

# Kekuasaan dan Moralitas

\* Sebuah Pengantar ke Arah  
Pemahaman Organisasi

Aniek Rumijati

The power and morality is to be a pairs in the human civilization, and illustrate the culture,, social system of the society. Power and authority needs legitimation support to applicate due to the its basic orientation that power/and authority talking about controls a man to the others. The power is the way of thinking and the way of doing. However, the power or authority needs ecological sound, specially in orientation of morality. In relation to motivation and morality in the social ecosystem, there is the looser and the winner, at once. Then, it could be arise the prey and predator of power of authority. The rule of conduct is one of interested motive to assess in discussion about power of authority.

Kekuasaan dan moralitas merupakan suatu padanan dalam sejarah peradaban manusia. Di mana ada kekuasaan, moralitas merupakan kondisi yang turut menentukan keadaan karena moralitas pada satu sisi merupakan kontrol sosial dan dasar tumbuhnya sebuah kekuasaan. Kekuasaan dan moralitas merupakan idiom yang sangat terkait dengan situasi kebudayaan, dan sistem sosial masyarakat. Idiom ini akan dimaknai oleh masyarakat sejalan dengan tata nilai yang berlaku. Ada anggapan bahwa kekuasaan selalu diartikan negatif. Anggapan ini disebabkan karena banyaknya penyalahgunaan kekuasaan dalam berbagai tujuan dan kepentingan. Kekuasaan banyak digunakan untuk kepentingan pribadi ataupun hanya untuk kepentingan kelompok dan bukan untuk kepentingan masyarakat umum. Orang-orang yang mencari kepuasan (*power seeker*) diartikan sebagai orang yang "berambisi atau gila kekuasaan" dan perlu untuk dihindari. Karena banyaknya penyimpangan-penyimpangan yang terjadi tersebut seringkali orang tidak lagi melihat sisi positif kekuasaan itu sendiri.

Sesungguhnya banyak penelitian yang menemukan pentingnya kekuasaan pada diri seseorang ataupun bagi organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa sesungguhnya kekuasaan berpengaruh pada kinerja, kepuasan kerja dan komitmen kita (Franklin, 1975; Shetty, 1978). Bahkan lebih jauh kekuasaan berpengaruh pada efektivitas organisasi (Klotter, 1978). Kotter juga menekankan bahwa "without people, people cannot accomplish very much anywhere". Di mana-mana selalu saja ada orang yang memiliki dorongan "kehendak untuk berkuasa" (*will to power*). Pada saat yang sama, ada yang lebih suka mengambil posisi "kehendak untuk pasrah" (*will to submission*). Dorongan ini tentu ada pada setiap orang. Perbedaannya cuma gradual.

Sebenarnya kebutuhan akan kekuasaan adalah sesuatu hal yang wajar. Seperti yang diungkapkan teori motivasi Mc. Cleland

dengan teori prestasinya bahwa kekuasaan dapat dicapai dan digunakan secara bertanggung jawab. Oleh karena itu sulit untuk dielakkan bahwa realitas kehidupan didasarkan oleh motif-motif kekuasaan. Hanya tinggal persoalannya, apakah motif tersebut positif atau negatif? Dalam teori sosial klasik menunjukkan bahwa kekuasaan itu represif dalam arti negatif, maka hal itu bukan berarti negatif dalam pengertian moral bahwa orang-orang yang menjalankannya adalah tidak berperikemanusiaan, melainkan wujud dari logika situasi (*logic of situation*), artinya ada penyangkalan (sebagai lawan "*affirmatio*") terhadap sesuatu yang dianggap tidak legitimatif (*inconstitution*). Di satu pihak, kekuasaan bisa juga positif, dalam arti bahwa kekuasaan itu ada pada siapa saja dan dengan demikian ada dimana-mana (*omnipresent*). Karena kekuasaan itu sudah ada pada masing-masing orang, maka ia tidak perlu delegasi maupun tidak butuh legitimasi. Dengan demikian pula, kekuasaan seperti ini non-represif, sebab tidak mengarah pada garis atas-bawah (hierarkis) melainkan garis kesetaraan (hierarkis).

Berangkat dari pro kontra tentang kebutuhan akan kekuasaan dan sisi positif dan negatif kekuasaan, maka definisi kekuasaan pada dasarnya adalah kemampuan untuk mengatasi segala rintangan yang dapat menggagalkan pencapaian tujuan (Pfeffer, 1981) atau kemampuan untuk mempengaruhi hasil kerja (keluaran) organisasi (Minzberg, 1983) atau seperti yang dikemukakan oleh Gibson, et al (1987), bahwa orang-orang yang dipandang memiliki kekuasaan adalah orang yang dapat menyuruh orang lain untuk melakukan sesuatu seperti yang ia inginkan untuk dikerjakan.

Kekuasaan membutuhkan legitimasi untuk dapat diterapkan, sebab esensinya merupakan pengontrolan manusia atas manusia lain sehingga legitimasi yang paling tepat bagi kekuasaan-termasuk kekuasaan negara adalah penerimaan dan dukungan kelompok manusia lain. Tanpa dukungan publik (orang lain),

eksistensi kekuasaan terancam. Seringkali "kekerasan" digunakan sebagai alat legitimasi bagi kekuasaan, walaupun hal ini tidak sepenuhnya benar, karena tergantung darimana sumber kekuasaan itu diperoleh. Kekuasaan pada prinsipnya merupakan sarana atau alat dalam tata hidup sosial, khususnya dalam menyelenggarakan keberlanjutan ekologis, ekonomi, sosial budaya, politik, dan keberlanjutan pertahanan dan keamanan.

## B. Sumber Kekuasaan

Kekuasaan tidak datang begitu saja, tetapi berasal dari beberapa sumber. Bagaimana kekuasaan tersebut diperoleh, French dan Raven (1959) mengidentifikasi lima kategori sumber kekuasaan, yaitu:

- a. Kekuasaan paksaan,
- b. Kekuasaan imbalan,
- c. Kekuasaan ahli,
- d. Kekuasaan referen dan
- e. Kekuasaan legitimasi.

Dasar kekuasaan paksaan (*coercive power*) didefinisikan sebagai kekuasaan yang didasarkan atas rasa takut. Seseorang bereaksi terhadap kekuasaan ini karena rasa takut akan akibat negatif yang mungkin terjadi bila ia gagal mematuhi, oleh karena adanya ancaman dan hukuman lain yang diperolehnya. Dalam kondisi saat ini kekuasaan akan ancaman banyak sekali muncul karena adanya penguasa yang takut untuk kehilangan kekuasaannya.

Kekuasaan imbalan (*reward power*), jenis kekuasaan ini didasarkan atas kemampuan seseorang untuk memberi imbalan kepada pengikutnya karena kepatuhan mereka. Kekuasaan imbalan digunakan untuk mendukung penggunaan kekuasaan legitimasi. Teknik *money politic* dan *politik dagang sapi* yang akhir-akhir ini ramai dibicarakan dalam berbagai pengambilan keputusan merupakan salah satu contoh dari jenis kekuasaan ini.

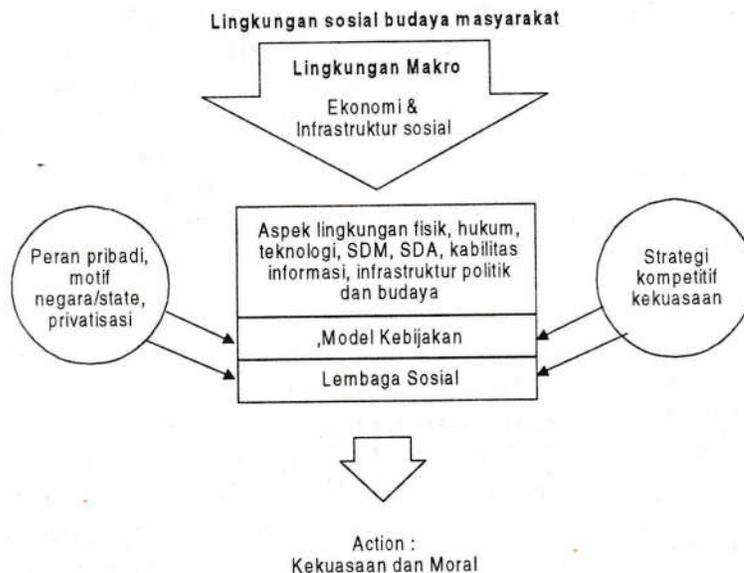
Kekuasaan legitimasi (*legitimate power*) merupakan kekuasaan yang diterima oleh seseorang sebagai hasil dari posisinya dalam hirarki formal dari suatu organisasi. Jadi siapapun yang menduduki jabatan tersebut, maka ia otomatis memiliki kekuasaan. Kekuasaan legitimasi inilah yang mendorong seseorang untuk menduduki jabatan tertentu karena secara otomatis dia mempunyai kekuasaan terhadap orang lain dalam hirarki yang ada dibawahnya.

Sumber kekuasaan lainnya adalah kekuasaan ahli (*expert power*). Kekuasaan ini timbul karena seseorang memiliki keahlian yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat sekitarnya. Dengan pengetahuan yang dimiliki maka dia mempengaruhi orang lain dan menjadi nara sumber untuk berbagai persoalan. Kekuasaan ahli inilah yang dicari dan dibutuhkan oleh organisasi dan biasanya kekuasaan ini tidak perlu dicari oleh orang tersebut. Karena biasanya keahlian yang dimiliki secara otomatis menjadikan seseorang memiliki kekuasaan. Andi Malarangeng, Eep Saefullah, Sri Mulyani dan banyak pakar yang lainnya merupakan contoh orang-orang yang memiliki jenis kekuasaan ini. Kekuasaan referen (*referent power*), pada dasarnya merupakan kekuasaan yang diperoleh seseorang karena karisma atau daya tarik yang dimilikinya, misalnya Bung Karno, Indira Gandhi dan lainnya.

Pada dasarnya dari 5 sumber kekuasaan tersebut, dapat dibagi menjadi dua hal, yaitu kekuasaan berbasis organisasi dan personal. Jenis kekuasaan legitimasi, paksaan dan imbalan merupakan kekuasaan berbasis organisasi dan kekuasaan ahli dan referensi merupakan kekuasaan personal. Jenis kekuasaan yang terakhir inilah yang seringkali tidak perlu dicari oleh individu itu sendiri tetapi diberikan oleh orang lain sebagai bentuk kepatuhan mereka terhadap kemampuan dan karakteristik pribadi yang dimilikinya. Hal ini lebih dihargai secara nyata dibandingkan dengan kekuasaan personal, karena apabila memiliki

kekuasaan karena organisasi maka apabila ia tidak lagi memiliki jabatan maka kekuasaannya pun akan hilang, atau jenis kekuasaan ini tidak abadi dibandingkan dengan kekuasaan personal yang lebih tahan lama, selagi keahlian dan ciri-ciri pribadi seseorang tidak berubah maka dia selamanya akan tetap mempunyai pengaruh terhadap orang lain.

Kekuasaan memerlukan kerangka konseptual penguatan infrastruktur moral dalam masyarakatnya (Bagan 1), dapat digambarkan sebagai berikut.



Konsepsi tersebut menunjukkan bahwa lingkungan sosial budaya masyarakat merupakan fondasi terbentuknya sebuah motif kekuasaan. Hal inilah yang disebut lingkungan makro yang dalam pelaksanaan dalam tata hidup bermasyarakat sangat dikondisikan dengan tata kehidupan ekonomi dan infra-

**... kekuasaan personal seringkali tidak perlu dicari oleh individu itu sendiri tetapi diberikan oleh orang lain sebagai bentuk kepatuhan mereka terhadap kemampuan dan karakteristik pribadi yang dimilikinya.**

struktur sosial. Akses-akses yang terkait dengan kekuasaan biasanya bersinergi dengan isu-isu lingkungan fisik, hukum, teknologi, SDM, SDA, kapabilitas informasi, infrastruktur politik dan budaya. Wujud kongkret berupa kebijakan (policy kekuasaan) yang diteruskan dalam bentuk lembaga dan organisasi sosial yang ada.

peran pribadi, peran state/negara maupun gejala privatisasi serta strategi kompetitif kekuasaan bermain dalam penentuan kebijakan dan lembaga/organisasi sosial. Gambaran inilah yang secara nyata tampak dalam in action kekuasaan dan moralitas.

### C. Motivasi Kekuasaan, Moral dan Machiavellian

Seperti yang telah dibahas di atas, bahwa terdapat orang-orang yang memiliki *will to power* dan sebagian lainnya adalah *will to submission*. Bahasan dalam tulisan ini lebih memfokuskan kepada orang-orang yang memiliki kebutuhan akan kekuasaan yang lebih besar dibandingkan dengan yang bersikap pasrah. Kekuasaan dalam tataran nilai-nilai sosial merupakan *the way of thinking* dan *the way of doing*. Melalui suatu pola kekuasaan terdapat perubahan sosial dan diferensiasi struktural yang ber-

lanjut terjadinya konsep atau pemahaman disintegrasi sosial atau rasionalisasi sosial. Didalam konsep teori perilaku organisasi, banyak disebutkan bahwa kebutuhan akan kekuasaan orang-orang untuk memiliki kekuasaan lebih banyak muncul pada orang-orang yang mempunyai *locus of control internal, self-ac-*

tualization yang tinggi dan ciri-ciri Mach (iavellian) yang tinggi. Kekuasaan merupakan sebuah pemahaman ekologis. Dalam ekosistem sosial atau alam, ada pihak yang dikalahkan (*the looser*) dan ada yang berkuasa atau dimenangkan (*the winner*), dalam kaitannya dengan motivasi dan moralitas dapat saja timbul pihak-pihak yang menjadi mangsa (*prey*) dan "pemangsa" kepentingan (*predator*) kekuasaan. Suatu tata kekuasaan dan moral

akan dinilai secara etik atau tidak harus dilihat dari niat pembentukan motif kekuasaan, jalan yang ditempuh dan tujuannya. Prinsip-prinsip moral (*rule of conduct*) merupakan salah satu motif yang dapat dikaji dalam pembicaraan kekuasaan. Pancang-pancang terpenting sebuah konsep kekuasaan meliputi aspek kebutuhan dan tujuan, lingkungan dan model interaksi sosial. Kekuasaan kadang-kadang terbias oleh motif bias subjektif

primordialisme yang mempunyai peluang mewarnai entitas budaya. Secara implisit dan eksplisit dinyatakan bahwa masing-masing sub entitas budaya mewarisi sebetuk model kekuasaan dan tradisi moralitasnya.

Nicollo Machiavelli (1469-1527) dikenal terutama karena karyanya *Il Principe* (Sang Penguasa). Machiavelli mengembangkan teknik-teknik untuk merebut dan memantapkan pegangan atas kekuasaan politik. Demi mencapai tujuan itu, sang penguasa jangan mau dihambat oleh norma-norma moral. Apapun dan cara apapun akan dilaksanakan demi untuk memperoleh dan mempertahankan kekuasaan. Kesediaan untuk mempertahankan kekuasaan daengan sarana apapun yang efektif, termasuk yang tidak bermoral, adalah inti paham yang disebut *Machiavellisme*. Motivasi Machiavelli yang utama untuk mengembalikan

dan mempertahankan negara, tetapi karena tulisannya mengutamakan *raison d'etat* yaitu tuntutan bahwa kepentingan negara mengatasi segala pertimbangan lain termasuk hukum dan moralitas, maka mengundang banyak kritik dari berbagai pihak. Walaupun kepentingan nasional memang dinomorsatukan, tetapi bila hal itu dilakukan dengan cara-cara yang tidak etis dan tidak manusiawi maka akan mengaburkan tujuan itu sendiri. Selain kepribadian

Machiavellian dan faktor-faktor individual yang telah disebutkan di atas yang digunakan seseorang untuk memperoleh dan menggunakan kekuasaan, juga dipengaruhi oleh faktor organisasi itu sendiri yang mendorong seseorang untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang tidak diminta sebagai bagian formal seseorang dalam organisasi dan yang mencoba mempengaruhi

di dalam organisasi yang disebut dengan perilaku politik, seperti yang dijelaskan Stephen p. Robbins (1996) dalam **Bagan 2**.

#### D. Kekuasaan, Moralitas dan *Market Imperfection*

Kondisi perubahan sosial masyarakat sekarang salah satunya ditandai dengan adanya kesadaran bahwa dalam kenyataan struktur pasar makin jauh dari persaingan sempurna (*market imperfection*). Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor sosial, budaya dan politik, yang salah satunya adalah faktor *economic of scale*. Kebijakan masyarakat industrial sekarang ini sangat sarat dengan aspek teknologi tinggi. Oleh sebab itulah kekuasaan menjadi salah satu penentu keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi pemerintahan. Dalam kondisi isu teknologi tinggi dalam kehidupan bernegara,

**Walaupun kepentingan nasional memang dinomorsatukan, tetapi bila hal itu dilakukan dengan cara-cara yang tidak etis dan tidak manusiawi maka akan mengaburkan tujuan itu sendiri**



didalamnya terdapat kelompok-kelompok kepentingan yang mempengaruhi proses pengambilan keputusan dengan sosok yang tidak transparan. Moralitas berada didalam hal ini sebagai "ujian". Seperti yang diungkapkan oleh James A Brander (Rationales for Strategic Trade and Industrial Policy: dalam Faisal A Basri, 1995:57) bahwa *Government might do a better job of targeting if they knew what they were looking for* yang secara implicit dapat ditafsirkan teori pesimisme terhadap model kekuasaan terutama pada negara-negara berkembang dalam mengantisipasi isu Information High Technology secara global.

Kekuasaan dan moralitas dapat menjadi jargon apabila *political will* dan *political action*nya terkait dengan primordialisme kepentingan pribadi, maupun strategi yang tidak ada unsur evaluasi komprehensif dalam realisasinya. Untuk itu kekuasaan dan moralitas dalam pengembangan organisasi komprehensif, harus mengacu pada konsep *a habit of thought* dan rasionalisasi kebutuhan organisasi. Kekuasaan dan moralitas yang sesuai dengan tata nilai yang diinginkan masyarakat sangat

signifikan dengan:

- kondisi derajat /tingkat ilmu pengetahuan dan teknologi
- sistem pendidikan yang menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas
- sistem birokrasi yang efektif dan efisien
- peningkatan peranan lembaga-lembaga masyarakat yang terkait dengan legislative dan yudikatif yang dapat mengakomodasikan berbagai macam kepentingan yang potensial menimbulkan konflik.

Aspek budaya masyarakat sebagai *pattern maintenance* merupakan pengontrol sistem kehidupan demi terselenggarakannya kekuasaan berdasar moralitas yang sesuai dengan tata nilai sistem organisasi. Aktivitas kekuasaan pada intinya akan menjadi rasional dan responsif terhadap tuntutan-tuntutan perubahan. Segerap moralitas yang mendasari dapat kompromis dan adaptif dalam memudahkan gerak yang selaras dengan tuntutan perubahan masyarakat. Status askriptif kekuasaan dapat memberikan *cultural cost* dan *economic gains*.

### E. Penutup

Dorongan untuk memiliki kekuasaan adalah sesuatu yang wajar bagi setiap orang. Kekuasaan dapat berbahaya apabila telah bercampur dengan kepentingan-kepentingan pribadi pemegang kekuasaan. Kekuasaan dapat berbahaya kalau moralitas pemegang kekuasaan sudah mulai melenceng. Setiap kekuasaan mengandung suatu amanat.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1989) kekuasaan dikaitkan sebagai "wewenang atas segala sesuatu atau untuk menentukan (memerintah, mewakili, mengurus dan sebagainya). Maka sebenarnya bagi pemegang kekuasaan amanat merupakan suatu tanggung jawab moral yang besar yang harus dilaksanakan sebaik mungkin dan dipertanggung jawabkan kepada pemberi kuasa dan kepada Allah. Karena secara filosofis dan moral, semua jenis kekuasaan itu berasal dari Allah. Kekuasaan itu bukan dari tangan manusia, meskipun ia berada di tangan manusia. Seperti yang difirmankan Allah dalam Al-Qur'an:

*"Ucapkanlah Wahai Tuhan, pemilik segala kekuasaan, Engkau anugerahkan kekuasaan siapapun yang Engkau kehendaki, dan Engkau copot kekuasaan dari siapapun yang Engkau kehendaki, dan Engkau muliakan siapapun yang Engkau kehendaki, dan Engkau hinakan siapapun yang Engkau kehendaki. Di tangan Mu sajalah kebaikan. Sesungguhnya Engkau Maha Kuasa atas segala sesuatu (QS 3: 26).*

Kekuasaan merupakan sebuah hawa nafsu dan syahwat, karena kekuasaan dapat digolongkan ke dalam syahwat kelanggengan dan kekuasaan disamping yang menyertainya yaitu harta dan kenikmatan dunia. Oleh sebab itulah kekuasaan sangat *deal with* moral (baik dan buruk) yang merupakan kelemahan manusia, sehingga menimbulkan kecenderungan kekuasaan amanah dan tidak amanah. Hal inilah yang merupakan kekuasaan Tirani dan hal ini adalah ancaman pribadi.

### Daftar Bacaan

- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1989. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Robbins, Stephen P. (terj. Hadyana Pudjaatmaka). 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Prentice Hall Inc. Jakarta: Prehalindom.
- Soetjipto, Budi W. 2000. *Mendayagunakan Kekuasaan*. Manajemen Usahawan Indonesia No. 03/Th. XXIX maret 2000. hlm. 29.
- Tim Maula (ed.). 1999. *Jika Rakyat Berkuasa*. Bandung: Pustaka Hidayah.
- Thoyibi, Mohammad (Ed), *Teologi Industrialisasi*. Surakarta: UMS Press.
- Williams, Richard, S. 2000. *Performance Management*. London: International Thompson Business Press.