

Dinamika Kekuasaan dalam Perubahan Organisasi

Power Dynamics in Organizational Change

¹Farid*, ²Abdul Rahman, ³Cahyaning Raehani, ⁴Dasa Febrianti

^{1,2,3,4} Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Palu, Palu, Indonesia.

(*)Email Korespondensi: faridunismuhpalu@gmail.com, Rahmanunismuh.81@gmail.com

Abstrak

Tulisan ini merupakan kerangka untuk memahami dinamika kekuasaan dan perubahan organisasi. Tulisan ini dielaborasi dari berbagai artikel dengan menggunakan lima perspektif untuk memahami hubungan antara pendekatan kekuasaan yang digunakan untuk efek perubahan, agen yang terlibat dalam proses perubahan, strategi perubahan yang paling menonjol dan taktik pengaruh, dan hasil perilaku. Perspektif ini dibangun berdasarkan hasil penelusuran penelitian pada berbagai organisasi baik bisnis maupun publik. Teori dan model perubahan organisasi, menunjukkan bahwa perubahan organisasi membutuhkan berbagai pendekatan dengan tujuan agar organisasi tetap dapat mempertahankan kinerja sebagai akibat dari perubahan lingkungan, teknologi maupun social budaya dan ekonomi secara keseluruhan. Mengingat pentingnya perubahan dalam organisasi maka dibutuhkan sebuah pendekatan yang mengarah pada keberhasilan organisasi dalam program perubahan. Berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa kekuasaan dapat digunakan secara langsung, jelas, dan secara sadar oleh para manajer, agen perubahan, dan kelompok kepentingan lainnya. Selain itu, terlihat juga bahwa individu-individu, kelompok, dan bahkan seluruh organisasi yang terlibat dalam proses perubahan yang dapat secara langsung mengalami dinamika kekuasaan tak terlihat dan kadang-kadang tidak sadar. Beberapa model penelitian dapat diajukan dalam memahami model perubahan yang secara bersamaan memobilisasi pendekatan kontinjensi dan politik.

Kata Kunci : Kekuasaan, Perubahan, Organisasi

Abstract

This paper is a framework for understanding power dynamics and organizational change. This paper elaborates from various articles using five perspectives to understand the relationship between the power approach used to effect change, the agents involved in the change process, the most prominent change strategies and influence tactics, and behavioral outcomes. This perspective is built based on the results of research tracing on various organizations, both business and public. The theory and model of organizational change, shows that organizational change requires a variety of approaches with the aim that the organization can maintain its performance as a result of environmental, technological and social, cultural and economic changes as a whole. Given the importance of change in organizations, an approach is needed that leads to organizational success in change programs. Various research results show that power can be used directly, clearly, and consciously by managers, change agents, and other interest groups. In addition, it is also seen that individuals, groups, and even entire organizations involved in the change process can directly experience invisible and sometimes unconscious power dynamics. Several research models can be proposed in understanding the model of change that simultaneously mobilizes contingency and political approaches.

Keywords: Power, Change, Organization

PENDAHULUAN

Perubahan organisasi telah mengisyaratkan bahwa proses perubahan organisasi dipengaruhi oleh pelembagaan kepentingan kekuasaan dan perilaku kelompok di dalam dan di sekitar organisasi (Jacobs, Van Witteloostuijn, & Christe-Zeyse, 2013). Pandangan ini memberikan arti bahwa suatu organisasi dimasa yang akan datang diperhadapkan berbagai tantangan dan tekanan persaingan global dan deregulasi yang telah menyebabkan banyak perusahaan dan lembaga untuk mencari bentuk-bentuk baru organisasi dan model yang berbeda dalam mengelola sumberdaya manusia (Haas, 2018).

Kecendrungan ini terlihat dimana banya perusahaan menjadi lebih ramping dan kurang berorientasi fungsional. Tingkatan manajemen dieliminasi dan jumlah staf perusahaan dikurangi. Banyak perusahaan mencoba mencari bentuk-bentuk baru dalam hubungan kerja dan peran serikat pekerja serta dewan direksi. Kondisi ini mendorong sistem kelembagaan dan politik memainkan peran penting dalam perubahan organisasi.

Clegg, Hardy, & Nord, (1996) menyatakan bahwa dalam perubahan organisasi, kekuasaan umumnya yang digunakan oleh para CEO, manajer puncak, manajer, konsultan, dewan direksi, karyawan, dan kelompok kepentingan lainnya. Tujuannya adalah untuk mengelola dan mempengaruhi proses perubahan dengan menggunakan taktik kekuasaan. Dalam pandangan manajemen tradisional, tindakan manajemen diambil untuk mempengaruhi proses perubahan organisasi dengan kelompok lain selain itu juga dipandang

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kekuasaan yang didefinisikan sebagai kemampuan seseorang atau sekelompok manusia untuk mempengaruhi tingkah laku seseorang atau kelompok lain sedemikian rupa, sehingga tingkah laku itu menjadi sesuai dengan keinginan dan tujuan dari orang yang mempunyai kekuasaan. Oleh Pettigrew, (1977) definisi ini telah menempatkan proses konstruksi simbol

sebagai resistensi terhadap perubahan karena tindakan tersebut berada di luar kegiatan yang sah dari program perubahan. Kekuasaan, perubahan organisasi, dan resistensi adalah konsep terkait erat. Dalam proses perubahan, berbagai aktor berperilaku untuk mempengaruhi satu sama lain. Akibatnya, karena konsep kekuasaan melibatkan kekuasaan atas orang lain, penggunaan daya dapat dengan mudah menyebabkan resistensi.

Falbe & Yukl, (1992) menyatakan bahwa proses kekuasaan dan kepemimpinan yang sama baiknya akan menyebabkan kepatuhan atau bahkan komitmen terhadap upaya perubahan. Hal ini bermakna bahwa dalam perubahan organisasi, bagian dari dinamika kekuasaan untuk kelompok yang terlibat, dan upaya pengaruh dapat ditampilkan secara langsung dan secara sadar oleh agen. Namun, dinamika kekuasaan juga bisa lebih sulit untuk mengamati dan kadang-kadang mereka bahkan tidak sadar. Terkait dengan argument ini Bachrach dan Baratz (1962) menyatakan bahwa manajemen dapat mengecualikan isu-isu tertentu dari pengambilan keputusan selama proses perubahan sehingga menghambat partisipasi penuh dan setara.

METODE

Desain penelitian ini adalah *Literature Review* atau tinjauan pustaka. Studi literature review adalah cara yang dipakai untuk megumpulkan data atau sumber yang berhubungan pada sebuah topik tertentu yang bisa didapat dari berbagai sumber seperti jurnal, buku, internet, dan pustaka lain.

atau pengelolaan makna kekuasaan yang dapat digunakan untuk membuat legitimasi bagi hasil, keputusan, nilai-nilai, dan tuntutan. Sementara Lukes, (1979) berargumen bahwa dinamika kekuasaan hampir tidak terlihat dan tidak disadari pada saat persepsi, kognisi, dan preferensi masyarakat yang dibentuk sedemikian rupa sehingga kekuasaan diidentifikasi dengan tujuan perubahan dan sadar atau tidak sadar akan menjadi

bagian dari struktur organisasi dan sistem baru.

Roy (2008) mendefinisikan bahwa kekuasaan adalah kemampuan dalam mendapatkan seseorang untuk melakukan sesuatu yang ingin dilakukan atau kemampuan untuk membuat hal-hal dengan cara yang diinginkan oleh yang memiliki kekuasaan. Definisi beranjak dari teori ketergantungan yang menyatakan bahwa jika B tergantung pada A, maka A memiliki kekuasaan atas B. Pandangan ini telah memberikan pemahaman bahwa definisi kekuasaan masih rancu karena lebih berorientasi pada kepentingan individu atau kelompok tertentu dibandingkan dengan tujuan organisasi.

Jaap dan Kilian (1998) menggunakan definisi yang lebih luas dan melihat kekuasaan sebagai sebuah proses sosial yang dinamis serta mempengaruhi opini, emosi, dan perilaku kelompok yang berkepentingan di mana kesenjangan dilibatkan dengan realisasi, keinginan dan kepentingan. Definisi ini sudah menempatkan kekuasaan sebagai suatu upaya dalam mempengaruhi struktur dan dinamika yang berkembang dalam organisasi sehingga usaha memahami perubahan tetap pada tempat yang disesuaikan dengan porsi dan tingkat kepentingan organisasi.

Terdapat lima perspektif tentang dinamika kekuasaan yang berhubungan dengan model perubahan organisasi. Kelima perspektif tidak komprehensif namun menawarkan pandangan yang baik pada pandangan penting pada kekuasaan. Selain itu, pendekatan tidak mengecualikan satu sama lain tetapi dapat digunakan dalam kombinasi dalam proses perubahan organisasi.

Perspektif pertama berkaitan dengan kewenangan yang digunakan dan kekuasaan yang sah dari agen. Perspektif ini berakar pada tradisi penelitian psikologis sosial yang diselidiki basis kekuasaan. Dilihat dari perspektif ini,

perubahan dalam organisasi dituntut oleh manajer puncak dan mereka membutuhkan kekuatan posisi mereka untuk perubahan. Dalam perspektif ini kekuasaan dipandang sebagai kemampuan potensi agen untuk mempengaruhi target dalam suatu sistem atau konteks tertentu (French & Raven, 1960). Penggunaan kekuasaan mengharuskan individu tertentu mengontrol atau memiliki sumber daya yang relevan untuk mendapatkan orang lain dan untuk melakukan apa yang individu inginkan. Dengan demikian, kekuasaan posisi sebagian besar mengacu pada hirarki organisasi yang ada dan mengharuskan kemampuan manajemen untuk mengontrol perilaku orang lain dan untuk mengubah struktur dan proses organisasi.

Boonstra, (1997) Boonstra dan Vink, (1996) menyatakan bahwa penggunaan pendekatan semacam ini umumnya dilakukan ketika sebuah organisasi dalam krisis dan diperlukan tindakan cepat. Strategi ini akan menghasilkan kepatuhan ketika kelompok dalam organisasi bergantung satu sama lain untuk segera mengambil tindakan yang dianggap penting tanpa menyadari adanya strategi alternatif. Ketika individu atau kelompok dalam organisasi menyadari bahwa kepentingan mereka tidak dilayani oleh mereka yang berada dalam kendali dan ketahanan menunjukkan perubahan organisasi, kekuasaan koersif pemimpin dapat ditantang. Jaap dan Kilian (1998) menyatakan bahwa keterbatasan dari model kekuasaan ini terkait dengan pendekatan top-down yang kuat untuk berubah. Manajemen puncak dari suatu organisasi memulai, memimpin, dan mengendalikan proses, yang ditandai dengan rasionalitas ekonomi dan teknis. Proses tersebut mengikuti desain linier dan memiliki titik awal yang jelas dan situasi yang diinginkan. Dengan demikian perencanaan yang ketat

diperlukan untuk mencapai tujuan perubahan.

Perspektif kedua memandang bahwa basis kekuasaan sebagai titik awal. Dalam perspektif ini kekuatan pribadi diperlukan untuk membuat perubahan dalam organisasi. Hal ini beranjak dari asumsi bahwa dinamika kekuasaan sebagian besar terlihat. Dalam proses perubahan manajer dan konsultan mempunyai pengaruh dengan mengacu pada fakta dan argumen logis sehingga lebih mengutamakan pada keahlian. Greiner dan Schein, (1988) memandang bahwa, kekuasaan dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi orang atau kelompok lain untuk menerima ide-ide atau rencana orang itu sendiri. Perspektif kekuasaan ini berasal dari teori psikologi sosial tentang ketergantungan sumber daya (Emerson, 1962). Teori ini menjelaskan bagaimana basis kekuasaan dapat secara efektif dikembangkan dan digunakan. Agen perubahan perlu basis kekuasaan untuk mempengaruhi orang lain.

Dalam konteks ini ilmu perilaku menjadi bentuk rekayasa sosial, yang digunakan untuk membantu manajemen dalam mengimplementasikan operasionalnya yang efisien sesuai perspektif dan tujuan yang telah didefinisikan oleh manajemen. Model ini menekankan pada desain sebuah strategi baru, struktur, dan sistem. Secara umum, proses perubahan dimulai dengan penunjukan tujuan abstrak, dan perhatian khusus diberikan untuk output yang diinginkan dari organisasi, proses transformasi formal, dan proses informasi terkait. Proses perubahan dikelola sebagai proyek khusus, dengan target yang jelas, dan nomor yang dibatasi alternatif. Pengambilan keputusan ini sangat terstruktur dan formal. Implementasi ditujukan untuk menciptakan penerimaan untuk organisasi baru dan mencari solusi untuk berbagai bentuk perlawanan selama

pelaksanaan. Strategi Perubahan yang dominan adalah strategi *empiricalrational* (Chin & Benne, 1976). Strategi ini tergantung pada pengetahuan sebagai sumber utama kekuasaan. Dalam pandangan ini pengetahuan adalah sumber kekuatan yang sah. Arah yang diinginkan adalah pengaruh dari para ahli, yaitu dari orang-orang yang tahu, bagi mereka yang tidak tahu, melalui proses penyebaran informasi dan persuasi rasional. Penggunaan model ahli perubahan dan strategi empiris-rasional tampaknya cocok dalam situasi diprediksi dan sangat terstruktur di mana masalah itu diketahui, tidak terlalu rumit, dan solusi dijangkau. Masalah dengan model ahli adalah munculnya kebohongan dalam perubahan organisasi dengan pertimbangan munculnya hambatan budaya dan politik serta resistensi terhadap perubahan dalam manajemen lini dan kelompok lain dalam organisasi.

Perspektif ketiga berakar pada teori manajemen dan organisasi yang menekankan pembagian kekuasaan dalam organisasi dan penggunaan kekuasaan oleh lembaga untuk mengontrol proses perubahan organisasi. Penggunaan kekuasaan akan terlihat ketika kelompok-kelompok yang berbeda kepentingan bernegosiasi tentang arah proses perubahan. Perspektif ini lebih dikenal sebagai perspektif kekuasaan struktural, yang penekanannya jauh dari kekuasaan individu terhadap kekuatan kelompok yang saling bekerja dalam organisasi. Jaringan relasional kelompok saling ditandai dengan kerjasama dan persaingan. Pfeffer, (1981) menyatakan bahwa dalam organisasi, distribusi kekuasaan ditandai dengan stabilitas. Stabilitas ini adalah hasil dari keputusan komitmen mengenai realisasi strategi bisnis, penataan organisasi, dan distribusi kekuasaan yang muncul dari masa lalu. Perspektif ini juga dikenal sebagai pandangan pluralis (Emerson, 1962;

Hardy & Clegg, 1996). Pandangan pluralis berkaitan dengan teori pertukaran dalam psikologi sosial di mana kekuatan aktor berasal dari kemungkinan aktor atau kelompoknya memberikan sumber daya yang relevan. Pandangan pluralis menyatakan bahwa kelompok-kelompok dan departemen harus bekerja sama dan bahwa perjanjian antara mereka adalah diperlukan untuk fungsi organisasi dan untuk menjamin kontinuitas. Proses kekuasaan ditandai dengan negosiasi dan pertukaran sumber daya. Beberapa departemen memiliki kekuatan lebih dari yang lain. Basis kekuasaan departemen yang berhubungan dengan unit kerja, tapi kekuatan departemen yang berbeda bervariasi antara organisasi dan dapat berubah dari waktu ke waktu (Perrow, 1970; Pfeffer, 1992).

Terdapat tiga dimensi dasar yang menentukan basis kekuasaan departemen (Hickson et al., 1971). Dimensi pertama adalah kemampuan untuk mengatasi ketidakpastian yang mempengaruhi operasi sehari-hari dari sebuah organisasi. Departemen yang dapat mengatasi secara efektif dengan ketidakpastian dapat meningkatkan kekuatan mereka dan posisi mereka dalam proses negosiasi. Dimensi kedua adalah substitusi fungsi departemen dan kegiatan organisasi melalui perisai dari orang lain dan bagaimana pekerjaan benar-benar dilakukan. Dimensi ketiga adalah sentralitas. Sentralisasi mengacu pada kekuatan departemen yang berasal dari ketergantungan departemen lain dan peran penting mereka dalam aliran kerja.

Model perubahan yang berkaitan dengan pendekatan pluralis ditandai dengan manajemen konflik dan negosiasi. Semua kelompok kepentingan memainkan peran mereka dalam proses perubahan, berdasarkan posisinya dalam organisasi, sumber daya departemen dan kepentingannya sendiri. Dalam proses perubahan, baik struktur dan sistem organisasi dan keseimbangan kekuasaan

yang dibesarkan untuk diskusi. Dalam proses ini, oleh Kanter, (1993) Steensma dan Boer, (1997) koalisi yang berbeda akan mengarahkan perhatian mereka untuk mengamankan kepentingan mereka, tujuan, dan posisi kekuasaan. Resistensi terhadap perubahan dipandang sebagai akibat dari pelaksanaan kekuasaan dan dapat dipahami sebagai perjuangan untuk mencapai kekuasaan atau keluar dari kekuasaan. Manajer perubahan fokus pada pencegahan konflik dalam proses perubahan dengan mengatur partisipasi kelompok yang terlibat, dengan pengambilan keputusan top-down dan implementasi, atau dengan negosiasi tentang tujuan dari proses perubahan dan cara itu diatur dan dikelola. Strategi Perubahan yang dominan adalah strategi tukar (Zaltman & Duncan, 1977). Strategi ini menyiratkan bahwa agen perubahan menetapkan kondisi untuk perubahan cara diwujudkan dengan memberikan materi atau cara lain. Hasil positif diperkirakan pihak yang menerima perubahan. Pertukaran strategi menarik bagi perbandingan biaya dan manfaat membuat pihak dan menekankan apa yang akan diperoleh oleh perubahan itu. Negosiasi diarahkan pada oposisi yang empuk, ketegangan, dan perbedaan pendapat antara partai dan tujuannya adalah untuk mencapai kesepakatan yang tidak adil kepada kepentingan semua pihak yang terlibat.

Namun, kekuatan tertanam dalam struktur dan proses organisasi formal yang mendukung kepentingan manajemen lebih dari orang lain. Struktur organisasi, aturan, peraturan, prosedur, pengambilan keputusan, dan negosiasi dipandang sebagai produk dan refleksi dari pengorbanan untuk pengendalian yang menempatkan manajemen dalam posisi istimewa (Edwards, 1979; Giddens, 1979; Hardy & Clegg, 1996). Dalam masalah ini, kekuatan awal struktural berkaitan dengan pandangan

pluralis kekuasaan. Proses kekuasaan berakar pada struktur dan sistem organisasi, proses kekuasaan sebagian besar terlihat dan pelaksanaannya sebagai suatu kesadaran, setidaknya untuk beberapa agen atau kelompok yang terlibat dalam proses perubahan.

KESIMPULAN

Dapat disimpulkan bahwa hasil dari proses perubahan tergantung pada cara di mana dapat memberikan hasil. Berdasarkan studi kasus dan pertimbangan teoritis, beberapa model penelitian mengusulkan sebuah model perubahan yang secara bersamaan memobilisasi pendekatan kontinjensi dan politik. Landau membahas kasus manajemen perubahan di sektor publik dan berfokus pada hambatan kelembagaan dan budaya untuk perubahan organisasi di sektor ini. Dia menyimpulkan bahwa perubahan jangka panjang tergantung baik pada penggunaan alat-alat yang efektif oleh para manajer perubahan, dan cara individu yang bekerja dalam organisasi merasa dalam konteks kerja baru mereka. Dia mengusulkan bahwa konsultan harus mengadopsi peran pendengar empatik kepada semua orang yang terlibat dalam proses perubahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alvesson, M. (1996). *Communication, power and organization*. Berlin, Germany: Walter de Gruyter.
- Bachrach, P., & Baratz, M. (1962). Two faces of power. *American Political Science Review*, 56, 947–952.
- Bass, B.M. (1960). *Leadership, psychology and organizational behavior*. New York: Harper.
- Beer, M. (1980). *Organization Change and development: A systems view*. Santa Monica, CA: Goodyear.
- Boonstra, J.J. (1997). Redesign, development, and organizational learning. In J.J. Boonstra & K.M. Bennebroek Gravenhorst (Eds.), *Barriers to organizational change and innovation: Symposium conducted at the eighth European congress on work and organizational psychology, Verona, Italy* (pp. 7–30). Leuven, Belgium: EAWOP.
- Boonstra, J.J. & Vink, M.J. (1996). Technological and organizational innovation: A dilemma of fundamental change and development. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 351–376.
- Bouwen, R. (1995). The reconstruction of power relationships: Four approaches dealing with the new logic and the dominant logic in organizational innovation. In J.J. Boonstra (Ed.), *Power dynamics and organizational change: Symposium conducted at the seventh European congress on work and organizational psychology, Győr, Hungary* (pp. 23–30). Leuven, Belgium: EAWOP.
- Chin, R., & Benne, K.D. (1976). General strategies for effecting changes in human systems. In W.G. Bennis, K.D. Benne, R. Chin, & K.E. Corey (Eds.), *The planning of change* (3rd ed.), New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Emerson, R.M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27, 31–41.
- Falbe, C.M., & Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics. *Administrative Science Quarterly*, 35, 638–652.
- French, J., & Raven, B. (1960). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Greiner, L.E. & Schein, V.E. (1988). *Power and organization development: Mobilizing power to implement change*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hardy, C., & Clegg, S.R. (1996). Some dare call it power. In S.R. Clegg, C. Hardy, & W.R. Nord (Eds.), *Handbook of organizational studies* (pp. 622–641). London: Sage.

- Hickson, D.J., Hinings, C.R., Lee, C.A., Schneck, R.E., & Pennings, J.M. (1971). The strategic contingencies theory of interorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 16, 216–229.
- Lukes, S. (1974). *Power: A radical view*. London: Macmillan.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Pettigrew, A.M. (1973). *The politics of organizational decision making*. London: Tavistock.
- Pettigrew, A.M. (1977). Strategy formulation as a political process. *International studies of management and organization*, 7, 78–97.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Roy E. Belen (2008). *Influence, Power & Politics In The Organization*; <http://obd.roybelen.com>
- Van Beinum, H. Faucheux, C., & Van der Vlist, R. (1996). Reflections on the epigenic significance of action research. In S. Toulmin & B. Gustavson (Eds.) *Beyond theory: Changing organizations through participating* (pp. 179–201). Amsterdam: John Benjamins.
- Yukl, G., & Falbe, C.M. (1991). Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 76, 416–423.
- Jaap J. Boonstra and Kilian M. Bennebroek Gravenhorst (1998). Power Dynamics and Organizational Change: A Comparison of Perspectives *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, (2), 97–120