

KEKUASAAN DAN PEMBERDAYAAN DALAM ORGANISASI

Rahmi Yuliana dan Eko Sasono

Dosen Tetap STIE Semarang

Abstraksi

Pada dasarnya, organisasi mempunyai sifat berusaha memenuhi beberapa jenjang keteraturan tertentu sehingga dapat bertahan dan mencapai tujuannya. Ini berarti organisasi harus dapat mengajak anggotanya bersikap dengan cara-cara bermanfaat bagi organisasi. Ini dapat meliputi suatu keteraturan (order) yang dirundingkan, tetapi pengaturan manusialah yang melibatkan pelaksanaan kekuasaan. Individu yang bergabung dengan organisasi atau mereka yang dilahirkan ke dalamnya, mencari manfaat tertentu. Usaha-usaha mereka untuk melakukan hal ini adalah dengan menggunakan kekuasaan.

Kata kunci: organisasi, kekuasaan, tujuan

PENDAHULUAN

Kemampuan perorangan untuk menggunakan kekuasaan dan memiliki rasa kendali atas dirinya bukan satu isu perifer. Organisasi bukan suatu tempat pelayanan diberikan dan keuntungan dibuat. Organisasi menggambarkan suatu bagian nyata dari kehidupan dan identitas pribadi. Istilah “pemberdayaan” (*empowerment*) menunjuk kepada proses yang menyangkut cara individu menggunakan kekuasaan dalam organisasi.

Perhatian utama kita adalah isu-isu yang berdasarkan pada komunikasi. Hal ini cukup penting untuk menjadi perhatian utama. Telah banyak masalah teoritis dalam penelitian kekuasaan, dan kebanyakan ditulis dengan menyoroti kerumitan masalah tersebut. Kita akan membahas beberapa bidang perhatian utama, tetapi fokusnya adalah masalah-masalah yang paling mempengaruhi secara langsung cara seseorang berkomunikasi sebagai seorang peserta organisasi. Ini berarti menjadi lebih sadar atas apa yang merupakan kekuasaan, bagaimana kekuasaan dilaksanakan, dan bagaimana distribusi kekuasaan mempengaruhi kehidupan dan hasil-hasil organisasi.

PEMBAHASAN

Konsep Kekuasaan dan Organisasi

Apakah kekuasaan itu? Definisi tradisional mengenai kekuasaan difokuskan pada kemampuan perorangan untuk menentukan atau membatasi hasil-hasil. Definisi ini tidak hanya menyempitkan konsep kekuasaan, juga menuntut seseorang untuk mengenali jenis-jenis perilaku khusus.

Russell (1986) mendefinisikan kekuasaan sebagai hasil pengaruh yang diharapkan. Apakah kekuasaan hanya terjadi bila kekuasaan ini diharapkan? Clegg (1989) menunjukkan bahwa tradisi kekuasaan yang mendasar menyatakan beberapa pertanyaan utama. “Apakah kekuasaan didistribusikan ‘secara plural (meluas)’ atau dipegang oleh ‘kalangan atas’? Apakah kekuasaan disengaja atau tidak disengaja? Apakah kekuasaan terbatas pada pengambilan keputusan atau terbukti dalam hal-hal yang bukan pengambilan keputusan? Apakah tidak mengambil keputusan merupakan suatu tindakan atau bukan tindakan? Apakah kekuasaan suatu kemampuan untuk bertindak atau pelaksanaan tindakan?”

Mintzberg (1983) tidak hanya mengemukakan keruwetan di seputar masalah konsep kekuasaan tetapi juga menyatakan bahwa dalam hal organisasi, lebih baik bila perhatian kita dipusatkan kepada siapa yang memperoleh kekuasaan, bagaimana dan mengapa memperolehnya, daripada membahas apakah kekuasaan itu.

Gagasan tradisional tentang kekuasaan difokuskan pada individu dan pelaksanaan kekuasaannya. Kekuasaan adalah sesuatu yang dipegang dan ditangani manusia.

Pandangan mutakhir menyadari bahwa kekuasaan tidak terletak pada manusia semata-mata tetapi dalam struktur sosial yang memungkinkan mereka bertindak (Lukes, 1977; Giddens, 1979, 1984). Ini menyatakan bahwa struktur tersebut, atau “aturan mainnya” yang terbentuk secara sosial, memutuskan apa yang dapat dibicarakan dan dengan cara bagaimana, struktur itu sendiri dapat memutuskan persoalan apa yang mungkin dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan. Siapa saja yang pernah memasuki suatu organisasi baru dan mengikuti rapat mengetahui bahwa orang-orang tidak berbicara tanpa suatu maksud. Lebih banyak lagi hal yang berpengaruh daripada pernyataan-pernyataan yang jelas. Apa masalah yang dapat dibicarakan? Apa yang dianggap tidak patut atau tidak setia? Apakah suatu pendapat akan disetujui semua orang? Ada suatu struktur sosial. Jadi konsep kekuasaan harus mempertimbangkan apa yang dikatakan dan apa yang tidak dikatakan berdasarkan pada struktur sosial yang memungkinkan pelaksanaan kekuasaan tersebut.

Konsep sentral dalam organisasi (khususnya organisasi besar) adalah suatu hierarki. Berbagai jenjang organisasi menggambarkan kekuasaan posisional.

Seperti dikemukakan Boulding (1989), keputusan dibuat oleh para individu, tetapi dalam kebanyakan kasus keputusan dibuat atas nama entitas yang lebih besar. Ketika orang-orang naik hierarkinya, apa yang mereka putuskan dan atas nama siapa, menjadi semakin rumit. Ini menyatakan bahwa struktur organisasi sendiri memungkinkan dan sekaligus membatasi pelaksanaan kekuasaan. Jabatan memungkinkan orang untuk melaksanakan kekuasaan tertentu, tetapi pada saat yang sama keputusannya bukan keputusan individu karena persyaratan posisi tersebut.

Sama pentingnya dengan struktur organisasi, kekuasaan tidak dapat mempertahankan dirinya tanpa orang-orang yang mengesahkannya melalui perilaku, khususnya perilaku komunikasi. Jabatan dan peranan, masing-masing memiliki kekuasaan sesuai dengan yang diwakilinya. Misalnya, bila dinyatakan bahwa seseorang harus “menghormati jabatan bila tidak ada lagi yang lainnya”, jelaslah bahwa jabatan mewakili nilai-nilai tertentu dan pemegangnya berada dalam posisi untuk melaksanakan kekuasaan. Orang-orang ingin menanggapi karena suatu keyakinan mendasar bahwa siapapun yang memegang jabatan harus menanamkan nilai-nilai jabatan tersebut. Mudah untuk bersikap “sebagai presiden” bila adalah presiden. Pada waktu yang sama, jabatan atau peranan tidak mungkin berpengaruh kecuali sudah disahkan oleh mereka yang memberi respons atas jabatan atau peranan tersebut. Setiap kali ada kerusuhan di kota besar, jelas sekali bahwa pengaruh polisi hanya sedikit kecuali ada respons pengesahan oleh mereka yang terlibat. Apa yang diwakili secara simbolik oleh polisi lebih penting daripada apa yang mungkin mereka lakukan secara fisik untuk mempertahankan aturan.

Mengorganisasikan adalah menciptakan hubungan-hubungan kekuasaan; sifat hubungan ini bergantung pada komunikasi. Bila kita dipaksa memilih faktor apa yang membedakan komunikasi organisasi dengan jenis komunikasi lainnya, kita akan memilih konsep kekuasaan. Dapat dikatakan bahwa hubungan kekuasaan muncul dalam setiap interaksi, tetapi dalam organisasi hubungan ini menjadi lebih menonjol, terfokus, dan hadir dimana-mana. Dapat dikemukakan bahwa perbedaannya ada pada derajatnya dan bukan pada jenisnya. Dalam setiap segi, perbedaannya bukan hal sepele. Sudah tentu, sebagian dari kepentingan dalam organisasi muncul dari struktur politis sebenarnya yang diwakili masing-

masing. Peserta organisasi tidak bertindak dengan bebas dan mandiri. Disengaja atau tidak disengaja mereka bertindak dalam tekanan konteks yang rumit. Manajer pertengahan, kepala bagian, atau direktur merasakan dorongan dan tarikan bermacam-macam kepentingan.

Dinamika Komunikasi Organisasi

Gagasan komunikasi yang lebih tradisional terpusat pada konsep “transmisi” dan “alat”. Dalam hal “transmisi”, Carey (1975) mengingatkan kita bahwa definisi komunikasi menitikberatkan gagasan pengiriman, penyebaran, dan pemberian informasi kepada orang lain untuk tujuan pengendalian. Kemudian ia mengembangkan suatu pandangan “ritual” mengenai komunikasi yang mengaitkan istilah tersebut dengan pembagian, partisipasi dan asosiasi. Penekanan pandangan ritual adalah pada penyajian keyakinan bersama dan konstruksi dunia kultural yang bermakna. Bagi Carey, organisasi tidak hanya hadir *oleh* komunikasi, tetapi *dalam* komunikasi. Gagasan serupa dikemukakan oleh Pearce (1989), yang menunjukkan bahwa komunikasi dipandang sebagai instrumen yang dipakai manusia untuk mencapai maksud-maksud tertentu, seperti memberi instruksi, membujuk, atau memperoleh kekuasaan. Dalam hal ini, komunikasi adalah hal sesuatu “sarana” pikiran, suatu alat yang digunakan untuk melakukan sesuatu. Ia mengemukakan suatu pandangan berlawanan, yang memandang komunikasi sebagai suatu proses yang digunakan untuk berfikir. Realitas sendiri berada dalam bahasa. Pernyataan yang tegas ini berpendapat bahwa organisasi tidak hanya hadir *oleh* komunikasi, tetapi *dalam* komunikasi. Kedua gagasan yang berlawanan ini penting bagi pemahaman komunikasi organisasi dan kekuasaan.

Komunikasi dapat dipandang sebagai suatu alat untuk menerapkan gagasan kekuatan tradisional. Misalnya, mari kita kembali ke beberapa dasar kekuasaan yang telah dibahas di muka. *Kekuasaan memberi ganjaran* dan *kekuasaan yang memaksa* hanya berpengaruh bila penerima memandang bahwa benar-benar ada ganjaran dan hukuman yang dilaksanakan oleh orang lain. Keberhasilan dalam penggunaan kekuasaan semacam ini tergantung pada komunikasi. Suatu ancaman tidak akan efektif bila tidak dipandang sebagai ancaman. *Kekuasaan yang sah* biasanya berasal dari suatu “jabatan” sebagai suatu “hak” yang dapat dirasakan bahwa peranan seseorang memungkinkan penentuan perilaku bagi orang lain. Keefektifan kekuasaan yang sah amat tergantung pada

bagaimana orang-orang mengemukakan jabatan dan hak-hak mereka. Misalnya, kedudukan direktur perusahaan amat dipengaruhi oleh sejauh mana kedirekturannya muncul di hadapan orang-orang lainnya. Hal yang hampir sama berlaku pula untuk *kekuasaan referen*. Orang berpihak kepada dan mengikuti orang lainnya terutama melalui sesuatu yang telah dibicarakan. Dampak komunikasi pada *kekuasaan ahli* didokumentasikan dengan baik. Dalam banyak hal, keahlian ditentukan oleh sebaik apa orang menyampaikan keahlian itu, seperti diperlihatkan oleh para politisi dan agen penjualan. Komunikasi adalah mekanisme pelaksanaan pengaruh (kekuasaan). Dalam konteks organisasi, komunikasi digunakan untuk menentukan norma-norma, tujuan, dan perilaku organisasi. Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sarana kekuasaan, dan dengan demikian menciptakan tindakan yang terorganisasi.

Sejumlah teori telah menyelidiki hubungan antara kekuasaan (dilakukan manusia) dan struktur (Giddens, 1976, 1979, 1984; Lukes, 1974). Masalah yang dibahas sekitar bagaimana “ditentukan” oleh struktur tempat tinggal manusia yang sebenarnya. Beberapa pendekatan penelitian yang tampak pada gambar 1.1 (yakni fenomenologi, ednometodologi) menitik beratkan manusia sebagai pelaku (*human agency*) sedangkan yang lain-lainnya (teori sistem terbuka, *behaviorisme*) menekankan kendala-kendala struktural dalam tindakan sosial. Perhatian utama kita bukan pada memecahkan masalah hubungan antara manusia sebagai pelakudan struktur. Kita ingin melihat apa arti hubungan itu bagi komunikasi organisasi. Perhatian pada manusia sebagai pelaku menekankan akal-sehat yang menciptakan realitas organisasi, sedangkan struktur (determinisme) memandang reproduksi realitas melalui bentuk-bentuk struktural, yang dengan sendirinya membentuk manusia sebagai pelaku. Dengan terlibat dalam praktik-praktik organisasi, manusia memproduksi struktur yang pada gilirannya menentukan kondisi, yang menjadi kendala bagi apa yang dikerjakan pada masa mendatang. Kekuasaan dijalankan bila orang berada pada posisi menggunakan aturan dan sumber daya untuk memproduksi dan mereproduksi struktur.

Kekuasaan dalam organisasi dapat dipandang sebagai kapasitas perorangan untuk membuat perbedaan dalam memproduksi dan mereproduksi struktur (aturan-aturan, kebijakan, praktik-praktik, dan nilai-nilai). Kekuasaan ini dapat berbentuk mengajak orang untuk menaati struktur, menolak struktur, atau

terlibat dalam perubahan struktur. Bagian yang melekat pada struktur adalah bahasa dan praktik-praktik diskursifnya yang mencakup pidato/ceramah, penulisan dan argumentasi. Mereka yang mempunyai akses kepada praktik-praktik diskursif organisasi, yang mengetahui bahasa yang disetujui, dan yang diakui berdasarkan pada posisi atau sumber daya khusus, memiliki “suara” dalam organisasi mereka. Mereka memiliki kemampuan untuk didengar dan mempengaruhi hasil-hasil organisasi.

Komunikasi dan Proses Pemberian-Kekuasaan

Teoritis dan praktisi organisasi selalu menaruh perhatian utama pada penentuan kondisi yang dapat mengakibatkan setiap individu melakukan usaha maksimal. Berbagai praktik manajemen ditunjukkan untuk mengajak peserta organisasi menggunakan bakat-bakat kreatif mereka untuk meningkatkan kualitas organisasi mereka. Pendekatan-pendekatan demikian meliputi “manajemen bersama (*participatory management*)”, “hubungan-hubungan manusia”, “sumber daya manusia”, “lingkaran kualitas”, dan “manajemen kualitas total”. Salah satu gagasan yang mendasar adalah gagasan bahwa manusia memberikan yang terbaik dari diri mereka bila nilai-nilai mereka dan bila mereka diikutsertakan dalam proses pembuatan keputusan. Pandangan mutakhir tidak mengabaikan dasar pikiran tentang nilai-nilai manusia (*human worth*) dan keinginan untuk mengembangkannya, bahkan memusatkan perhatian pada masalah kekuasaan.

Konsep pemberian kekuasaan atau pemberdayaan (*empowerment*) memiliki beberapa dimensi. Conger dan Kanungo (1988) menunjukkan bahwa aspek relasional menekankan pembagian kekuasaan antara manajer dan bawahan. Ada usaha untuk melonggarkan hierarki dan menekankan pemecahan masalah bersama. Salah satu contohnya adalah perusahaan Gortex yang berusaha mendistribusikan kekuasaan secara lebih merata (Pacanowsky, 1988).

Sejauh ini kita telah menekankan pertautan antara “kinerja” dengan pemberdayaan. Keikutsertaan dalam pembuatan keputusan dan kemampuan melaksanakan tugas, keduanya menyangkut kinerja. Ada lagi dimensi lain pemberdayaan yang tidak kurang pentingnya. Kenyataannya, dimensi ini mungkin merupakan hal terpenting karena lebih tersamar dan merupakan “kekuasaan yang dianggap niscaya” (*taken-for-granted power*) yang muncul pada tingkat kesadaran

yang sedemikian rendahnya sehingga jarang terlihat atau dipertanyakan. Kita sedang membicarakan praktik-praktik komunikasi itu sendiri.

Komunikasi dan Pelaksanaan Kekuasaan

Kekuasaan jangan dipikirkan hanya dari sifat menghambatnya, dari arti negatifnya atau sebagai sesuatu yang pada dasarnya merusak setiap orang yang memilikinya. Sifat memudahkan yang dimiliki kekuasaan telah lama diakui (Parson, 1967). Kekuasaan itu positif dalam arti bahwa ia dapat menyebabkan tujuan tercapai dan masalah diselesaikan. Foucault (1977,1980) yang tidak memisahkan kekuasaan dengan pengetahuan, menyatakan bahwa pelaksanaan kekuasaan menciptakan pengetahuan baru dan sekumpulan informasi. Kekuasaan adalah kekuatan kreatif sekaligus kekuatan yang membatasi. Dalam *Men and Women of the Corporation*, Kanter (1977) memandang kekuasaan tidak sebagai dominasi hierarkis melainkan sebagai kemampuan untuk menyelesaikan segala sesuatu. Bila kekuasaan dipandang sebagai proses yang memungkinkan terwujudnya kemampuan, pentingnya konsep pemberian kekuasaan atau pemberdayaan menjadi amat jelas.

Komunikasi dalam suatu organisasi harus mencerminkan penggunaan kekuasaan yang bijaksana. Boulding (1989) berpendapat bahwa mempertahankan kekuasaan mungkin bergantung pada pengetahuan kapan untuk menggunakan kekuasaan tersebut. Kekuasaan yang dilaksanakan secara bijaksana mungkin sama sekali tidak digunakan. Misalnya, bila seorang manajer mendelegasikan otoritas kepada bawahannya untuk melakukan suatu tugas, komunikasi harus mendukung gagasan beberapa pendapat bebas yang dimiliki bawahan tersebut. Manajer yang mengekor pada bawahannya atau mengirim setumpuk memo secara terus menerus, yang memperinci secara persis apa yang harus dikerjakan, bukan mendelegasikan kekuasaan dan jelas bukan pemberdayaan kepada bawahan. Bentuk manajemen berlebihan merupakan demoralisasi dan antitetis terhadap proses pembolehan. Hal ini hampir tidak menumbuhkan konsep kemampuan diri.

Jenis komunikasi apa yang memungkinkan dan memberi kesempatan untuk memperoleh usaha-usaha terbaik dari seluruh anggota organisasi? Bagaimana orang menerjemahkan kekuasaan bersama dalam arti komunikatif? Senge (1990) menyatakan bahwa kebanyakan orang dalam organisasi telah dididik untuk menentukan wilayah melalui suatu saran dan kemudian

mempertahankannya baik-baik. Pelaksanaan dalam kekuasaan ini berakibat pembatasan pendapat alternatif dan pembekuan penyelidikan dari diri kita sendiri dan orang-orang lainnya. Saran itu sendiri mungkin untuk menumbuhkan saran yang lebih banyak lagi. Bila organisasi ingin menelaah dan menerima perubahan, para manajernya harus mempunyai keahlian berfikir dan menyelidiki seperti memiliki keterampilan memberi saran. Ini berarti bahwa keahlian menyelidiki harus ditanamkan dalam komunikasi itu sendiri. Pendapat-pendapat dikemukakan untuk mengungkapkan pemikiran yang mendasar sehingga setiap orang diimbau untuk menelaah pemikiran tersebut. Penelaahan dan saran digabungkan menjadi alternatif-alternatif yang diperluas. Mendorong suara-suara yang berbeda mengarah pada suatu keterbukaan informasi yang mungkin mengubah pendapat pemberi saran dan pendapat orang-orang lainnya. Ini merupakan sebuah langkah dalam penegakan “kritik terbuka”. Bila masalah pemberian suara kepada anggota organisasi harus lebih daripada sekedar suatu teknik, pemberian suara ini harus diletakkan pada nilai-nilai inti organisasi. Keanekaragaman harus dipandang sebagai suatu kesempatan alih-alih suatu masalah.

Manajer yang memikirkan perluasan kekuasaan organisasi dengan menyediakan kondisi yang dapat memberdayakan kepada semuanya, merasa paling sesuai dengan komunikasi “terbuka”. Nilai inti komunikasi terbuka terletak pada keyakinan bahwa semua peserta memiliki sesuatu yang dapat diberikan. Pernyataan yang mengemukakan bahwa cara terbaik untuk mendorong orang agar melakukan tindakan adalah dengan memberi kesempatan pada mereka untuk mendorong diri mereka sendiri, merupakan hal yang pragmatik.

Dalam organisasi yang berharap dapat memanfaatkan sumber daya manusia dengan sebaik-baiknya, selalu ada ketegangan antara kepatuhan dan perlawanan. Ada jenjang keteraturan tertentu, tetapi harus ada pula perlawanan yang merangsang inovasi dan perubahan. Perlawanan ini terungkap dalam komunikasi yang menjamin kritik terbuka dan pengujian terdiri. Terlepas dari apakah ada suatu struktur hierarkis atau tatanan lainnya, kondisi untuk berbagi pengaruh harus hadir bila konsep pemberdayaan harus memiliki makna penting. Salah satu bagian penting dari kondisi tersebut mencakup komunikasi yang jelas menunjukkan bahwa para anggota organisasi dan pekerjaan mereka sungguh-sungguh dihargai, bahwa ada pembagian tanggung jawab bial terjadi kesalahan

sama seperti bila meraih prestasi, dan bahwa pengembangan semua orang merupakan bagian dari kehidupan organisasi.

PENUTUP

Kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, mengatur, atau mengendalikan dan merupakan bagian yang melekat pada proses organisasi. Kekuasaan tidak hanya terletak pada manusia dan sumberdaya, tetapi juga pada struktur itu sendiri. Kekuasaan adalah suatu konsep relasional dan mencakup tindakan sekaligus bukan tindakan. Struktur organisasi memperbolehkan dan membatasi penggunaan kekuasaan. Struktur ini disahkan melalui perilaku komunikasi. Struktur organisasi diciptakan, dipertahankan, dan ditransformasikan melalui proses komunikasi. Komunikasi tidak hanya berlaku sebagai suatu mekanisme kekuasaan tetapi juga merupakan kekuasaan dalam arti aturan-aturan, praktik-praktik, dan cara pandang, tertanam dalam wacana yang bersangkutan. Semua interaksi meliputi penggunaan kekuasaan karena interaksi ini berkenaan dengan produksi dan reproduksi struktur. Prakti-praktik pembicaraan diskursif, penulisan, dan argumentasi merupakan bagian yang melekat pada struktur. Organisasi yang mendambakan inovasi, perubahan, dan andil maksimal dari para anggotanya akan menjalankan komunikasi yang memberdayakan semua pesertanya. Kekuasaan adalah sesuatu kekuatan positif bila dibagikan, dikembangkan pada orang lainya. Dan digunakan secara bijaksana. Hal ini paling baik dicapai oleh komunikasi yang memperbolehkan pendapat/suara yang beraneka ragam, menumbuhkan kemampuan diri, merangsang penelaahan, juga saran-saran, dan menjamin kondisi yang memberi kesempatan untuk saling mempengaruhi.

DAFTAR PUSTAKA

- Boulding, K., *Three Faces of Power*. Newbury Park, Calif.: Sage, 1989.
- Carey, J. W., "A Cultural Approach to Communication", *Communication*, 2 (1975), 1-21.
- Giddens, A., *New Rules of Sociological Method*. London: Hutchinson, 1976.
- Giddens, A., *Central Problems in Social Theory*. London: Macmillan, 1979.
- Giddens, A., *A Contemporary Critique of Historical Materialism*. London: Macmillan, 1981.
- Giddens, A., *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity Press, 1984.
- Lukes, S., *Essays in Social Theory*. London: Macmillan, 1977.
- Mintzberg, H., *Power in and Around Organizations*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1983.
- Pacanowsky, M., "Communication in the Empowering Organization", dalam *Communication Yearbook 2*, J. Anderson, ed. Newbury Park, Calif.: Sage, 1988.
- Persons, T., *Sociological Theory and Modern Society*. New York: Free Press, 1967.
- Russell, B., "The Forms of Power", dalam *Power*, S. Lukes, ed. Oxford: Blackwell, 1986.
- Senge, P. M., *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday, 1990.