

## KESEIMBANGAN KEKUASAAN DAN PENGARUH DALAM KONTEKS KOMUNIKASI ORGANISASI

Hascaryo Pramudibyanto<sup>1)</sup>

<sup>1</sup> Ilmu Komunikasi UPBJJ-UT Semarang pada FHSIP Universitas Terbuka

### *Abstract*

*Menjadi seseorang yang memiliki kekuasaan sekaligus pengaruh pada sebuah konteks komunikasi organisasi, bukan perkara mudah. Perlu ada strategi tertentu untuk menjalankan kekuasaan dan pengaruh agar mekanisme organisasi berjalan baik. Selubung kendala dan kemudahan akan dapat diperoleh ketika pemilik kekuasaan (agen) dan pengaruh memahami kebutuhan dan tujuan komponen organisasi. Untuk mewujudkannya, bukan hanya dengan cara memberikan kontrol hadiah atau hukuman kepada para pengikut kekuasaan (target). Ada beberapa upaya lain yang lebih humanis dan egaliter, agar diperoleh kekuatan organisasional tanpa meninggalkan legitimasi dan keahlian pemilik kekuasaan. Begitu juga dengan taktik yang dapat digunakan oleh agen untuk mempengaruhi target, tanpa ada unsur paksaan pada diri target.*

### 1. PENDAHULUAN

Ada semacam rasa enggan pada diri seseorang apabila ia dimintai pendapatnya mengenai hal-hal yang berhubungan dengan kekuasaan (*power*) pada sebuah organisasi atau tempat ia bekerja. Namun demikian, keengganan orang untuk mengetahui maupun memahami masalah keberadaan *power* – secara dilematis - dapat menyebabkan kegagalan orang dalam memahami dan menerapkan salah satu karakteristik manusia yang sangat penting, yaitu kekuasaan. Konsep mengenai kekuasaan erat sekali hubungannya dengan konsep kepemimpinan (*leadership*). Dan tentu, dua hal ini berbeda.

Dengan kekuasaan yang dimilikinya, seorang pemimpin memiliki sarana atau alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikut maupun bawahannya. Dengan memperhatikan korelasi antara kekuasaan dan kepemimpinan, pemimpin sebaiknya perlu menilai perilakunya sendiri sebelum menilai atau mempengaruhi perilaku orang lain. Salah satu penyebabnya adalah karena hal tersebut akan mempengaruhi tujuan organisasi yang ingin ia capai. Kekuasaan merupakan kemampuan untuk menggunakan pengaruh (*influence*). Artinya, seseorang yang memiliki kemampuan dalam menggunakan pengaruh, juga memiliki kekuasaan yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan individu, kelompok, maupun organisasi.

Dalam hal ini, tidak ada satu orang pun yang sama sekali tidak memiliki pengaruh. Namun, ada juga beberapa orang yang memiliki pengaruh ataupun kekuasaan lebih besar dibandingkan dengan yang lain. Dalam kaitannya dengan paparan tersebut, berikut akan dibahas materi mengenai kekuasaan dalam organisasi.

### 2. KAJIAN LITERATUR

#### a) Kekuasaan

Hingga saat ini tampaknya belum ada konsensus teoretik mengenai pengertian kekuasaan. Berbagai istilah kekuasaan sering digunakan secara parsial atau bahkan silih berganti seperti dalam konteks pengaruh (*influence*) dan otoritas (*authority*). Oleh Russel (1988), kekuasaan didefinisikan sebagai hasil pengaruh yang diinginkan. Hal itu merupakan suatu konsep kuantitatif, yang penjabarannya kurang lebih sebagai berikut, “andaikan dua orang dengan keinginan yang sama, jika yang satu mencapai semua keinginan yang dicapai oleh yang lainnya, dan juga keinginan-keinginan lain, maka ia mempunyai lebih banyak kekuasaan

daripada orang yang lain itu”. Dalam konsep kepemimpinan yang disampaikan oleh Weber (2005) dijelaskan bahwa ada beberapa pengertian kekuasaan. Ia berpendapat bahwa kekuasaan adalah adanya kemungkinan seorang pelaku mewujudkan keinginannya di dalam suatu hubungan sosial yang ada termasuk dengan kekuatan atau tanpa menghiraukan landasan yang menjadi pijakan kemungkinan itu.

Definisi ini menjadi pangkal tolak kebanyakan diskusi tentang konsep kekuasaan yang berkembang saat ini. Istilah kekuasaan itu sendiri mengambil dari bahasa Inggris yaitu *power* meskipun akan ada banyak persepsi berbeda tentang hal itu. Apabila dihubungkan dengan situasi atau kondisi tertentu terutama dalam organisasi, maka pengertian kekuasaan dapat disebut dengan pengaruh atau otoritas.

Dalam skala besar, kekuasaan menunjuk pada suatu kapasitas seseorang (agen) untuk mempengaruhi pihak lain (target), sehingga ada persepsi bahwa kekuasaan berarti kemampuan agen untuk mempengaruhi orang yang ditargetkan atau kemampuan agen untuk mempengaruhi orang lain yang ditargetkan. Ditinjau dari sudut pandang kemampuan agen, kekuasaan dapat dimaknai sebagai potensi agen dalam memberikan pengaruh yang lebih banyak dibandingkan dengan sejauh mana target tersebut mempunyai pengaruh terhadap agen. Bahkan pendapat Gary Yukl (1994) pun mendefinisikan kekuasaan sebagai pengaruh potensial dari seorang agen terhadap sikap dan perilaku yang ditetapkan dari satu orang atau lebih yang ditargetkan. Fokus definisi tersebut adalah tentang pengaruh terhadap orang, dan menempatkan kemampuan untuk mempengaruhi keputusan, peristiwa-peristiwa, serta hal-hal yang dianggap sebagai sebuah aspek dari kekuasaan.

Bahkan, untuk beberapa konteks, pengertian kekuasaan juga lebih diarahkan pada sesuatu yang ‘kotor’ (*power tends to corrupt*), meskipun dalam beberapa tahun terakhir ini cara-cara atau ide-ide untuk memperoleh kekuasaan telah mulai lebih dapat diterima oleh masyarakat luas. Misalnya, dalam hal pemilihan kepala daerah secara langsung dan terbuka untuk menghindari kesan ‘kotor’. Kekuasaan semacam ini biasanya terkait dengan bidang politik karena politik biasanya menyangkut masalah kekuasaan. Kekuasaan di dalam organisasi merupakan salah satu kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, serta menyusun dan merencanakan sesuatu hal agar dapat menjadi kenyataan.

Aspek kerja dalam organisasi pada konteks ini, tidak dapat dilaksanakan tanpa kemampuan tersebut, sehingga seorang manajer yang berkiprah pada bidang tertentu, perlu memahami penggunaan sumber daya yang ada beserta manusianya. Dalam sudut pandang lainnya, kekuasaan dapat dianggap sebagai hal potensial dari adanya sebuah pengaruh. Dengan istilah potensi tersebut berarti kekuasaan dapat muncul atau tidak muncul, untuk diterapkan. Apabila seseorang ingin memanfaatkan pengaruhnya, maka kekuasaan tersebut akan muncul. Oleh karena itu, pengaruh pada umumnya lebih kecil ruang lingkungannya dibandingkan dengan kekuasaan.

Berbeda dengan otoritas (*authority*) yaitu bentuk khusus dari kekuasaan yang langsung melekat pada jabatan yang diduduki oleh seorang pemimpin. Otoritas merupakan suatu kekuasaan yang dilegalisasikan (disahkan) oleh aturan yang formal yang ada dalam sebuah organisasi. Kekuasaan dapat disebut juga dengan kekuatan, otoritas, pengaruh untuk mengatur dan mengarahkan pengikutnya. Kekuasaan yang diperolehnya dapat berasal dari diri sendiri maupun diperoleh secara formal. Dengan demikian seorang manajer suatu perusahaan misalnya, berhak memerintah anak buahnya untuk mengerjakan sesuai dengan yang diinginkannya.

Di samping itu, seorang manajer atau pemimpin juga dapat mempengaruhi bawahannya. Bawahan yang dipengaruhi dapat juga menentukan sikapnya, misalnya tidak mau dipengaruhi oleh pimpinannya. Hanya jika pengaruh dikaitkan dengan tugas yang diberikan pimpinannya maka - mau tidak mau - ia pun harus mematuhi pengaruh tugas tersebut. Perlu dipahami bahwa kekuasaan seorang pemimpin dapat bersumber dari hal-hal berikut (1) kemampuan untuk mempengaruhi orang lain; (2) sifat dan sikapnya 'unggul' sehingga mempunyai kewibawaan terhadap pengikutnya; (3) memiliki informasi, pengetahuan dan pengalaman luas dan lebih banyak; serta (4) pandai bergaul dan berkomunikasi, serta

memiliki *human relations* yang baik.

## b) Pengaruh

Secara garis besar, pengaruh hanya berupa efek suatu pihak (agen) terhadap pihak yang lain (target). Pengaruh yang berlangsung dapat mengenai orang, hal, atau peristiwa. Dalam hal menyangkut orang, pengaruh tersebut dapat ditunjukkan dalam bentuk sikap, persepsi, perilaku, atau suatu kombinasi dari hasil-hasil tersebut. Konsekuensi dari pengaruh adalah dapat seperti yang diharapkan oleh agen namun sebaliknya pengaruh tersebut dapat menghasilkan sesuatu yang tidak diinginkan. Selain itu pengaruh tersebut dapat terkait dengan besarnya perubahan pada target, ataupun kuat lemahnya kontrol terhadap perilaku orang yang ditargetkan. Menurut Gary Yukl (1994), hasil-hasil dari usaha mempengaruhi antara lain dapat dijelaskan sebagai berikut. Keberhasilan dari suatu usaha mempengaruhi dapat dikategorikan ke dalam 3 buah hasil usaha yaitu akan adanya komitmen (*commitment*). Istilah komitmen mendeskripsikan mengenai suatu hasil - yang dalam hal ini orang yang dituju (yang menjadi target) dalam hatinya - setuju dengan suatu keputusan atau tuntutan dari agen dan melakukan suatu usaha besar untuk menjalankan tuntutan atau melaksanakan keputusan tersebut secara efisien. Khusus untuk suatu tugas yang sifatnya sukar dan kompleks, aspek komitmen biasanya merupakan hasil yang paling berhasil dilihat dari perspektif agen tersebut ketika mengembangkan membuat sebuah usaha untuk mempengaruhi perilaku tertentu.

Hasil usaha dari sebuah keberhasilan, yang kedua adalah kepatuhan (*compliance*). Kepatuhan menjelaskan mengenai suatu hasil yang di dalamnya target bersedia untuk melakukan apa saja yang diminta oleh agen, namun ia bersikap apatis atau memiliki pandangan negatif mengenai hal tersebut dan melakukan usaha secara minimalis saja. Agen tersebut telah mempengaruhi perilaku orang yang ditargetkan namun bukan sikap dari orang itu sendiri. Orang yang ditargetkan tidak yakin bahwa keputusan atau tindakan tersebut adalah hal terbaik yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuannya.

Untuk sebuah tugas yang sulit dan rumit, kepatuhan jelas merupakan sesuatu yang kurang berhasil dibandingkan dengan komitmen. Namun sebaliknya, suatu tuntutan yang sifatnya sederhana dan rutin, kepatuhan merupakan segala-galanya yang diperlukan bagi agen tersebut untuk mencapai sasaran tugas.

Dan hasil usaha terakhir adalah berupa perlawanan (*resistance*). Perlawanan berarti sesuatu hasil ketika orang yang ditargetkan menentang usulan atau tuntutan. Selain acuh tak acuh, orang yang ditargetkan mencoba menghindari pelaksanaannya. Orang yang ditargetkan akan menanggapi dengan salah satu cara yaitu sebagai berikut.

1. meminta maaf mengenai mengapa tuntutan tersebut tidak dapat dilaksanakan;
2. mencoba untuk meyakinkan agen untuk menarik diri atau mengubah tuntutan tersebut;
3. meminta otoritas yang lebih tinggi untuk menolak tuntutan dari agen;
4. mengundur pengambilan tindakan dengan harapan bahwa agen tersebut akan melupakan tuntutan tersebut;
5. membuat kesan seolah-olah patuh namun sebenarnya mencoba untuk mensabotase tugas tersebut; dan
6. menolak untuk melaksanakan tuntutan tersebut.

Di dalam materi tertentu tentang kepemimpinan dijelaskan beberapa taktik yang dapat digunakan untuk mempengaruhi sebuah aktivitas antara yaitu:

- a. Taktik mengesahkan  
Taktik ini ditujukan untuk menetapkan keabsahan suatu permintaan. Taktik ini menggunakan hak formal pemimpin dalam memerintah, melakukan, atau tidak melakukan sesuatu karena menduduki posisi tertentu dalam organisasi.
- b. Taktik persuasi rasional  
Taktik ini menawarkan argumentasi logis dan bukti nyata bahwa sebuah permintaan atau

usulan adalah cara terbaik untuk memperoleh beberapa sasaran atau mencapai tujuan. Dalam taktik ini pemimpin mempengaruhi pengikut dengan memakaia argumen logis, teori-teori ilmu pengetahuan, maupun informasi yang akurat.

- c. Taktik permintaan berinspirasi  
Taktik ini merupakan kebalikan dari persuasi rasional. Taktik berinspirasi merupakan suatu usaha untuk mengembangkan entusiasme dan memabgnkitkan emosi-emosi yang kuat dengan mengemukakan kebutuhan, nilai dan harapan serta idaman para pengikut. Efektivitas suatu permintaan berinspirasi tergantung pada keterampilan berkomunikasi dari pemimpin, seperti kemampuan untuk menggunakan imajinasi, suara, dan isyarat untuk menciptakan entusiasme dan rasa gembira.
- d. Taktik konsultasi  
Konsultasi merupakan suatu proses mempengaruhi ketika pemimpin meningkatkan motivasi pengikut untuk melaksanakan keputusan dengan memberikan kesempatan kepada pengikut untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Para pengikut dalam taktik ini diperbolehkan untuk mempengaruhi perubahan atau prosedur yang digunakan untuk melaksanakan sebuah strategi namun tidak diizinkan untuk memodifikasinya.
- e. Taktik pertukaran  
Dalam taktik ini pemimpin menawarkan suatu imbalan, sesuatu yang bermanfaat bagi para pengikut yang dapat memenuhi permintaan, melaksanakan perintah atau tidak melakukan sesuatu sesuai dengan permintaan pemimpin. Dengan kata lain, taktik ini merupakan salah satu acra untuk menggunakan metode *reward power* dan kondisi esensial bagi penggunaan taktik ini adalah dimilikinya imbalan-imbalan yang menarik bagi pengikutnya.
- f. Taktik permintaan pribadi  
Dalam taktik ini pemimpin meminta pengikut untuk melakukan sesuatu yang didasarkan atas hubungan khusus dan kesetiaan pengikut kepada pemimpin. Makin kuat hubungan khusus atau kesetiaan tersebut, makin banyak yang dapat diminta oleh pemimpin kepada pengikutnya.
- g. Taktik menjilat  
Menjilat merupakan suatu perilaku yang membuat seseorang merasa lebih enak, misalnya memberi pujian. Taktik ini selain dapat manipulatif, juga dapat memperkuat hubungan dengan pengikut dan meningkatkan *referent point* dari pemimpin.
- h. Taktik menekan  
Taktik ini meliputi ancaman, memperingatkan, mengintimidasi, memaksa, atau menahan permintaan pengikut agar pengikut mematuhi perintah pimpinan. Taktik ini kadang memiliki efek samping yang serius, misalnya ancaman dan intimidasi kemungkinan akan merusak hubungan kerja dan mengakibatkan penghidaran terhadap pemimpin oleh pengikutnya.
- i. Taktik berkoalisi  
Taktik koalisi merupakan taktik mempengaruhi secara tidak langsung, yang umumnya digunakan untuk sasaran-sasaran politis. Salah satu jenis taktik koalisi adalah dengan menggunakan orang lain untuk membantu mempengaruhi para pengikut.

Efektivitas dari sebuah taktik mempengaruhi yang digunakan oleh seorang pemimpin tergantung dari lima aspek situasi berikut:

- a. perlawanan instrinsik dari para pengikut karena sifat dari permintaan tersebut;
- b. potensi dari taktik mempengaruhi tersebut dalam mempengaruhi sikap yang diinginkan dari para pengikut;
- c. basis kekuasaan yang dimiliki pemimpin;
- d. keterampilan-keterampilan pemimpin dalam menggunakan taktik tersebut; serta
- e. norma-norma sosial yang berlaku dan harapan peran tentang menggunakan taktik dalam konteks tersebut.

### 3. HASIL PENELITIAN

#### a. SUMBER KEKUASAAN

Di antara keinginan-keinginan manusia yang paling penting adalah keinginan untuk memperoleh kekuasaan dan keagungan. Keduanya tidak identik tapi erat sekali hubungannya, perdana menteri mempunyai lebih banyak kekuasaan dibandingkan keagungan. Raja mempunyai lebih banyak keagungan daripada kekuasaan. Akan tetapi biasanya, cara yang paling mudah untuk memperoleh keagungan adalah melalui kekuasaan. Dorongan untuk berkuasa memiliki dua bentuk eksplisit, dalam diri pemimpin, dan yang implisit, dalam diri pengikutnya (Russell, 1988). Apabila orang bersedia mengikuti pemimpin, mereka berbuat demikian dengan maksud agar kelompok yang mereka pimpin memperoleh kekuasaan, dan mereka merasakan kemenangan-kemenangan sebagai kemenangan mereka juga.

Kebanyakan orang merasa tidak memiliki kemampuan yang diperlukan untuk memimpin kelompok mereka untuk meraih kemenangan, dan oleh sebab itu mereka mencari seorang pemimpin yang kelihatannya memiliki keberanian dan kebijaksanaan yang diperlukan untuk mencapai keunggulan. Bagaimana sebenarnya kekuasaan tersebut dapat diperoleh oleh seorang di dalam suatu organisasi? Semakin besar legitimasi yang diperoleh seseorang, semakin besar kemungkinannya seseorang untuk mempengaruhi orang lain. Legitimasi kekuasaan tersebut dapat diperoleh melalui suatu organisasi formal dan biasanya dengan suatu surat keputusan. Pengaruh secara informal (*informal influence*) sering diperlukan oleh mereka yang memiliki pengaruh formal (*formal influence*), apabila mereka menginginkan hubungan antara atasan dan bawahan lebih dari sekedar hubungan formal.

Pemimpin yang hanya memiliki kekuasaan formal dan tidak memiliki pengetahuan yang dianggap membantu dan menguntungkan para bawahannya, akan sulit untuk mempengaruhi dan mengatasi bawahannya. Pada saat suatu organisasi menjadi lebih kompleks dan dituntut keahlian secara teknis, maka lebih banyak orang di dalam posisi kepemimpinan yang tidak memiliki keahlian teknik yang layak untuk mempengaruhi orang lain, akan sulit bagi mereka untuk dapat bekerja sama dengan bawahan yang lebih tahu tentang pekerjaan tersebut.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa mereka harus mencari cara atau metode mendapatkan pengaruh informal melalui kemampuan dan performa mereka dalam membuat suatu hubungan yang ramah, atau mereka harus menyesuaikan posisi mereka sesuai dengan kondisi bawahannya. Mungkin sumber yang paling utama tentang kekuasaan adalah kemampuan untuk meningkatkan atau mengembangkan organisasi secara positif dalam hubungannya dengan lingkungannya atau problem-problem pokoknya (*key problems*).

Mereka yang mampu membantu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi dengan cara mengatasi problem-problem yang paling sulit, yang menekan dan berbahaya adalah yang mungkin untuk mencapai kekuasaan. Seseorang yang melaksanakan tugas yang telah menjadi rutin atau *established* akan memperoleh sedikit kekuasaan dibandingkan orang yang mengembangkan metode atau prosedur baru, memulai suatu unit atau tugas baru, dan menciptakan proyek atau produk yang baru. Kekuasaan tidak saja terdapat pada mereka yang mampu mengerjakan suatu pekerjaan dengan baik dan memuaskan namun juga mereka yang memiliki kemungkinan besar untuk mengerjakan sesuatu dengan baik dan benar. Walaupun ada yang sinis yang menyatakan bahwa sungguh sulit untuk tetap mempertahankan kekuasaan jika seseorang benar-benar telah tidak mampu untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Pengakuan oleh orang lain juga sangat penting dalam mempertahankan kekuasaannya oleh karena itu mereka yang menginginkan kekuasaan harus berusaha dengan berbagai cara untuk mendapatkan pengakuan dan hal itu kadang menyangkut proses politik. Oleh karena kekuasaan merupakan suatu proses sosial untuk mempengaruhi orang lain untuk bertindak, maka bagi mereka yang sedang mencari atau ingin memperoleh kekuasaan perlu mencari cara

atau metode yang bermanfaat bagi orang lain dalam organisasi. Kesukarelaan untuk mengerjakan tugas yang tidak menyenangkan, mencari metode-metode baru sehingga mempermudah pekerjaan orang lain dan melakukan pekerjaan-pekerjaan yang menyenangkan kapan saja adalah caracara dalam mencari atau memperoleh kekuasaan, sehingga banyak para politisi yang melakukan hal demikian untuk membangun kekuasaan. Cara lain yang dapat digunakan untuk membangun kekuasaan adalah mengontrol hadiah (*reward*) dan hukuman (*punishment*) dalam organisasi. Kekuasaan merefleksikan mengenai pemberiann *reward* dan hukuman agar orang lain mau melakukan sesuatu hal yang diinginkan oleh seseorang yang perlu segera dilaksanakan.

Semakin seseorang mempunyai akses untuk mengontrol hadiah dan hukuman semakin besar kekuasaannya. Dengan demikian, orang yang dapat memberikan *reward* formal atau menggunakan hukuman formal dalam suatu organisasi seperti menyewa, memecat, promosi, penyesuaian gaji, memberi rekomendasi, dsb dan memberikan *reward* atau hukuman secara informal seperti bantuan, informasi, atau kesenangan, akan memiliki banyak kekuasaan. Para pencari kekuasaan perlu menentukan *reward* apa yang telah dapat mereka kontrol sehingga mereka dapat lebih mudah menggunakannya untuk menciptakan kewajiban atau mendorong ke arah kerja sama yang diinginkan.

Dalam hubungan antara *power* dan *reward* adalah kekuasaan yang diperoleh dengan memberi bantuan untuk membebaskan seseorang dari kecemasan dan mengurangi tekanan-tekanan. Kekuasaan yang diperoleh seseorang adalah orang yang mampu mengurangi atau menghilangkan ketidakpastian dalam situasi yang penuh kekacauan. Orang yang dapat mengurangi ketidakpastian memiliki kemungkinan dapat menarik pengikut-pengikutnya. Dalam konteks yang sama, Kotter (1997) menjelaskan bahwa sumber-sumber kekuasaan dalam kaitan hubungan antara atasan dan bawahan.

Ia mengatakan bahwa apabila kita sedang bekerja dalam suatu posisi yang memiliki sejumlah kekuatan dan kekuasaan, kepemimpinan nantinya akan mengharuskan kita menggunakan kuasa ini untuk menstruktur sistem bawahan sehingga pola keragaman dan saling ketergantungan itu cocok dengan kebutuhan sebenarnya dari keseluruhan misi Anda, dan tidak hanya sejarah, politik yang picik, dan yang sejenisnya. Kepemimpinan yang kuat berarti menciptakan suatu lingkungan yang di dalamnya konflik-konflik dapat secara potensial mengarah pada putusan yang kreatif melalui kerja sama kelompok yang efektif, dan lingkungan yang memperkecil pertentangan kekuasaan yang merusak, perselisihan birokrasi, dan politik yang picik. Aset-aset tersebut, kekuasaan, kemampuan dan kemauan untuk menggunakan kekuasaan untuk mengelola semua hubungan dalam lingkungan sosial yang rumit dapat membuat suatu perbedaan yang sangat besar.

Apabila ada lebih banyak orang telah mendapatkan aset-aset tersebut terutama orang-orang dalam posisi kunci, pertentangan kekuasaan yang merusak yang mereka alami mungkin dapat dikurangi ruang lingkupnya atau dihilangkan seluruhnya. Namun demikian mengembangkan semua sumber kekuasaan yang dibutuhkan untuk menciptakan agenda dan jaringan kerja yang kuat tidaklah mudah. Itu membutuhkan waktu dan tenaga serta perhatian yang terus menerus.

#### **b. KEGAGALAN MEKANIK DAN MANUSIAWI**

Terdapat analogi atau persamaan kegagalan *power* secara mekanik (*mechanical power*) dengan kegagalan *power* yang menyangkut manusia. Kegagalan *power* secara mekanik menggambarkan peralatan kerja yang tidak dapat bekerja dengan sempurna. Sebaliknya kegagalan *power* manusia berhubungan dengan kegagalan dari segi manusia itu sendiri. Kegagalan *power* dapat terjadi pada seorang manajer ataupun pekerja dalam suatu organisasi di dalam situasi sehari-hari. Baik manajer maupun pekerja dapat menjadi korban dari kegagalan *power* tersebut apabila pekerja yang dipromosikan gagal dalam menangani atau melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung-jawabnya tersebut. Apabila seorang pekerja gagal dalam melaksanakan pekerjaannya mungkin bukan karena sifat malasnya, kurang *skill*, atau ketidakjujuran yang dilakukannya, namun setelah pekerja tersebut dipromosikan dia mungkin menjadi kurang bergairah, kurang termotivasi dan kurang dapat menyesuaikan diri

dengan lingkungan pekerjaan maupun lingkungan orang-orangnya. Lee (2002) menyebutkan ada cara untuk mencapai kekuasaan yaitu:

- 1) Pengikut yang mengikuti atas dasar ketakutan:  
Mereka takut akan hal yang mungkin menimpa mereka jika mereka tidak melakukan perintah yang diberikan. Ini mungkin dapat dikatakan sebagai kekuasaan yang memaksa. Pemimpin dalam hal ini telah menciptakan rasa takut di dalam diri pengikut bahwa sesuatu yang buruk akan terjadi pada mereka atau sesuatu yang baik akan diambil dari mereka jika mereka tidak patuh.
- 2) Para pengikut mengikuti karena keuntungan yang datang kepada mereka jika mereka melakukannya.  
Ini dapat disebut kekuasaan yang saling memaafkan karena kekuasaan dalam hubungan ini didasarkan pada pertukaran barang dan jasa yang bermanfaat. Para pengikut memiliki sesuatu yang diinginkan oleh pemimpin (waktu, uang, tenaga, sumber daya pribadi, minat, bakat, dukungan dan lain-lain) dan pemimpin mempunyai sesuatu yang mereka inginkan (uang, promosi, jabatan, informasi, peluang, keamanan, dan sebagainya). Para pengikut ini bekerja dengan keyakinan bahwa pemimpin mereka dapat dan akan melakukan sesuatu bagi mereka jika mereka menepati perjanjian yang merupakan tanggung jawab mereka, dengan cara mereka melakukan sesuatu bagi sang pemimpin.
- 3) Pengikut yang mengikuti karena kepercayaan, penghargaan, dan penghormatan.  
Kekuasaan semacam ini menggambarkan pendekatan yang sama sekali berbeda. Hal ini berdasarkan pada kekuasaan yang dimiliki oleh sebagian orang atas orang lain karena orang lain cenderung mempercayai mereka tentang yang sedang mereka perjuangkan. Mereka dipercaya, mereka dihargai, mereka dihormati. Mereka juga diikuti karena orang lain ingin mengikuti mereka, ingin mempercayai mereka dan perjuangan mereka, ingin melakukan semua yang diinginkan oleh pemimpin. Ini bukan keyakinan buta, kepatuhan tanpa berpikir, atau sikap melayani bagaikan robot. Ini adalah komitmen yang dapat diketahui, sepenuh hati, dan bebas. Ini adalah kekuasaan yang berpusat pada prinsip.

### c. MACAM KEKUASAAN

Banyak ahli yang membagi kekuasaan menjadi bermacam-macam bentuk, tapi secara umum macam kekuasaan adalah antara lain (French dan Raven, dalam Ratmawati 2004):

#### 1. *Coercive Power* (Kekuasaan Paksaan)

Kekuasaan ini didasarkan atas rasa takut atau dapat dikatakan bahwa seseorang menggunakan kekuasaan dengan memanfaatkan ketakutan orang lain. Seorang pemimpin yang mempunyai kekuasaan seperti ini dapat mengenakan hukuman, melakukan dampatan atau memecat pegawainya dari pekerjaannya. Di dalam praktik kehidupan pada umumnya, pemimpin yang mempunyai kekuasaan ini cenderung melakukannya dengan penggunaan secara fisik.

#### 2. *Legitimate power* (Kekuasaan Legitimasi)

Kekuasaan ini bersumber pada jabatan yang dipunyai oleh seorang pemimpin. Pada dasarnya semakin tinggi jabatan seorang pemimpin maka akan semakin besar kekuasaan legitimasinya. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan legitimasinya mempunyai kecenderungan untuk mempengaruhi orang lain, karena pemimpin tersebut merasakan bahwa ia mempunyai hak atau wewenang yang diperolehnya dari jabatannya dalam organisasi, sehingga dengan demikian diharapkan perintah-perintahnya akan diikuti oleh bawahannya.

#### 3. *Expert Power* (Kekuasaan Keahlian)

Kekuasaan ini bersumber karena keahlian atau pengetahuan yang dimiliki seorang pemimpin sehingga dia mampu mempengaruhi dan memerintah orang lain yang keahliannya tidak sama dengan pemimpin tersebut. Orang lain atau bawahannya juga akan mengikuti perintahnya karena hal itu berhubungan dengan kepentingan bawahannya sendiri maupun organisasi secara keseluruhan.

#### 4. *Reward Power* (Kekuasaan Penghargaan)

Kekuasaan ini bersumber atas kemampuan untuk memberikan penghargaan atau hadiah

bagi orang lain, seperti misalnya gaji, promosi, atau penghargaan. Dengan demikian kekuasaan ini sangat tergantung pada seseorang yang mempunyai sumber untuk menghargai atau memberikan hadiah tersebut. Seorang pemimpin atau manajer yang mempunyai potensi untuk melakukan penghargaan ini maka ia mempunyai kekuasaan atas bawahannya.

5. *Referent Power* (Kekuasaan Referensi)

Kekuasaan ini bersumber kepada sifat-sifat pribadi seseorang pemimpin. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaannya ini pada umumnya disenangi dan dikagumi oleh orang lain karena kepribadiannya. Kekuatan pimpinan atau manajer dalam kekuasaan referensi ini sangat tergantung pada kepribadiannya yang mampu menarik para bawahannya atau pengikutnya. Kesenangan daya tarik, dan kekaguman para bawahannya dapat memberikan identifikasi tersendiri terhadap pengaruh pimpinannya. Pemimpin yang misalnya selalu tampil dengan kepribadian yang jujur, satu kata dengan perbuatan, taat pada atasan dan hidupnya sederhana, maka pemimpin yang seperti ini mempunyai kekuasaan referensi yang tinggi.

6. *Charismatic Power* (Kekuasaan Karismatik):

Adalah kekuasaan yang muncul dikarenakan seseorang memiliki karisma tertentu dalam dirinya. Dari enam aspek di atas terdapat tambahan lagi yang disampaikan oleh beberapa ahli yaitu:

7. *Information Power* (Kekuasaan Informasi)

Kekuasaan ini bersumber karena adanya akses informasi yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang dinilai sangat berharga oleh pengikutnya. Sebagai seorang pemimpin, maka semua informasi mengenai organisasinya ada padanya, demikian pula informasi yang datang dari luar organisasi. Dengan demikian pimpinan merupakan sumber informasi. Kekuasaan yang bersumber pada usaha untuk mempengaruhi orang lain karena mereka membutuhkan informasi yang ada pada pimpinan maka kekuasaan ini termasuk kekuasaan informasi.

8. *Connection Power* (Kekuasaan Hubungan)

Kekuasaan ini bersumber pada hubungan yang dijalin antara pimpinan dengan orang-orang penting dan berpengaruh baik di luar atau di dalam organisasi. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan hubungan ini cenderung meminta saran dari orang lain karena mereka membantu mendapatkan hal-hal yang menyenangkan dan menghilangkan hal-hal yang tidak menyenangkan dari kekuasaan hubungan ini. Pada setiap *job* untuk setiap level, sebenarnya ada tiga macam skill atau kemampuan seseorang untuk melakukan tugasnya yaitu *technical skill*, *interpersonal skill* dan *conceptual skill*. Ketika seseorang pindah dari posisi nonsupervisor ke posisi supervisor maka *technical skills* kurang dipentingkan lagi.

Posisi manajer tingkat bawah atau nonsupervisory mensyaratkan lebih banyak *technical skills* dibandingkan interpersonal ataupun *conceptual skills*. Sebaliknya posisi manajer tingkat atas atau manajerial memerlukan lebih banyak *conceptual skill* bukannya kemampuan yang lain. Dalam posisi *non-supervisory*, *interpersonal skills* berinteraksi pada hubungan orang seorang, namun demikian dalam posisi manajerial, *interpersonal skills* berinteraksi pada orang ke kelompok dan kelompok ke kelompok. Supervisor tidak hanya bertanggung jawab untuk dirinya sendiri tapi juga untuk kelompoknya. Supervisor dituntut untuk menggunakan *conceptual skill* untuk memikirkan kelompoknya secara keseluruhan. Agar menjadi seorang yang efektif maka manajer seharusnya mengenal tiga fakta dasar mengenai *power*, yaitu pertama tak seorang pun yang tidak memiliki *power*. Kedua, apabila seseorang memperoleh *power* tidak harus selalu bagi orang lain untuk kehilangan *power*, dan terakhir, jangan menganggap rendah atau tinggi kekuasaan kita atau kekuasaan orang lain. Seorang manajer dapat menghindari kegagalan *power* pada seluruh tingkat atau level.

Kekuasaan sebenarnya bukan merupakan suatu konsep yang buruk. Sebenarnya hal tersebut berguna dan penting bagi setiap organisasi. Kekuasaan dapat merupakan hal yang destruktif, dapat merupakan suatu motivator ataupun dapat meningkatkan kemampuan seorang manajer akan bergantung pada bagaimana menggunakan kekuasaan tersebut.

**d. KONSEKUENSI MEMILIKI KEKUASAAN**

Tanpa memperhatikan sumber-sumber atau asal dari kekuasaan, pemilikan kekuasaan akan mengarah kepada konsekuensi tertentu yang akan diterimanya. Dalam kaitannya dengan



konsekuensi pemilikan kekuasaan:

- a). Semakin banyak seseorang memiliki kekuasaan maka semakin banyak dia:
  1. berkomunikasi dengan orang lain;
  2. berperilaku cemas (*solicitous*);
  3. dihormati oleh orang lain.

Ketiga hal tersebut berarti bahwa mereka yang memiliki kekuasaan akan dihormati oleh orang lain dan apabila mereka kurang memiliki kekuasaan dan ada di dalam pengaruh orang yang memiliki kekuasaan maka mereka akan menghormati mereka yang lebih banyak memiliki kekuasaan. Akan tetapi perbedaan yang besar mengenai kekuasaan di antara orang-orang dapat berkaitan dengan kesuksesan kerja di dalam suatu organisasi. Apabila seorang bawahan tidak memiliki kekuasaan yang layak, mereka sering tidak mampu untuk menyelesaikan tugasnya karena mereka tidak mendapatkan sumber-sumber atau bantuan yang dibutuhkan. Hal tersebut pada gilirannya akan memperbesar kekuasaan pemimpin. Lebih-lebih terjadinya jenjang kekuasaan yang besar sering mengarah kepada penghindaran oleh orang yang berkekuasaan kecil dari orang yang berkekuasaan lebih besar dan berkurangnya komunikasi diantara mereka.

Setiap orang yang berkekuasaan harus peduli terhadap masalah seperti itu dan perlu bekerja keras untuk membuat orang yang kecil kekuasaannya menjadi cukup merasa senang untuk berkomunikasi dan bekerja sama. Tanpa komunikasi yang akurat (dan mungkin sumber-sumber yang banyak), orang yang berkekuasaan akan kehilangan sentuhan perasaannya dan mungkin akan membuat kesalahan.

- b). Semakin orang diperlakukan seolah-olah memiliki kekuasaan semakin besar dia memiliki kepercayaan di.ri yang besar. Merasa dihormati oleh orang lain maka orang yang berkekuasaan memiliki kecenderungan untuk mulai memandang dirinya sendiri sebagai orang penting, di mana mereka akan selalu memikirkan tentang diri mereka sendiri. Oleh karena itu orang yang berkekuasaan cenderung untuk saling melihat satu sama lainnya.
- c). Semakin banyak orang memiliki kekuasaan, semakin banyak orang tersebut cenderung untuk mengidentifikasikan dengan orang lain yang juga memiliki kekuasaan.
- d). Mereka yang memiliki kekuasaan yang beratribut tinggi akan lebih tertarik dan berkomunikasi dengan kekuasaan yang beratribut tinggi pula dibanding dengan mereka yang hanya memiliki kekuasaan yang kecil.

Dalam hubungannya dengan organisasi yang menyangkut politik maka banyak pemimpin politik mengalihkan perhatiannya dari lembaganya dan lebih memperhatikan para politisi teman-teman mereka. Sesuatu hal dapat terjadi dalam suatu organisasi, terutama ketika kekuasaan seseorang meningkat lebih tinggi didalam organisasinya. Apakah Anda terbiasa dengan suatu contoh di mana seorang pemimpin sosial muncul di dalam suatu kelompok ditunjuk secara formal oleh sistemnya sehingga meningkatkan derajat atau status pengaruhnya? Sangat sering kemudian individu kemudian dilihat menjadi "berubah"; dia berubah menjadi kurang ramah bagi kita "sebagai pekerja". Dan ini sering terjadi ketika orang-orang tiba-tiba mendapatkan diri mereka sendiri di dalam peranan kepemimpinan yang baru memiliki dan memiliki pengaruh atas orang lain.

Sebetulnya salah satu bahaya kesuperioran memiliki kekuasaan yang besar atas bawahannya adalah mereka mempercayai setiap kesuksesan mereka dalam bidang pekerjaannya semata-mata atas usaha mereka sendiri dan mengabaikan kemampuan dan bantuan dari bawahannya. Perbedaan kekuasaan yang besar mengarah kepada percaya diri yang sangat besar atas kekuasaan yang dimilikinya tersebut dan buta akan kontribusi atau bantuan dari orang lainnya. Dengan asumsi tersebut di atas maka dapat diketahui mengapa sering dikatakan bahwa kekuasaan itu pada dasarnya kotor (*corrupts*). Keterkaitan yang menyeluruh mengenai perilaku dan hubungan yang mengikuti dari pemilikan pengaruh menghasilkan suatu lingkaran di mana orang dengan kekuasaan yang tinggi cenderung menjadi lebih berbeda dari mereka yang hanya memiliki kekuasaan yang rendah, walaupun masing-masing terdapat kesalingtergantungan satu sama lain.

Orang yang memiliki kekuasaan sebenarnya semata-mata karena kekuasaan tersebut diberikan oleh orang lain. Seorang pemimpin hanyalah seorang pemimpin sepanjang ada pengikutnya. Oleh karena itu sebetulnya terdapat pertanyaan siapa sebenarnya yang memiliki kekuasaan, orang yang memimpin atau orang yang dipimpin.

#### 4. SIMPULAN

Meskipun kekuasaan (*power*) cenderung kotor (*corrupt*), namun keadaan tersebut bergantung pada orang yang memiliki kekuasaan, apakah dia mau menggunakan kekuasaan untuk tujuan pribadinya atau demi kepentingan orang lain atau organisasinya. Apabila orang menyebut kekuasaan, maka biasanya pikiran orang akan cenderung mengarah kepada jabatan yang dipegangnya. Semakin tinggi jabatan seseorang biasanya juga semakin tinggi kekuasaannya. Hal yang patut diperhatikan dalam penggunaan kekuasaan adalah bahwa sebenarnya kekuasaan itu milik siapa, pemimpin atau yang dipimpin. Seorang pemimpin memiliki kekuasaan karena ada pengikutnya dan pengikutnya tersebut memberi kekuasaan kepada pemimpinnya. Jika pemimpin tersebut tidak memiliki pengikutnya maka pemimpin tersebut tidak memiliki kekuasaan atau walaupun dia mempunyai kekuasaan tidak dapat diterapkan karena tidak ada pengikutnya.

#### 5. REFERENSI

- Yukl, Gary (1994). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Indonesia. Jakarta: Prenhallindo.  
Tim FISIP-UT (2005). *Kepemimpinan*. Jakarta: Pusat Penerbitan-Universitas Terbuka.  
Kotter, John P. (1997). *Kekuasaan dan Pengaruh*. Jakarta: Prehallindo.  
Ratmawati, Dwi & Herachwati, Nurri (2004). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.  
Russell, Bertrand (1988). *Kekuasaan: Sebuah Analisis Sosial Baru*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.  
Shelton, Ken ;Ed.(2002). *A New Paradigm of Leadership* (terj.). Jakarta: Elex Media Komputindo