

PENGERTIAN POLITIK

Studi yang mempunyai hubungan dekat dengan kekuasaan dalam organisasi adalah politik. Politik seperti halnya kekuasaan adalah sesuatu yang nampak dan dialami dalam kehidupan setiap organisasi, tetapi agak sulit untuk mengukurnya. Akan tetapi penting untuk dipelajari dalam perilaku keorganisasian, karena keberadaannya dapat mempengaruhi perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi.

Politik adalah aktivitas untuk mendapatkan, mengembangkan, menggunakan kekuasaan dan sumber-sumber lainnya untuk memperoleh hasil yang diinginkan dalam situasi di mana adanya ketidakpastian atau adanya ketidaksepakatan tentang suatu pilihan (Jones, 1985). Untuk menyelesaikan konflik sesuai dengan keinginan individu atau subunit seringkali harus terlibat dalam perilaku politik untuk meningkatkan kekuasaan dan pengaruhnya.

Ada semacam pandangan tertentu dari para anggota organisasi tentang perilaku politik dalam organisasi, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Perilaku untuk mempengaruhi di luar sistem formal atau bersifat ilegal dan sering kali bersifat sembunyi-sembunyi.
2. Perilaku dirancang untuk menguntungkan seseorang atau kelompok tertentu dengan mengorbankan kepentingan organisasi

3. Perilaku dirancang untuk memperoleh dan mempertahankan kekuasaan, kemungkinan melalui cara-cara yang bersifat memecah belah dan pertentangan atau konflik.

TAKTIK UNTUK MEMAINKAN POLITIK DALAM ORGANISASI

Untuk memahami komponen politik dan organisasi, mengkaji taktik dan strategi yang digunakan oleh seseorang atau subunit untuk meningkatkan peluangnya dalam memenangkan permainan politik. Individu atau subunit dapat menggunakan beberapa taktik politik untuk memperoleh kekuasaan dalam mencapai tujuannya. Terutama mereka harus mengembangkan kemampuan dan keterampilannya tidak hanya wewenang formalnya saja, tetapi juga kekuasaan dapat mereka hasilkan dari semua sumber kekuasaan. Taktik untuk memainkan politik dalam organisasi seperti meningkatkan ketidakmampuan mengganti, meningkatkan keterpusatan, bersahabat dengan manajer berkuasa, membentuk dan mengelola koalisi, dan mempengaruhi proses pengambilan keputusan.

1. Meningkatkan ketidakmampuan mengganti

Jika dalam suatu organisasi hanya ada satu-satunya orang atau subunit yang mampu melakukan tugas yang dibutuhkan oleh subunit atau organisasi, maka ia atau subunit tersebut dikatakan sebagai memiliki *ketidakmampuan mengganti*.

Mereka memiliki kemampuan untuk mengendalikan proses pengamt bilan keputusan sehingga meningkatkan status dan prestisenya.

2. Dekat dengan manajer yang berkuasa

Cara lain untuk memperoleh kekuasaan adalah dengan mengadakan pendekatan dengan manajer yang sedang berkuasa. Bagi seorang manajer tingkat bawah yang memiliki cita-cita tinggi, mengadakan pendekatan dan memberikan dukungan atas pelaksanaan tugas top manajer adalah merupakan cara yang penting menaiki tangga organisasi, karena perencanaan sukses kepemimpinan merupakan tugas keorganisasian yang penting bagi seorang top manajer. Top manajer dalam mempersiapkan dan mengkader pembantu-pembantunya maupun untuk mengantikannya kalau sudah tiba waktunya, tentunya mereka akan memilih orang-orang yang dekat dan mendapatkan kepercayaan darinya. Atau dengan perkataan lain top manajer tidak akan mengangkat musuhnya atau orang-orang yang tidak sepaham dengannya.

Untuk mengidentifikasi orang yang memiliki kemampuan kekuasaan dalam organisasi, adalah penting untuk mengembangkan ketrampilan untuk mengetahui siapa yang memiliki kekuasaan. Secara politis manajer yang cerdas akan memikirkan: siapa yang memiliki kekuasaan dan bagaimana caranya untuk menarik perhatian. Indikator dari kekuasaan termasuk reputasi seseorang dan kemampuannya untuk (1) memiliki pengaruh dalam proses pengambilan

keputusan, (2) mengendalikan sumber-sumber organisasi yang penting, dan (3) memiliki akses terhadap organisasi.

3. Membangun koalisi

Melakukan koalisi dengan individu atau subunit lain yang memiliki kepentingan yang berbeda merupakan taktik politik yang dipakai oleh manajer untuk memperoleh kekuasaan untuk mengatasi konflik sesuai dengan keinginannya. Koalisi dapat dibangun melalui berbagai tingkat dalam organisasi, di antara fungsi maupun divisi. Adalah sangat penting bagi top manajer untuk membina hubungan pribadi yang baik dengan para pemegang saham utama dan dewan komisaris. Sebagian besar dari intensitas muatan politik terjadi pada tingkat ini. Membangun aliansi dengan pelanggan (*customer*) merupakan taktik lainnya yang berharga, seperti membangun hubungan jangka panjang dengan lembaga perbankan dan lembaga-lembaga keuangan yang lainnya yang merupakan sumber permodalan perusahaan. Selain top manajer harus mampu melakukan aliansi dengan pihak luar, mereka juga dituntut untuk mampu melakukan aliansi dengan manajer dari subunit yang menentukan. Dalam permainan politik organisasi, semakin banyak memiliki teman semakin besar peluangnya untuk memperoleh kekuasaan dalam organisasi.

Kemampuan untuk membangun koalisi merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan berpolitik dalam organisasi, karena minat dan

kepentingan dari subunit sering kali berubah sejalan dengan perubahan lingkungan. Oleh karenanya koalisi harus dikelola dengan baik. Kooptasi merupakan suatu alat penting dalam mengelola koalisi. *Kooptasi* adalah suatu strategi yang memungkinkan suatu subunit untuk mengatasi tantangan atau oposisi dari suatu unit yang lain dengan melibatkannya dalam proses pengambilan keputusan. Memberikan tempat bagi penentang dalam suatu komite yang penting atau memberikan peran managerial yang penting dalam proses penyelesaian masalah organisasi, menjadikan para penentang atau oposisi sebagai bagian dari koalisi.

4. Mempengaruhi proses pengambilan keputusan

Barangkali taktik yang terpenting dari manajer, kelompok, divisi atau koalisi dapat mengejar untuk memperoleh, meningkatkan, dan menggunakan kekuasaan adalah mempengaruhi politik dalam proses pengambilan keputusan. Proses dan penggunaan kekuasaan bukan satu-satunya ketrampilan yang diperlukan dalam memainkan politik, akan tetapi memahami bagaimana dan kapan menggunakan kekuasaan merupakan faktor penting yang lainnya yang harus dilakukan. Menggunakan kekuasaan untuk mempengaruhi dalam proses pengambilan keputusan akan efektif jika kekuasaan dilakukan dengan hati-hati. Jika manajer atau subunit lain tahu bahwa mereka dimanipulasi maka mereka akan menentangnya, atau paling tidak keputusan yang diambil juga memenuhi sebagian kepentingannya.

Dua taktik untuk mengendalikan proses pengambilan keputusan agar penggunaan kekuasaan nampaknya memiliki legitimasi dan sesuai dengan kepentingan organisasi, yaitu mengendalikan agenda dan menghadirkan ahli dari luar.

a. Mengendalikan agenda.

Manajer dan koalisi yang mengendalikan komite yang bertugas melakukan proses pengambilan keputusan dapat mengendalikan agenda proses pengambilan keputusan tersebut. Dengan mengendalikan agenda, mereka akan mampu untuk menentukan isu-isu dan masalah yang dipandang penting oleh pengambil keputusan. Dengan demikian mereka dapat mencegah isu-isu lain yang tidak mereka inginkan dengan tidak memasukkannya dalam agenda proses pengambilan keputusan.

b. Menghadirkan ahli dari luar.

Terjadinya konflik atau pertentangan pada saat suatu organisasi melakukan restrukturisasi organisasi misalnya, di mana individu, submit atau kelompok berupaya keras untuk memperjuangkan kepentingannya masing-masing agar memperoleh manfaat dari adanya perubahan tersebut.

Menghadirkan ahli dari luar dalam melakukan restrukturisasi tersebut maka diharapkan akan timbul kesan bahwa ahli dari luar akan bersifat netral. Akan

tetapi dalam beberapa kasus seringkali ahli dari luar tersebut tidak sepenuhnya netral akan tetapi mereka biasanya sudah dipengaruhi oleh kelompok yang berkuasa dan keputusan yang dibuat sesuai dengan harapan dari pihak yang berkuasa.

5. Menyalahkan atau menyerang pihak lain

Manajer biasanya melakukan hal ini jika ada sesuatu yang tidak beres atau mereka tidak dapat menerima kegagalannya dengan cara menyalahkan pihak lain yang mereka anggap sebagai pesaingnya.

6. Memanipulasi informasi

Taktik lain yang sering dilakukan adalah memanipulasi informasi. Manajer menahan informasi, menyampaikan informasi kepada pihak lain secara selektif, mengubah informasi untuk melindungi dirinya.

7. Menciptakan dan menjaga image yang baik

Taktik positif yang sering dilakukan adalah menjaga citra yang baik dalam organisasi tersebut. Hal ini meliputi penampilan yang baik sopan, berinteraksi dan menjaga hubungan baik dengan semua orang, menciptakan kesan bahwa mereka dekat dengan orang-orang penting dan hal yang sejenisnya

Faktor-Faktor Yang Mendorong Terjadinya Perilaku Politik

Perilaku politik dalam organisasi ditentukan oleh beberapa faktor. secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua faktor yaitu faktor - faktor yang melekat pada diri anggota organisasi dan faktor lingkungan interen organisasi.

1. Faktor-faktor yang melekat pada diri seseorang

Dari beberapa hasil studi mengidentifikasi bahwa sifat kepribadian tertentu, kebutuhan dan faktor-faktor yang lainnya menunjukkan adanya hubungan dengan perilaku politik yang terjadi dalam organisasi. Sifat-sifat kepribadian seperti monitor monitordiri yang tinggi (high self-monitor), sifat pengendalian internal. dan kebutuhan yang tinggi akan kekuasaan menunjukkan adanya hubungan yang erat dengan keterlibatan dalam perilaku politik dalam organisasi (Robin, 1993).

Orang yang memiliki sifat kepribadian monitor-diri yang tinggi lebih peka terhadap isyarat-isyarat sosial, memiliki tingkat kesesuaian sosial yang tinggi, dan memiliki ketrampilan yang tinggi akan perilaku politik. Ada kecenderungan mereka terdorong untuk menggunakan ketrampilan politiknya untuk mempengaruhi dan mengendalikan perilaku dalam organisasi sesuai keinginannya.

Demikian juga orang yang memiliki sifat pengendalian internal (*locus of control*), di mana ia memiliki keyakinan bahwa ia mampu untuk mengendalikan lingkungannya, dan lebih cenderung untuk bersikap proaktif dan mencoba untuk

mengendalikan situasi sesuai dengan keinginannya. Demikian juga orang yang memiliki sifat kepribadian akan kekuasaan yang tinggi sangat senang menggunakan politik sebagai cara untuk mencapai kepentingannya.

Sebagai tambahan, jika seseorang yang menganggap bahwa ia memiliki peluang akan keberhasilan yang kecil dari penggunaan cara-cara politik yang tidak legal, maka kecil kemungkinannya ia akan mencoba cara-cara yang tidak legal. Sebaliknya jika seseorang memperkirakan akan berhasil menggunakan cara-cara illegal, mereka cenderung akan menggunakan kemampuan dan pengalaman politiknya dan mendepak orang-orang yang menghalanginya.

2. Faktor lingkungan'interen organisasi.

Selain faktor-faktor individu yang berpengaruh terhadap perilaku politik, maka faktor-faktor lingkungan interen organisasi juga mempunyai pengaruh cukup penting terhadap munculnya perilaku politik dalam organisasi. Faktor-faktor lingkungan interen organisasi seperti kurangnya sumber-sumber organisasi adanya pergantian kepemimpinan.

Relokasi sumber-sumber organisasi. Pada saat organisasi melakukan peningkatan efisiensi secara besar-besaran, menyebabkan sub-subunit harus melakukan pengurangan sumber-sumber. Ancaman dari pengurangan sumber-sumber tersebut akan melibatkan anggota organisasi dalam perilaku politik untuk mempertahankan kepentingannya.

Pergantian pimpinan. Pergantian pimpinan termasuk didalamnya pengisian jabatan yang lowong sering kali memunculkan adanya perilaku politik dalam organisasi. Manajer atau kelompok berupaya untuk memperjuangkan orang-orang yang sepaham atau temannya untuk menduduki posisi tertentu melalui kegiatan politik. Pemilihan pimpinan fakultas atau pimpinan universitas yang terjadi di perguruan tinggi misalnya ; sering kali disertai dengan adanya manuver-manuver pada politik yang dilakukan oleh orang-orang tertentu.

Reorganisasi. Reorganisasi mengarah pada inti hubungan wewenang dan kekuasaan, oleh karenanya sering menyebabkan timbul adanya perilaku politik. Pada waktu reorganisasi dilakukan, orang-orang memperkirakan akan terjadi adanya perubahan tugas, tanggung jawab, dan wewenang. Kondisi seperti itu mendorong timbulnya perilaku politik agar mereka mendapatkan manfaat dari adanya reorganisasi tersebut.

Latihan

1. Jelaskan pengertian politik dan keterkaitan dengan organisasi
2. Apa yang mempengaruhi kekuasaan secara politis