

TANPA POLITIK TIDAK ADA ORGANISASI: PERSPEKTIF DARI MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA

Sareth Chhim

Abstract:

In this article, the writer discusses the prevalence of politics in organisations from the perspective of human resource management. There are some reasons as to why political issues always present in organisational matters: unclear formulation of objectives, resources scarcity, changes in technology and environment, un-programmed decisions, and organisational development. Hence, political behaviours would have significant impacts on the practice of human resources development. It is identified that political behaviours would influence performance assessment and evaluation, remuneration and compensation, and career or promotions. To create a more effective organisation and ascertain that it would attain its goals, there is a need for specific managerial approach which would able to overcome negative aspects of political behaviours.

Keywords: organisational politics, human resource management

PENDAHULUAN

Politik sebagai konsep dalam organisasi belum dapat didefinisikan secara tepat. Beberapa pandangan menyatakan bahwa politik itu sebagai kegiatan manusia sehari-hari yang bertujuan untuk menjalankan tugasnya. Ini termasuk percakapan-percakapan, pembahasan, dan pertemuan dimana semua itu diadakan secara informal, yakni dilakukan di luar apa yang sudah diakui secara resmi dalam organisasi.

Dari sudut lain seperti Gregory dan Ricky (1989); Gray dan Ineltzer (1990); Robert dan Jerald (1990); Patricia (1995); dan Marilyn (1998) sependapat bahwa politik itu mempunyai hubungan kuat dengan kekuasaan (*power*) dalam organisasi. Oleh karena itu politik dilihat sebagai kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh pihak-oleh pihak tertentu di dalam organisasi terutama tingkat atas dengan

tujuan untuk memperoleh, mempertinggi, dan memanfaatkan kekuasaan serta sumber daya yang lain untuk mencapai hasil (*outcome*) yang diinginkan. Artinya adalah bahwa ada pengelolaan pengaruh untuk mencapai hasil tanpa melalui metode-metode yang disanksikan oleh organisasi, maka politik dipandang sebagai sesuatu yang buruk.

Sesuai dengan bunyinya judul artikel ini, penulis bermaksud untuk menunjukkan pentingnya politik dengan meninjaunya dari perspektif manajemen sumber daya manusia. Maka untuk mencapai tujuan tersebut politik itu didefinisikan sebagai suatu peran yang merembes walaupun tidak diperbolehkan secara formal yang dapat dimanfaatkan untuk mempengaruhi keuntungan pada karyawan serta organisasi itu tersendiri. Dari sudut politik dapat dilihat bahwa ada

beberapa usaha-usaha dalam organisasi yang dapat dipengaruhi. Ini termasuk tujuan, kriteria, ataupun proses-proses yang digunakan dalam pengambilan keputusan terutama dalam iklim yang abiguitas dimana kenyataan dapat diterjemahkan secara bebas dengan menggunakan pengaruh apapun pada kenyataan untuk mendukung tujuan dan kepentingan mereka serta organisasi. Dengan pikiran tersebut dapat dilihat bahwa walaupun politik itu dapat dihindari bukan dengan kemungkinan yang begitu sangat besar. Pernyataan ini juga didukung oleh Robbins (1996).

PERSPEKTIF KO-EKSISTENSI POLITIK DAN ORGANISASI

Ada beberapa situasi yang dapat kita lihat kekoeksistensi tersebut. Politik organisasional diartikan sebagai suatu kompromi yang kreatif antara kepentingan-kepentingan yang kompetitif dan oleh karena itu konfrontasi dapat dihindari sehingga semua pihak dalam organisasi dapat tinggal bersama-sama secara harmonis. Inilah hasil dari politik organisasional yang telah dipakai sebagai suatu alat untuk mengembangkan hasil dan cara yang seimbang serta kepentingan-kepentingan secara kolektif yang dapat diterima secara sosial. Oleh karenanya kekurangan-kekurangan personil, *koping* dengan perubahan yang terjadi di dalam organisasi serta sebagai pengganti kewenangan secara formal (Schermerhorn, Hunt, dan Osborn, 1997).

Disamping itu ada beberapa perilaku yang secara *arbitrary* dianggap formal dan diakui dalam organisasi padahal dalam sudut lain bisa dianggap tidak mempunyai fundasi etika. Dalam keadaan seperti ini perilaku itu harus

memperhatikan hak-hak keadilan dengan cara yang dipakai untuk menyenangkan karyawan-karyawan secara seimbang dan fair karena perilaku *arbitrary* tidak memenuhi secara garis besar kriteria-kriteria yang telah dicantumkan. Contohnya adalah dimana ada konflik di dalam kriteria, yakni suatu perilaku menggunakan cara yang *questionable* untuk mencapai hasil yang positif. Dalam kondisi seperti ini politik organisasional berguna dan tumbuh bersama organisasi secara moral walaupun dianggap tidak sah. Stone (1980) melihat implementasinya suatu *policy* perlu adanya *power* yang memadai untuk mencapai komitmen organisasional dan itu sendiri terdapat dari politik. Akhirnya ini menjadi jalur keluar untuk menentukan siapa mendapat apa, kapan, dan cara bagaimana (Morgan, 1986 ; Sherman dan Bohlander, 1992).

Adanya aliran pekerjaan antara sub-unit sub-unit di dalam organisasi yang masing-masing saling bergantung pada sumber daya yang terbatas yang tidak dapat dihindari (Rowe, 1989 ; Robbins, 1996). Lebih lanjut kalau ada budaya yang berciri kepercayaan rendah, ambiguitas peran, sistem evaluasi kinerja yang tidak jelas, praktik-praktik alokasi *reward* yang mempunyai *zero-sum*, pengambilan keputusan secara demokratik, tekanan pada kinerja yang tinggi dan dimana manajer senior mementingkan dirinya sendiri akan memunculkan suatu habitat kekoeksistensi politik dengan organisasi, seperti yang diajukan oleh Robbins (1996).

Keterkaitan servis antara satu unit dengan yang lain, hubungan laporan (*advisory*) antara satu unit sama yang lain, satu unit memiliki kewenangan untuk meng-*audit* yang lain juga akan memunculkan politik organisasi.

Keko-eksistensi antara politik organisasional dan organisasi sendiri dapat dilihat dari pengamatan Warkentin (1998) dimana penulis mengatakan bahwa kebanyakan organisasi belum mencapai secara penuh lebih dari separoh penggunaan kolektif *Brainpower* yang tersesca. Artinya adalah bahwa banyak manajemen takut keterlibatan ataupun mendengarkan sumbangan dari karyawan dan menegaskan pada *action* daripada *thought* dalam arti bahwa itu akan memunculkan politik buruk. Dan oleh karena itu dari sudut persaingan yang semakin meningkat dalam masa kini organisasi tersebut yang menyibukkan dirinya dengan menghindarkan politik organisasi sebagai sumber kegagalan akan mencapai bunuh diri di hadapan pesaing-pesaing yang menyebut *thought* tanpa ketakutan politik organisasional.

Ada penelitian yang bertujuan untuk menguji persepsi politik organisasi secara umum dengan mereplikasikan model Ferris, Russ, dan Fandt (1989), Ferris dan Kacmar (1992) yang hasilnya menunjukkan bahwa ada suatu sudut yang gelap tentang politik organisasi yang berciri oportunisme dan permainan yang disfungsi tetapi mereka menegaskan bahwa ada yang positif untuk memberi keuntungan organisasi dan individual. Wayne dan Ferris (1990), dan Miner (1988) sependapat bahwa politik itu bermakna untuk perjalanan organisasi, misalnya dimana orang yang dilibatkan secara profisien menyadari job dan *career related-reward*. Maknanya adalah bahwa politik itu sendiri mempromosikan keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaan.

Dengan mempertimbangkan hal-hal yang disebutkan di atas dapat kita memperoleh suatu tema yang menunjuk pada manajemen sumber daya

manusia dengan mengingat bahwa politik organisasional banyak mempengaruhi pengambilan keputusan pada pihak tersebut. Demikianlah fokus yang menandai diperlukannya sehingga setiap organisasi dapat menyadari keterusan kekekoeksistensinya antara politik dan organisasi itu sendiri.

DASAR-DASAR KEMUNCULAN PERILAKU POLITIK

Perilaku politik terjadi dalam organisasi karena lima alasan dasar : tujuan yang tidak jelas, kelangkaan sumber, teknologi dan lingkungan, keputusan yang tak terprogramkan, dan perubahan organisasional.

Tujuan yang Tidak Jelas

Ketidakjelasan tujuan memberikan peluang terhadap munculnya perilaku politik karena beragamnya perilaku yang berpotensi memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan. Dalam kenyataannya, banyak dari perilaku ini yang sebenarnya ditujukan bagi keuntungan pribadi orang yang terlibat. Misalnya, seorang manajer puncak berpendapat bahwa perusahaan harus mengejar tujuannya untuk masuk ke suatu pasar baru dengan membeli perusahaan lain, bukan membentuk divisi baru. Manajer mengetahui kelebihan perusahaan. Namun bagaimana jika ia memiliki beberapa dari saham perusahaan yang menjadi sasaran dan bertahan untuk mendapatkan uang dari merger atau akuisisi?

Kelangkaan Sumber

Bila terjadi kelangkaan sumber, beberapa orang tidak akan mendapatkan segala sesuatu yang menurut mereka pantas mereka dapatkan atau mereka butuhkan dan dengan demikian

kemungkinan mereka terlibat dalam perilaku politis sebagai suatu strategi yang melambungkan saham sumber mereka. Dengan cara ini, seorang manajer yang mengusahakan anggaran yang lebih besar menunjukkan statistika yang akurat namun menyesatkan atau tidak lengkap untuk menonjolkan kepentingan departemennya yang ia rasakan. Karena tidak ada organisasi yang tidak membatasi sumber mereka, insentif untuk jenis perilaku politis semacam ini selalu ada.

Walaupun ada bukti bahwa politik mempengaruhi hampir semua penilaian karyawan, peneliti tidak menyalahkan sifat umum penilaian, mereka juga tidak memerlukan perubahan radikal dalam proses penilaian. Sebaliknya, mereka mengemukakan beberapa langkah yang bisa diambil organisasi untuk menjamin agar evaluasinya jujur dan efektif secara optimal. Untuk tujuan ini, mereka mendorong organisasi untuk meminta tiap *executive* mencontohkan perilaku penilaian yang tepat, untuk mendorong diskusi terbuka mengenai proses penilaian, untuk mendorong keterbukaan dan keterpercayaan antara manajer dan bawahan, untuk memberikan *reward* bagi para eksekutif yang menulis penilaian yang amat bagus dan mempersempit jumlah orang yang memiliki akses menuju penilaian tertulis untuk membatasi bujukan penilai mempengaruhi eksekutif lain dengan kemampuan karyawan. Langkah penting yang pertama adalah agar organisasi mengakui dan menghadapi fakta bahwa penilaian merupakan dokumen politik.

Teknologi dan Lingkungan

Teknologi dan lingkungan mempengaruhi keseluruhan disain organisasi dan aktifitasnya. Pengaruh ini ber-

asal dari ketidakpastian yang berhubungan dengan teknologi dan dinamika non-rutin, lingkungan yang kompleks. Ketidakpastian ini lebih menyukai penggunaan perilaku politis karena di dalam lingkungan yang kompleks dan dinamis, diharuskan agar organisasi memberikan tanggapannya terhadap perubahan. Reaksi organisasi pada umumnya melibatkan berbagai kegiatan, dari tanggapan serius hingga ketidakpastian dan bersifat politik murni. Misalnya seorang manajer menggunakan pergantian lingkungan sebagai argumen strukturisasi departemennya untuk meningkatkan basis kekuasaannya.

Keputusan yang tidak Terprogram

Perilaku politis juga mungkin terjadi bila banyak keputusan tak terprogram harus dibuat. Situasi keputusan tidak terprogram membuat bingung, dan menciptakan situasi dan kondisi yang tidak jelas yang memungkinkan banyak peluang terjadinya manuver politik. Dua dosen di suatu fakultas yang bersaing untuk mendapatkan posisi tertentu merupakan salah satu contoh. Sifat dari keputusan memungkinkan perilaku politis dari sudut pandang Bill, keputusan tak terprogram menuntut tindakan politis.

Perubahan Organisasi

Perubahan dalam organisasi terjadi secara teratur dan bisa berbentuk apa saja. Masing-masing perubahan semacam ini menimbulkan ketidakpastian dan kebingungan ke dalam sistem organisasional, setidaknya sampai dilembagakan sepenuhnya. Periode ini mendukung banyak peluang bagi kegiatan politik. Misalnya seorang

manajer yang khawatir dengan konsekuensi suatu reorganisasi mungkin berlari ke politik untuk melindungi lingkup otoritasnya.

IMPLIKASI POLITIK PADA PRAKTIK-PRAKTIK DAN KEBIJAKAN-KEBIJAKAN MSDM

Pada umumnya seperti yang telah dibahas di atas dan di artikel-artikel yang lain terdapat bahwa politik dalam organisasi terjadi pada karyawan tingkat menengah ke atas. Permainan politik itu di dalam organisasi sudah menjadi seperti suatu permainan, dimana orang merasa terpaksa harus melibatkan dirinya karena situasi yang ada di dalam organisasi itu sendiri. Politik berdasarkan pada pemahaman bahwa tujuannya lebih luas, sumber dayanya kurang memadai, keadaan lingkungan dan teknologi, keputusan yang tidak terprogramkan.

Dalam hal yang bersangkutan lebih lanjut politik itu dapat mempengaruhi tujuan-tujuan atau proses-proses yang digunakan untuk mengambil keputusan-keputusan, misalnya yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Mondy dan Noe III (1993) telah mengemukakan bahwa beberapa kegiatan sumber daya manusia cenderung menjadi kurang rasional dan efisien dibanding dengan yang lain, oleh karena itu terjadinya taktik-taktik dan potensi untuk dimanipulasikan. Contohnya adalah bahwa kalau kita melihat praktik-praktik sumber daya manusia misalnya penilaian kinerja dan perencanaan sumber daya manusia. Hal tersebut bisa berimplikasi yang mendalam pada kompensasi, dan pengembangan karir di masa yang akan datang, terutama hal yang berkaitan dengan penilaian kinerja yang tidak terstruktur secara hati-hati.

Hal yang sama telah dicontohkan dari hasil penelitian yang digunakan oleh Gregory dan Ricky (1989), Gray dan Ineltzer (1990) dimana antara 428 para manajer sepertiga dari mereka berpendapat perilaku politik mempengaruhi keputusan pengkajian dan 28 persen dalam keputusan *hiring* (*rekrutmen*, seleksi dan penerimaan), semua itu berarti bahwa politik itu sendiri akan tetap dimainkan secara *pervasive* dalam organisasi. Maka dari pembahasan ini kita dapat memperoleh perspektive implikasi politik itu terhadap praktik-praktik sumber daya manusia. Pembahasan dibatasi hanya pada efek perilaku politik terhadap penilaian kinerja dan evaluasi, balas jasa/kompensasi, dan perencanaan karir atau promosi.

Penilaian Kinerja dan Evaluasi

Para manajer dapat memerankan politik untuk mendapatkan kenaikan gaji dan untuk memberikan peningkatan pangkat buat karyawan di tingkat bawah dengan niat bahwa akan memotivasi mereka sehingga dapat berkinerja lebih baik. Hal ini berarti bahwa karyawan yang sering mendapat *rating* yang rendah dapat dimanipulir dengan memberikan *rating* yang tinggi, dengan tujuan untuk memotivasi karyawan tersebut sekaligus mengangkatnya dari posisi pada *ratingnya* yang rendah.

Perbedaan yang khas antara pendekatan rasional dan politik dalam hal penilaian kinerja dapat dimengerti secara jelas melalui perbedaan proses-proses penilaiannya yang meliputi: tujuannya, peranannya, fokusnya, kriteria penilaiannya, dan proses-proses keputusannya.

Tujuan penilaian kinerja dipandang dari sudut politik adalah nilai kegunaannya – yaitu memaksimumkan nilai manfaat di atas biaya yang dikeluarkan di atas proses penilaiannya. Sebagai contoh, supervisor mungkin akan menilai positif atau baik para pekerja bawahannya dengan tujuan untuk mengaurangi adanya konflik dan protes dari bawahan.

Peranan yang dimainkan seorang *supervisor* selalu berbeda dengan para pekerja bawahannya dilihat dari pendekatan rasional dan politik. Dilihat dari pandangan politik, antara *supervisor* dan para pekerja merupakan partisipan yang dalam proses penilaiannya sama-sama termotivasi untuk secara aktif mencoba mempengaruhi proses evaluasi tersebut, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dilihat dari aspek yang menjadi fokus penilaian kinerja, pendekatan rasional memandangnya sebagai suatu pengukuran yang dinilai akurat, sedangkan dilihat dari pandangan politik maka penilaian kinerja itu dinilai sebagai manajemen, bukan merupakan penilaian yang adil (*fair*) dan akurat sebagai alat manajemen yang digunakan sebagai salah satu kriteria dalam memutuskan besarnya balas jasa atau disiplin pekerja. Apabila dilihat dari kriteria yang digunakan dalam penilaian kinerja, juga menunjukkan adanya perbedaan antara pandangan rasional dan politik – kriteria yang digunakan melalui pendekatan politik menunjukkan adanya ambiguitas (ketidakjelasan) agar lebih fleksibel sehingga memungkinkan diberlakukannya unsur-unsur ketidakadilan.

Sedangkan apabila dilihat dari aspek proses keputusannya, politik tidak memandang penilaian kinerja

dari berbagai dimensi yang bersifat keperilakuan (Mejia dkk., 1995). Lebih lanjut dikemukakan bahwa politik dapat mempengaruhi tujuan-tujuan, kriteria-kriteria, atau proses-proses yang digunakan untuk pengambilan keputusan (Robbins, 1996).

Balas Jasa / Kompensasi

Pada umumnya politik itu belum pernah diterima secara positif dalam hal yang berkaitan dengan kompensasi, misalnya politik dapat menimbulkan kesenjangan dalam masalah penggajian terutama pada orang yang tidak mampu dalam satu pekerjaan dibandingkan dengan yang lain. Akan tetapi seperti dalam hal yang berkaitan dengan penilaian politik dapat memberikan satu tanda kepedulian dari para manajer kepada bawahan. Hal ini tidak bisa terjadi kalau manajer itu belum pernah terlebih dahulu memahami masalah penggajian dan keluhan para karyawan yang sesungguhnya. Dalam keadaan yang darurat di tempat kerja, manajer perlu bermain politik atas nama bawahannya untuk kepentingan pribadi bawahan itu.

Di sisi lain para manager bisa bergantung pada bawahan adalah dimana sang bawahan memiliki keahlian spesial yang untuk keahlian ini tidak tersedia penggajian yang siap siaga, paling tidak dalam jangka pendek (Bartol & Martin, 1990). Bawahan yang memiliki keahlian spesial kemungkinan bisa memakai taktik dengan memberikan ancaman akan keluar dari organisasi untuk menuntut pembayaran/balas jasa yang lebih tinggi kepada pihak manajemen. Ada bukti bahwa alokator pembayaran bisa memberikan respon terhadap tuntutan demikian untuk pembayaran

lebih baik dan bahwa tanggapan demikian dihubungkan dengan tingkat seriusnya dampak dari ancaman untuk sang alokator (Freedman 1978, 1979). Sebagai contoh, Bartol dan Martin (1989) menemukan bahwa manajer bank yang ada dalam studi penelitiannya sangat mendasar memberikan kenaikan lebih tinggi untuk bawahan pada mereka yang bergantung pada keahlian teknis hanya ketika terdapat ancaman besar orang bisa pergi kecuali jika orang itu mendapatkan kenaikan pembayaran yang mendasar. Jadi, ketika ketergantungan relatif tinggi dan ancaman gangguan ketergantungan juga tinggi, manajer mungkin bisa bereaksi dalam jangka pendek dengan menggunakan kekuasaan alokasi pembayaran untuk keahlian demikian, demi penggantian sumber utama ketergantungan pihak ahli harus tetap siaga di bagian itu yang memang sangat penting bagi sang manajer.

Sementara itu di bidang signifikan lainnya dimana seorang manajer bisa bergantung pada bawahan dari hubungan organisasi perusahaan (Bartol & Martin 1988). Bawahan yang mempunyai hubungan (koneksi) dengan kekuasaan lainnya dalam organisasi perusahaan itu, secara khusus di luar kelompok kerja terdekat, membukakan sang manajer terhadap kemungkinan vulnerabilitas (kemungkinan dipengaruhinya). Dalam penelitiannya terhadap sebuah organisasi besar, Kanter (1977) menemukan bahwa "sponsor" ataupun "mentor" (penasihat) pada tingkatan lebih tinggi dapat membantu individu tingkatan lebih rendah dengan memperjuangkan orang itu dalam situasi yang memperlihatkan risiko atau kesempatan, dengan membantu jalan pintas individu melampaui tangga

hirarki mendapatkan informasi atau mengatasi halangan-halangan organisasi menuju penyelesaian pekerjaan, dan dengan memberikan signal-signal (tanda-tanda) untuk yang lainnya bahwa memang ada kekuatan di belakangnya. Melalui hubungan penasihatannya demikian, bawahan memerlukan kemampuan untuk mengkomunikasikan baik informasi negatif maupun positif melampaui tangga hierarki yang sebagian besar tidak tersaring oleh atasan terdekatnya. Sebagai akibatnya, sang manajer bisa lebih bergantung pada bawahan ketika sang bawahan tersebut memiliki hubungan kebijakan (politis) pada tingkat lebih tinggi dalam organisasi itu. Meskipun terdapat bukti bahwa para manajer mempercayai alokasi pembayaran/kompensasi dipengaruhi oleh pertimbangan politis (Murray & Gandz 1980).

Perencanaan Karir dan Promosi

Dalam pembicaraan perencanaan karir pada konteks politik, kita dihadapkan pada keragaman (*diversity*) karyawan dalam organisasi. Substansi politik pada prinsipnya mendukung perencanaan karir atas karyawan pada semua tingkatan dan keragamannya. Dalam bentuk operasionalnya manajer telah memberikan berbagai alternatif perencanaan karir yang dapat ditempuh oleh karyawan pada berbagai tingkatan dengan keragaman yang ada, obsesi yang diharapkan adalah memberikan motivasi karyawan sehingga mampu memberdayakan dirinya untuk menggali potensi diri dan memungkinkan untuk meningkatkan karir karyawan pada berbagai tingkatan dan keragaman yang ada.

Ferris dkk. (1989) mengusulkan agar taktik seperti menjilat dan promosi diri menjadi bentuk spesifik

dari perilaku politis. Perilaku kekuasaan politis tampak mempengaruhi banyak hasil sumberdaya manusia. Penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Beehr & Gilmore (1982), Dipboye & Wiley (1977), Gilmore & Ferris (1989), dan Tullar (1989) menunjukkan bahwa perilaku kekuasaan mempengaruhi hasil seleksi, penilaian kinerja yang dilakukan supervisor dan kenaikan gaji. Karena hasil-hasil ini berkaitan dengan keberhasilan karir, tampaknya masuk akal jika kita meneliti hubungan langsung antara perilaku kekuasaan dan keberhasilan karir.

Pfeffer (1989) menyatakan bahwa fokus politik menjadi suatu perspektif yang penting namun terlewat dalam memahami keberhasilan karir. Ferris dan Judge (1991) membahas penelitian yang menyinggung peran perilaku kekuasaan (*influence behavior*) politis dalam memprediksikan keberhasilan karir. Walaupun mereka menyatakan bahwa banyak penelitian menyelidiki efek perilaku kekuasaan terhadap kemajuan gaji, tidak ada penelitian yang membahas hubungan antara perilaku kekuasaan dan keseluruhan keberhasilan akhir. Persoalan ini memerlukan penelitian untuk mengetahui efek perilaku kekuasaan terhadap keberhasilan karir. Pada tingkatan praktis, tipe penelitian diperlukan karena penting kiranya agar individu yang ditampilkan dengan informasi realistis dalam pengertian bagaimana mengelola karir mereka (Wanous, 1989). Individu mungkin membentuk kesan naif tentang strategi manajemen karir dan menanggung risiko rusaknya karir mereka sendiri. Sampai penelitian menyelidiki proses manajemen karir dalam organisasi secara lebih realistis, resep yang bisa kita tawarkan pada

individu yang berhubungan dengan manajemen karir mereka terbatas (Pfeffer, 1989). Jadi secara ilmiah dan praktis, efek perilaku kekuasaan terhadap keberhasilan karir mewakili bidang penelitian yang penting.

Pertumbuhan bisa dipandang sebagai satu dimensi keberhasilan karir, karena kenaikan gaji sebagai bentuk kemajuan karir dan cenderung menjadi salah satu dari kriteria untuk mengevaluasi karir mereka. Walaupun Ferris dan Judge (1991) meneliti bahan riset penting yang membahas bagaimana perilaku kekuasaan mempengaruhi seleksi, evaluasi kinerja dan keputusan kompensasi, tidak ada penelitian yang meneliti efek langsung dari perilaku kekuasaan terhadap keberhasilan karir secara keseluruhan.

Ada kemungkinan bahwa promosi diri seperti menjilat, mempengaruhi orang untuk menyukai. Beberapa penulis mengembangkan model pengaruh politik dimana perilaku kekuasaan mempengaruhi hasil melalui rasa sayang. Efek dari rasa suka terhadap hasil manajemen sumber daya manusia/karyawan konsisten dengan penjelasan psikologis sosial mengenai perilaku, dimana rasa sayang yang positif terlihat meningkatkan perilaku yang baik terhadap orang lain.

Lebih lanjut perilaku kekuasaan hanya mempengaruhi hasil melalui efek terhadap rasa suka, usaha per individu untuk mempromosikan diri hanya akan efektif untuk mendapatkan hasil-hasil ini bila rasa suka meningkat. Riset tertentu menunjukkan taktik promosi diri mengarah pada menurunnya rasa sayang, mungkin karena individu cenderung terancam oleh mereka yang aktif mempromosikan citra dirinya. Bila promosi diri mengarahkan pengambil keputusan untuk

kurang menyukai orang lain, promosi diri harus mengarah pada penurunan keberhasilan karir. Jadi dua penjelasan psikologis sosial membuat prediksi yang bertolak belakang yang berkaitan dengan hasil taktik promosi diri. Manakah dari prediksi ini yang benar, apakah promosi diri menyebabkan keberhasilan karir lebih tinggi karena pengolahan informasi, atau keberhasilan karir lebih rendah dikarenakan rasa suka yang rendah, tergantung pada tinggi rendahnya dampak taktik kekuasaan terhadap keberhasilan melalui efek terhadap rasa suka pengambil keputusan individual.

MENGELOLA POLITIK DALAM ORGANISASI

Mengelola politik organisasional bukan pekerjaan yang mudah karena kegiatan politik itu dimunculkan anggota organisasi tertentu yang berperilaku politik. Oleh karena itu untuk mengelola politik organisasional terutama harus mengelola perilakunya. Sifat perilaku politik membuatnya sulit didekati dengan cara yang sistematis dan rasional. Berdasarkan Gregory dan Rcky (1989), keberhasilan menuntut pemahaman mendasar terhadap tiga hal: alasan perilaku politik, teknik umum berperilaku politik, dan strategi untuk membatasi efek dari perilaku politik.

Perilaku kekuasaan politik memunculkan definisi yang jelas. Ferris, dkk. (1989) mendefinisikan perilaku kekuasaan politik sebagai "proses pengaruh/kekuasaan sosial dimana perilaku didisain secara strategis untuk memaksimalkan kepentingan diri dalam jangka pendek dan panjang". Tak ada salahnya menambahkan bahwa sifat perilaku kekuasaan politik

berisi legitimasi dan tanpa sangsi, dan seringkali melanggar norma sosial.

Teknik Perilaku Politik

Beberapa teknik digunakan dalam mempraktekkan perilaku politik. Sayangnya, karena teknik ini tidak dipelajari secara sistematis, pemahaman kami mengenai hal ini hanya didasarkan pada pengamatan dan inferensi informal. Dalam masalah ini hanya didasarkan pada pengamatan dan inferensi informal. Dalam masalah yang lebih rumit, partisipan sendiri bahkan tidak tahu/menyadari bahwa mereka menggunakan teknik tertentu.

Salah satu teknik dari perilaku politik adalah mengontrol sebanyak mungkin informasi. Semakin penting informasinya dan semakin sedikit orang yang memilikinya, semakin besar basis kekuatan dan pengaruh dari mereka yang melakukannya. Seorang manajer puncak misalnya, memiliki laporan yang dikumpulkan sebagai dasar perencanaan strategis di masa mendatang. Ia tidak mendistribusikan laporan lengkap ke teman sebaya dan bawahannya, melainkan membagi sebagian saja dengan beberapa manajer yang harus memiliki informasi tersebut. Karena hanya ia yang memiliki gambaran lengkap, ia memiliki kekuasaan dan terikat dalam politik untuk mengontrol keputusan dan kegiatan yang berhubungan dengan harapannya sendiri.

Demikian pula dengan beberapa orang yang menciptakan atau mengeksploitasi situasi sehingga mereka mengontrol garis komunikasi, terutama akses menuju orang lain dalam organisasi. Misalnya sekretaris sering mengontrol akses menuju bos mereka. Sekretaris mengatur kontak tamu

dengan bos mereka. Bisa saja "menolak" mereka, atau menunda kontak dengan tidak membalas telpon dengan benar dan sebagainya. Orang dalam posisi ini seringkali merasa bahwa mereka bisa menggunakan jenis perilaku politis dengan amat efektif.

Penggunaan ahli luar, seperti konsultan atau penasihat bisa menjadi teknik politis yang efektif. Manajer yang mempekerjakan seorang konsultan memilih seseorang yang pandangannya cocok dengan dia. Karena konsultan menyadari bahwa manajer bertanggungjawab atas seleksinya, ia merasakan kewajiban tertentu terhadapnya. Walaupun konsultan benar-benar berusaha obyektif dan tidak menyimpang, ia mungkin secara tidak sadar menganjurkan bentuk tindakan yang disukai manajer. Mengingat keahlian dan netralitas konsultan, orang lain dalam organisasi mungkin mendapatkan rekomendasinya tanpa tantangan. Dengan menggunakan ahli dari luar, manajer mendapatkan apa yang ia inginkan.

Pengontrolan agenda juga merupakan teknik politik yang umum. Kita anggap bahwa seorang manajer ingin menghalangi suatu komite agar tidak menyetujui usulan tertentu. Manajer pertama-tama berusaha mempertahankan keputusan di luar agenda, mungkin dengan mengajukan klaim bahwa ini belum siap dipertimbangkan, atau ia berusaha menempatkannya di agenda paling akhir. Saat persoalan lainnya diputuskan, ia bertemu dengan sederet manajer yang sama pada tiap persoalan, yang membangun harapan tertentu agar mereka menjadi satu tim. Bila butir persoalan yang kontroversial muncul, ia mampu mengalahkannya melalui gabungan harapan setiap orang dan keletihan untuk menghindari

pertemuan dan dukungan sekutunya yang ditumbuhkan dengan hati-hati. Teknik ini kemudian melibatkan polarisasi kelompok. Taktik yang tak terlalu rumit adalah memperpanjang diskusi tentang butir agenda sebelumnya sehingga kelompok tidak pernah mencapai butir bahasan yang kontroversial. Atau manajer mengemukakan banyak persoalan teknis dan pertanyaan-pertanyaan baru mengenai usulan yang diputuskan komite untuk dimasukkan ke dalam cakupan. Dalam berbagai kasus ini, manajer menggunakan perilaku politis untuk tujuannya sendiri.

Bermain-main (*game-playing*) adalah suatu teknik kompleks yang memiliki banyak bentuk yang berlainan. Saat bermain-main, manajer hanya bekerja dalam aturan organisasi untuk meningkatkan probabilitas bahwa hasil yang mereka pilih akan segera muncul. Misalkan seorang manajer berada dalam posisi yang memutuskan suara dalam persoalan yang akan datang. Ia mungkin tidak ingin bersekutu dengan pihak manapun dengan memberikan suara untuk itu. Permainan lainnya adalah mempekerjakan teknik perilaku politis dengan cara yang manipulatif atau penuh tipuan.

Membangun kesan atau citra (*image*), suatu bentuk perilaku politis, dalam kebanyakan kasus merupakan sarana untuk meningkatkan basis kekuasaan seseorang pada kegiatan di masa mendatang. Perilaku semacam ini meningkatkan basis kekuasaan individual dan peluang kegiatan politiknya. Rangkaian teknik yang lebih manipulatif juga termasuk dalam bahasan ini: menjadi joki yang hanya dikaitkan dengan suatu proyek yang berhasil, mengambil kredit untuk pekerjaan orang lain dan melebih-

lebihkan prestasi pribadi seseorang bisa menyebabkan naiknya citra seseorang.

Teknik membangun koalisi memiliki tujuan umum yang meyakinkan orang lain bahwa setiap orang harus bekerja bersama untuk menyelesaikan segala sesuatunya. Seorang manajer yang merasa ia tidak mengontrol suara untuk melewati butir agenda mendatang mungkin berkunjung dengan manajer lain sebelum pertemuan untuk mendesak mereka berpihak kepadanya. Bila preferensinya amat diminati organisasi, ini mungkin menjadi strategi yang akan dianutnya. Namun bila ia sendiri menjadi ahli waris utama, teknik ini tidak diinginkan dari perspektif organisasi. Dalam hal ini, teknik yang sering digunakan dalam badan-badan politik ini berbentuk resiprositas terang-terangan.

Teknik mengontrol parameter keputusan bisa digunakan dalam situasi tertentu dan memerlukan banyak kontrak (*subleties*). Manajer tidak berusaha untuk mengontrol keputusan aktual, melainkan mendukung satu langkah dan berusaha mengontrol kriteria dan menguji dasar keputusan itu. Hal ini memungkinkan mengambil peran yang tidak terlalu aktif dalam keputusan aktual namun masih mendapatkan hasil yang ia sukai. Misalnya seorang manajer distrik ingin usulan pabrik baru dibangun di kawasannya. Bila ia berusaha mempengaruhi keputusan secara langsung, argumentasinya akan dipandang sebagai bias dan atas kepentingan pribadi. Karena itu ia mengambil peran aktif dalam mendefinisikan kriteria sebagai dasar keputusan ini, seperti populasi target, akses menuju transportasi kereta, tarif

pajak, jarak dari fasilitas lain dan sebagainya. Bila ia seorang negosiator yang terampil, ia mampu mempengaruhi parameter keputusan sedemikian rupa sehingga lokasi yang diinginkan tampak menjadi tempat yang ideal, seperti yang ditentukan oleh kriteria yang ia bentuk. Jadi ia mendapatkan apa yang ia inginkan tanpa memainkan peran penting dalam keputusan aktual.

Mengurangi Efek Perilaku Politik

Walaupun tidak mungkin menghilangkan kegiatan politik di dalam organisasi, manajer bisa mengurangi konsekuensi disfungsi politiknya. Teknik untuk memeriksa kegiatan politik ditujukan pada alasan mengapa itu terjadi sebagai hal yang paling pokok, juga pada teknik spesifik yang digunakan orang untuk kepentingan politik.

Komunikasi terbuka adalah teknik yang sangat efektif untuk membatasi perilaku politik. Komunikasi terbuka antara lain membuat dasar bagi alokasi sumber langka yang diketahui setiap orang. Pengetahuan ini mengurangi kecenderungan untuk terlibat dalam perilaku politis untuk mendapatkan sumber tersebut karena orang sudah mengetahui cara pembuatan keputusan. Komunikasi terbuka juga membatasi kemampuan orang untuk mengontrol informasi atau jalur komunikasi.

Teknik yang terkait adalah mengambil langkah untuk mengurangi ketidakpastian. Beberapa alasan perilaku politis tujuan yang membingungkan, teknologi yang tidak rutin dan lingkungan yang tidak stabil, perubahan organisasional juga sebagian besar teknik politik itu sendiri, terkait dengan tingkat ketidakpastian yang

tinggi. Perilaku politik bisa dibatasi bila manajer bisa mengurangi ketidakpastian. Misalkan suatu organisasi akan memindahkan divisi utamanya dari satu tempat ke tempat lainnya. Banyak orang tidak suka dengan gagasan pindah ke tempat yang tidak diinginkannya sehingga terpaksa berperilaku politik untuk mencegah kemungkinan tersebut. Namun bila manajer yang menangani perpindahan itu mengumumkan siapa yang akan tinggal dan siapa yang akan ikut pada saat yang sama, berita perubahan itu tersebar di seluruh perusahaan, perilaku politik yang berkenaan dengan perpindahan itu dibatasi.

Dengan sekedar menyadari penyebab dan teknik perilaku politik bisa membantu manajer mengevaluasi dampaknya. Misalnya seorang manajer mengantisipasi beberapa perubahan organisasional yang akan datang akan menyebabkan tingkat kegiatan politik meningkat. Akibat kesadaran ini, manajer dengan cepat menduga bahwa bawahan tertentu merasa rekomendasi konsultan akan sejalan dengan rekomendasinya. Usaha-usaha untuk mengontrol agenda, terlibat dalam permainan, membangun citra tertentu dan mengontrol parameter keputusan siringkali terlihat jelas bagi pengamat yang banyak tahu tentang seluk beluk persoalan ini. Dengan mengakui perilaku apa adanya, seorang manajer yang jujur mampu mengambil langkah yang tepat untuk membatasi dampak yang bisa muncul.

KESIMPULAN

Dalam kehidupan manusia, termasuk juga di dalam perilaku organisasional, selalu tidak terlepas adanya unsur-unsur politik karena di dalamnya

ada interaksi antar individu-individu dalam suatu organisasi. Politik mempunyai hubungan erat dengan kekuasaan (*power*) dalam suatu organisasi. Ada beberapa alasan dasar yang mendorong munculnya politik dalam organisasi, di antaranya ialah: ketidakjelasan tujuan, kelangkaan sumber, perubahan teknologi dan lingkungan lainnya, keputusan yang tidak terprogram, dan adanya perubahan organisasional.

Konsekuensi adanya perilaku politik dalam organisasi memberikan dampak atau implikasi tersendiri terhadap peran dan praktik-praktik manajemen sumberdaya manusia, di antaranya ialah : penilaian kinerja dan evaluasinya, kebijaksanaan balas jasa dan kompensasi, dan perencanaan karir atau promosi. Namun demikian, konsekuensi-konsekuensi tersebut bisa dibatasi atau dikurangi sedemikian rupa sehingga kehidupan organisasi berjalan seperti biasanya untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan secara sukses.

DAFTAR PUSTAKA

- Bartol K. M. & Martin D.C. (1988). Influences on managerial pay allocations: A dependency perspective. *Personnel Psychology*, 41: 361-378.
- Bartol K. M. & Martin, D.C. (1989). Effects of dependence, dependency threats, and pay secrecy on managerial pay allocations. *Journal of Applied Psychology*, 74: 105-113.
- Bartol K. M. & Martin, D.C. (1990). When politics pays : Factors influencing managerial Compensation decisions. *Personnel Psychology, Inc.*

- Beehr, T.A. & Gilmore, D.C. (1982). Applicant attractiveness as a perceived job-relevant variable in selection of management trainees. *Academy Management Journal*, 25: 607-617.
- Dipboye, R. L. & Wiley, J.W. (1977). Reactions of college recruiters to interviewee sex and self-presentation style. *Journal of Vocational Behavior*, 10: 1-12.
- Donnerstein E. & Donnerstein M. (1972). White rewarding behavior as a function of the potential for black retaliation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24: 327-333.
- Ferris, G.R. & Judge, T.A. (1991). Personnel/human resources management: Apolitical influence perspective. *Journal of Management*, 17: 447-488.
- Ferris, G.R. & Kacmar, K.M., (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, Vol. 18, No. 1, 93-116.
- Ferris, G.R., Russ, G.S., & Fandt, P.M., (1989). Politics in organization, In R.A. Giacalone & P. Rosenfield (Eds.), *Impression Management in the Organization*: 143-170. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Freedman, S.M. (1978). Some determinants of compensation decisions. *Academy of Management Journal*, 21: 397-409.
- Freedman, S.M. (1979). The effects of subordinate sex, pay equity, and strength of demand on compensation decisions. *Sex Roles*, 5: 649-390.
- Gilmore, D.C. & Ferris, G.R. (1989). The effects of applicant impression management tactics on interviewer judgments. *Journal of Management*, 15: 557-564.
- Gray, R.E. & Ineltzer, R.L. (1990). *Management: The competitive edge*. International Edition. McMillan Publishing Company. New York. P: 533.
- Gregory, M. & Ricky, W. G. (1989). *Organizational Behavior*. Second Edition, Houghton Mifflin Company, Boston. p: 368-378.
- Kanter R.M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Marlyn, M.K. (1998). The New Rules: What to expect from your workers- and what they expect from you. CD-Rom, *Magazine: Across The Board*, February.
- Murray V. & Gandz J. (1980). Games executives play: Politics at work. *Business Horizons*, 23: 11-23.
- Mejia, L.G., Balkin, D.B., & Cardy, R.L. (1995). *Managing Human Resources*. Prentice Hall. p. 271-273.
- Miner, J.B. (1988). *Organizational Behavior: Performance and Productivity*. First Edition, Random House, Business Division, New York. p: 497-502.
- Mondy, R.W. & Noe III, R.M. (1993). *Human Resource Management*. Fifth Edition. Boston. p: 22-23.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Patricia, A.W. (1995). The effects of politics and power on the organizational commitment of federal executives. *Journal of Management*, Vol. 21, No. 1, 101-118.

- Pfeffer, J. (1989). Apolitical perspective on careers: Interests, networks, and environments. Pp.380-396 in M.G. Arthur, D.T. Hall, & G.S. Lawrence (Eds.) *Handbook of Career theory, New York*.
- Robbins, S.P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts – Controversies – Applications*. Seventh Edition, Englewood Cliff, New Jersey. p: 477-483.
- Robert, A.B. dan Jerald, G. (1990). *Behavior in Organizations: Understanding and managing the human side of work*. Third Edition, Boston – London – Sydney – Toronto. p: 420.
- Rowe, C. (1989). Analysing management decion-making: Further Thoughts After The Bradford Studies. *Journal of Management Studies*, 26:1, January.
- Schermerhorn, Hunt, dan Osborn (1997). *Organizational Behavior*. 6th Edition. New York Chichester, Brisbane, Toronto, Singapore.
- Sherman, W.A. & Bholander, W.G. (1992). *Managing Human Resources*. 9th Edition. Shouth-Western publishing Co. p: 45.
- Stone, C. (1980). The implementation of social programs. *Journal of Social Issue*, 36: 13-34.
- Tullar, W.L. (1989). Relational control in employment interview. *Journal of Applied Psychology*, 74: 971-977.
- Wanous, J.P. (1989). Impression management at organizational entry. Pp 253-267 in R.A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Warkentin D. (1998). Organizations using less than half of available collective brainpower. CD-Rom, *Magazine: Electric Light & Power*, March.
- Wayne, S.J. & Ferris, G.R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisors-subordinate intraction: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75: 487-499.