

## PENYALAHGUNAAN KEKUASAAN DI DALAM ORGANISASI KERJA

Oleh: Agus Wahyuadianto, S.Psi. SE.<sup>1</sup>

### Abstrak

*Power abuse is a misuse of power which is granted to person. If it was informal usually will not make huge effect, but if it was a power is given by government then the destruction effect will broader because it is connected with more people. We can take Attorney Urip Tri Gunawan who sentenced 20 years and imprisoned and Rp 500 million penalties, for taking bribery worth US\$ 6,000 for Bantuan Likuiditas Bank Indonesia II case. He used his power as the investigator chief for that case to win the accused. This action can be categorised as organisational politic as well. Because he tried to fulfil his personal aims, even though they were contradicted with his organisation aims, in this case General Attorney. Organisational politic happens in every organisation in various intensity. But it gives more negative effects than the positive ones. Therefore it has to be controlled from destroy organisation performance and keep the organisation members in comfortable situation. In addition there is new term for organisational misbehavior called, workplace psychopath. This term refer to psychopathic activity inside organisation which destroy personnel psychologically.*

**Key words:** power abuse, organisational politic, workplace psychopath.

### PENDAHULUAN

Belum lama ini negara kita dihebohkan oleh sebuah kasus yang mecorengkan aib di muka lembaga Kejaksaan Agung. Seorang Jaksa muda yang bernama Urip Tri Gunawan ditangkap karena menerima uang suap sejumlah US\$ 660 ribu atau setara Rp 6 miliar dari Artalyta. Pemberian uang ini berkaitan dengan posisi Jaksa Urip sebagai penyidik Kasus Bantuan Likuiditas Bank Indonesia

(BLBI). Akhirnya Jaksa Urip divonis oleh Pengadilan Tindak Pidana Korupsi (Tipikor) dengan hukuman 20 tahun penjara dan denda Rp 500 juta. Kasus tersebut menambah panjang daftar penyalahgunaan kekuasaan yang terjadi di lembaga negara Indonesia. Penyalahgunaan kekuasaan (*power abuse*) merupakan sebuah perilaku yang sering terjadi di dalam sebuah organisasi,

1. Penulis adalah CPNS di Bidang Litbang KKK-SDA PKP2A I LAN.

baik itu organisasi pemerintah maupun swasta. Berbagai argumen dikemukakan sebagai alasan tindakan tersebut, mulai dari alasan “demi keuntungan bersama” sampai dengan keinginan untuk mengedepankan kepentingan pribadi. Alasan apapun yang diutarakan adalah keliru, karena tindakan penyalahgunaan kekuasaan adalah sebuah kesalahan ditinjau dari aturan legal-formal.

Berangkat dari kasus Jaksa Urip di atas, mari kita urai kejadian tersebut dari sudut pandang perilaku organisasi (*organizational behaviour*). Konsep perilaku organisasi akan menjelaskan proses yang terjadi pada kasus Jaksa Urip berkaitan dengan perannya sebagai anggota organisasi bernama Kejaksaan Agung. Dalam interaksinya dengan Kejaksaan Agung, Jaksa Urip bertemu dengan banyak orang, baik sesama anggota organisasi maupun *stakeholders*, dan “bersentuhan” dengan atmosfer organisasi di dalamnya. Di sinilah proses organisasi berlangsung sehingga kasus penyusunan tersebut bisa terjadi.

## TINJAUAN TEORITIS

### Kekuasaan

"Menyatakan terdakwa Urip Tri Gunawan terbukti secara sah dan meyakinkan bersalah, melanggar Pasal 12 huruf b dan e UU No 31/1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi sebagaimana telah diubah dengan UU No 20/2001. Oleh karenanya, menjatuhkan hukuman penjara selama 20 tahun dan denda Rp 500 juta." Begitulah petikan kalimat Ketua Majelis Hakim Teguh Haryanto pada saat menjatuhkan vonis kepada Jaksa Urip di Pengadilan Khusus Tindak Pidana Korupsi Jakarta pada hari Kamis, 4 September 2008.

Sebagai Ketua Penyidik Kasus BLBI II, Jaksa Urip melakukan berbagai rekayasa untuk meringankan tersangka kasus tersebut, selain itu Jaksa Urip juga melakukan pemerasan. Selengkapnyanya dapat dilihat pada **Box 1**.

### Box 1

#### Kesalahan-kesalahan yang Dilakukan Jaksa Urip Tri Gunawan

Melalui sidang yang digelar Pengadilan Tindak Pidana Korupsi telah terkuak kesalahan Jaksa Urip Tri Gunawan, sehingga vonis 20 tahun dan denda Rp 500 juta dijatuhkan. Berikut kesalahan-kesalahannya :

1. Bekerjasama dengan Artalyta Suryani agar Sjamsul Nursalim selaku pemegang saham pengendali atau pemilik Bank Dagang Nasional Indonesia (BDNI) tidak memenuhi panggilan Kejaksaan Agung.
2. Menyarankan kepada Artalyta Suryani agar membuat surat yang ditujukan kepada Kejagung yang berisi Sjamsul Nursalim di luar negeri dan dalam keadaan sakit.
3. Tidak mempersoalkan surat yang dikeluarkan oleh kantor *law firm* Adnan Buyung Nasution yang menyatakan Sjamsul Nursalim sakit dan berada di luar negeri tanpa dilengkapi surat dokter atau rumah sakit.
4. Mengarahkan anggota tim penyelidik BLBI II (BDNI) yakni Endro Dewanto untuk mencari jalan keluar untuk kepentingan Sjamsul Nursalim.
5. Melakukan *lobby-lobby* kepada auditor BPK yang bernama Adi agar tidak mengarahkan hasil penyelidikan BLBI ke pidana, melainkan perdata.
6. Bekerjasama dengan auditor BPK yang bernama Adi untuk meluruskan pendapat teman-temannya sesama penyelidik BLBI agar keluar dari wacana MSAA dalam penyelidikan BDNI.
7. Menuruti kemauan Artalyta Suryani yakni agar kesimpulan hasil penyelidikan BLBI II (BDNI) tidak ekstrim yakni tidak merekomendasikan kepada Menteri Keuangan agar kekurangan pembayaran Sjamsul Nursalim Rp 4,758 trilyun ditagihkan atau diperdatakan.
8. Bersama Jampidsus Kemas Yahya Rahman dan Direktur Penyidikan pada Jampidsus Kejagung M Salim ikut membahas kesimpulan hasil penyelidikan yang akan disampaikan kepada publik melalui wartawan yakni dengan cara tidak menyebut adanya kekurangan pembayaran dari Sjamsul Nursalim sebesar Rp 4,758 trilyun.
9. Menerima uang dari Artalyta Suryani sebagai imbalan atas perlindungan yang diberikan kepada Sjamsul Nursalim sebesar 660.000 dolar AS pada 2 Maret 2008.
10. Mengancam akan menjadikan mantan Kepala Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) Glenn MS Yusuf sebagai tersangka apabila tidak menyerahkan uang.
11. Berjanji kepada kuasa hukum Glenn MS Yusuf yakni Reno Iskandarsyah akan merobek-robek hasil penyelidikan terhadap Glenn MS Yusuf apabila mau berkoordinasi dengan dirinya dengan cara menyerahkan uang.
12. Menerima uang hasil pemaksaan dari Glenn MS Yusuf sebesar Rp 1 milyar.

Kesalahan-kesalahan tersebut dilakukan selama Jaksa Urip menjadi ketua tim penyelidik Kasus Bantuan Likuiditas Bank Indonesian II (Bank Bali).

Sumber : [www.kompas.com](http://www.kompas.com)

Secara jelas, Jaksa Urip menggunakan kekuasaan yang dipegangnya untuk keuntungan pihak-pihak tertentu. Perilaku penyalahgunaan kekuasaan yang menyimpang dari tujuan organisasi seperti ini, sangat tidak dibenarkan dari sudut pandang keorganisasian. Penyalahgunaan kekuasaan (*power abuse*) bahkan sudah menjurus kepada perilaku politik dalam organisasi (*organizational politic*).

Sebelum melangkah lebih jauh, akan kita telaah terlebih dahulu makna dari kekuasaan. Kekuasaan atau kekuatan (*power*) merupakan kemampuan untuk mempengaruhi individu atau kelompok untuk melakukan hal yang diinginkan oleh pemilik kekuasaan. Kekuasaan sering dianggap sebagai suatu hal yang kotor, seperti halnya politik. Kanter dalam tulisannya yang berjudul "*Power Failure in Management Circuit*" menggambarkan kekuasaan sebagai berikut :

"People who have it deny it, people who want it try not appear to be seeking it, and those who are good at getting it are secretive about how they got it" (Kanter dalam Robbins & Judge, 2007) Kekuasaan adalah sesuatu yang diinginkan banyak orang, tetapi mereka yang memiliki kekuasaan cenderung menyembunyikannya.

Pemilik kekuasaan memperkuat dan melanggengkan kekuasaannya dengan meningkatkan ketergantungan orang terhadap dirinya. Karena sumber kekuasaan yang dimilikinya bersumber pada penguasaan sumber daya yang tidak dimiliki oleh orang lain. Semakin besar dominasinya terhadap sumber daya, maka semakin besar ketergantungan orang lain

padanya, sehingga kekuasaannya pun semakin besar pula.

Konsep kekuasaan ini harus dibedakan dengan konsep kepemimpinan. Dalam kepemimpinan terdapat sebuah tujuan yang ingin dicapai dengan menggunakan pengaruh yang dimiliki oleh pemimpin. Tetapi bedanya, kekuasaan tidak memerlukan kesesuaian tujuan, yang diperlukan adalah ketergantungan. Sementara kepemimpinan membutuhkan keselarasan tujuan antara pemimpin dan pengikut. Perbedaan kedua adalah kekuasaan tidak memperlakukan kedudukan orang atau kelompok yang akan dipengaruhi, sedangkan kepemimpinan menekankan pengaruh pada individu yang berada di bawahnya sebagai pengikutnya. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan membutuhkan kekuasaan. Pemimpin bertugas untuk meraih tujuan, sedangkan kekuasaan menjadi alat untuk mencapainya.

Menerapkan sebuah kekuasaan terhadap seseorang (dalam hal ini kita sebut sebagai objek) tidak bisa sembarang dilakukan. Ada berbagai metode yang bisa digunakan untuk mempengaruhi orang lain. Yukl (Greenberg & Baron, 1995) dalam penelitiannya mengidentifikasi sembilan taktik yang biasa digunakan, yaitu :

#### 1. Rational persuasion

Membujuk seseorang untuk melakukan yang diinginkan dengan cara menunjukkan argumen dan berbagai fakta yang logis. Dengan membawa pikiran orang tersebut ke dalam alur pemikiran kita maka akan semakin mudah dia diyakinkan dan menurut yang diperintahkan padanya.

2. **Inspirational appeal**  
Objek dibujuk dengan cara membangkitkan komitmen emosionalnya. Semangat dan antusiasme ini dibangun dengan cara memperlihatkan ketertarikan kita pada nilai-nilai, idealisme, harapan, dan aspirasi yang dimilikinya. Dengan begitu, tumbuh kepatuhan objek seiring dengan makin eratnya *emotional bonding* dengan pemilik kekuasaan.
  3. **Consultation**  
Melibatkan objek dalam proses pengambilan keputusan suatu masalah, sehingga motivasi dan keterlibatannya meningkat. Bentuk lain yang bisa digunakan adalah dengan meminta kontribusinya dalam proses penyusunan rencana, dengan cara ini objek merasa memiliki tanggung jawab dalam pelaksanaan rencana.
  4. **Ingratiation**  
Memberikan kata-kata manis, sanjungan dan pujian sehingga objek menyukai kita dan mau melakukan hal yang diinginkan. Penggunaan pendekatan semacam ini akan menumbuhkan energi positif dalam dirinya sehingga objek tergerak dengan sendirinya untuk melaksanakan harapan pemilik kekuasaan.
  5. **Exchange**  
Memberi janji pada objek apabila dia mau melaksanakan yang diinginkan. Janji tersebut dapat berupa pertukaran barang, bantuan maupun keuntungan-keuntungan lainnya yang disukai oleh objek.
  6. **Legitimizing**  
Menggunakan nama atau posisi orang lain untuk membujuk objek. Disampaikan kepadanya bahwa perintah yang ingin dilakukan tersebut sudah sesuai dengan peraturan dan praktik lapangan yang berlaku di organisasi tersebut.
  7. **Personal appeal**  
Meminta objek melakukan sesuatu dengan merujuk pada hubungan persahabatan yang sudah terjalin selama ini atau kepada loyalitas yang diberikan kepada pemilik kekuasaan. Pendekatan personal semacam ini dilakukan untuk meningkatkan keterlibatan objek dalam pelaksanaan perintah pemilik kekuasaan.
  8. **Coalition**  
Menunjukkan kepada objek bahwa pemilik kekuasaan didukung oleh sejumlah orang lain, sehingga terlihat kuat kedudukannya di mata objek. Pendekatan ini menekankan pada kolektivitas dalam melakukan suatu pekerjaan.
  9. **Pressure**  
Mencari dukungan dari objek dengan menggunakan peringatan, ancaman dan intimidasi. Tindakan represif semacam ini dilakukan untuk menggerakkan secara paksa motivasi objek dalam melaksanakan keinginan pemilik kekuasaan.
- Penerapan sebuah kekuasaan menjadi sebuah seni tersendiri, sama halnya dengan seni memimpin. Karena setiap penguasa adalah entitas yang unik, begitu pula objek kekuasaan, mereka memiliki karakteristik tersendiri. Oleh karena itu ada banyak faktor, baik internal maupun eksternal, yang menjadi faktor penentu

sukses-tidaknya penggunaan sebuah kekuasaan.

Seorang penguasa atau pemimpin yang baik tidak akan asal memilih strategi yang akan dipakainya, bagi sebagian orang akan memilih kombinasi taktik yang sesuai menurut penilaiannya. Misalnya saja seorang pemimpin menggunakan *ingratiation* dan *legitimizing* sekaligus untuk menghilangkan kesan paksaan dalam perintah yang dikeluarkannya, sehingga objek tidak merasa terlalu diintimidasi oleh pemimpinnya. Kombinasi yang lain adalah dengan menggunakan tiga taktik sekaligus, yakni *rational persuasion*, *inspirational appeal* dan *legitimizing* dalam membujuk objek yang memiliki kehati-hatian dalam bertindak. Melalui ketiga kombinasi tersebut, pemimpin “menyentuh” sisi rasional dan emosional objek sehingga objek lebih mudah tergerak untuk mengikuti perintah pemimpin.

Sebagian orang membagi kesembilan taktik tersebut ke dalam dua golongan yakni *soft tactic* dan *hard tactic*. Seorang bisa menggunakan taktik yang lebih lunak terlebih dahulu, yang menekankan pada pendekatan personal seperti *inspirational appeal*, *rational persuasion* dan *consultation*. Apabila taktik ini gagal maka baru digunakan taktik yang lebih keras, antara lain *legitimizing*, *coalition* dan *pressure*. Taktik yang lebih keras umumnya menghabiskan sumber daya lebih banyak dan memiliki risiko yang lebih tinggi karena menekankan pada kekuasaan formal sehingga kemungkinan munculnya resistensi lebih tinggi. Beberapa fakta menarik yang diungkap oleh Falbe dan Yukl (dalam Robbins & Judge, 2007), ternyata penggunaan satu

*soft tactic* lebih efektif daripada penggunaan satu *hard tactic*. Fakta lainnya adalah kombinasi dua *soft tactic* lebih efektif daripada penggunaan satu *hard tactic* atau bahkan kombinasi beberapa *hard tactic*.

Objek kekuasaan bisa digolongkan menjadi setidaknya tiga golongan, yaitu : pengaruh kepada atasan (*upward influence*), pengaruh kepada rekan setingkat (*lateral influence*) dan pengaruh kepada bawahan (*downward influence*). Tidak semua taktik bisa diterapkan pada satu golongan, oleh karenanya perlu diidentifikasi taktik mana yang sesuai dan efektif untuk masing-masing golongan. Ternyata hanya *rational persuasion* yang efektif diterapkan untuk semua golongan. Taktik *consultation* dan *ingratiation* paling baik digunakan untuk *lateral influence*, sedangkan bagi *downward influence* taktik paling efektif, setelah *rational persuasion*, adalah dengan menggunakan *inspirational persuasion*. Hal yang menarik adalah bahwa *pressure* hanya baik digunakan pada bawahan. Dapat disimpulkan bahwa bagi sebagian besar orang, faktor kognitif lebih mendominasi sehingga menjadi jalan masuk paling mudah bagi berbagai pengaruh kekuasaan, setelah itu baru digunakan pendekatan yang bersifat afektif. Untuk *upward influence* dan *lateral influence* akan lebih efektif bila pendekatan kekuasaan menggunakan metode kognitif, sedangkan *downward influence* lebih baik memperbesar porsi pendekatan afektif. Secara lebih lengkap dapat dilihat melalui tabel 1.

Tabel 1  
Penerapan Kekuasaan Berdasarkan Objek Golongan

Upward Influence	Lateral Influence	Downward Influence
Rational persuasion	Rational persuasion Consultation Ingratiation Exchange Legitimacy Personal appeals Coalitions	Rational persuasion Inspirational appeals Pressure Consultation Ingratiation Exchange Legitimacy

Setiap organisasi memiliki karakter unik yang tercermin dalam budaya organisasi. Budaya organisasi terbentuk melalui visi-misi, tugas pokok dan fungsi organisasi, SDM, dan interaksi orang-orang yang terlibat di dalamnya. Kita bayangkan saja memasuki sebuah kantor Kepolisian Resort Bandung. Atmosfer organisasi yang kita rasakan menggambarkan pola hubungan bawahan-atasan yang kaku, serta sistem komunikasi yang bergaya komando. Bisa kita lihat berbagai faktor penting yang menjadikan sebuah budaya organisasi yang disiplin, antara lain : tugas kepolisian yang melayani masyarakat berkaitan dengan urusan keamanan, penggunaan seragam yang mengesankan kesatuan perintah, dan aba-aba penghormatan setiap bertemu dengan perwira yang lebih tinggi semakin menguatkan hierarki serta pola hubungan interpersonal di dalamnya.

P.P. Fu dan G. Yukl menemukan bahwa perbedaan negara menentukan pula dalam efektivitas penerapan strategi. Orang-orang di Negara Amerika lebih menyukai pendekatan yang menggunakan dasar logika atau kognitif, sementara orang-orang di China lebih menyukai *coalition* sebagai taktik terbaik dalam menerapkan kekuasaan. Kecenderungan ini

dilatarbelakangi oleh karakter orang Amerika yang tidak segan untuk berkonfrontasi langsung dengan orang lain, menggunakan *rational persuasion* dalam mempengaruhi objeknya, dan karakter mereka yang suka menyelesaikan berbagai perbedaan yang terjadi. Pada orang China, penggunaan taktik *coalition* sesuai dengan karakter mereka yang lebih suka menggunakan pendekatan tidak langsung dalam menyelesaikan permasalahan yang pelik dan kontroversial.

Penelitian lain dari Yukl menemukan beberapa faktor lain yang mempengaruhi penerapan taktik kekuasaan. Sebuah taktik dapat diterima objek dengan baik apabila taktik tersebut dipersepsi sebagai pengaruh yang dapat diterima secara sosial (*socially acceptable form of influence behavior*). Selain itu posisi pemilik kekuasaan juga menentukan dalam pemberian pengaruh. Pemilik kekuasaan harus memiliki kedudukan yang memadai dan kapasitas pribadi yang mencukupi untuk menjalankan taktik tersebut. Pengaruh juga akan dilaksanakan dengan baik apabila taktik tersebut dapat mempengaruhi sikap objek terhadap perintah yang ingin diwujudkan. Taktik juga harus dijalankan dengan

cerdik dan sempurna agar bisa memberikan pengaruh yang maksimal terhadap objek. Keinginan yang benar secara hukum dan dilatarbelakangi oleh peraturan yang berlaku akan memperkuat penerapannya. Yang terakhir adalah pemilik kekuasaan harus memastikan bahwa keinginan yang ingin diwujudkan tersebut sesuai dengan kebutuhan dan nilai-nilai yang dianut oleh objek.

### **PENYALAHGUNAAN KEKUASAAN**

Sejak awal Charles de Secondat, Baron de Montesquieu telah melakukan pemisahan kekuasaan untuk menghindarkan penyalahgunaan kekuasaan oleh pemerintah. Dalam konsepnya tersebut Montesquieu membagi kekuasaan pemerintah menjadi kekuasaan eksekutif, legislatif dan yudikatif. Masing masing kekuatan memiliki independensi dan ruang untuk berkembang di mana kebebasan berkembang tersebut dibatasi oleh kekuasaan lainnya, akan tetapi satu sama lain tidak bisa saling mengintervensi.

Dalam ranah perilaku organisasi penyalahgunaan kekuasaan merupakan pelanggaran terhadap nilai-nilai, baik yang bersifat normatif, etik maupun hukum. Seperti perilaku yang ditunjukkan oleh Jaksa Urip (lihat **Box 1**), secara fisik merupakan bentuk penyalahgunaan kekuasaan dalam kapasitas perannya sebagai Ketua Tim Penyelidik Kasus BLBI II. Jaksa Urip yang diberi *legitimate power* untuk memimpin tim penyelidik telah menyimpang dari tujuan penyelidikan yang telah ditetapkan. Ditinjau dari sudut pandang motivasi perilaku, maka Jaksa Urip menggunakan kekuasaannya untuk keuntungan pribadinya dimana kepentingan pribadi

tersebut bertolak belakang dengan tujuan organisasinya yakni Kejaksaan Agung. Perilaku penggunaan kekuasaan formal untuk keuntungan pribadi yang bertolak belakang dengan kepentingan organisasi merupakan sebuah bentuk perilaku politik dalam organisasi (*organisational politic*) atau yang juga akrab disebut sebagai politik kantor (*office politic*)

### **PERILAKU POLITIK DALAM ORGANISASI**

Vredenburg dan Maurer (dalam Rahmani, 1999) telah mengumpulkan berbagai definisi tentang politik dalam organisasi dan membaginya dalam dua kelompok. Kelompok pertama mendefinisikan politik dalam organisasi sebagai usaha-usaha untuk menggunakan kekuasaan untuk mempengaruhi proses pengambilan keputusan dalam suatu organisasi. Definisi kelompok pertama ini menekankan pengertian bahwa politik dalam organisasi sebagai konflik kekuasaan antar kelompok. Sementara kelompok kedua mendefinisikannya sebagai perilaku mementingkan diri sendiri tetapi tidak melanggar aturan organisasi. Pada definisi kelompok pertama perilakunya cenderung kolektif atau berkelompok, sedangkan pada kelompok kedua lebih individual dan atributif.

Politik dalam organisasi didefinisikan oleh Pfifner dan Sherwood (dalam Flippo, 1976) sebagai suatu interaksi yang dilakukan untuk memperoleh dan memindahkan kekuasaan, sekaligus menerapkannya pada orang lain, sehingga tercipta suatu jaringan interaksi (*the network of interactions*). Atau dalam definisi yang lebih sederhana, politik dalam organisasi merupakan praktek

mengakomodasi atau *accomodation* (Flippo, 1976). Contohnya adalah sebagai berikut, ketika seorang staf mengalami kesulitan dalam bekerja sama dengan atasannya maka alternatif tindakan yang bisa diambil adalah dengan cara formal dan informal. Tindakan formal adalah dengan tetap berusaha melakukan kontak sesuai struktur organisasi dan dalam lingkup tugas-tugas mereka. Sementara tindakan informal tidak terbatas oleh aturan organisasi, misalnya mengajak makan siang bersama, menawarkan bantuan dalam melaksanakan tugas dan memberikan bingkisan kepada atasan. Suatu ketika terjadi kekeliruan dalam departemen yang dibawah oleh atasan tersebut. Kekeliruan ini seharusnya menjadi tanggung jawab atasan (supervisor), akan tetapi saat staf tersebut mengetahuinya dia memilih untuk menutupinya daripada membeberkan ke pihak lain. Staf tersebut memilih untuk melakukan tindakan politik dalam organisasi dalam bentuk memberikan akomodasi.

Politik dalam lingkup organisasi merupakan suatu kekuasaan yang digunakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Mayes dan Allen dalam Greenberg dan Baron, 1995). Lebih spesifik lagi, Allen dan rekan-rekannya (1979) menyampaikan bahwa politik dalam organisasi meliputi tindakan reaktif dan proaktif dalam organisasi, tindakan reaktif dilakukan untuk melindungi kepentingan pribadi sedangkan tindakan proaktif ditujukan untuk meningkatkan pencapaian kepentingan pribadi.

Drory dan Romm (dalam Greenberg dan Baron, 1995) mendefinisikan politik dalam organisasi sebagai tindakan, yang

tidak disetujui secara resmi oleh organisasi, dengan tujuan mempengaruhi pihak lain untuk memenuhi keinginan (*goal*) pribadi. Penggunaan pengaruh atau kekuasaan secara informal inilah yang membedakan antara perilaku politik dalam organisasi dengan penggunaan kekuasaan (*power*) yang disetujui dan diterima oleh organisasi (Kacmar dan Feris dalam Greenberg dan Baron, 1995). Sebuah pengertian yang relatif diterima secara luas adalah definisi yang diberikan oleh Porter, Allen dan Angle, yaitu perilaku informal dalam organisasi yang diatur untuk melindungi dan meningkatkan keinginan (*self interest*) pribadi atau kelompok saat kepentingan tersebut berbenturan dengan kepentingan pihak lain (Drory, 1993).

Berdasarkan berbagai pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa perilaku politik dalam organisasi merupakan perilaku yang mementingkan diri sendiri dan tindakan penyimpangan terhadap kekuasaan resmi organisasi. Politik dalam organisasi memang suatu tindakan yang menempatkan kepentingan pribadi di atas kepentingan organisasi (Greenberg dan Baron, 1995).

## PROSES PERILAKU POLITIK DALAM ORGANISASI

Sebagai sebuah perilaku unik dalam sebuah organisasi, perilaku politik memiliki beberapa faktor pembentuk. Faktor-faktor ini dikelompokkan ke dalam empat golongan besar. Dari identifikasi ini kita bisa melakukan tindakan preventif dan kuratif terhadap kondisi yang berlangung di dalam sebuah organisasi. Keempat faktor pembentuk perilaku politik dalam organisasi adalah sebagai berikut :

a. Setting Lingkungan

Merupakan dasar dari pembentukan budaya organisasi maupun karakter individu. Dalam setting lingkungan terdapat faktor lingkungan fisik, seperti jumlah populasi manusia, ras, aksesibilitas terhadap berbagai sarana hidup, usia, dan faktor-faktor demografis lainnya. Terdapat pula lingkungan non fisik seperti budaya masyarakat, karakter penduduk setempat, tingkat kohesivitas masyarakat, dan berbagai stereotip yang muncul di dalamnya.

b. Budaya Organisasi

Budaya perusahaan merupakan hasil akulturasi dari setting lingkungan dengan karakter berbagai sistem yang berlaku dalam organisasi, desain organisasi dan struktur departemen. Contoh dari bentuk budaya organisasi adalah penghormatan terhadap atasan, kebijakan yang cenderung *top down* dan pemilihan jalur komunikasi dalam organisasi.

c. Situasi Organisasi

Situasi yang mendorong perilaku politik, berkaitan dengan : kebutuhan untuk berinteraksi, kebutuhan untuk melakukan kesepakatan, ketergantungan antar karyawan, perbedaan status dalam organisasi, bentuk-bentuk komunikasi, dan tanggung jawab yang kurang jelas. Selain itu ada pula yang berasal dari unsur spesialisasi dalam tugas, kesenjangan antara tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, jabatan

rangkap yang menimbulkan konflik peran, dan interaksi dengan berbagai peraturan.

Berbagai situasi di lingkungan organisasi telah mendorong individu maupun kelompok untuk mempraktekkan perilaku politik. Bentuk nyata dari situasi yang memfasilitasi praktek perilaku politik, yaitu : kesenjangan antara kekuasaan pemimpin formal dengan pengaruh sebenarnya, perubahan teknologi, perubahan pasar, kebutuhan organisasi (Dalton dalam Rahmani, 1999), peluang mobilitas kerja vertikal (Kanter dalam Rahmani, 1999), tingkat jabatan yang semakin tinggi memiliki iklim politik yang semakin kuat (Gandz dan Murray dalam Rahmani, 1999), tidak terdapatnya standar kerja yang objektif, proses pengambilan keputusan yang dilakukan secara rahasia (Pfeffer dalam Rahmani, 1999), penundaan antara kinerja dengan umpan balik, pengambilan keputusan dalam kelompok, kompensasi yang tidak berdasarkan kinerja, penghargaan kepada anggota yang tidak berprestasi, dan loyalitas fanatik (Robbins, dalam Rahmani, 1999). Masing-masing kondisi tersebut di atas mendorong terjadinya perilaku politik dalam organisasi, baik yang dilakukan oleh satu orang maupun kelompok.

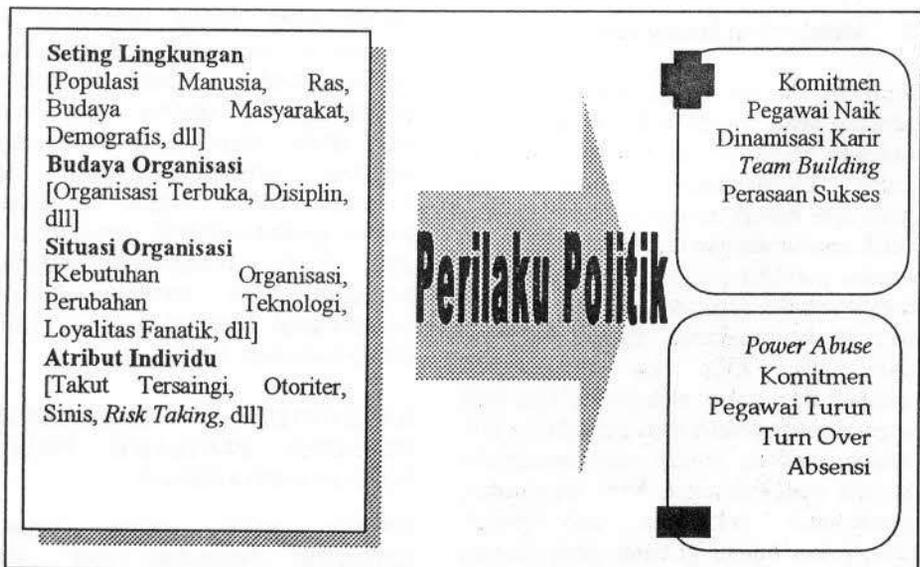
d. Atribut Individu

Merupakan hasil interaksi antara karakter bawaan dengan faktor setting lingkungan. Saat

keterampilan individu dan kepribadian seorang anggota tidak dapat teraktualisasikan dengan bebas, akan muncul ketidakcocokan dengan pemegang kekuasaan resmi. Ketidakcocokan ini akan bermuara pada konflik, apalagi bila anggota tersebut memang memiliki kecenderungan untuk melakukan praktek politik. Ciri-ciri aktor politik di lingkungannya adalah memiliki rasa curiga, iri hati, tidak peduli

pendapat ahli tentang karakter aktor politik sebagai individu yang senang menyerempet bahaya, melanggar norma, dan peka terhadap situasi (Cattel dalam Rahmani, 1999), otoriter, sinis (Allen dkk, 1979), mempunyai kebutuhan tinggi akan rasa aman, otonomi (Porter dan Lawler dalam Rahmani, 1999), dan kebutuhan akan status (Madison dalam Rahmani, 1999).

Bagan 1  
Proses Pembentukan Perilaku Politik dalam Organisasi



terhadap orang lain, dan merasa takut untuk tersaingi (Zalesnik dalam Rahmani, 1999). Vredenburg dan Maurer (dalam Rahmani, 1999) mengumpulkan

Sebagai sebuah perilaku yang bisa diamati, maka perilaku politik dimanifestasikan ke dalam Berbagai bentuk perilaku ini sekilas nampak umum terjadi di dalam sebuah kantor atau

organisasi, akan tetapi bila digali lebih dalam akan bisa ditemukan motivasi dasar dari perilaku tersebut. Beberapa bentuk perilaku politik yang sering ditemui adalah sebagai berikut :

1. Menyerang atau menyalahkan pihak lain
2. Mengendalikan akses terhadap informasi
3. Membangun dan mempertahankan kesan baik
4. Mempunyai pendukung
5. Mencari muka
6. Melakukan koalisi
7. Mendekatkan diri dengan pihak yang lebih berkuasa
8. Memberikan hutang budi

Perilaku di atas biasa dilakukan oleh seorang aktor politik, baik secara individu maupun berkelompok. Hal ini dilakukan untuk memudahkan dirinya dalam mencapai tujuan pribadinya yang kadang tidak sejalan dengan tujuan organisasi.

Ketika perilaku politik mulai bekerja di dalam sebuah organisasi maka akan ada banyak kemungkinan muncul sebagai *impact*-nya. Efek ini digolongkan menjadi dua, yakni efek positif dan efek negatif. Efek positif dari perilaku politik adalah Perilaku politik akan membawa kepada pengembangan karir dan status, peningkatan kekuasaan dan posisi, pencapaian tujuan pribadi, penyelesaian tugas, tumbuhnya perasaan berhasil, perasaan mengendalikan, dan perasaan sukses (Rahmani, 1999). Selain itu koordinasi di antara anggota akan meningkat, peningkatan nilai komunikasi dan pengembangan tim (Vredenburg dan Maurer dalam Rahmani, 1999)

Ternyata efek negatiflah yang lebih dominan terjadi sebagai *impact* dari perilaku politik (Miner, 1978). Dampak negatifnya bagi individu adalah hilangnya kredibilitas, kekuasaan dan tumbuhnya perasaan negatif di lingkungan kerja tersebut. Selain itu muncul perasaan bersalah pada diri sendiri, promosi pada level yang tidak mampu, dan menurunkan kinerja (Vredenburg dan Maurer, dalam Rahmani, 1999). Individu yang merasakan iklim politik di organisasinya akan memiliki sikap negatif terhadap organisasi, menurunnya motivasi, komitmen yang rendah, dan tingkat *turn over* yang tinggi (Drory, 1993).

Bagi organisasi, sebagai arena adu strategi politik, tentu akan membawa akibat yang cukup signifikan juga. Karena di organisasi itu telah terjadi penyimpangan tujuan organisasi, penyalahgunaan sumber daya, konflik dan iklim kerja yang menimbulkan perasaan tertekan (Madison dalam Rahmani, 1999). Selain itu dideteksi bahwa perilaku politik sebagai sumber stres kerja, mengurangi efektivitas organisasi dan merusak hubungan interpersonal (Bartholome dan Laurent dalam Rahmani, 1999).

#### **KUESIONER PENGUKURAN PERSEPSI PERILAKU POLITIK DALAM ORGANISASI**

Perilaku politik dalam organisasi merupakan berangkat dari sebuah motivasi dan dimanifestasikan dalam berbagai perilaku yang dilakukan di dalam organisasi, sehingga tidak memiliki perilaku tunggal. Oleh karena itu untuk mengetahui keberadaan dan tingkat intensitas perilaku politik di dalam suatu organisasi dibuat alat ukur

yang menangkap persepsi anggota atau pegawai terhadap kondisi yang berlaku di dalam organisasinya. Kacmar dan Ferris membuat *Perception of Organisational Politic Scale* (POPS) atau Skala Persepsi terhadap Perilaku Politik dalam Organisasi. Skala ini mengukur elemen-elemen dalam perilaku politik, yaitu :

1. Kebijakan organisasi
2. Tindakan atasan
3. Perilaku rekan kerja

Berikut ini adalah tes selengkapnya.

Istilah ini diperkenalkan oleh John Clarke, Ph.D dari University of Sydney dalam bukunya yang berjudul *Pocket Psycho*. Istilah ini merujuk pada seseorang yang mempunyai kecenderungan psikopatik tapi dengan setting kantor atau organisasi tempatnya bekerja. Psikopat sendiri didefinisikan sebagai perilaku amoral dan antisosial yang sudah kronis (dalam [http://en.wikipedia.org/wiki/Psychopath#cite\\_note-2](http://en.wikipedia.org/wiki/Psychopath#cite_note-2)). Psikopat termasuk dalam kategori gangguan kepribadian dan sering dituding

No.	Pernyataan
1.	Orang-orang dalam instansi ini berusaha mendapatkan kedudukan dengan cara menjatuhkan orang lain
2.	Di instansi ini ada sekelompok orang penting yang berpengaruh dan tak seorangpun yang berani menentanginya
3.	Perubahan yang terjadi di instansi saya umumnya dilaksanakan untuk melayani kepentingan sekelompok orang saja dan tidak untuk kepentingan instansi secara keseluruhan
4.	Karyawan di instansi saya didorong untuk mengemukakan pendapat secara jujur meski pendapat tersebut mungkin berbeda dengan pendapat umum
5.	Tidak ada tempat bagi yes-men di instansi saya karena pendapat setiap orang sangat dihargai meski seandainya bertentangan dengan pendapat atasannya
6.	Kadang saya berpikir lebih mudah untuk tutup mulut daripada melawan kebijakan yang telah berjalan sekarang ini.
7.	Sejak saya bekerja di sini, saya tidak pernah menemukan kebijakan penggajian yang tidak adil
8.	Rasanya saya tidak pernah menemukan kasus di mana kenaikan gaji tidak mengikuti peraturan yang berlaku
9.	Kenaikan gaji yang saya dapatkan di instansi ini tidak sesuai dengan seharusnya

### PSIKOPAT DI TEMPAT KERJA (WORKPLACE PSYCHOPAT)

Belakangan ini ada sebuah istilah baru dalam dunia organisasi, yakni psikopat di tempat kerja (*workplace psychopath*).

sebagai penyebab perilaku kejahatan. Tapi sebenarnya seorang pengidap psikopat bisa meraih kesuksesan di berbagai bidang profesi. Karena pada umumnya seorang psikopat memiliki kecerdasan yang tinggi sehingga bisa

dengan mempelajari berbagai bidang ilmu yang disukainya. Perbedaan antara pengidap psikopat dengan orang biasa adalah pada ketulusannya dalam membangun hubungan interpersonal. Seorang psikopat menjalin hubungan dengan orang lain untuk memenuhi hasrat egosentrisnya, sedangkan seorang yang normal menjalin hubungan sebagai manifestasinya sebagai makhluk sosial.

Perilaku orang yang masuk kategori *workplace psychopath* sulit dideteksi apabila dilihat selintas saja. Karena seorang *workplace psychopath* memiliki kecerdasan yang tinggi sehingga perilakunya bisa dimanipulasi dengan mudah. Tujuan dari perilakunya adalah untuk memperoleh kekuasaan, status dan jenjang karir tertinggi untuk memuaskan dirinya sendiri. Akan tetapi apabila kita sudah mengetahui ciri perilaku seorang *workplace psychopath*, maka melalui penggalian kepribadian sudah bisa kita ketahui bedanya.

Seorang *workplace psychopath* akan dengan mudah tertarik pada iklan yang menantang dirinya dan menunjuk pada ciri dirinya. Misalnya pada kalimat pada iklan lowongan pekerjaan berikut : “Anda tahu bahwa andalah yang terbaik, yang mampu mempengaruhi orang lain dan mengorbankan apa saja untuk memenangkan kepentingan organisasi”. Menurut Clarke jenis iklan seperti ini justru akan menarik seorang *workplace psychopath* karena sangat menggambarkan ciri dirinya.

Ketika *workplace psychopath* mengikuti seleksi masuk, dia akan mempesona kita dengan penampilan luarnya yang menawan, cerdas, berkarakter kuat, dan tampak sangat berpengalaman. Sosok yang ditampilkan adalah seolah-olah dia

adalah orang paling sempurna untuk pekerjaan tersebut. Dia bahkan mau memanipulasi data dirinya untuk mendapatkan pekerjaan yang dia inginkan, sehingga melalui kemampuan bicara yang sangat baik dia mampu mendominasi proses wawancara untuk keuntungannya. Hematnya, dia akan melakukan segalanya untuk meraih kekuasaan, status dan gaji yang diinginkan.

Dalam interaksinya di tempat kerja, seorang *workplace psychopath* sangat licin dalam perilakunya. Dia berusaha menjalin persahabatan atau hubungan baik dengan orang yang memiliki posisi lebih tinggi untuk mendapatkan keuntungan dari hubungan tersebut. Selama berteman dengan orang-orang berposisi tinggi tersebut, dia tidak segan menjatuhkan mereka. Dia berusaha untuk mendapatkan karir tertinggi di organisasinya. Semua usaha ini dilakukan untuk menjadikan dirinya sebagai pusat perhatian.

Perilaku seorang *workplace psychopath* yang berusaha dengan keras hanya demi dirinya sendiri, menyebabkan tingkat kepeduliannya rendah, bahkan tidak ada. Sehingga dia tidak segan menghancurkan orang lain untuk kesuksesan dirinya. Sedikit berbeda dengan psikopat pada umumnya yang menghancurkan korbannya secara fisik, maka *workplace psychopath* menghancurkan bangunan psikologis korbannya. Seorang *workplace psychopath* menghilangkan rasa percaya diri korbannya berikut semua kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya. Bahkan rasa percaya pada orang lain pun ikut dihancurkan dan diikuti dengan perilaku menyalahkan diri sendiri (*self-blaming*), sehingga bisa

dibayangkan bahwa korban akan menarik diri dari dunia luar (*withdrawal syndrome*). Korban menjadi sosok yang dingin, sinis, terluka perasaannya, dan hampir tidak bisa berfungsi dengan baik, secara psikologis.

Clarke menawarkan tiga cara untuk menghadapi *workplace psychopath* yang ada di tempat kerja kita. Ketiga cara tersebut, yaitu : meningkatkan pengetahuan, membentuk tim khusus dan pindah pekerjaan bila sudah tak bisa diatasi lagi.

Untuk menghadapi *workplace psychopath*, maka cara pertama adalah dengan meningkatkan pengetahuan kita akan jadinya. Melalui pengenalan tersebut kita bisa mengantisipasi perilakunya, bahkan kehadirannya di tengah-tengah kita. Seorang *workplace psychopath* bisa dikenali dengan mengidentifikasi keenam ciri-cirinya :

1. Perasaan yang tumpul (*guiltless*)  
Seorang psikopat pada dasarnya tidak memiliki kepekaan perasaan, sehingga tidak mengherankan bila kejahatan yang dilakukan tidak meninggalkan rasa bersalah dalam hatinya. Meskipun kejahatan yang dilakukannya sangat serius sehingga dia dipersalahkan banyak orang, akan tetapi dia tetap bergeming.
2. Mempesona (*charming*)  
Teknik komunikasinya yang sangat baik, dipergunakannya untuk menarik hati setiap orang. Kemampuannya tersebut membuatnya lebih menyukai diskusi empat mata daripada diskusi berkelompok. Karena dalam diskusi empat-mata,

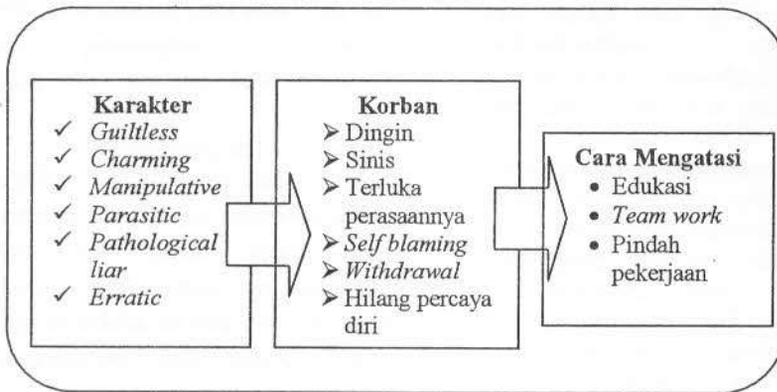
seorang *workplace psychopath* bisa mempengaruhi orang lain dengan lebih baik.

3. Suka memanipulasi (*manipulative*)  
Sifat manipulatif digunakannya untuk mendominasi orang lain. Caranya adalah dengan membelokkan peraturan yang berlaku sekaligus “memangsa” orang-orang yang memiliki rasa percaya diri yang rendah.
4. Bersifat parasit (*parasitic*)  
Untuk lebih menonjolkan dirinya, maka *workplace psychopath* merebut hasil kerja orang lain dan membuatnya seakan-akan adalah hasil kerjanya. Hal ini dilakukan agar semua pujian dan penghargaan diberikan kepadanya.
5. Pembohong patologis (*pathological liar*)  
Seorang *workplace psychopath* bukanlah pembohong yang baik, akan tetapi dia mampu lepas dari masalah apabila perilakunya diketahui orang lain.
6. Sukar ditebak (*erratic*)  
Karena hanya memiliki ekspresi emosi yang sangat terbatas, yakni amarah, kesedihan dan kegembiraan maka seorang *workplace psychopath* sangat miskin ekspresi. Seorang *workplace psychopath* mudah sekali berubah emosinya, suatu saat dia marah tapi menit berikutnya berubah menjadi senang atau bahkan sedih. Kondisi emosi inilah yang

berkontribusi terhadap statusnya sebagai gangguan psikologis.

dihadapkan dengan kelompok. Hal ini menjadi sebuah keuntungan, karena bisa

## Bagan 2 Perilaku Psikopat di Tempat Kerja *Workplace Psychopath*



Dengan mengenali keenam cirinya, seseorang bisa menyadari apabila ada seorang *workplace psychopath* yang sedang menyerangnya. Sehingga bisa dilakukan antisipasi, bahkan penyembuhan terhadap korban *workplace psychopath* yang cenderung menyalahkan diri sendiri dan mengisolasi diri. Secara lebih jelasnya divisualisasikan dalam bagan 2.

Cara yang kedua adalah dengan membentuk kelompok untuk menghadapi *workplace psychopath*. Ketika teridentifikasi adanya *workplace psychopath* di tengah anggota organisasi, maka cara yang cukup efektif adalah dengan melawannya secara kolektif. Karena seperti yang sudah disebutkan sebelumnya bahwa seorang *workplace psychopath* tidak menyukai dan tidak berpengaruh secara efektif bila

menghindar dari usaha intimidasi dan isolasi personal dar *workplace psychopath*.

Cara yang terakhir adalah keluar dari pekerjaan yang anda tekuni apabila kedua cara di atas gagal dilaksanakan. Karena *workplace psychopath* tidak bisa disembuhkan, bahkan bila direhabilitasi pun akan semakin memperburuk kondisi. Seorang *workplace psychopath* berpikir bahwa dirinya sangat pintar dan perilakunya tidak salah, bahkan berpikir bahwa orang lain akan melakukan hal yang sama bila mereka sama pintarnya dengan si *workplace psychopath*. Apabila dilakukan rehabilitasi agar seorang *workplace psychopath* bisa berkomunikasi dengan baik terhadap orang lain, justru kemampuan itu akan digunakannya untuk memanipulasi orang dengan lebih baik.

Clarke menyatakan bahwa 1 persen dari total tenaga kerja dewasa adalah *workplace psychopath*. Sehingga kemungkinan keberadaan seorang *workplace psychopath* cukup besar. Karena perilaku *workplace psychopath* saat ini malah dilembagakan, bahkan diberikan *reward*, promosi, bonus, dan kenaikan gaji, akibat diartikan sebagai ambisi untuk memajukan organisasi. Oleh karena itu apabila kita menemui perilaku berbentuk kebohongan, penipuan, pencurian, manipulasi, menimpakan kesalahan pada orang lain, dan menghancurkan rekan kerja, di mana semuanya dilakukan tanpa muncul perasaan bersalah maka barangkali kita sedang bertemu seorang *workplace psychopath*.  
Terkait dengan konsep *organisational politic* atau *office politic*, perilaku *workplace psychopath* bisa dilihat sebagai perilaku aktor politik. Akan tetapi kadar gangguan kepribadian pada aktor politik belum seberat seorang *workplace psychopath*. Salah satu kunci perbedaannya adalah para aktor politik bekerja sama dengan orang lain untuk mewujudkan keinginannya, sedangkan seorang *workplace psychopath* cenderung bekerja sendiri. Selain itu taktik yang digunakan dalam *organisational politic* atau *office politic* masih membangun keterlibatan orang lain bahkan musuhnya sekalipun dan tidak semata-mata bersifat destruktif. Sedangkan taktik yang digunakan *workplace psychopath* cenderung menghancurkan rekan kerja dan orang di sekitarnya.  
Tanpa kita sadari di Indonesia bisa kita temui pula perilaku yang menjurus kepada *workplace psychopath* meskipun jumlahnya secara pasti belum bisa diketahui. Terlihat dari berbagai kasus

perdata yang dibawa ke meja hijau menyeret terdakwa yang bahkan tidak menunjukkan rasa bersalah sedikitpun, bahkan hingga vonis dijatuhkan. Kembali ke kasus Jaksa Urip, dalam persidangannya Jaksa Urip terlihat menyesali perbuatannya bahkan memohon keringanan berkenaan dengan fungsinya sebagai kepala keluarga. Apakah penyesalan ini tulus ataukah bentuk dari keahlian bicaranya, masih harus digali lebih lanjut.

## PENUTUP

Penyalahgunaan kekuasaan dan perilaku politik yang terjadi dalam organisasi merupakan dua dari sekian banyak perilaku yang muncul di dalam proses berorganisasi. Keduanya bisa muncul dalam setting perusahaan swasta maupun instansi pemerintah. Karena efeknya yang merusak sendi organisasi dan bahkan memiliki risiko pelanggaran hukum, maka keberadaannya perlu dikelola dengan sebaik-baiknya.  
Pengelolaan ini menjadi hal yang penting di dalam lingkungan instansi pemerintah. Karena instansi pemerintah bersifat tertutup dan sangat sulit bagi anggotanya untuk keluar masuk organisasi. Oleh karena itu diperlukan manajemen organisasi yang baik sejak awal, sehingga tercipta iklim organisasi yang memotivasi anggotanya untuk selalu menunjukkan kinerja terbaiknya demi mendukung misi dan visi negara.

## DAFTAR PUSTAKA

[http://en.wikipedia.org/wiki/Psychopath#cite\\_note-2](http://en.wikipedia.org/wiki/Psychopath#cite_note-2), diakses September 2008

- Allen, R. W., Madison, D.L., Porter, L.W., Renwick, P.A., & Mayes, B.T. 1979. Organizational Politics : Tactics and Characteristics of Its Actors. *California Management Review*. Volume 22 No. 1. 77-83.
- Drory, A. 1993. Perceived Political Climate and Job Attitudes. *Organizational Studies*. Volume 9 No. 2. 59-71.
- Flippo, E. B. 1976. *Principles of Personnel Management*. Japan. McGraw-Hill Kogakusha, Ltd.
- Greenberg, J. & R. A. Baron. 1995. *Behavior in Organizations : Managing and Understanding The Humanside of Work*. Fifth Edition. Prentice Hall International Inc. London.
- Miner, J. B. 1978. *The Management Process*. New York. MacMillan.
- Rahmani, N. S. 1999. Politik dalam Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Keikatan Kerja. *Penelitian*. Yogyakarta. Universitas Gadjah Mada Yogyakarta (Tidak diterbitkan).
- Rahmani, N. S. 1999. Predictors of Organisational Commitment in Indonesia. *Thesis*. Australia. Monash University Australia. (Tidak diterbitkan).
- Robbins, S.T. & T.A. Judge. 2007. *Organizational Behavior*. 12<sup>th</sup> Ed. Pearson Education, Inc. New Jersey. Amerika