bukan karena posisi; pada pemimpin kharismaitk, untuk mempengaruhi pengikutnya pada umumnya bukan karena diposisikan.

Kepemimpinan terbentuk karena bentuk kepribadian yang ditampilkannya dapat memberi gambaran pada pengikutnya tentang pemenuhan harapan pengikutnya.

Penampilan bukan kenyataan; bahwa kekuasaan pemimpin yang kharismatik adalah hubungan dan perilaku dengan performa. Kemampuan untuk mencapai sukses, dan dapat mengatasi kelemahan dan kegagalan yang berkelanjutan adalah bukan mistik, tetapi merupakan bentuk rekomendasi dari kekuasaan yang sudah mulai memudar (Mintzberg, 1984). Kharisma dapat membentuk penampilan yang menciptakan performa bagi seorang pemimpin di dalam mengatasi kegagalan dan kelemahan yang dimiliki.

5. Kekuasaan Keahlian (Expert Power)

Gambaran dari para manajer yang berskala internasional adalah dapat membuat strategi yang istimewa untuk mengatasi pengaruh-pengaruh yang sangat dominan terhadap setiap permasalahan. Dengan pendekatan pada pengaruh, diikuti dengan respons yang menyebabkan yang sangat diyakini seorang pemimpin, akan dapat diketahui apa yang akan dikatakan; seberapa besar penyebab yang mempengaruhi dibanding kemampuan yang dimiliki untuk mengetahui pengaruh itu (Albanese, 1973).

Kepercayaan dari pengikut dapat terjadi sebagai akibat dari pengaruh strategi kepemimpinan untuk menciptakan popularitas, yang kemudian menjelma menjadi kepercayaan yang sangat kuat bagi pengikutnya, serta kemampuannya untuk meyakinkan atasannya dengan keahlian kepemimpinannya. Seperti dijelaskan pada gambar 46 pada halaman berikutnya.

Keahlian manajer memposisikan diri dapat dilihat dari dua sisi, yaitu ketika dia dipengaruhi atasannya sendiri (top manajemen), dan ketika dia mempengaruhi bawahannya. Ketika manajer dipengaruhi atasannya langsung maka : pertama; apabila dia dapat bergabung dengan konsep atasannya tersebut, antara lain mengikuti terus kemauan atasannya, dia akan menjadi sangat populer dihadapan atasannya itu. Kedua; apabila manajer hanya bersikap ramah, tetapi tidak secara penuh merespons konsep atasannya, dia masih populer, tetapi kepopulerannya tidak sekuat kondisi pertama tadi. Ketiga; apabila manajer mulai mengadakan posisi tawar menawar dengan atasannya, dia mulai tidak populer lagi dihadapan atasannya. Keempat; apabila sikap manajer mulai tegas dengan pendiriannya, untuk menilai konsep atasannya, maka dia semakin tidak populer lagi dihadapan atasannya. Terakhir; manajer bertindak dengan kewenangan penuh sesuai uraian tugas dan tanggung jawabnya (job description), didalam menilai konsep atasannya, maka sikap dan penilaian atasannya terhadap manajer tersebut sudah benar-benar tidak populer lagi, disebabkan kemungkinan akan banyak perintah

atasan yang tidak harus dilakukan apabila manajer menilaikan berdasarkan tugasnya.

Gambar 44
Popularitas Karena Pengaruh Strategi

	Ketika Manajer Dipengaruhi Atasannya	Ketika Manajer Mempengaruhi Bawahannya
Sangat populer Sampai Tidak Populer	Penyebab : Bergabung Keramahan Tawar Menawar Ketegasan wewenang	Penyebab : Ketegasan Keramahan Bergabung Tawar menawar Wewenang penuh anacaman/ sanksi

Sumber : Devid Klipies, Ian Wilkinson. "Pattern of Manajerial Influence" Organic dynamic, Winter, 1984

Keahlian Menganalisis Risiko

Pada umumnya pasien (orang sakit) akan lebih yakin dan percaya apabila berobat ke dokter yang telah berpengalaman (specialist), yang telah memiliki rekor penyembuhan orang sakit, dibandingkan kepada dokter yang baru yang belum

banyak pengalaman. Demikian juga pengikut (bawahan), akan lebih mengakui pimpinannya apabila pimpinan itu telah banyak pengalaman dan mampu untuk menganalisis serta memperhitungkan risiko yang mungkin terjadi, umpamanya memperkecil risiko kecelakaan kerja serta memperkecil kerugian materi bagi bawahannya.

Meyakinkan Pengikut (Bawahan)

Pemimpin yang mampu meyakinkan pengikutnya (bawahan) secara rasional akan dapat menjelaskan bagaimana kativitas harus dilakukan dengan suatu performa yang minimal harus dimiliki. Pengikut akan mematuhi atasannya apabila pengikut diberi pengertian serta alasan mengapa di dalam pelaksanaan sesuatu tugas dibutuhkan suatu kesepakatan didalam menentukan sasaran dan tujuan dari kelompoknya.

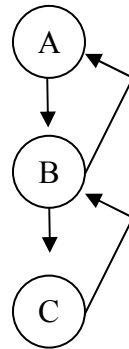
6. Kekuasaan Perwakilan (Representative Power)

Kekuasaan perwakilan (representative power) merupakan kekuasaan yang diperoleh karena pemegang kekuasaan tersebut dipercaya kelompok sebagai delegasi untuk menyelesaikan tuntutan dan harapan pengikutnya. Pendelegasian kekuasaan kepada pimpinan dimungkinkan sepanjang bawahan mengetahui batas kemampuan pimpinan yang dilegitimasi tersebut. Sebaliknya, apabila bawahan sudah mengetahui kemampuan dari pimpinan itu tidak layak untuk menerima

delegasi kekuasaan, maka kelompok atau pengikut akan menarik kepercayaannya dan tidak lagi mengakui kekuasaan pemimpin itu. Sebagai contoh, uraian dari pengaruh bawahan atas suatu kekuasaan dapat dilihat pada gambar 45 dibawah ini.

Gambar 45

Kekuasaan Sebagai Pengaruh Bawahan



Karyawan C merupakan bawahan dari supervisor B, dimana C mempengaruhi B untuk dapat mewakili C dengan kelompoknya didalam mengatasi dan menyelesaikan tuntutan dan harapan C dan kelompoknya atas sesuatu pengharapan, seperti kenaikan imblan, promosi, dan pemberian prestasi. Dalam kondisi demikian, B memperoleh kekuasaan sebagai pengaruh dari karyawan C dan kelompoknya. Demikian juga B sebagai supervisor, dan supervisor lainnya dapat mempengaruhi A dengan eskalasi pengharapan sebagai perwakilan dari karyawan

C dan kelompoknya, sehingga manajer A memperoleh kekuasaan dan diakui oleh para bawahannya, yakni B dan kelompoknya.

Latihan

1. Jelaskan pengertian kekuasaan
2. Jelaskan keterkaitan kekuasaan dan imbalan