

FUNGSI KEKUASAAN DAN KEWENANGAN DALAM PERILAKU ORGANISASI

Oleh:

Drs. Deddy Mulyadi, M.Si.

Dalam perilaku organisasi konsep kekuasaan dan kewenangan seringkali difahami hampir identik. Namun jika dianalisis lebih jauh lagi, kedua konsep itu bisa digunakan sebagai satu indikator dalam mengukur perilaku sebuah organisasi. Dimana dapat disimpulkan, semakin seimbang dan kongruen antara fungsi kekuasaan dan fungsi kewenangan dalam sebuah organisasi, menunjukkan semakin modern organisasi tersebut. Sedangkan jika sebaliknya, artinya semakin terjadi "kesenjangan" antara kedua fungsi tersebut, menunjukkan semakin tradisional organisasi tersebut. Tulisan ini secara lengkap menjelaskan hal tersebut.

Pendahuluan

Kekuasaan dan kewenangan (*power and authority*) sebagai satu konsep yang lahir dari proses hubungan antar individu dalam bentuk 'mempengaruhi atau dipengaruhi dalam sebuah interaksi sosial, telah membuat setiap individu dalam komunitas sosial tidak bisa melepaskan dari kedua konsep tersebut. Kedua konsep tersebut telah tumbuh dan berkembang sejalan dengan dinamika sosial yang terjadi dalam komunitas tersebut. Dalam prosesnya, kedua konsep tersebut telah mendorong setiap individu untuk berperan secara bergantian antara menjadi subjek atau menjadi objek dari proses kedua konsep tersebut.

Kenyataan yang menunjukkan bahwa konsep kekuasaan dan kewenangan (*power and authority*) sebagai suatu fenomena sosial, yang sejalan dengan kehidupan manusia sepanjang hayatnya, maka dengan demikian sangat wajar jika teori tentang kekuasaan dan kewenangan justru banyak didasari dan lahir dari pendekatan sosiologi. Bahkan lebih jauh

dari itu, seperti juga terdapat dalam makalah tersebut, konsep dasar dari kekuasaan dan kewenangan (*power and authority*) adalah sangat misterius (Orloc, 1987) dan bisa terwujud dalam berbagai bentuk (Ijwara, 1992) serta memiliki spektrum yang sangat luas sejalan keseluruhan aspek kehidupan manusia dengan segala dimensinya (Budiardjo, 1992).

Pada perkembangan berikutnya, kedua konsep ini mulai dipergunakan oleh para praktisi maupun ilmuwan administrasi sebagai satu konsep yang dipergunakan dalam menganalisa organisasi, terutama dalam menemukan jawaban atas pola interaksi, khususnya proses "mempengaruhi atau dipengaruhi" antar individu dan juga kelompok dalam pencapaian sebuah tujuan organisasi tersebut. Masuknya kedua konsep tersebut dalam pendekatan administrasi dan organisasi, dimulai sejak lahir dan berkembangnya pendekatan atau aliran behavioristik. Aliran behavioristik ini, pada prinsipnya mendasarkan pada faktor manusia

yang juga sebagai satu elemen dari organisasi dan administrasi, tidak serta merta menjadi sama dengan elemen yang lainnya. Tapi aliran memandang manusia sebagai elemen yang memiliki karakteristik tersendiri, khususnya dengan posisinya sebagai makhluk individu dan sekaligus makhluk sosial.

Adanya pernyataan yang menyatakan bahwa dalam organisasi persoalan kekuasaan dan kewenangan (*power and authority*) ini adalah sifatnya struktural, atau dalam kata lain berhubungan dengan hubungan interaksi sosial dalam kerangka struktur organisasi, yang berarti bukan kajian sosiologis, namun secara *konseptual-filosofis* analisisnya tidak bisa dilepaskan dari kajian sosiologis. Hal ini terutama pada kenyataannya bahwa “struktur” sebagai satu elemen perilaku organisasi tidak bisa eksis dan berjalan tanpa diikuti dengan proses interaksi yang sesungguhnya. Dan tentu saja pada saat proses interaksi dimulai, maka interaksi yang akan muncul adalah “*interaksi sosial*” yang dibingkai dengan organisasi. Artinya kalau difahami lebih jauh sesungguhnya proses interaksi antara individu dalam komunitas sosial dengan komunitas organisasi adalah sama, walaupun berbeda hanya terbedakan oleh lingkungan yang meringkainya.

Pendapat di atas, sejalan dengan kutipan penulis atas pendapat Satori (2001), yang menyatakan *structure defined the official relationship of people in organization. There relationship create complex problems of cooperation, negotiation and decision making*. Yang mana kutipan pendapat itu, dikuatkan dengan pendapat dari Gannon (1979), yang mengemukakan bahwa perilaku organisasi terdiri dari empat elemen penting yaitu (1) struktur atau design organisasi; (2) perencanaan dan pengendalian; (3) proses

behavioral itu sendiri; (3) pengambilan keputusan. Artinya sebuah struktur sebagai satu elemen dari perilaku organisasi tidak bisa berjalan tanpa diikuti oleh proses-proses yang lain, yang diantaranya adalah proses behavior itu sendiri, yang oleh Ganon diterjemahkan sebagai proses dalam organisasi yang meliputi pembelajaran, persepsi, komunikasi, motivasi, kepemimpinan dan perilaku kelompok, yang direpresentasikan dalam pra-kondisi maupun real interaksi diantara anggota organisasi dalam proses pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan dari uraian tersebut di atas, paling tidak dapat disimpulkan bahwa dalam menganalisis persoalan kekuasaan dan kewenangan dalam sebuah organisasi, tidak cukup dari aspek struktural namun sebaiknya juga memperhatikan aspek sosiologis (kultural). Walaupun tentu aspek kultural disini menyangkut tata nilai, pembelajaran, persepsi, komunikasi, motivasi, kepemimpinan dan perilaku kelompok yang ada dalam lingkungan organisasi tersebut.

Tinjauan Teoritis Tentang Konsep Kekuasaan Dan Kewenangan

Setelah dibagian awal paper ini, telah dijelaskan tentang pentingnya kajian tentang konsep kewenangan dan kekuasaan dari dua aspek yaitu secara struktural dan kultural, pada bagian awal tentang tinjauan teoritis ini sebaiknya ada penjelasan yang cukup tentang pengertian kedua konsep di atas. Apakah kekuasaan itu sama dengan kewenangan ataukan ada perbedaan. Jika memang ada yang membedakan dalam tatanan apa perbedaan itu adanya. Perbedaan ini sangat penting, mengingat hal ini akan menjadi pijakan atas kejelasan dalam menjaga

konsistensi pemikiran dan sekaligus pembahasan yang akan dikemukakan dalam sebuah paper.

Walaupun hampir banyak pendapat yang menyatakan hubungan kedua konsep ini sangat erat, dimana kekuasaan dianggap sama dengan kewenangan namun dalam konteks keorganisasian memiliki sedikit perbedaan.

Persamaan antara kekuasaan adalah terletak pada faktor 'kekuatan akan mempengaruhi' tindakan orang untuk melakukan sesuatu. Sehingga seringkali kata kekuasaan (*power*) dipadankan dengan banyak konsep seperti kewenangan (*authority*), pengaruh (*influence*), kekuatan (*force*), kepemimpinan (*leadership*) dan bahkan dengan politik (*politics*), seperti juga ditulis oleh penulis paper.

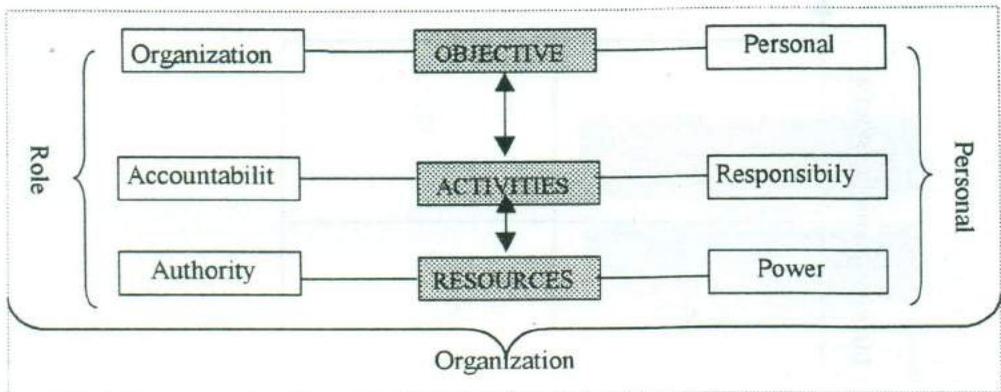
Perbedaan antara kedua konsep ini akan sangat jelas pada saat kedua konsep ini dengan organisasi seperti yang menjadi inti tulisan paper ini. Kewenangan adalah kekuasaan yang melekat secara instrintik pada kedudukan jabatan seseorang dalam jabatan formal sebuah organisasi. Jadi kewenangan atau otoritas itu sifatnya adalah sesuatu yang melekat dan dimiliki oleh sebuah jabatan. Sedangkan kekuasaan diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi tindakan orang lain. Kekuasaan ini sifatnya melekat pada diri individu setiap orang.

Konsep tersebut dikuatkan pendapat Anthony Tillet (1970), yang menyatakan bahwa para pelaksana atau penggerak sebuah organisasi dalam menjalankan fungsinya harus dibekali sesuatu yang namanya kewenangan, dalam upaya pencapaian tujuan organisasi tersebut. Hal ini sejalan dengan beberapa pendapat yang juga dikutip oleh pemakalah, diantaranya McFarland (1970) yang mendefinisikan

kewenangan sebagai *the right to guide or direct the action of other and exact from them respond which appropriate to the attainment of the organizations purposes. Authority is the central mechanism through which the executive's decision making activities take place.* Atau Thoha (1993), yang menyatakan kewenangan sebagai kekuasaan yang disyahkan oleh suatu peranan formal seseorang, serta Gibson dan Gullet (1993) yang mengartikan kewenangan sebagai kekuasaan formal yang dimiliki seseorang karena posisi yang ia pegang dalam sebuah organisasi. Sedangkan pada buku lainnya Gibson dengan Ivancevich (1994), menyebutkan kewenangan sebagai sesuatu yang terletak dalam kaitannya dengan posisi-posisi dan terletak dalam harapan-harapan peranan dari pemegang posisi jabatan dalam organisasi tersebut.

Selanjutnya Anthony Tillet (1970) menyebut istilah kewenangan dengan *authority position* sedangkan kekuasaan disebut dengan istilah *authority leadership*. Jadi dengan demikian kewenangan adalah sesuatu yang bersifat formal, sedangkan kekuasaan adalah lebih luas dari itu kewenangan, termasuk didalamnya kekuasaan yang lahir diluar struktur formal organisasi, seperti organisasi informal yang ada dan berkembang sejalan dengan organisasi formal.

Pendapat tersebut, sejalan pula dengan pendapat Newman (1967:25), yang menyebutkan *authority is the access to resources establishes in a role, for a given task. and power is the capacity of the person involved, in the term of ability and willingness to use those resources.* Yang selanjutnya Newman menggambarkan hubungan keduanya sebagaimana tergambar dalam gambar berikut ini :



Gambar 1
Kekuasaan – Kewenangan dalam Organisasi

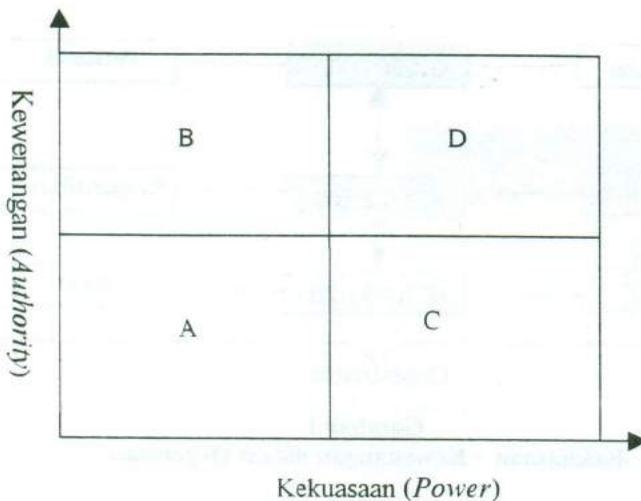
Dan yang menarik justru dalam sebuah organisasi antara kedua konsep ini bisa terbangun dalam dua pola yang berdiri secara ekstrem.

Pola pertama, kewenangan merupakan sumber dari kekuasaan. Atau dalam kata lain kewenangan sejalan dengan kekuasaan. Dalam pola ini kekuasaan yang ada dan muncul dalam organisasi tersebut adalah bersumber dari kewenangan yang dimiliki oleh setiap jabatan yang ada didalam organisasi tersebut. Misalnya, seseorang pejabat memiliki kemampuan (kekuasaan) untuk mempengaruhi tindakan seseorang akibat dari kewenangan dalam jabatan yang sudah dimilikinya. Pola ini hubungan kewenangan dan kekuasaan seperti ini terjadi jika struktur organisasi tersebut sudah mapan

dan berada pada posisi atau tahapan organisasi yang dewasa (Martani, 1998)

Pola kedua, kewenangan tidak diikuti dengan kekuasaan. Pola ini merupakan kebalikan dari pola pertama, dimana kekuasaan justru berada di luar struktur dan jabatan, yang memiliki kewenangan dalam organisasi tersebut. Pola ini terjadi pada organisasi pada tahap awal, dimana peranan kekuasaan di luar organisasi seperti kelompok informal, nilai-nilai tradisional yang terasa masih kuat dalam proses organisasi. Sehingga seringkali proses interaksi organisasi pada pola ini terasa nilai-nilai informal yang berada di luar struktur formal teras sangat kuat.

Kedua pola tersebut dapat digambarkan dalam kuadran seperti terlihat pada gambar berikut ini.



Gambar 2.
Pola Hubungan Kekuasaan- Kewenangan Dalam Organisasi

Berdasarkan gambar 2 di atas, secara deskriptif dapat diuraikan dalam uraian berikut ini.

Pola pertama berada pada kuadran a dan d, yaitu pada kuadran ini kekuasaan dan kewenangan berjalan secara seimbang. Artinya kekuasaan yang dimiliki seseorang sebanding dengan kewenangan yang dimiliki individu yang bersangkutan. Semakin besar kewenangan yang didapatkan dari jabatan formal organisasinya maka semakin besar pula kekuasaan yang dimilikinya. Hal ini bisa terwujud jika pola interkasi antar individu yang terjadi dalam organisasi tersebut sudah di dasarkan pada hubungan formal. Jadi dalam pola ini kekuasaan yang didapat seseorang adalah seperti yang disebut oleh Weber (dalam Martani, 1998) sebagai kekuasaan legal - formal. Sebagai sebuah

ilustrasi dari pola ini, dimana seorang memiliki kekuasaan untuk mempengaruhi tindakan orang lain, dalam hal ini staff-nya adalah akibat posisi jabatan formal yang disandang oleh individu yang bersangkutan.

Sedangkan **pola kedua, berada pada kuadran b dan c**, yang mana pada kuadran ini kekuasaan tidak berimbang dengan kewenangan yang ada dalam organisasi tersebut. Pada satu kelompok jabatan ada yang memiliki kewenangan yang besar tapi tidak diikuti dengan kekuasaan. Sedangkan pada bagian lain justru ada kelompok yang justru tidak memiliki kewenangan tapi justru memiliki kekuasaan yang sangat besar. Pola ini bisa terjadi jika kekuasaan yang ada justru didasarkan tidak pada aspek legal formal tapi justru pada nilai-nilai yang disebut Weber (dalam Martani, 1998) sebagai nilai

tradisional ataupun nilai otoritas. Sebagai sebuah ilustrasi pola ini bisa terjadi jika pada organisasi tersebut nilai-nilai tradisional, misalnya hubungan "keluarga", yang masih mempengaruhi pola hubungan formal kelembagaan organisasi tersebut. Misalnya, karena seseorang itu anaknya pimpinan perusahaan, walaupun jabatannya masih di tingkat bawah, yang berarti setara dengan kewenangannya. Namun dalam kekuasaan justru melebihi pimpinan dari "anak pimpinan" tersebut. Dan sekali lagi ini bisa terjadi jika nilai-nilai tersebut justru di "benar"kan oleh sistem nilai dalam interaksi organisasi tersebut.

Pola hubungan tersebut bisa terbentuk dalam sebuah organisasi sejalan dengan pendapat Martani (1998) tentang tahapan pertumbuhan organisasi. Dalam kelima tahapan tersebut Martani menunjukkan jika

pada tahapan organisasi yang masih kecil dimana struktur organisasi tersebut belum terentuk dengan kuat, pola hubungan yang terjadi termasuk di dalamnya perilaku organisasinya cenderung didominasi oleh pola hubungan personal. Pada pola organisasi yang masih pada tahapan pertama ini kekuatan organisasi justru pada kekuatan dan kreativitas dari pemimpinnya. Selanjutnya, semakin tinggi tahapan perkembangan organisasi tersebut maka diikuti pula dengan semakin formalnya pola hubungan keorganisasian yang ada dan disertai dengan semakin menguatnya peran-an sistem dibandingkan kemampuan personal dalam organisasi tersebut.

Selengkapnya kelima tahapan pertumbuhan organisasi ini dapat dilihat pada tabel berikut ini (Martani, 1998 dari Richard L. Daf).

Tabel 1
Karakteristik Organisasi Menurut Tahapan Pertumbuhan

Karakteristik	Tahapan Pertumbuhan Organisasi		
	Bayi	Remaja	Dewasa
Struktur Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak birokratis • Tidak formal • Pimpinan Tunggal • hanya satu produk 	<ul style="list-style-type: none"> • birokratis • prosedur formal • ada pembagian tugas • muncul/produk jasa baru 	<ul style="list-style-type: none"> • sangat birokratis • banyak team, yang bekerja dalam organisasi
Produk/ Jasa	<ul style="list-style-type: none"> • satu jenis 	<ul style="list-style-type: none"> • serangkaian produk/ jasa sejenis (lini - produksi) 	<ul style="list-style-type: none"> • banyak rangkaian produk / jasa
Sistem Imbalan	<ul style="list-style-type: none"> • bersifat personal dan patemilistik (oleh pimpinan / pemilik) 	<ul style="list-style-type: none"> • bersifat impersonal, dilakukan secara formal 	<ul style="list-style-type: none"> • eksistensi di semua bagian disesuaikan produk / bagian
Inovasi	<ul style="list-style-type: none"> • oleh pimpinan/ pemilik 	<ul style="list-style-type: none"> • oleh kelompok khusus yang terpisah 	<ul style="list-style-type: none"> • oleh bagian Research & Development
Permasalahan Utama	<ul style="list-style-type: none"> • mempertahankan kelangsungan hidup organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> • reputasi/ stabilitas dan pengembangan pasar 	<ul style="list-style-type: none"> • mempertahankan kesatuan dan keutuhan organisasi
Gaya Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> • Individulistik 	<ul style="list-style-type: none"> • melalui delegasi dan pengawasan 	<ul style="list-style-type: none"> • partisipatif dengan menggunakan berbagai team

Selanjutnya seperti juga diuraikan pada bagian pertama tulisan ini, penulis menyetujui bahwa analisis tentang kekuasaan dan kewenangan dalam organisasi tidak bisa hanya dilihat dari pendekatan struktural organisasi maka juga perlu dilihat pula dari perspektif filosofis-sosiologis. Dalam perspektif ini analisis beberapa teori dasar (*grand theory*) tentang kewenangan bisa menjadi acuan, yang salah satu teori dasar tersebut dikemukakan oleh Weber (dalam Kast, 1985) (dalam Martani, 1994) tentang tiga sumber kewenangan., yaitu :

- a. Rational Legal Authority, yang menurut Daft muncul karena : *'employee's beliefs in the legality to rules and the right of those elevated to authority to issue command.* Menurutnya, kewenangan ini merupakan *"the basis for both creation and control of most government organization and is the most common base of control in organizations worldwide.*
- b. Traditional Authority, yang menurut Daft muncul *"is the belief in traditions and in the legitimacy of the status of people exercising authority those traditions".*

Kewenangan ini *is the basic for control for monarchies and churches and for some organizations in Latin America and the Persian gulf.*

- c. Charismatic Authority, yang berdasarkan Kast, muncul berdasarkan, *the magical qualities of individual leaders. No rules or regulations are involved.* Atau menurut Daft, kewenangan ini *'based on devotion to the exemplary character or to the heroism of and individual person and the order defined by him or her.*

Menurut Widjaja (1989), teori yang juga dapat dipergunakan dalam menganalisis hubungan kedua konsep ini dalam organisasi adalah teori politik. Artinya bagi pemimpin organisasi harus sangat memahami dan mengerti bagaimana mengatur tentang hubungan antar individu melalui pengaturan kekuasaan, konflik serta koalisi yang terjadi dalam organisasi tersebut.

Selanjutnya Mintezberg (dalam Widjaja, 1989) menyebutkan kekuasaan dalam organisasi akan bekerja melalui sumber-sumber penentu gejala kekuasaan, yang dikelompokannya dalam dua kelompok besar yaitu (1) kelompok eksternal organisasi dan (2) kelompok internal organisasi.

Dalam kelompok eksternal organisasi, terdiri dari :

- Pemilik, Pelindung atau *stake holder* yang memiliki hak milik atau penguasaan atas organisasi yang telah diatur oleh hukum.
- Para Rekanan Organisasi, yang menjadi pemasok kebutuhan organisasi, atau klien yang menerima jasa organisasi, termasuk di dalamnya pesaing di luar.
- Perkumpulan Karyawan, baik yang bersifat serikat maupun profesi.
- Masyarakat luas

Sedangkan yang termasuk kelompok internal, adalah :

- Pengaruh pribadi
- Birokrasi
- Ideologi
- Profesionalisme, dan
- Politisasi

Analisis Tentang Kekuasaan Dan Kewenangan Dalam Organisasi : Sebuah Pendekatan Kultural dan Struktural

Dalam pendekatan sistem, suatu organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem dan sekaligus dapat dipandang sebagai sub-sistem dari sebuah sistem sosial. Dengan demikian sebagai sub-sistem dari sistem sosial, maka organisasi sebagaimana sistem sosial tidak bisa dihilangkan dari kekuasaan dan kewenangan. Artinya kekuasaan dan kewenangan yang lahir dan berkembang sejalan dengan sistem sosial juga akan lahir dan tumbuh dalam sebuah organisasi.

Kekuasaan dan Kewenangan dalam sistem sosial dipandang sebagai satu fenomena yang menjadi salah satu faktor penentu arah dan proses dinamika sosial. Maka, pada saat menganalisis hubungan kedua konsep tersebut dengan organisasi tidak saja harus melihat sebagai fenomena struktural organisasi tersebut, tapi harus juga dianalisis dari perspektif sosiologis. Sebenarnya analisis organisasi yang demikian bagi kajian organisasi bukan hal baru. Weber adalah salah seorang ahli sosiologis yang memberikan sumbangan cukup besar dalam perkembangan administrasi dan organisasi. Melalui teori-teorinya --seperti teori '*birokrasi*', Weber justru banyak dikenal di kalangan ilmuwan administrasi dan organisasi, termasuk dengan teori "*sumber*

kewenangan”, yang hampir dirujuk banyak para ahli ilmu administrasi.

Dasar pijakan lainnya, dari dimungkinkannya analisis ini adalah pada kenyataannya sebuah organisasi tidak bisa dilepaskan dari dua proses interaksi sosial antar anggota kelompok organisasi tersebut yaitu interaksi ‘formal’ dan interaksi ‘informal’. Kedua interaksi tersebut bahkan mungkin pada prakteknya selain sangat mungkin bersamaan dan akan sangat sulit dipisahkan. Misalnya, seorang pimpinan dalam proses komunikasi dengan bawahannya, tentu saja tata nilai yang berlangsung tidak saja dalam kerangka formal organisasi, namun nilai-nilai informal seperti adat, kebiasaan, kepercayaan serta nilai etika dan estetika lainnya akan ikut mempengaruhi proses komunikasi tersebut.

Begitu juga adanya organisasi informal, yang lahir dari kesamaan kepentingan di luar organisasi formal adalah sesuatu yang sangat sulit terhindarkan dalam proses interaksi dalam sebuah organisasi. Bahkan lebih jauh, pada prakteknya justru kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kebijakan formal sebuah organisasi bisa sangat dipengaruhi oleh kelompok informal ini. Para ahli organisasi menyebut bahwa kekuasaan kelompok informal ini akan semakin kuat pada organisasi yang aturan dalam struktur organisasinya (*rule of organization structure*) masih lemah. Namun pada kenyataannya pada lembaga yang sudah mapan-pun kekuatan kelompok informal ini sangat kuat. Misalnya dalam proses-proses pengambilan keputusan formal, seringkali “*lobbying*” atau pembicaraan informal justru seringkali jauh lebih menentukan dibandingkan dengan pertemuan resmi. Dan ini terjadi bukan saja pada kelompok organisasi yang strukturnya masih

lemah, tapi terjadi pula pada kelompok organisasi yang sudah mapan.

Dengan alasan-alasan tersebut sekali lagi, maka analisis konsep kekuasaan dan kewenangan dalam organisasi selain memakai pendekatan struktural, namun juga harus diikuti dengan analisis kultural (sosiologis).

Dalam analisis struktural organisasi, maka kekuasaan dan kewenangan walaupun seringkali dipadankan, namun dapat dianalisis sebagai sesuatu yang berbeda dan terpisah. Kewenangan harus diartikan sebagai sesuatu yang melekat secara instrintik pada jabatan atau posisi dalam sebuah struktur organisasi. Kewenangan ini merupakan sebagai satu konsekuensi dari akuntabilitas (*accountability*). Kewenangan merupakan satu hak yang diberikan akibat dari suatu pekerjaan, yang nantinya akan dimintai pertanggungjawabannya (*accountability*) secara formal. Seorang yang menduduki posisi tertentu dalam sebuah struktur organisasi formal, tentu dalam melaksanakan tugas keorganisasinya membutuhkan sejumlah kewenangan dalam upaya menjalankan organisasi tersebut dalam mencapai tujuan yang harus dicapainya. Dan tentu sejumlah kewenangan tersebut pada akhirnya akan dimintai pertanggungjawabannya, sampai sejauhmana kewenangannya tersebut dijalankannya.

Sedangkan kekuasaan adalah suatu kemampuan yang melekat secara personal pada setiap individu dalam upaya mempengaruhi tindakan seseorang. Kekuasaan bisa saja berjalan seiring dengan kewenangan. Artinya seseorang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain akibat dari jabatan dalam posisi keorganisasinya. Tapi ada juga kekuasaan yang lahir bukan dari kewenangan, misalnya

karena kesetiaan, hubungan patron-client, paternalistik dan kharismatik. Dengan demikian suatu kewenangan dalam prakteknya bisa sejalan atau bisa justru bertentangan dengan kekuasaan. Bagi sebuah organisasi yang sudah memiliki tata aturan (*rule*) yang kuat memiliki kecenderungan kewenangan akan sejalan dengan kekuasaan, namun dalam kondisi organisasi yang sebaliknya, justru kewenangan yang dimiliki sebuah jabatan tidak sejalan dengan kekuasaan yang dimilikinya.

Untuk memudahkan, penulis membuat satu permodelan atas hubungan antara kewenangan dan kekuasaan tersebut, yaitu : **“semakin seimbang antara kekuasaan dengan kewenangan dalam sebuah organisasi maka semakin modern organisasi tersebut; sedangkan jika, semakin tidak seimbang antara kekuasaan dan kewenangan dalam sebuah organisasi maka semakin tradisional organisasi tersebut.**

Dalam analisis kultural, kekuasaan dan kewenangan akan menjadi determinan faktor dari perilaku sebuah organisasi, disamping faktor lainnya seperti komunikasi, dan kepemimpinan. Perubahan perilaku individu akibat dari proses interaksi, komunikasi anggota dan berikutnya kepemimpinan dalam organisasi akan memiliki hubungan yang tinggi dengan perilaku kelompok dan akhirnya menjadi perilaku organisasi. Kekuasaan dan kewenangan pada akhirnya bisa menjadi satu pemicu bagi perubahan kultur dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Dalam hubungan dengan perubahan budaya ini, menurut Kast (1985) ada empat cara bagaimana seorang individu dipengaruhi untuk dapat berubah, yaitu *emulation*, *suggestion*, *persuasion* dan *coercion*”.

Hubungan keempat cara tersebut dengan kekuasaan adalah dimana proses yang pertama sifatnya sangat tidak terasa dalam melakukan “force” untuk perubahan tersebut, dan semakin ke tahapan selanjutnya kekuatan atau “force” tersebut semakin meningkat. Dan pada cara keempat dalam *coercion*, adalah proses perubahan yang sifatnya sangat full power.

Contoh-contoh untuk cara yang pertama adalah perubahan dilakukan dengan menggugah, memberi contoh atau melalui “*public figure*”. Model perubahan yang akan terjadi memang akan berlangsung dengan sangat lambat. Sedangkan cara kedua melalui saran-saran atau anjuran. Dan yang ketiga melalui pendekatan persuasif dan yang terakhir dengan pendekatan pemaksaan. Sedangkan dalam hubungannya dengan kewenangan, maka analisis yang bisa dilakukan adalah masalah kepemimpinan. Artinya sampai sejauhmana para pemimpin tersebut memanfaatkan kewenangan yang dimilikinya. Dengan demikian pendekatan ini akan melahirkan berbagai teori gaya kepemimpinan. Misalnya teori kepemimpinan yang dikutip oleh penulis yang sifatnya garis kontinum dari Gibson (1974). Dimana di titik yang satu ada gaya kepemimpinan yang sangat “boss” atau otoriter dan di titik yang lainnya ada gaya kepemimpinan yang sangat longgar atau “*laissez-faire*”. Walaupun dalam kajian terbaru pendekatan garis kontinum ini sudah disempurnakan dengan beberapa model baru, misalnya penelaahan dari Universitas Michigan, yang membagi dalam dua garis horizontal sebagai perhatian pada produksi dan garis vertikal perhatian pada kesejahteraan pekerja. Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah dengan membagi model kepemimpinan menjadi empat model, yaitu :

- a. Gaya kepemimpinan pada area titik 1.9 akan memiliki kecenderungan memiliki perhatian besar terhadap kesejahteraan karyawan, namun mengabaikan pada produksi. Sehingga gaya kepemimpinan ini sangat hangat, akrab dan menyenangkan.
- b. Gaya kepemimpinan pada area titik 1.1 akan memiliki kecenderungan perusahaan usaha akan minimal, dan begitu juga sangat minimal terhadap upaya perbaikan kesejahteraan karyawan.
- c. Gaya kepemimpinan pada area titik 9.1 akan memiliki kecenderungan terlalu meninjau sesuatu dari satuan produksi, namun seringkali tidak mengabaikan kualitas dan kesejahteraan karyawan.
- d. Gaya kepemimpinan pada area titik 9.9 merupakan gaya yang mampu menyeimbangkan peningkatan produksi dengan kualitas dan kesejahteraan karyawan pada titik-titik yang paling optimum

Penutup

Pada bagian terakhir tulisan ini dapat disimpulkan beberapa pointer pemikiran hasil analisis ini.

- Kekuasaan dan kewenangan merupakan fenomena sosial, yang tidak lepas dari sisi kehidupan manusia.
- Analisis kekuasaan dan kewenangan dalam organisasi, tidak bisa dilakukan hanya dengan satu pendekatan struktural, namun juga harus dilihat dari perpektif kultural (*filosofi-sosiologis*).
- Dalam analisis kultural organisasi, kekuasaan dan kewenangan harus dipandang sebagai sesuatu yang ada kesepadanan, dan juga memiliki perbedaan yang bisa dipergunakan dalam memandang tingkat modernitas sebuah organisasi. Kekuasaan akan berhubungan dengan sisi personal dalam organisasi sedangkan kewenangan akan berhubungan dengan sisi formal organisasi sebagai konsekuensi dari pertanggung jawaban (*accountability*) atas sebuah jabatan dalam sebuah organisasi.
- Dalam analisis kultural, kekuasaan dan kewenangan memiliki hubungan dengan teori yang berhubungan dengan perubahan budaya dan perilaku organisasi, seperti etika, nilai, komunikasi dan kepemimpinan. (***)

Daftar Pustaka

1. *Management Hand Book for Public Administration*, Edited by Jhon W. Sutherland, 1978
2. *Organisasi dan Manajemen*, oleh Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 1994.
3. *Teori Organisasi*, oleh Martani H. dan SB Hari Lubis, 1994
4. *Organization Design*, by Derek Newmann, 1973.
5. *Organization*, by E Dale, 1975
6. *Organizational Behavior*, by Gannon, 1979
7. *Management Thinker*, Edited by A Titled, 1970
8. *Hand Out Perkuliahan Analisis Perilaku Organisasi*, Satori Djam'an, 2001
9. *Kekuasaan dan Gerakanya dalam Organisasi*, Albert Widjaja, 1989.
10. *Administrative Behavior*, by Herbert Simon, 1957.

