

Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)

Pertemuan ke-5 (UAS)



Photograph by Taufik Noor
taufiknooraditama.wordpress.com

Organizational Behavior

POLITIK DAN KEKUASAAN

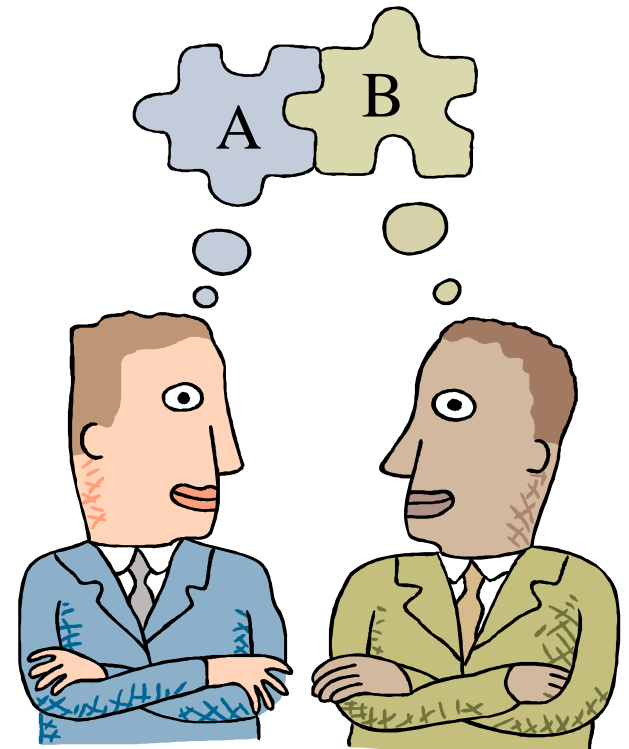
Definisi Kekuasaan

Power

Kapasitas yang dimiliki seseorang (A) untuk ***mempengaruhi perilaku*** orang lain (B), sehingga B mau ***berbuat seperti yang diinginkan*** oleh A.

Dependency

Keterikatan seseorang (B) kepada orang lain (A), karena (A) ***menguasai / memiliki sesuatu yang diinginkan*** oleh (B).



Perbandingan Kepemimpinan dan Kekuasaan

- **Leadership**

- Fokus pada pencapaian tujuan
- Menghendaki kesesuaian tujuan dengan pengikut.
- Fokus dalam pengaruh ke bawah.

- **Research Focus**

- Gaya kepemimpinan dan hubungan dengan pengikut.

- **Power**

- Digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan.
- Menghendaki ketergantungan pengikut.
- Digunakan untuk memperoleh pengaruh secara lateral dan keatas

- **Research Focus**

- Taktik kekuasaan untuk memperoleh kepatuhan.

Dasar-Dasar Kekuasaan Formal

1. Kekuasaan Formal

Dibentuk oleh ***posisi individu*** di dalam organisasi; Menampilkan kemampuan untuk memaksa atau memberi penghargaan, dari wewenang formal atau dari kontrol informasi.

- **Kekuasaan Paksaan**
Kekuasaan berdasarkan ***rasa takut***.
Misalnya karena: memberhentikan, menanggihkan, menurunkan jabatan dll
- **Kekuasaan Imbalan**
Kepatuhan diperoleh berdasarkan kemampuan untuk ***memberikan imbalan yang berharga***. Misal: tingkat gaji, bonus, promosi, penghargaan, dll



- **Kekuasaan yang Sah**

Kekuasaan yang diterima seseorang karena *posisinya* dalam struktur/ hirarki organisasi.

- **Kekuasaan Informasi**

Kekuasaan yang berasal dari *mengakses dan mengontrol informasi*.



Dasar-Dasar Kekuasaan Individu

2. Kekuasaan Individu

- **Kekuasaan Ahli**

Pengaruh berdasarkan *kemampuan atau pengetahuan khusus*. Misal: dokter ahli, ahli computer, ahli psikologi, dll

- **Kekuasaan Rujukan/ Acuan**

Pengaruh berdasarkan *kepemilikan sumber daya* atau *karakter individu yang diinginkan*. Shg orang lain: kagum, hormat, suka, dll.



- **Kekuasaan Karismatik**

Perluasan kekuasaan rujukan yang *berasal dari kepribadian individu* dan *hubungan antar pribadi*.

Cara-cara individu dalam menerjemahkan dasar-dasar kekuasaan ke suatu ***tindakan yang spesifik.***



Taktik Pengaruh:

- Legitimacy
- Rational persuasion
- Inspirational appeals
- Consultation
- Exchange
- Personal appeals
- Ingratiation
- Pressure
- Coalitions

Taktik Pengaruh:

- Legitimacy → posisi wewenang
- Rational persuasion → Bujukan dgn argumen yang logis
- Inspirational appeals → menarik secara emosional: nilai2, kebutuhan, pengharapan, dan inspirasi
- Consultation → Melibatkannya dalam memutuskan
- Exchange → Imbalan
- Personal appeals → daya tarik pribadi: persahabatan, kesetiaan
- Ingratiation → menjilat: bujukan, pujian, keramahan
- Pressure → peringatan, ancaman, permintaan ber-ulang2
- Coalitions → buat daftar dukungan utk membujuk target agar setuju

Taktik Kekuasaan Berdasarkan Arah Pengaruh

Upward Influence

Rational persuasion

Downward Influence

Rational persuasion

Inspirational appeals

Pressure

Consultation

Ingratiation

Exchange

Legitimacy

Lateral Influence

Rational persuasion

Consultation

Ingratiation

Exchange

Legitimacy

Personal appeals

Coalitions

Kekuasaan dalam Kelompok : Koalisi

Koalisi

Kumpulan individu yang ***bergabung*** untuk mencapai ***tujuan*** tertentu.



- Mencoba ***memperbesar ukuran*** mereka untuk memperoleh pengaruh.
- Mencoba keluar dan ***mencari pemilih yang beraneka untuk mendukung tujuan*** mereka.
- Lebih sering terjadi pada organisasi dengan ***tugas yang banyak*** dan sumber ***daya yang saling bergantung***.
- Lebih sering terjadi jika ***ada standarisasi*** tugas dan rutin.

Stratification: Kekuasaan yang Tidak Seimbang di Tempat Kerja

- Gender/age Stratification

Permintaan untuk melakukan tindakan seksual yang tidak diinginkan dan tingkah laku seksual lain baik verbal atau fisik.



POLITIK

Politik

Perilaku Politik

Aktifitas yang tidak diperlukan sebagai bagian dari satu aturan formal organisasi, tetapi mempengaruhi atau mencoba untuk ***mempengaruhi distribusi keuntungan dan kerugian*** dalam organisasi.

Politik Organisasi: penggunaan kekuasaan utk mempengaruhi pengambilan keputusan di dalam organisasi

Perilaku Politik yang Sah

Politik sehari-hari yang normal.

Perilaku Politik yang Tidak Sah

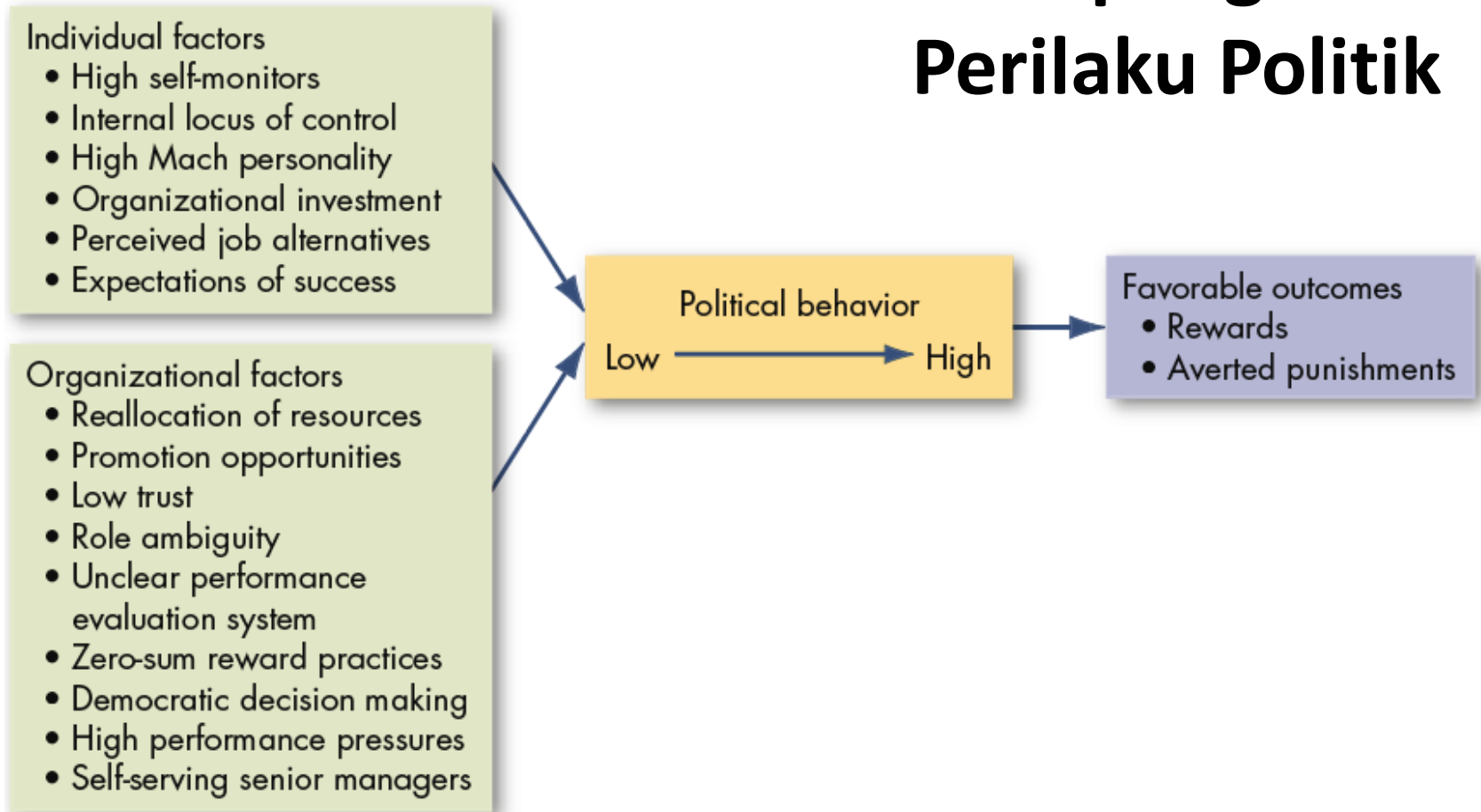
Perilaku politik yang ekstrim yang melanggar aturan organisasi.

Politik

Contoh Perilaku politik yang mempengaruhi keputusan:

- Menahan informasi penting utk keputusan
- Bergabung dengan koalisi
- Pemberi informasi
- Menyebar rumor
- Membocorkan informasi rahasia
- Melobby atas kepentingan tertentu

Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Politik



Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Politik

Faktor-faktor Individu:

- Pengawasan diri sendiri yang tinggi
- Tempat kendali secara internal
- Kepribadian Machievelian yang tinggi
- Investasi organisasi
- Alternatif pekerjaan yang dipersepsikan
- Ekspektasi atas keberhasilan

Faktor-faktor Organisasi:

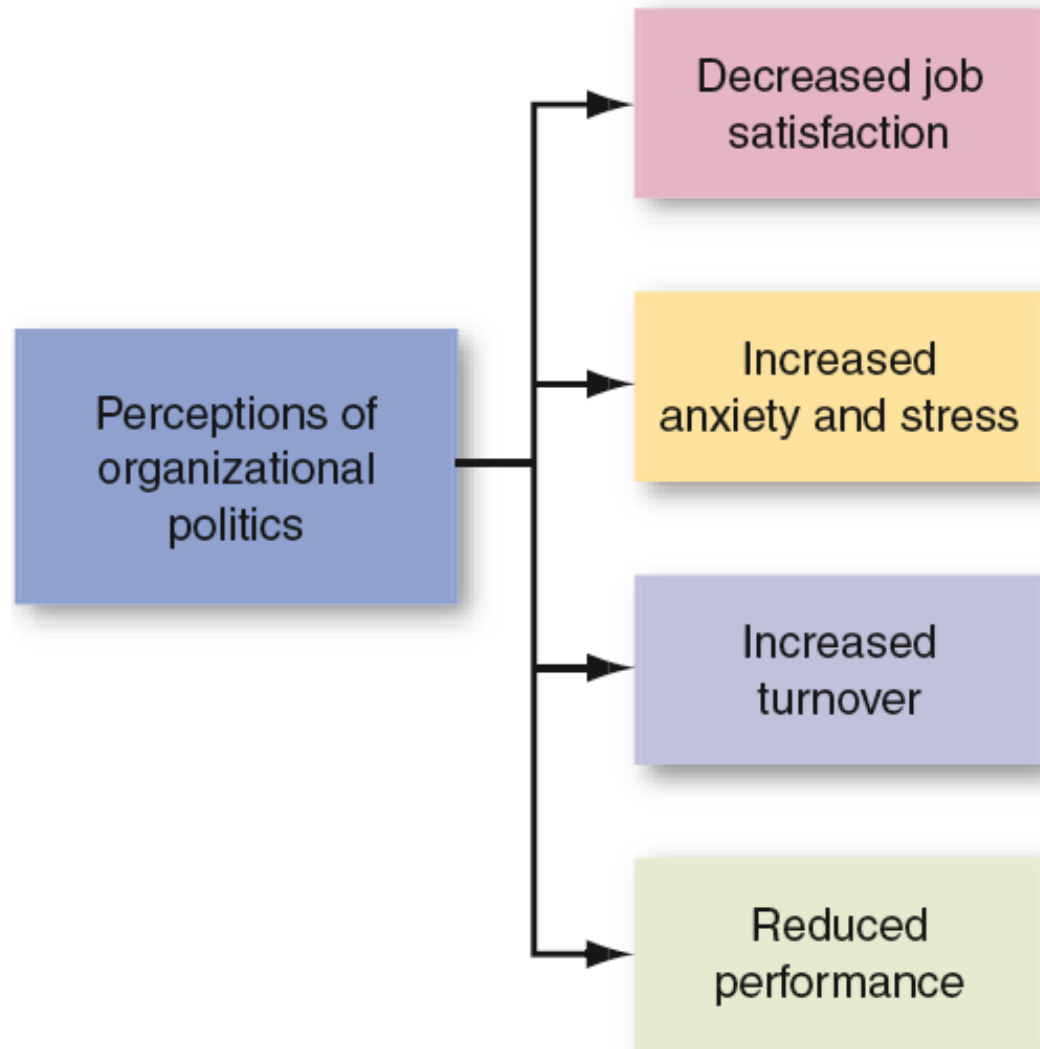
- Realokasi sumberdaya
- Peluang promosi
- Kepercayaan yang rendah
- Peranan yang tidak jelas
- Sistem evaluasi kinerja yang tidak jelas
- Pelaksanaan pemberian imbalan yang tidak beresiko
- Pengambilan keputusan secara demokratis
- Tekanan kinerja tinggi
- Para manajer senior yang mementingkan diri sendiri

Perilaku politik
Rendah → Tinggi

Hasil yang menguntungkan:

- Imbalan
- Hukuman yang dihindari

Respon Karyawan Terhadap Politik Organisasi



Perilaku Defensif

Menghindari perubahan:

- Pencegahan thd perubahan
- Perlindungan diri (menutup-nutupi informasi)

Menghindari disalahkan:

- Memoles
- Bermain aman
- membenarkan, utk mengurangi Tg jawab
- Mencari kambing hitam
- Misrepresentasi (tidak menunjukkan yang sebenarnya)

Menghindari aksi:

- Terlalu tunduk pada aturan
- Melempar tanggung jawab
- Membisu (pura-pura tidak tahu/mampu)
- Mengulur waktu
- Menipu (dukungan palsu)

Impression Management (IM)

Manajemen Kesan

Impression Management

Proses dimana individu mencoba untuk ***mengontrol kesan orang lain*** mengenai mereka

Source: Based on B. R. Schlenker, *Impression Management* (Monterey, CA: Brooks/Cole, 1980); W. L. Gardner and M. J. Martinko, "Impression Management in Organizations," *Journal of Management*, June 1988, p. 332; and R. B. Cialdini, "Indirect Tactics of Image Management Beyond Basking," in R. A. Giacalone and P. Rosenfeld (eds.), *Impression Management in the Organization* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1989), pp. 45–71.

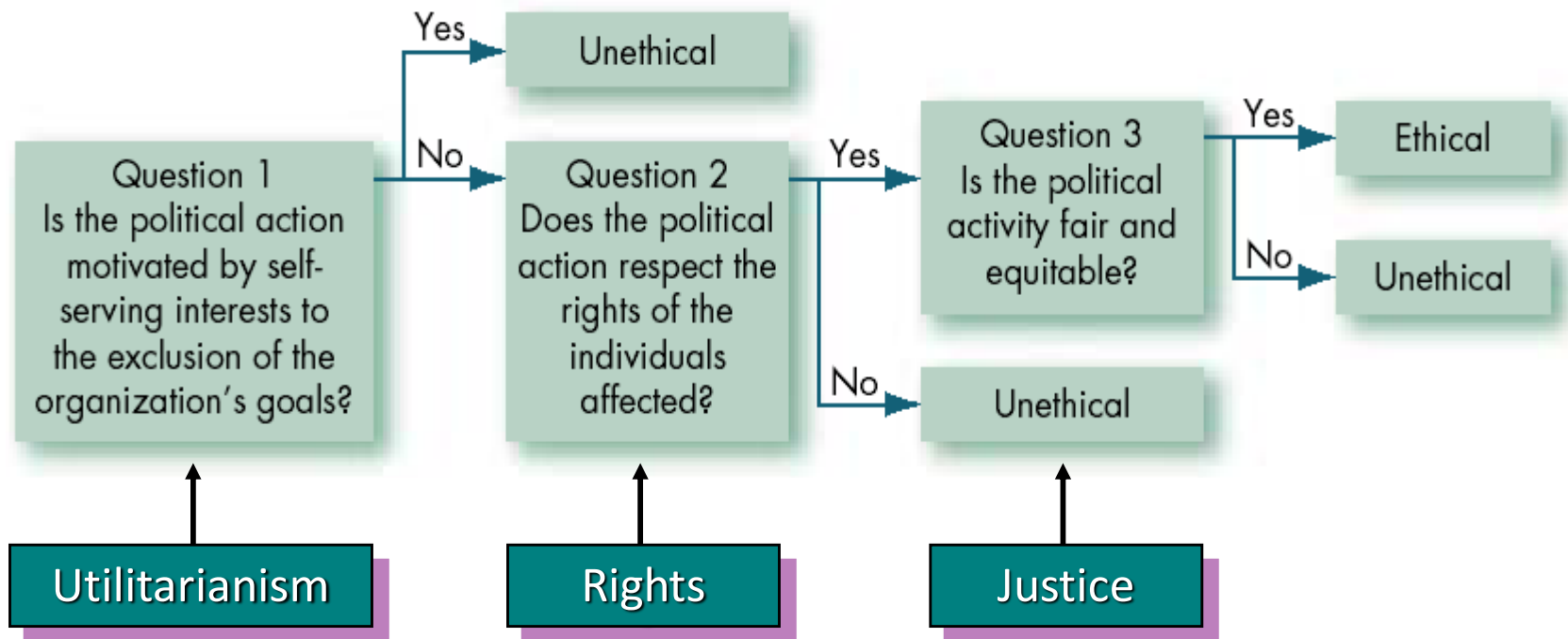
IM Techniques:

- Keselarasan
- Alasan
- Permintaan maaf
- Promosi diri
- Pujian
- Sesuatu yang menyenangkan
- Asosiasi

IM Techniques:

- **Keselarasan** → menyesuaikan pendapatnya, missal : “saya sangat setuju dengan anda,.. “
- **Alasan** → menjelaskan sesuatu menjadi sulit , missal : “ saya tidak dapat..... , tetapi..... semua itu ternyata tidak bermafaat.....”
- **Permintaan maaf** → kesan menyesal seolah bertanggungjawab, misal : “ Maaf laporan saya....., harap maafkan saya.....”
- **Promosi diri** → menyoroti sifat2 kebaikan, promosi kemampuan, kesuksesan ybs (belum tentu benar), meremehkan kekurangan. Misal : “ Tuan A selama 1 tahun tidak bisa saya cukup 1 bulan.....”
- **Pujian** → menyenangkan orang lain (menjilat), agar disukai. Misal : “ Anda melakukan dengan baik, saya belum pernah sebagus anda”
- **Sesuatu yang menyenangkan** → menyenangkan orang lain (menjilat) utk mendapat persetujuan. Misal : “ Saya punya 2 tiket konser, ambilah, anggap sebagai rasa terimakasih saya atas”
- **Asosiasi** → menaikkan citra diri, dengan orang yang diasosiasikan. Misal : “Atasan anda satu angkatan dengan saya..... “

Apakah Tindakan Politik itu etis?



Source: Adapted from G.F. Cavanagh, D. Moberg, and M. Valasquez, "The Ethics of Organizational Politic," *Academy of Management Review*, July 1981, p. 368. Reprinted with permission.

Tugas Mingguan (Individu)



Buat secara Individu :

“Mind Mapping” (Materi Kuliah Minggu ini)

Persyaratan

- 1. Maksimal 1 (satu) halaman per Topik**
- 2. Informatif (dapat diberi gambar, warna, symbol, dll ilustrasi)**
- 3. Tidak Pakai Cover (cukup menulis nama dan NIM dan No. Urut Absen di lembar Mind Map)**
- 4. Ditulis tangan atau diprint (menggunakan software Mind Map)**
- 5. Tidak boleh *copy paste* (harus unik Individual)**
- 6. Dikumpulkan saat kuliah PO minggu depan**
- 7. Terlambat mengumpulkan perhari didenda 0,5**

