

Kepemimpinan, Kekuasaan dan Politik

1. Definisi Kepemimpinan.

Pemimpin dan kepemimpinan menurut Robbins dan Coulter adalah: *“Leader is someone who can influence others and who has managerial authority. Leadership is what leaders do. It’s a process of leading a group and influencing that group to achieve its goals”*. Pendapat ini memiliki makna bahwa pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan yang memiliki otoritas manajerial. Kepemimpinan adalah apa yang pemimpin lakukan. Ini merupakan proses memimpin kelompok dan kelompok itu dipengaruhi untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan sebagai interaksi antara anggota kelompok.

Gibson, Ivancevich, Donnely, dan Konopaske mengatakan pemimpin dan kepemimpinan adalah: *Leaders are agents of change; persons whose acts affect other people more than other people’s acts affect them. Leadership occurs when one group member modifies the motivation or competencies of others in the group.*

Batasan tentang pemimpin dan kepemimpinan yang dikatakan Gibson dkk, dapat dimaknai bahwa pemimpin adalah agen perubahan, atau orang yang bertindak mempengaruhi orang lain lebih dari tindakan orang lain mempengaruhi dirinya. Sedangkan kepemimpinan dikatakan terjadi ketika salah satu anggota kelompok memodifikasi cara motivasi atau kompetensi lain dalam kelompok. Kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruh yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan membangun hubungan di dalam kelompok atau organisasi.

Kepemimpinan berkaitan dengan proses yang mempengaruhi orang sehingga mereka mencapai sasaran dalam keadaan tertentu. Robbins mengatakan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Robbins juga mengatakan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Dari beberapa definisi tersebut di atas maka pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan kepemimpinan dapat dikatakan sebagai proses memengaruhi, memotivasi, menginspirasi orang dengan otoritas yang ada untuk melakukan perubahan melalui komunikasi, petunjuk, perintah sehingga mereka mencapai sasaran tertentu.

2. Teori Kepemimpinan

Sampai saat ini telah dikenal berbagai penelitian tentang kepemimpinan, mulai dari yang klasik hingga modern dan telah menghasilkan berbagai macam teori tentang kepemimpinan. Pada awalnya teori gaya kepemimpinan mencakup tiga pendekatan, yaitu: pendekatan sifat, pendekatan sikap atau perilaku, dan pendekatan situasional. Namun beberapa tahun belakangan ini muncul beberapa macam teori lagi, salah satunya yang sering dibahas adalah teori gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Menurut Northouse, kepemimpinan adalah suatu konsep yang kompleks sehingga para ahli mengkaji masalah ini dari aneka sisi, masing-masing sisi memiliki keunggulan dan kelemahan. Namun demikian, studi-studi mengenai kepemimpinan umumnya terbagi dalam garis penelitian yang jelas dan dapat diklasifikasikan menurut faktor utama meliputi: sifat (*traits*), perilaku (*behavior*), dan kontingensi.

Teori Sifat (*Traits Approach*)

Teori sifat kepemimpinan (*traits theories of leadership*) membedakan para pemimpin dari mereka yang bukan pemimpin dengan cara berfokus pada berbagai sifat dan karakteristik pribadi. Pendekatan sifat ini merupakan pendekatan sifat-sifat apa yang hendaknya dimiliki oleh seorang pemimpin. Sifat-sifat yang dikehendaki ini diharapkan mampu membuat pengikutnya bekerja dengan baik sesuai dengan harapan organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Seperti yang dikatakan oleh Kartono, "Pendekatan sifat menyatakan sifat-sifat unggul, sehingga pemimpin mampu mempengaruhi para pengikutnya melakukan tugas-tugas tertentu, sesuai dengan prinsip pembagian tugas. Untuk memperoleh gambaran mengenai sifat-sifat yang hendaknya dimiliki oleh pemimpin, Keith Davis dalam Thoza, membagi sifat-sifat kepemimpinan yang amat penting menjadi empat bagian, yaitu: kecerdasan (*intelligence*), kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan berprestasi, serta sikap-sikap hubungan kemanusiaan.

Teori Prilaku (*Behavior Approach*)

Teori perilaku pemimpin membedakan pemimpin dengan yang bukan pemimpin dengan melihat perilaku-perilaku yang ditampilkan oleh pemimpin tertentu. Gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin dapat dilihat dari cara memberikan perintah, memberikan tugas, berkomunikasi, membuat keputusan, mendorong semangat bawahannya, cara menegur kesalahan bawahannya dan sebagainya. Menurut Northouse, pendekatan gaya kepemimpinan menekankan pada perilaku seorang pemimpin. Hal ini berbeda dengan pendekatan sifat kepemimpinan yang menekankan pada karakteristik pribadi pemimpin. Pendekatan gaya kepemimpinan menekankan pada apa yang pemimpin lakukan dan bagaimana mereka bertindak. Pendekatan ini juga meluaskan kajian kepemimpinan ke arah tindakan-tindakan pemimpin terhadap bawahannya dalam berbagai macam konteks.

Dalam pendekatan, perilaku, Ronald Lippitt dan Ralph K. White dibawah pengarahannya Kurt Levin di Universitas Iowa, berpendapat ada 3 (tiga) gaya kepemimpinan, yaitu: **autocratic (otokratis), democratic (demokratis), dan laissez fair (kebebasan)**. Tannenbaum dan Schmidt yang dikutip Achua dan Lussier, menyatakan bahwa dalam gaya kepemimpinan **otokratis** kekuasaan berada pada pimpinan dan semua interaksi dalam kelompok bergerak kearahnya. Gaya kepemimpinan ini menganggap seorang pemimpin tidak harus ikutserta dalam kelompok bawahannya dan hanya berfungsi untuk pengambilan keputusan setelah mendapat semua laporan pekerjaan yang bersumber dari para pekerjanya.

Berbeda dengan gaya kepemimpinan **otokratis**, gaya kepemimpinan demokratis lebih lembut dalam mengarahkan bawahannya, memberikan semangat, mau menghargai pendapat, dan memperhatikan perasaan bawahannya. Pemimpin demokratis akan menghargai karakteristik dan kemampuan yang ada pada bawahannya serta menggunakan kekuatan pribadi dan jabatannya untuk menarik ide-ide para bawahannya.

Sedangkan gaya kepemimpinan **laissez faire**, arahan dan kontrol yang diberikan pimpinan sangat sedikit sekali, dan pimpinan juga membiarkan bawahannya untuk mengambil keputusan sendiri dalam masalah pekerjaan. Menurut Indrafachrudin pemimpin yang bersifat laissez-faire menghendaki supaya bawahannya diberikan banyak kebebasan.

2. Kekuasaan dan Politik

Kekuasaan adalah kemampuan seseorang untuk membuat orang lain atau sekelompok orang melakukan sesuatu yang jika tidak (dalam arti tidak ada pengaruh tersebut), tidak akan mereka lakukan.

Kekuasaan adalah kemampuan seseorang atau kelompok untuk mempengaruhi orang lain baik sebagai individu maupun kelompok. Kekuasaan adalah kapasitas yang dimiliki A untuk mempengaruhi perilaku B sehingga B bertindak sesuai dengan keinginan A. Dari uraian-uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kekuasaan adalah suatu kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar melakukan sebuah pekerjaan sesuai dengan keinginannya. Sumber Kekuasaan Kekuasaan dalam organisasi dapat bersumber dari orang yang berkuasa (aktor), dari karakteristik dari orang yang dipengaruhi, dan faktor-faktor situasi.

Sumber-sumber Kekuasaan dalam Organisasi

<i>Jenis Kekuasaan</i>	<i>Sumber</i>
<i>Reward</i>	Kemampuan menyediakan keuntungan atau <i>reward</i> bagi sasaran kekuasaan
<i>Koersif</i>	Kemampuan menyediakan efek hukuman pada sasaran kekuasaan yang tidak patuh
<i>Expert</i>	Kemampuan dan pengetahuan khusus yang dimiliki dimana sasaran kekuasaan ingin memiliki atau menggunakannya
<i>Referent</i>	Kemampuan berdasar kehendak orang lain meniru pemilik kekuasaan atau dengan apa pemilik kekuasaan menyimbolkannya
<i>Legitimate</i>	Kemampuan berdasar perasaan yang orang miliki bahwa kita punya hak dan otoritas menerapkan pengaruh atas kegiatan mereka. Kekuasaan ini diberikan oleh organisasi atau pendahulu kita.

Dasar-dasar Kekuasaan Kekuasaan dibagi menjadi 2 pengelompokan umum yaitu: kekuasaan formal dan kekuasaan informal.

Kekuasaan Formal didasarkan pada posisi individu dalam organisasi. Kekuasaan formal dapat berasal dari kemampuan untuk memaksa atau menghadihi, dari wewenang formal, atau dari kendali atas informasi. Jenis-jenisnya antarlain: 1. Kekuasaan paksaan Dasar kekuasaan paksaan (*coercive power*), adalah ketergantungan pada rasa takut. Kekuasaan paksaan juga merupakan kekuasaan atau kepatuhan seseorang terhadap orang lain karena mereka takut akan hukuman yang dijatuhkan kepadanya.; 2. Kekuasaan Hadiah (*reward power*) adalah hadiah/imbalan didasarkan pada kemampuan seseorang untuk memberikan imbalan kepada orang lain dalam hal ini bawahan atau pengikut, dan mereka menganggap imbalan tersebut. Kekuasaan imbalan adalah kepatuhan tercapai berdasarkan kemampuan mendistribusikan imbalan yang dipandang berharga oleh orang lain.; 3. Kekuasaan Hukum (*legitimate power*) adalah kekuasaan yang diterima seseorang sebagai hasil dari posisinya dalam hirarki formal organisasi. Kekuasaan hukum merupakan kekuasaan yang berasal dari kedudukan seseorang dalam hirarki organisasi;. 4. Kekuasaan informasi merupakan kekuasaan yang dipunyai seseorang karena ia memiliki informasi-informasi penting yang berhubungan dengan organisasi. Kekuasaan informasi juga merupakan kekuasaan yang berasal dari akses ke dan kendali atas informasi.

Kekuasaan personal adalah kekuasaan yang berasal dari karakteristik unik individu-individu. Ada 3 basis kekuasaan personal yaitu: kekuasaan pakar, penghormatan dan kekaguman dari orang lain, serta kharisma. Kekuasaan pakar (*expert power*), adalah pengaruh yang dimiliki sebagai akibat dari kepakaran atau keahlian, keterampilan istimewa, atau pengetahuan. Kekuasaan rujukan (*referent power*), adalah pengaruh berdasarkan kepemilikan atas sumber daya atau ciri pribadi seseorang. Kekuasaan kharismatik adalah perluasan dari kekuasaan rujukan yang berasal dari kepribadian dan gaya interpersonal individu.

Adanya kekuasaan dimanfaatkan oleh politik. **Politik** adalah penggunaan kekuasaan untuk mempengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi atau pada perilaku anggota-anggotanya yang bersifat mementingkan diri sendiri dan tidak mendapat sanksi dari organisasi. Politik adalah aktivitas untuk mendapatkan, mengembangkan, menggunakan kekuasaan dan sumber-sumber lainnya untuk memperoleh hasil yang diinginkan dalam situasi dimana adanya ketidak pastian atau adanya ketidak sepakatan tentang suatu pilihan (Jones, 1985). Dapat disimpulkan bahwa politik adalah suatu kekuasaan untuk mendapatkan, mengembangkan, untuk mempengaruhi organisasi atau pada perilaku individu dalam mengambil suatu keputusan yang bersifat mementingkan diri sendiri.

Faktor Penyumbang Perilaku Politik

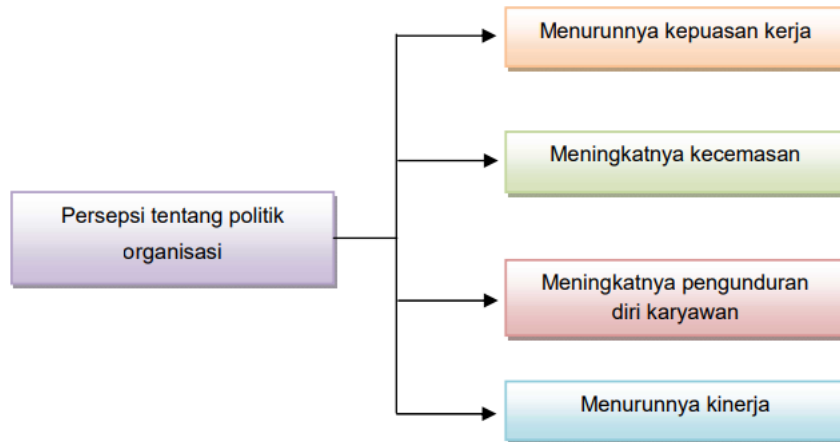
Tidak semua kelompok atau organisasi secara politis sama. Dalam beberapa organisasi, misalnya, permainan politik terjadi secara terang-terangan dan merajalela; dalam organisasi lain politik memainkan peran kecil dalam mempengaruhi hasil. Riset dan pengamatan baru-baru ini mengidentifikasi sejumlah faktor yang tampaknya mendorong perilaku politik. Ada yang merupakan karakteristik individu, yang berasal dari ciri orang-orang yang dipekerjakan oleh organisasi itu; yang lain adalah hasil dari budaya atau lingkungan internal organisasi.

Faktor Individu, Pada tingkat individu, para peneliti mengidentifikasi ciri kepribadian, kebutuhan, faktor-faktor lain tertentu yang kemungkinan besar terkait dengan perilaku politik. Dari segi ciri, kita mendapati bahwa yang merupakan pemantau-diri tinggi, memiliki lokus kendali internal, dan mempunyai kebutuhan yang tinggi akan kekuasaan dan lebih besar kemungkinan melakukan perilaku politik. Pemantau-diri yang tinggi lebih peka terhadap isyarat sosial, memperlihatkan tingkat konformitas sosial yang lebih tinggi, lebih besar kemungkinannya sangat terampil berperilaku politik daripada pemantau-diri yang rendah. Individu dengan lokus kendali internal, karena yakin dapat mengendalikan lingkungan mereka, lebih cenderung mengambil sikap proaktif dan berupaya memanipulasi situasi untuk mendukung mereka. Investasi dalam organisasi, alternatif yang dipahami, dan pengharapan akan sukses oleh individu akan mempengaruhi sejauh mana ia akan mengejar cara tindakan politik yang tidak sah.

Faktor Organisasi, peran yang dapat dimainkan oleh perbedaan individu dalam memupuk permainan politik, bukti lebih kuat mendukung bahwa situasi dan budaya tertentu meningkatkan politik. Lebih spesifik, bila sumberdaya organisasi menurun, bila pola sumberdaya yang ada itu berubah, dan bila terdapat kesempatan untuk promosi, kemungkinan lebih besar politik akan muncul. Disamping itu, budaya yang dicirikan dengan kepercayaan rendah, ambiguitas peran, sistem evaluasi kinerja yang tidak jelas, praktik imbalan kalah-menang, pengambilan keputusan yang demokratis, tekanan yang tinggi atas kinerja, dan manajer senior yang mementingkan diri sendiri akan menciptakan lahan perkecambah biakan politik.

Semakin besar tekanan yang dirasakan oleh para karyawan untuk berkinerja dengan baik, semakin besar kemungkinan mereka terlibat dalam permainan politik. Bila orang dituntut secara ketat bertanggung jawab atas hasil, mereka akan berusaha keras agar “tampak baik”. Jika seseorang menganggap bahwa karir keseluruhannya bergantung pada angka penjualan kuartal yang akan datang atau laporan produktivitas pabrik bulan depan, terdapat motivasi untuk melakukan apa saja yang diperlukan untuk memastikan bahwa akan muncul angka-angka yang mendukung.

Tanggapan karyawan terhadap politik



Persepsi tentang politik cenderung meningkatkan kecemasan atau stres pekerjaan. Ini tampaknya disebabkan oleh persepsi bahwa, tanpa terlibat dalam politik, seseorang kehilangan landasan karena dialihkan ke orang lain yang merupakan pelaku politik yang aktif; atau sebaliknya, karena tekanan tambahan yang dirasakan individu setelah dia masuk dan bersaing dalam arena politik. Tidak heran, bila perpolitikan terlalu banyak diurus, politik dapat mengakibatkan karyawan keluar dari perusahaan. akhirnya, terdapat bukti awal yang memberi kesan bahwa politik menyebabkan kemerosotan kinerja karyawan. Persepsi atas politik organisasi, tampaknya membawa dampak demotivasi pada para individu, dan dengan demikian menyebabkan merosotnya tingkat kinerja. Bila politik dan pemahamannya tinggi, kemungkinan kinerja meningkat karena individu akan melihat tindakan-tindakan politis sebagai ancaman, yang akan membawa negatif pada kinerja. Namun bila orang memahami politik sebagai ancaman dan bukan sebagai peluang, mereka sering menanggapi dengan perilaku defensif perilaku relatif dan protektif untuk menghindari tindakan, kesalahan, atau perubahan. Dan perilaku defensif sering diasosiasikan dengan perasaan negatif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja.