

Kepemimpinan dan Politik dalam Organisasi

I Made Krisnajaya¹

Abstract

Organizational politics has been an integral part of any organizational life. Owing to its potential drawbacks on organisation, organizational politics should be managed and best directed towards the organization's advantages. This paper suggests that organisational leaders play important roles in managing and balancing the effects of political activities within their organizations. Therefore, they should be aware of some influence tactics and should possess particular skills to cope with dysfunctional effects of organizational politics.

Kata-kata kunci:

organizational politics, kepemimpinan, political skills

"Politics goes hand in hand with the art of people exercising power over others in their surroundings"

(Vigoda, 2001:1490).

Pengantar

Organisasi tidak steril dari aktivitas politik karena organisasi terdiri dari manusia-manusia yang pada hakekatnya merupakan makhluk politik (*political man*). Dinamika internal organisasi sangat dipengaruhi oleh perilaku dan interaksi manusia-manusia yang ada di dalamnya. Meminjam kata-kata dari Lewis (2002:32), "*organizations are not structures or strategies, organizations are people*". Mintzberg (1985) bahkan memandang organisasi sebagai sebuah arena politik dimana praktek-praktek manajemen dalam kehidupan organisasi sedikit banyak melibatkan aktivitas politik. Alokasi sumber daya, promosi pegawai, pengambilan keputusan, dan manajemen konflik merupakan bagian dari proses manajemen dalam organisasi yang sarat muatan politik. Argumen teoretis maupun pengalaman empiris menguatkan pandangan bahwa aktivitas-aktivitas yang terjadi dalam organisasi tidak melulu berupa praktek-praktek manajemen yang

¹Penulis adalah staf pengajar Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu sosial dan Ilmu Politik, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.

Interaksi

Jurnal Politik dan Manajemen

Jurusan Ilmu Administrasi Negara, FISIP UGM

Volume I, Nomor 1 (Maret 2006)

I Made Krisnajaya hal:47-62

bersifat rasional dan impersonal sebagaimana diyakini oleh pendekatan manajemen tradisional (Watson, 1986:33). Praktek manajemen dalam organisasi tidak seharusnya direduksi pada aktivitas-aktivitas yang semata-mata melibatkan kemampuan teknis dan dibatasi oleh konformitas terhadap prosedur dan aturan formal organisasi.

Berangkat dari pandangan bahwa organisasi merupakan sebuah arena politik, maka aktivitas politik dalam organisasi merupakan sebuah konsekuensi logis. Munculnya konsep *organizational politics* (selanjutnya disebut OP) mencerminkan kesadaran tentang pengaruh aktivitas politik terhadap dinamika kehidupan organisasi. OP lazim diasosiasikan dengan tindakan individu atau kelompok yang dilakukan dengan sengaja untuk mencapai tujuan tertentu dengan mengorbankan kepentingan individu atau kelompok lainnya dan bahkan seringkali mengorbankan tujuan organisasi. Vigoda (2001:1511), misalnya, menegaskan bahwa “...*organizational politics is considered a natural means by which an employee can gain advantages and achieve personal interests in the workplace*”. Pandangan semacam ini menyebabkan OP seringkali diasosiasikan dengan perilaku *self-serving behavior* yang kotor, tidak etis dan bahkan amoral. Belakangan aktivitas politik bahkan diasosiasikan dengan istilah “*politics of dirty hands*” atau politik tangan kotor yang tidak segan-segan menghalalkan segala cara demi mencapai tujuan (Shugarman, 2000). Tidaklah mengherankan jika kemudian aktivis-aktivis politik tangan kotor dituding sebagai kaum *Machiavellian*, yang lebih suka bertindak menggunakan *logic of consequences* (yang lebih mengutamakan tercapainya tujuan tanpa mempersoalkan etis-tidaknya cara yang ditempuh dalam mencapai tujuan) ketimbang menggunakan *logic of appropriateness* (yang menekankan pada pertimbangan-pertimbangan etika atau kesadaran untuk mempertimbangkan kepatutan dari tindakan-tindakan yang dilakukan dalam mencapai tujuan).

Pelbagai studi yang pernah dilakukan selama ini menunjukkan bahwa OP menimbulkan pelbagai dampak negatif pada kehidupan organisasi (Vigoda, 2000 & 2002; Valle & Witt, 2001). Kesadaran mengenai sisi negatif OP mendorong berkembangnya pemikiran bahwa OP perlu dikelola sebagaimana halnya konflik dalam organisasi yang perlu dikelola agar tidak melulu kontraproduktif dengan tujuan organisasi. Dalam kaitannya dengan pengelolaan OP, pemimpin organisasi memegang peranan penting karena, *pertama*, kepemimpinan pada dasarnya melibatkan kemampuan mempengaruhi aktivitas-aktivitas individu atau kelompok dalam upaya mencapai tujuan organisasi, dan *kedua*, pemimpin memiliki sumber-sumber *power* yang dapat dimanfaatkan untuk memastikan bahwa aktivitas politik dalam organisasinya tidak menimbulkan dampak yang *melulu* kontraproduktif dengan tujuan organisasi. Kepemimpinan melibatkan penguasaan sumber-sumber *power* yang dapat digunakan untuk mengelola OP dan

meminimalkan dampak negatifnya pada kehidupan organisasi. Bahkan, keberhasilan seorang pemimpin organisasi pada derajat tertentu dapat dilihat dari kemampuannya dalam mengelola aktivitas politik yang terjadi dalam organisasinya. Oleh karena itu, penguasaan kemampuan administratif-teknis saja tidaklah cukup bagi seorang pemimpin; pemimpin perlu membekali dirinya dengan keterampilan dalam mengelola aktivitas politik dalam organisasinya. Pertanyaan yang ingin dijawab dalam tulisan ini adalah apakah yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mengelola dan meminimalkan dampak negatif dari aktivitas politik dalam organisasi yang dipimpinnya?

Tulisan singkat ini mencoba menegaskan pentingnya sosok pemimpin yang mampu mengelola aktivitas politik dalam organisasi. Bagian pertama tulisan membahas pengertian dan cakupan aktivitas politik dalam organisasi beserta beberapa dampak aktivitas politik terhadap kehidupan organisasi. Bagian kedua berisi pembahasan secara singkat 'wajah politik' kepemimpinan dalam organisasi yang dikaitkan dengan sumber-sumber kekuasaan dan ruang politik yang tersedia bagi seorang pemimpin. Bagian ketiga menawarkan beberapa gagasan mengenai apa yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mengelola dan meminimalkan dampak negatif dari aktivitas politik dalam organisasi yang dipimpinnya.

Politik dalam Organisasi

Sebelum membahas tentang pengertian OP dan dampaknya terhadap kehidupan organisasi, perlu dijelaskan terlebih dahulu bahwa organisasi yang dimaksudkan dalam tulisan ini adalah organisasi-organisasi formal termasuk organisasi informal yang ada di dalamnya yang bergerak baik di sektor publik maupun swasta (walaupun disadari bahwa karakteristik dari praktek manajemen dalam organisasi di kedua area tersebut berbeda dalam beberapa hal). Terlepas dari adanya perbedaan karakter antara satu jenis organisasi dan organisasi lainnya, organisasi pada dasarnya terdiri dari kumpulan individu-individu yang berinteraksi dan bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sebagaimana disinggung di bagian awal, organisasi dalam tulisan ini dilihat sebagai arena politik yang dihuni oleh individu-individu yang mempunyai motif, kepentingan, tujuan, dan preferensi nilai yang berbeda-beda. Dinamika internal organisasi selanjutnya diwarnai oleh pola perilaku dan interaksi yang terjadi diantara individu-individu yang masing-masing memperjuangkan kepentingan dan tujuannya. OP merupakan bagian dari dinamika internal organisasi dalam konteks semacam ini.

Pengertian OP dalam tulisan ini merujuk pada definisi yang ditawarkan oleh Mintzberg (1983:172), yaitu "*individual or group behavior that is informal, ostensibly parochial, typically divisive, and above all, in a technical sense, illegitimate sanctioned neither by formal authority, accepted ideology, nor certified expertise (although it may exploit anyone of these)*". Pengertian semacam ini memandang OP sebagai aktivitas yang melibatkan tindakan-tindakan individu atau kelompok yang dilakukan secara sengaja untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu yang pada prakteknya tidak hanya bersinggungan dengan aturan formal dan norma-norma yang telah mapan dalam organisasi, tetapi juga membahayakan keutuhan organisasi secara keseluruhan. Ruang bagi terjadinya OP menjadi semakin besar ketika dalam organisasi formal terdapat organisasi-organisasi informal, misalnya kelompok atau klik, yang memungkinkan berlangsungnya manuver-manuver yang bergerak di luar prosedur dan aturan formal organisasi (Shafritz & Ott, 1992:214). Bahkan, terciptanya ruang bagi terjadinya aktivitas politik dalam organisasi merupakan konsekuensi logis dari eksistensi organisasi-organisasi informal ini.

Sebagai sebuah aktivitas, OP melibatkan penggunaan pelbagai *political tactic* yang tidak hanya mempengaruhi secara langsung proses organisasi, tetapi pada derajat tertentu juga mempengaruhi kehidupan pribadi anggota organisasi. Allen et.al (1986), misalnya, mengidentifikasi bahwa OP bermanifestasi dalam pelbagai bentuk mulai dari pengkambinghitaman (*scapegoating*); manipulasi informasi (*use of information*); pencitraan atau stigmatisasi (*creating and maintaining a favorable image*); dan penggalangan basis dukungan (*developing a base of support*). Manifestasi OP yang ditujukan pada level individu biasanya berupa patronase, diskriminasi, alienasi, dan pembunuhan karakter (*character assassination*).

Mengingat praktek manajemen dalam organisasi melibatkan aktivitas politik, maka konsep politik sebagai sebuah aktivitas perlu dijelaskan batasannya untuk memudahkan kita dalam memotret sisi politik dari proses organisasi. Aktivitas politik dalam hal ini diartikan sebagai: "*those activities that are not required as part of one's formal role in the organization, but that influence, or attempt to influence, the distribution of advantages and disadvantages within the organization*" (Sussman, Adams, Kuzmits & Raho, 2002:314). Pengertian semacam ini menekankan bahwa tindakan dan perilaku politik lazimnya bersifat informal dan tidak selalu terlindung di balik otoritas formal, walaupun otoritas formal merupakan salah satu sumber kekuasaan yang menyediakan ruang untuk berpolitik. Akibatnya, reaksi terhadap aksi-aksi politik yang terjadi pun seringkali melibatkan tindakan-tindakan informal yang sulit dideteksi. Sebagai ilustrasi, seseorang memutuskan untuk menggunakan pengaruhnya melalui kontak personal ketika struktur organisasi formal, misalnya garis komando, tidak memungkinkannya mengakses pihak-pihak yang ingin dipengaruhi.

Penjelasan tentang konsep politik sendiri tidak dapat dilepaskan dari konsep *power* dan kepentingan (*interest*). *Power* yang dimaksudkan dalam hal ini adalah "...the ability (potential or actual) to impose one's will on others; it is the ability of one person to affect the behavior of someone else in a desired way" (Hodge, Anthony & Gale, 1996:333). Aktivitas politik terjadi ketika berlangsung *exercise of power* yang melibatkan penggunaan otoritas dan pengaruh yang ditujukan untuk mencapai tujuan pribadi atau kelompok. Namun, perlu digarisbawahi bahwa penggunaan *power* tidak secara otomatis bersifat politis. Mayes dan Allen (dalam Cavanagh, Moberg & Velasquez, 1981:363) membedakan antara penggunaan *power* secara politis dan penggunaan *power* yang bersifat nonpolitik:

"Nonpolitical uses of power are those that involve sanctioned means or sanctioned ends, and political uses involve unsanctioned means, or sanctioned means for unsanctioned ends. That is, when individuals and coalitions choose to move outside of their formal authority, established policies and procedures, or job descriptions in their use of power, that use is political. When they use power within this sanctions for ends that are not formally sanctioned through goal statements, this too is a political use of power".

Sebagai entitas politik, organisasi akan menjadi arena kompetisi ketika terjadi kontestasi kepentingan dan pergesekan akibat perbedaan preferensi individu maupun kelompok yang ada dalam organisasi. Perspektif pluralis bahkan memandang konflik kepentingan dalam organisasi sebagai sebuah keniscayaan. Organisasi dilihat sebagai kumpulan orang-orang yang mempunyai tujuan dan kepentingan yang berbeda-beda, yang pada akhirnya terlibat dalam *power struggle* demi mencapai tujuan dan kepentingan masing-masing. Apalagi setiap organisasi dihadapkan pada persoalan keterbatasan sumberdaya yang dapat memicu terjadinya persaingan dalam memperebutkan sumberdaya yang terbatas itu. Dalam rangka memenangkan persaingan inilah pihak-pihak yang terlibat mengeksploitasi *power* dan pengaruh yang dimilikinya. *Survival strategy* semacam ini berimplikasi pada terbukanya peluang bagi terjadinya pola hubungan dan interaksi antar manusia secara koersif (melalui penggunaan otoritas formal) maupun secara persuasif (melalui penggunaan pengaruh yang lebih bersifat personal). Aktivitas politik, dengan demikian, bergerak diantara motif yang mendorong perilaku seseorang dan norma-norma yang telah mapan dalam organisasi.

Apabila tidak dikelola dengan baik, OP sebagaimana halnya konflik dalam organisasi dapat menimbulkan dampak negatif pada kehidupan organisasi. Sejumlah hasil studi menunjukkan bahwa persepsi individu terhadap intensitas OP berbanding terbalik dengan komitmen dan tingkat kepuasan kerja (*job satisfaction*) pegawai (Ferris, Russ & Fandt, 1989). Semakin tinggi intensitas OP, semakin rendah komitmen dan tingkat kepuasan kerja pegawai. Sebagai contoh,

pegawai menjadi kehilangan semangat kerja ketika menyadari bahwa peningkatan jenjang karir (promosi) tidak ditentukan berdasarkan prestasi atau merit, melainkan tergantung pada kedekatan secara personal atau berdasarkan sentimen primordial. Menurunnya semangat kerja selanjutnya berimbas pada rendahnya komitmen kerja pegawai.

Hasil studi yang lain menginformasikan bahwa OP dalam intensitas yang tinggi juga dapat menimbulkan perasaan tidak aman (*job anxiety*) dan memicu stres di kalangan anggota organisasi (Cropanzo, Howes, Grandey & Toth, 1997; Vigoda, 2002). Iklim kerja organisasi menjadi semakin meletihkan ketika norma-norma organisasi tergerus oleh perilaku politik yang kebablasan. Ketidaknyamanan dan ketegangan (*tension*) yang dipicu oleh manuver dan sepak terjang politik dalam organisasi selanjutnya berpotensi mendorong keinginan anggota organisasi untuk 'mangkir' dari tugas dan pekerjaannya (*absenteesm*) (Gilmore, Ferris, Dulebohn & Cook, 1996). Dampak lebih lanjut adalah munculnya gejala 'masa bodoh' atau 'pembiaran' (*neglect*) dan bahkan dapat mendorong munculnya keinginan anggota organisasi untuk keluar dari organisasinya (Vigoda, 2000).

Terlepas dari konsekuensi disfungsional yang ditimbulkan, OP pada derajat tertentu dapat memberikan manfaat positif bagi organisasi. Memang pada awalnya sosok organisasi yang banyak diidealkan adalah tipe organisasi yang apolitik yang tidak memberikan cukup ruang bagi intervensi aktivitas politik dalam proses organisasi. Weber (dalam Lewis, 2002:28) menyebut jenis organisasi ini sebagai "*depersonalized organization*", yaitu organisasi yang ditandai oleh pola hubungan antar manusia yang bersifat impersonal. Idealisme semacam ini senada dengan gagasan yang diusulkan oleh proponent-proponent dikotomi administrasi dan politik misalnya Woodrow Wilson dan Frank Goodnow yang ingin memisahkan antara ruang administrasi dan ruang politik. Namun, pengalaman empiris menunjukkan bahwa pemisahan antara administrasi dan politik dalam organisasi menjadi sulit dilakukan. Frederickson (1989), misalnya, mencatat bahwa intervensi politik terbukti telah mempengaruhi secara signifikan program-program yang diimplementasikan oleh organisasi-organisasi pemerintah. Pada perkembangan selanjutnya, politik dalam organisasi bahkan telah menjelma menjadi sebuah *necessary evil*. Pada satu sisi, politik menjadi sesuatu yang ingin dihindari, namun di sisi lain politik tidak hanya tak terhindarkan tetapi juga dibutuhkan.

Mintzberg (1983) memandang bahwa OP justru bermanfaat untuk meningkatkan efektivitas struktur organisasi formal dan sekaligus meningkatkan fleksibilitas dalam melakukan perubahan dalam organisasi. Politik yang diasosiasikan dengan sifatnya yang informal memainkan peranan penting dalam

upaya mencapai tujuan organisasi yang *legitimate*. Hal ini menyiratkan bahwa politik tidak selalu menghasilkan keputusan-keputusan *illegitimate* yang potensial mengacaukan tatanan formal organisasi. Aktivitas politik dalam pemahaman semacam ini justru dianggap mampu menghasilkan keputusan organisasi yang paling layak dan *acceptable*. Politik berperan misalnya dalam proses pencarian sosok manusia yang paling tepat untuk memegang kursi kepemimpinan organisasi. Seseorang diangkat menjadi pemimpin tidak melulu berdasarkan pertimbangan-pertimbangan teknis-rasional, tetapi juga berdasarkan pada tingkat akseptabilitas sang calon pemimpin di kalangan pemilih. Tingkat akseptabilitas sang calon sendiri tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi dan karakter personal yang melekat pada dirinya, tetapi juga ditentukan oleh kemampuan dalam melobi dan memobilisasi dukungan.

OP juga dapat mendorong dan mempercepat terjadinya perubahan dalam organisasi sebagaimana ditunjukkan sejumlah hasil studi (Buchanan & Badham 1999; Lewis 2002). Agen-agen perubahan yang getol memperjuangkan rekonfigurasi peran, tugas, struktur, sistem dan aspek-aspek organisasional lainnya, justru memandang OP sebagai aset organisasi yang membantu mereka dalam mendorong atau mempercepat perubahan yang diagendakan. OP memungkinkan lahirnya terobosan-terobosan (*break through*) yang bersifat inovatif sehingga organisasi tidak lagi menjadi entitas mekanis yang terjebak dalam kemandegan. Mekanisme formal organisasi tidak selalu mampu mengantisipasi perubahan yang disebabkan oleh dinamika yang terjadi pada lingkungan eksternal organisasi. Oleh karena itu, penerapan strategi melalui jalan politik cenderung menjadi pilihan utama dalam upaya melakukan perubahan organisasi, terutama perubahan berskala besar dan bersifat radikal.

'Wajah Politik' Kepemimpinan

Konsep organisasi lekat dengan konsep kepemimpinan (*leadership*). Organisasi membutuhkan sosok pemimpin (*leader*) yang berperan mengarahkan anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Konsep kepemimpinan pada umumnya merujuk pada kemampuan untuk mempengaruhi aktivitas orang lain, baik pada level individu maupun kelompok, ke arah pencapaian tujuan. Kepemimpinan dapat dilihat sebagai sebuah proses: "*the process whereby one individual influences other group members toward attaining defined group or organizational goals*" (Greenberg & Baron, 2000:445). Berdasarkan pengertian tersebut, maka 'wajah politik' kepemimpinan dapat digambarkan dengan jelas. Pada satu sisi, pemimpin adalah sebuah proses yang melibatkan *exercise of power* oleh seorang pemimpin terhadap orang-orang yang dipimpin (*followers*). Pada sisi lain, politik

melibatkan penggunaan *power* untuk mempengaruhi perilaku seseorang. Maka jelaslah bahwa memimpin berarti berpolitik walaupun pada prakteknya tidak semua fungsi-fungsi kepemimpinan yang dijalankan secara otomatis bersifat politis dan barangkali tidak semua pemimpin merasa nyaman dalam berpolitik.

Aktivitas politik mewarnai pelbagai fungsi kepemimpinan seperti alokasi dan distribusi sumberdaya, resolusi konflik, dan pengambilan keputusan. Politisasi penggunaan *power* melalui pemanfaatan penguasaan *technical knowledge* oleh kaum profesional dan teknokrat, misalnya, bahkan telah menjadi ciri utama analisis pengambilan keputusan dewasa ini (Parsons, 1995:153). Sumber-sumber *power* yang tersedia bagi pemimpin untuk berpolitik dapat berupa *expert power*, *referent power*, *legitimate power*, *reward power*, dan *coercive power* (Hughes, Ginnett & Gordon, 2006). Selanjutnya tergantung pada si pemimpin, apakah ingin menggunakan secara politis sumber-sumber *power* tersebut atau tidak. Ketika seorang pemimpin mencoba untuk mempengaruhi pengambilan keputusan melalui mobilisasi dukungan dan pada saat yang sama bergerilya menjinakkan pihak-pihak yang berseberangan, maka sesungguhnya dia telah melakukan aktivitas politik. Demikian pula, pemimpin dapat dikatakan berpolitik ketika mengeksploitasi *reward power* yang dimiliki untuk memperkuat jaringan patronase yang berpusat pada dirinya, yang berakibat pada terjadinya polarisasi (atau bahkan dikotomi) dalam organisasi.

Tanpa mengesampingkan peran 'kharisma', besar-kecilnya *power* yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam suatu organisasi tidak dapat dilepaskan dari posisinya sebagai pemimpin. Pemimpin mendapatkan (*legitimate*) *power* yang besar sebagai konsekuensi logis dari posisinya sebagai pemimpin. Melalui posisi tersebut pemimpin dapat mengeksploitasi sumber-sumber *power* yang tersedia untuk kebutuhan tertentu, seperti misalnya memaksakan suatu kebijakan atau keputusan kepada bawahannya secara koersif (*coercive power*). Pemimpin juga mempunyai *power* untuk menjatuhkan sanksi kepada mereka yang tidak patuh. Sebaliknya, pemimpin dapat memberikan kontraprestasi (melalui *reward power*) kepada bawahannya sebagai imbalan atas dukungan atau kepatuhan mereka.

Wajah politik kepemimpinan menjadi semakin jelas ketika pemimpin dituntut mempunyai kecakapan politik selain penguasaan kemampuan teknis di bidang, misalnya, manajemen dan teknologi. Selama ini keterampilan berpolitik atau meminjam kata-kata dari Peled (2000), "*politicking for success*" memang jarang dicantumkan secara eksplisit pada 'daftar' yang memuat karakteristik-karakteristik pemimpin yang dianggap sukses (lihat Tabel 1). Kalaupun dicantumkan, karakter pemimpin yang bernuansa 'politik' dikemas secara implisit (pada Tabel 1, barangkali karakter "*leadership motivation*" yang paling mendekati).

Tabel 1
Karakteristik Pemimpin Sukses

Trait or Characteristic	Description
Drive	Desire for achievement, ambition, high energy, tenacity, and initiative
Honesty and integrity	Trustworthy, reliable, and open
Leadership motivation	Desire to influence others to reach shared goals
Self-confidence	Trust in own abilities
Cognitive ability	Intelligence; ability to integrate and interpret large amounts of information
Knowledge of the business	Knowledge of industry and relevant technical matters
Creativity	Capacity to come up with original ideas
Flexibility	Ability to adapt to needs of followers and the situation

Sumber: Greenberg & Baron, 2000:448.

Kecakapan politik (misalnya kemampuan dalam menggalang dukungan melalui lobi dan negosiasi) seringkali menjadi pembeda antara kualitas seorang pemimpin dengan pemimpin lainnya. Pada kenyataannya kecakapan manajerial-teknis yang dimiliki seorang pemimpin seringkali menjadi mandul ketika dikonfrontasikan dengan persoalan-persoalan organisasi yang lebih membutuhkan penyelesaian politis. Tidak semua persoalan organisasi dapat diselesaikan dengan mengikuti mekanisme formal organisasi. Penyelesaian yang bersifat informal, misalnya melalui kompromi atau konsensus, seringkali menjadi pilihan yang paling dimungkinkan. Oleh karena itu, pemimpin diharapkan dapat memahami dinamika politik internal organisasi yang dipimpinnya serta melakukan tindakan-tindakan antisipatif dan korektif, baik melalui jalur formal maupun informal, untuk mengelola dinamika politik internal tadi.

Kepemimpinan dan Politik dalam Organisasi

Mengelola OP merupakan salah satu langkah strategis yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin. Ada dua alasan mengapa pemimpin memegang peranan penting dalam mengelola OP. Pertama, *by definition* pemimpin adalah "*individuals within groups or organizations who wield the most influence over others*" (Greenberg & Baron, 2000:444). Posisi sebagai pemimpin memungkinkan seseorang untuk mempengaruhi perilaku anak buahnya baik secara koersif maupun persuasif. Kedua, pemimpin memiliki sumber-sumber *power* yang dapat dimanfaatkan untuk memastikan bahwa aktivitas politik dalam organisasinya tidak menimbulkan dampak yang kontraproduktif dengan tujuan organisasi.

Namun, sebagaimana telah disinggung sebelumnya, perlu digarisbawahi bahwa kepemimpinan sendiri pada dasarnya mempunyai wajah politik. Pemimpin mempunyai sumber-sumber *power* dan memiliki kemampuan dalam memaksakan keinginan dan tujuannya melalui *power* yang dimilikinya. Oleh karena itu, pemimpin justeru berpotensi menjadi seorang aktivis politik tangan kotor yang *getol* mengeksploitasi organisasi untuk kepentingan pribadi atau kelompoknya. Nasehat dari Lord Acton yang berbunyi *power tends to corrupt; absolute power corrupts absolutely* semakin menguatkan pandangan skeptis semacam ini. Jika hal ini yang terjadi, maka skenario bahwa pemimpin menjalankan peran sebagai pengelola dan penyeimbang aktivitas politik dalam organisasinya akan sulit dijalankan. Logikanya sederhana: pemberantasan korupsi dalam organisasi, misalnya, akan sulit dijalankan tanpa figur-figur pemimpin yang bebas korupsi dan mempunyai *political will* yang kuat untuk memberantas praktek korupsi. Demikian pula halnya dengan institusionalisasi etika dalam organisasi. Walaupun bukan satu-satunya faktor penentu, keteladanan pemimpin yang mampu bersikap dan bertindak etis dalam kehidupan organisasi sehari-hari akan sangat mempengaruhi keberhasilan institusionalisasi etika dalam organisasi, terutama dalam organisasi yang memang membutuhkan pendekatan *leading by example*.

Berangkat dari pandangan tersebut di atas, sebelum melangkah ke pembicaraan mengenai apa yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mengelola OP, perlu digarisbawahi bahwa ada sejumlah prakondisi atau asumsi yang perlu diperhatikan. Skenario bahwa pemimpin menjalankan peran sebagai pengelola aktivitas politik dalam organisasinya akan dapat berjalan jika tersedia sejumlah prakondisi yang mendukung.

Prakondisi yang pertama adalah pemimpin lebih mengutamakan, meminjam istilah dari Hughes, Ginnett & Gordon (2006:121), "*socialized power*" ketimbang "*personalized power*" dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya. Artinya, pemimpin seharusnya adalah figur yang paling memahami tujuan organisasi dan mendahulukan kepentingan organisasi ketimbang kepentingan pribadi atau kelompok. Walaupun seorang pemimpin tidak akan pernah terlepas dari *vested interests*, pemimpin seharusnya bukan salah satu dari *political junkies* yang 'doyan' mengeksploitasi sumber daya organisasi untuk semata-mata kepentingan pribadi atau kelompoknya sendiri. Kalaupun pemimpin terpaksa berpolitik, maka aktivitas politik si pemimpin seharusnya berorientasi pada kepentingan organisasi (*for the sake of organisation*), bukan pada kepentingan pribadi atau kelompok.

Kedua, pemimpin mampu membangun *trust* antara dirinya dengan orang-orang yang dipimpin. Pemimpin dapat membangun *trust* yang kuat apabila

memiliki kelebihan dalam hal visi, empati, konsistensi, dan integritas (Hughes, Ginnett & Gordon, 2006:133). Dalam kaitannya dengan konsistensi dan integritas, misalnya, pemimpin diharapkan mampu menjaga konsistensi dalam bersikap dan bertindak secara etis dalam kehidupan organisasi sehari-hari sehingga menjadi figur yang dihormati dan diteladani oleh seluruh anggota organisasi. Memang disadari bahwa pergesekan antara etika dan politik dalam kehidupan organisasi masih menjadi bahan perdebatan yang tidak kunjung menghasilkan sesuatu yang konklusif. Namun, tidaklah berlebihan jika pemimpin sebagai *role model* diasumsikan sebagai figur yang seharusnya paling mampu mengontrol sikap dan perilakunya, termasuk dalam menjaga agar sikap dan tindakannya tidak keluar dari jalur-jalur etika organisasi. Idealisme semacam ini bukanlah sesuatu yang berlebihan, apalagi kalau kita menengok kembali ke Tabel 1 yang memperlihatkan bahwa sosok pemimpin yang dianggap sukses adalah mereka yang memiliki karakteristik "*honesty and integrity*".

Berdasarkan asumsi bahwa sosok pemimpin telah memenuhi kriteria-kriteria yang diidealkan tersebut di atas, maka pemimpin diharapkan dapat menjalankan perannya dalam mengelola dan meminimalkan dampak negatif OP. Kembali pada pokok pertanyaan yang ingin dijawab dalam tulisan ini, maka untuk mengelola OP pemimpin dapat melakukan beberapa hal berikut.

Pertama, pemimpin perlu mengasah sensitifitasnya terhadap bentuk-bentuk *political tactic* yang lazim digunakan dalam proses organisasi. Kepekaan dalam mendeteksi gejala-gejala OP dan kemampuan dalam melakukan pemetaan politik (*political mapping*) akan sangat membantu pemimpin dalam menyiapkan langkah antisipatif yang sesuai untuk meminimalkan dampak negatif dari aktivitas-aktivitas politik tadi. Dalam kaitannya dengan identifikasi *political tactic*, Ralston, Giacalone & Terpstra (1994:991) mengingatkan bahwa:

"...the assessment of any political tactic should involve the three distinct area: the utility of political act to all of the involved constituencies; the rights of the individuals involved; and the extent to which the political tactic adheres to accepted canons of justice".

Sedangkan kemampuan dalam melakukan pemetaan politik mencakup kejelian dalam mengidentifikasi kepentingan-kepentingan kelompok yang ada beserta aktor-aktor kunci yang merepresentasikannya. Setelah pemetaan 'kelompok kepentingan' dan aktor-aktor kuncinya dilakukan, selanjutnya pemimpin dapat membangun apa yang disebut oleh Gargiulo (1993:1) sebagai "*cooptive relations*" dalam rangka 'menjinakkan' aktor-aktor yang diasumsikan mempunyai *power* untuk mempengaruhi (dalam pengertian positif) masing-masing kelompok yang diwakili. Selanjutnya pemimpin membutuhkan teknik-

teknik tertentu (*influence tactic*) untuk mempengaruhi sikap dan perilaku aktor-aktor tadi. Kipnis et. al (dalam Anderson & Kyprianou, 1994:160) menawarkan tujuh *influence tactics* yang efektifitas penerapannya sangat tergantung pada kesesuaiannya dengan situasi yang dihadapi:

1. *assertiveness the use of the direct and forceful approach;*
2. *bargaining the use of negotiation through the exchange of benefits;*
3. *coalition the mobilization of other people within the organization;*
4. *friendliness the use of flattery and the creation of goodwill;*
5. *higher authority gaining the support of higher levels in the organization to back up requests;*
6. *reason the use of facts and data to support the development of a logical argument;*
7. *sanctions the use of rewards and punishments.*

Kedua, pemimpin perlu melengkapi dirinya dengan keterampilan dalam menerapkan, meminjam istilah dari Heywood (2002:10), "*concensus politics*", yaitu kemampuan mempengaruhi keputusan-keputusan organisasi secara persuasif melalui proses tawar-menawar, lobi, dan negosiasi. Keterampilan semacam ini menjadi relevan karena sesungguhnya tidak semua masalah organisasi dapat dipecahkan secara mekanis-formal. Upaya pemecahan masalah organisasi seperti konflik interpersonal justru lazim bergerak pada jalur-jalur informal. Walaupun penyelesaian konflik dipaksakan melalui mekanisme formal, maka solusinya pun seringkali bersifat *win-lose* (Baum 1989:193). Oleh karena itu, keterampilan dalam menjalankan *concensus politics* diharapkan dapat merintis jalan menuju pencapaian *win-win solution* dan sekaligus meminimalkan risiko kerusakan pasca konflik.

Ketiga, pemimpin perlu menjaga dan meningkatkan komitmen organisasi (*organizational commitment*). Komitmen organisasi bahkan dilihat sebagai "*antidote*" dari konsekuensi disfungsi OP (Hochwarter, Perrewé, Ferris & Guercio, 1999:289). Artinya, penguatan komitmen organisasi dilihat sebagai sebuah solusi untuk meminimalkan potensi terjadinya aktivitas politik yang merusak kehidupan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin perlu mendorong anggota organisasi untuk memahami dan lebih menghargai pentingnya *teamwork* dalam mencapai tujuan organisasi. Studi yang dilakukan oleh Valle & Witt (2001), misalnya, menunjukkan bahwa tingkat apresiasi yang tinggi terhadap *teamwork* dapat mengurangi dampak negatif OP terhadap kepuasan kerja. Peningkatan komitmen organisasi dan pengembangan *teamwork* selanjutnya diharapkan dapat menguatkan *trust* yang menjadi landasan penting bagi penumbuhan rasa kebersamaan atau solidaritas di kalangan anggota organisasi.

Keempat, OP yang dilakukan secara eksekutif dapat menyebabkan organisasi menjadi tidak sehat lagi sebagai sebuah lingkungan kerja. Salah satu upaya yang

dapat dilakukan untuk meredam tindakan-tindakan eksekutif ini adalah melembagakan etika dalam organisasi (*organizational ethics*). Institusionalisasi etika menjadi penting karena menyediakan *standards of conduct* yang mengatur tentang apa yang patut dan tidak patut dilakukan dalam kehidupan berorganisasi. Revitalisasi kode etik organisasi, misalnya, diharapkan dapat mencegah atau mengerem tindakan-tindakan politik yang merusak sekaligus mendorong pihak-pihak dalam organisasi untuk tidak melulu bertindak berdasarkan *logic of consequences* tetapi juga menggunakan *logic of appropriateness*.

Catatan Penutup

Mengelola aktivitas politik dalam organisasi, sebagaimana halnya mengelola konflik, memang bukan pekerjaan mudah tetapi bukan berarti mustahil dilakukan. Pemimpin diharapkan mampu melakukan pemetaan politik secara cermat dan menggunakan *influence tactic* yang paling sesuai dengan dinamika politik internal yang terjadi. Pemimpin juga diharapkan mampu meningkatkan komitmen kerja anggota organisasi untuk membangun *trust* yang kuat dalam organisasi. Institusionalisasi etika dalam organisasi juga penting dilakukan untuk menjaga agar aktivitas politik yang terjadi dalam organisasi tidak kebablasan. Fungsi pemimpin adalah menjalankan kepemimpinan yang efektif untuk memastikan bahwa walaupun aktivitas politik menjadi satu-satunya pilihan yang harus ditempuh dalam proses organisasi, maka aktivitas politik dilakukan secara lebih santun. Kiranya bukanlah sesuatu yang utopis untuk mengharapkan terrealisasinya bunyi sebuah ungkapan: *not all tricks are dirty tricks...* ***

Daftar Pustaka

- Allen, R. W. et. al. (1986). "Organizational Politics: Tactics and Characteristics of Its Actors". *California Management Review*, No. 22, pp. 77-83.
- Anderson, A. H. & Kyprianou, A. (1994). *Effective Organizational Behaviour: A Skills and Activity-Based Approach*. Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Baum, H. S. (1989). "Organizational Politics Against Organizational Culture: A Psychoanalytic Perspective". *Human Resource Management*, Vol. 28, No. 2, pp. 191-206.
- Buchanan, D. & Bhadham, R. (1999). "Politics and Organizational Change: The Lived Experience". *Human Relations*, Vol. 52, No. 5, pp. 609-629.

- Cavanagh, G. F., Moberg, D. J. & Velasquez, M. (1981). "The Ethics of Organizational Politics". *The Academy of Management Review*, No. 6, pp. 363-374.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A. & Toth, P. (1997). "The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, No. 2, pp. 159-180.
- Ferris, G. R., Russ, G. S & Fandt, P. M. (1989). "Politics in Organizations" in Giacalone, R. A & Rosenfield, P (eds). *Impression Management in the Organisation* (pp. 143-170), New Jersey: Hillsdale, Erlbaum.
- Frederickson, G. H. (1989). "How Politics Affects Public Programs," in Clearly, R. E & Henry, N. *Managing Public Programs: Balancing Politics, Administration and Public Needs*, Jossey-Bass, San Fransisco.
- Gargiulo, M. (1993). "Two-Step Leverage: Managing Constraint in Organizational Politics", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No. 1, pp. 1-19.
- Gilmore, D. C., Ferris, G. R., Dulebohn, J. H. & Cook, G. H. (1996). "Organizational Politics and Employee Attendance". *Group and Organization Management*, Vol. 21, No. 4, pp. 481-494.
- Greenberg, J & Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organizations*, 3rd edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.,
- Heywood, A. (2002). *Politics*, 2nd edition, Basingstoke: Palgrave.
- Hochwarter, W. A., Perrewe, P. L., Ferris, G. R. & Guercio, R. (1999). "Commitment as An Antidote to the Tension and Turnover Consequences of Organizational Politics". *Journal of Vocational Behavior*. No. 55, pp. 277-297.
- Hodge, Anthony, & Gales. (1996). *Organization Theory: A Strategic Approach*, 5th edition, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C. & Gordon, J. C. (2006). *Leadership: Enhancing the Lesson of Experience*, 5th edition, New York: McGraw-Hill.
- Lewis, D. (2002). "The Place of Organizational Politics in Strategic Change". *Strategic Change*, No. 11, pp. 25-34.
- Mintzberg, H. (1985). "The Organization as Political Arena". *Journal of Management Studies*, Vol. 22, pp. 133-154.
- Mintzberg, H. (1983). *Power In and Around Organizations*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Parsons, D. W. (1995). *Public Policy: An Introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis*, UK: Aldershot; USA: Edward Elgar, Brookfield, Vt.
- Peled, A. (2000). "Politicking for Success: The Missing Skill". *Leadership and Organizational Development Journal*, No. 20, pp. 20-29.
- Ralston, D. A., Giacalone, R. A. & Terpstra, R. H. (1994). "Ethical Perceptions of Organizational Politics: A Comparative Evaluation of American and Hongkong Managers". *Journal of Business Ethics*, Vol. 13, No. 12, pp. 989-999.
- Shafritz, J. M & Ott, J. S (eds.). (1992). *Classics of Organization Theory*, 3rd edition, Belmont, California: Wadsworth, Inc.
- Shugarman, D. P. (2000). "The Work of Dirty Hands". *The Australian Financial Review*, 28 April.
- Sussman, L., Adams, A.J., Kuzmits, F. E. & Raho, L. E. (2002). "Organizational Politics: Tactics, Channels and Hierarchical Roles". *Journal of Business Ethics*, Vol. 40, No. 4, pp. 313-329.
- Watson, T. J. (1986). *Management, Organisation, and Employment Strategy: New Directions in Theory and Practice*, London: Routledge & Kegan Paul.
- Valle, M & Witt, L. A. (2001). "The Moderating Effect of Teamwork Perceptions on the Organisational Politics Job Satisfaction Relationship". *The Journal of Social Psychology*, Vol. 141, No. 3, pp. 379-388.
- Vigoda, E. (2000). "Organisational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector". *Journal of Vocational Behaviour*, No. 57, pp. 326-347.
- Vigoda, E. (2001). "Reactions to Organizational Politics: A Cross-cultural Examination in Israel and Britain". *Human Relations*, Vol. 54, No. 11, pp. 1483-1518.
- Vigoda, E. (2002). "Stress-related Aftermaths to Workplace Politics: The Relationships among Politics, Job Distress and Aggressive Behavior in Organizations". *Journal of Organizational Behavior*, No. 23, pp. 571-591.