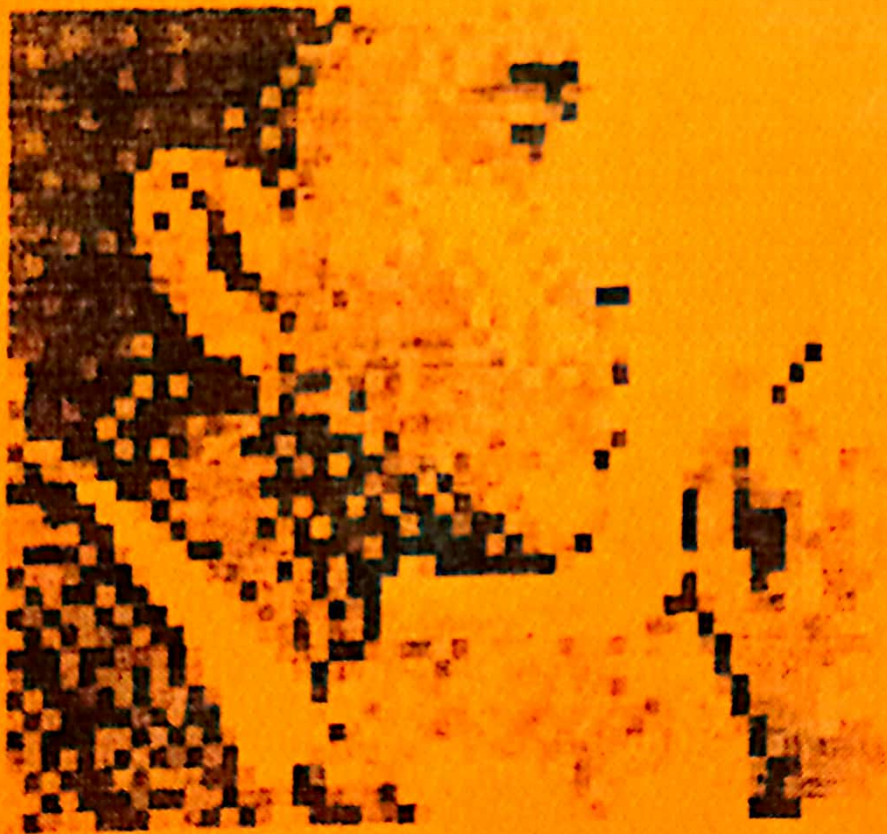


Seri Manajemen dan Organisasi

DASAR KEKUASAAN DAN NORMA ORGANISASI



DRS. AH. ALI ARIFIN, MM

Penerbit "Arindani"

Seri Manajemen dan Organisasi

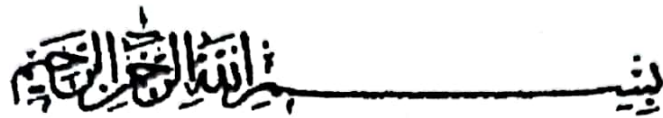
**DASAR KEKUASAAN
DAN
NORMA ORGANISASI**



DRS. AH. ALI ARIFIN, MM

Penerbit "Arindani"

KATA PENGANTAR



Banyak dari sebuah komunitas, para elite nya selalu dan selalu berpikir bagaimana memperoleh dan memelihara kekuasaan, tanpa mau memahami bahwa kekuasaan, wewenang adalah satu paket dengan tanggung jawab. Pada aspek ideal kekuasaan adalah amanat yang kelak akan dipertanggung-jawabkan baik secara sosial maupun agama.

Telaah agama dikatakan bahwa setiap manusia adalah pemimpin yang harus bertanggung-jawab terhadap diri dan yang dipimpinnya.

Untuk itulah, paling tidak penulis berusaha memaparkan Dasar-Dasar Kekuasaan, Wewenang dan Norma dalam Organisasi, dengan harapan tersadarkannya kita akan tanggung-jawab bilamana kebetulan diberi amanat untuk menjadi pimpinan dalam masyarakat.

Saran dan masukan dari pembaca akan selalu penulis nantikan demi terus semakin sempurnanya wacana ilmiah ini.

Surabaya, 1 Juni 2004

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	ii
A. Pengertian Kekuasaan	1
B. Sumber Kekuasaan	4
C. Unsur Kekuasaan	11
D. Cara mempertahankan	16
E. Level Kematangan	17
F. Aplikasi Kekuasaan	18
G. Kekuasaan dan Kewenangan	25
H. Pranata-sosial	33
I. Wewenang Organisasi	39
J. Norma Organisasi	43
K. Pranata-sosial organisasi	48
L. Norma	54
M. Definisi norma	55
N. Norma kelompok	66
O. Norma, Pranata, Wewenang dalam organisasi	67
Daftar Pustaka	69

DASAR-DASAR KEKUASAAN DAN WEWENANG DAN NORMA DALAM ORGANISASI

Oleh : Ah. AliArifin

Pada dasarnya konsep-konsep kepemimpinan dan kekuasaan (*Power*) telah menimbulkan debat dan kebingungan disepanjang evolusi pemikiran manajemen. Konsep kekuasaan sangat bertalian dengan konsep kepemimpinan. Karena kekuasaan adalah merupakan suatu sarana yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi perilaku pengikut. Karena adanya hubungan integral antara kepemimpinan dan kekuasaan. maka para pemimpin tidak hanya menilai perilaku mereka sendiri untuk memahami cara mereka mempengaruhi orang-orang secara aktual tetapi juga harus mengkaji pemilikan dan penggunaan kekuasaan mereka.

A. Pengertian kekuasaan

Meskipun penggunaan istilah kekuasaan ini dalam literatur manajemen telah dipakai secara luas, akan tetapi masih terjadi kekaburan tentang pengertiannya. Seringkali kekuasaan dipergunakan silih berganti dengan istilah-istilah lainnya seperti pengaruh (*influence*) dan otoritas (*authority*). Pelopor pertama yang mempergunakan istilah kekuasaan

adalah sosiolog kenamaan *Max Weber*. Dia merumuskan kekuasaan itu sebagai suatu kemungkinan yang membuat seorang aktor di dalam suatu hubungan social berada dalam suatu jabatan untuk melaksanakan keinginannya sendiri dan yang menghilangkan halangan.¹ Russel (1986) mendefinisikan kekuasaan sebagai hasil pengaruh yang diharapkan. *Dahl* (1957) menyatakan bahwa " A memiliki kekuasaan atas B sehingga A dapat meminta B melakukan sesuatu yang tanpa kekuasaan A tersebut tidak akan dilakukan B ".² Bierstedt mengatakan bahwa kekuasaan itu kemampuan untuk mempergunakan kekuatan. *Wrong* membatasi kekuasaan hanya pada suatu kontrol atas orang lain yang berhasil. *Rogers* berusaha membuat jelas kekaburan istilah dengan merumuskan kekuasaan sebagai suatu " potensi dari suatu pengaruh ".

Dengan demikian, kekuasaan adalah suatu sumber yang bisa atau tidak bisa untuk dipergunakan. Penggunaan kekuasaan selalu mengakibatkan perubahan dalam kemungkinan bahwa seseorang atau kelompok akan

¹ Miftah Thoha , *Perilaku Organisasi* , Raja Grafindo Persada , Jakarta, 1998 , hal. 289.

² R. Wayne Pace dan Don F. Faules , *Komunikasi Organisasi* , Remaja Rosdakarya, Bandung, 1998 , hal. 252.

adalah sosiolog kenamaan *Max Weber*. Dia merumuskan kekuasaan itu sebagai suatu kemungkinan yang membuat seorang aktor di dalam suatu hubungan social berada dalam suatu jabatan untuk melaksanakan keinginannya sendiri dan yang menghilangkan halangan.¹ Russel (1986) mendefinisikan kekuasaan sebagai hasil pengaruh yang diharapkan. *Dahl* (1957) menyatakan bahwa " A memiliki kekuasaan atas B sehingga A dapat meminta B melakukan sesuatu yang tanpa kekuasaan A tersebut tidak akan dilakukan B ".² Bierstedt mengatakan bahwa kekuasaan itu kemampuan untuk mempergunakan kekuatan. *Wrong* membatasi kekuasaan hanya pada suatu kontrol atas orang lain yang berhasil. *Rogers* berusaha membuat jelas kekaburan istilah dengan merumuskan kekuasaan sebagai suatu " potensi dari suatu pengaruh ".

Dengan demikian, kekuasaan adalah suatu sumber yang bisa atau tidak bisa untuk dipergunakan. Penggunaan kekuasaan selalu mengakibatkan perubahan dalam kemungkinan bahwa seseorang atau kelompok akan

¹ Miftah Thoha , *Perilaku Organisasai* , Raja Grafindo Persada , Jakarta, 1998 , hal. 289.

² R. Wayne Pace dan Don F. Faules , *Komunikasi Organisasi* , Remaja Rosdakarya, Bandung, 1998 , hal. 252.

mengangkat suatu perubahan perilaku yang diinginkan . Dengan demikian ruang lingkup pengaruh biasanya lebih sempit dibandingkan dengan kekuasaan. Ia merupakan kemampuan seseorang untuk mengubah orang atau kelompok lain dalam cara yang spesifik, misalnya dalam kekuasaan dan pelaksanaan kerja.

Sebagai kesimpulan dari rumusan tersebut dan yang dihubungkan dengan konsep kepemimpinan, maka pendapat Rogers nampaknya dapat memberikan rumusan yang bermakna bagi kepemimpinan. Dengan demikian, secara sederhana kepemimpinan adalah setiap usaha untuk mempengaruhi, sementara itu kekuasaan dapat diartikan sebagai suatu potensi pengaruh dari seorang pemimpin mendapatkan hak untuk mengajak atau mempengaruhi orang-orang lain. Adapun otoritas (*authority*) dapat dirumuskan sebagai suatu tipe khusus dari kekuasaan yang secara asli melekat pada jabatan yang di duduki oleh pemimpin. Dengan demikian otoritas adalah kekuasaan yang disahkan (*legitimatized*) oleh satu peranan formal seseorang dalam suatu organisasi.³

³ Miftah Thoha , *Kepemimpinan dalam Manajemen* , Jakarta : Raja Grafindo Persada , Jakarta, 1993 , hal. 94 – 95.

B.Sumber dan Bentuk Kekuasaan.

Sumber dan bentuk kekuasaan kalau ditelusuri sejarahnya dapat dikembalikan pada pernyataan *Machiavelli* yang pertama kali dikemukakan pada abad ke 16. *Machiavelli* menyatakan bahwa hubungan yang baik itu tercipta jika didasarkan atas cinta (kekuasaan pribadi) dan ketakutan (kekuasaan jabatan). Amitai *Etzioni* membahas bahwa sumber dan bentuk kekuasaan itu ada dua yakni kekuasaan jabatan (*position power*) dan kekuasaan pribadi (*personal power*). Menurut *Etzioni* perbedaan keduanya bersemi pada konsep kekuasaan itu sendiri sebagai suatu kemampuan untuk mempengaruhi perilaku. Kekuasaan dapat diperoleh dari jabatan organisasi, pengaruh pribadi, atau keduanya.

Seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain untuk melakukan kerja karena jabatan organisasi yang dijabatnya, maka orang tersebut mempunyai kekuasaan jabatan. Adapun seseorang yang memperoleh kekuasaan dari para pengikutnya dikatakan mempunyai kekuasaan pribadi. Kadang-kadang orang lain mempunyai kedua-duanya kekuasaan jabatan dan pribadi.⁴

⁴ Miftah Thoha, *Ibid*, hal. 95-96

Bierstedt berpendapat bahwa sumber kekuasaan dalam masyarakat berkisar pada jumlah orang, organisasi sosial dan sumber-sumber tertentu, terutama pada hubungan antar kelompok.⁵ Kekuasaan yang dimaksud itu tidak perlu mengandung arti dimutlakkan. Dalam struktur demokrasi, kekuasaan itu bersumber pada rakyat, yang melakukan kekuasaan itu melalui pemimpin-pemimpin yang dipilihnya untuk waktu tertentu.⁶

Sementara itu banyak usaha-usaha berikutnya yang mencoba memerincinya, seperti misalnya *Peabody* membaginya atas empat kategori, yakni : kekuasaan legitimasi (undang-undang, peraturan, dan kebijakan), kekuasaan jabatan, kekuasaan kompetensi (keahlian teknis dan professional), dan kekuasaan pribadi.

Usaha yang dilakukan oleh *French* dan *Raven* nampaknya merupakan hasil usaha yang bisa diterima secara luas. Mereka membaginya atas lima sumber kekuasaan, yakni kekuasaan paksaan (*coercive power*),

⁵ Prof. Dr. Soerjono Soekanto, *Beberapa Teori Sosiologi tentang Struktur Masyarakat*, Raja Grafindo PERSada, Jakarta, 1993, hal. 271

⁶ J. Panglaykim dan Hazil Tanzil, *Manajemen Suatu Pengantar*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1960, hal. 91.

kekuasaan keahlian (*expert power*), kekuasaan legitimasi (*legitimate power*), kekuasaan referensi (*referent power*), dan kekuasaan penghargaan (*reward power*).

Pada usaha berikutnya Raven bekerjasama dengan Kruglanski, menambahkan kekuasaan yang keenam, yakni kekuasaan informasi (*information power*). Pada tahun 1979, Hersey dan *Goldsmith* mengusulkan kekuasaan yang ketujuh, yakni kekuasaan hubungan (*connection power*).

1. Kekuasaan paksaan (*coercive power*)

Kekuasaan ini berdasarkan atas rasa takut. Dengan demikian sumber kekuasaan diperoleh dari rasa takut. Pemimpin yang mempunyai kekuasaan jenis ini mempunyai kemampuan untuk mengenakan hukuman, dampatan, atau pemecatan.

2. Kekuasaan legitimasi (*legitimate power*)

Kekuasaan ini bersumber pada jabatan yang dipegang oleh pemimpin. Secara normal, semakin tinggi posisi seorang pemimpin, maka semakin besar kekuasaan legitimasinya.

3. Kekuasaan keahlian (*Expert Power*)

Kekuasaan ini bersumber dari keahlian kecakapan, atau pengetahuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang

diwujudkan lewat rasa hormat, dan pengaruhnya terhadap orang lain.

4. Kekuasaan penghargaan (*Reward Power*)

Kekuasaan ini bersumber atas kemampuan untuk menyediakan penghargaan atau hadiah bagi orang lain. Seperti misalnya, gaji, promosi, atau penghargaan jasa. Dengan demikian kekuasaan ini sangat tergantung pada seseorang yang mempunyai sumber untuk menghargai atau memberikan hadiah tersebut.

5. Kekuasaan Referensi (*Referent Power*)

Kekuasaan ini bersumber pada sifat-sifat pribadi dari seorang pemimpin. Seorang yang tinggi kekuasaan referensinya ini pada umumnya disenangi dan dikagumi oleh orang lain karena kepribadiannya.

6. Kekuasaan Informasi (*Information Power*)

Kekuasaan ini bersumber karena adanya akses informasi yang dimiliki oleh pemimpin yang dinilai sangat berharga oleh pengikutnya. Sebagai seorang pimpinan, maka semua informasi mengenai organisasinya ada padanya, demikian pula informasi yang datang dari luar organisasi.

7. Kekuasaan hubungan (*Connection Power*)

Kekuasaan ini bersumber pada hubungan yang dijalin oleh pimpinan dengan orang-orang penting dan berpengaruh baik diluar atau di dalam organisasi.

Walaupun ketujuh sumber kekuasaan ini secara potensial tersedia pada setiap pemimpin sebagai sarana untuk meyakinkan atau mempengaruhi perilaku orang lain. Akan tetapi terdapat variasi perbedaan

Dalam kekuasaan yang dimiliki sebenarnya oleh pemimpin tersebut. Beberapa pemimpin mempunyai kekuasaan yang besar, sementara lainnya sangat sedikit. Sebagian perbedaan itu disebabkan karena organisasi dan jabatan pemimpin dalam organisasi tersebut {kekuasaan jabatan). Sebagian lainnya karena perbedaan individu diantara pemimpin-pemimpin itu sendiri).

Sumber-sumber kekuasaan yang relevan pada tingkat kematangan di bawah rata ialah kekuasaan yang berasal dari organisasi atau jabatan pemimpin dalam organisasi tersebut. Di sini sumber kekuasaan paksaan, hubungan, dan penghargaan tepat sekali dipergunakan. Adapun gaya instruksi adalah gaya kepemimpinan yang sesuai untuk keadaan seperti ini. Selain itu pemimpin tersebut mempunyai kekuasaan atas (*power over*)

Pengikut-pengikutnya. Oleh karena itu pemimpin harus memberikan keyakinan pada pengikut yang mempunyai kematangan di bawah rata-rata, agar mau bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.⁷

Kekuasaan mempunyai aneka macam bentuk, dan bermacam-macam sumber. Hak milik kebendaan dan kedudukan adalah sumber kekuasaan. Birokrasi juga merupakan salah satu sumber kekuasaan, dasamping kemampuan khusus dalam bidang ilmu-ilmu pengetahuan yang tertentu ataupun atas dasar peraturan-peraturan hukum yang tertentu. Jadi kekuasaan terdapat dimana-mana, dalam hubungan sosial maupun di dalam organisasi-organisasi sosial. Akan tetapi pada umumnya kekuasaan yang tertinggi berada pada organisasi yang dinamakan "negara".

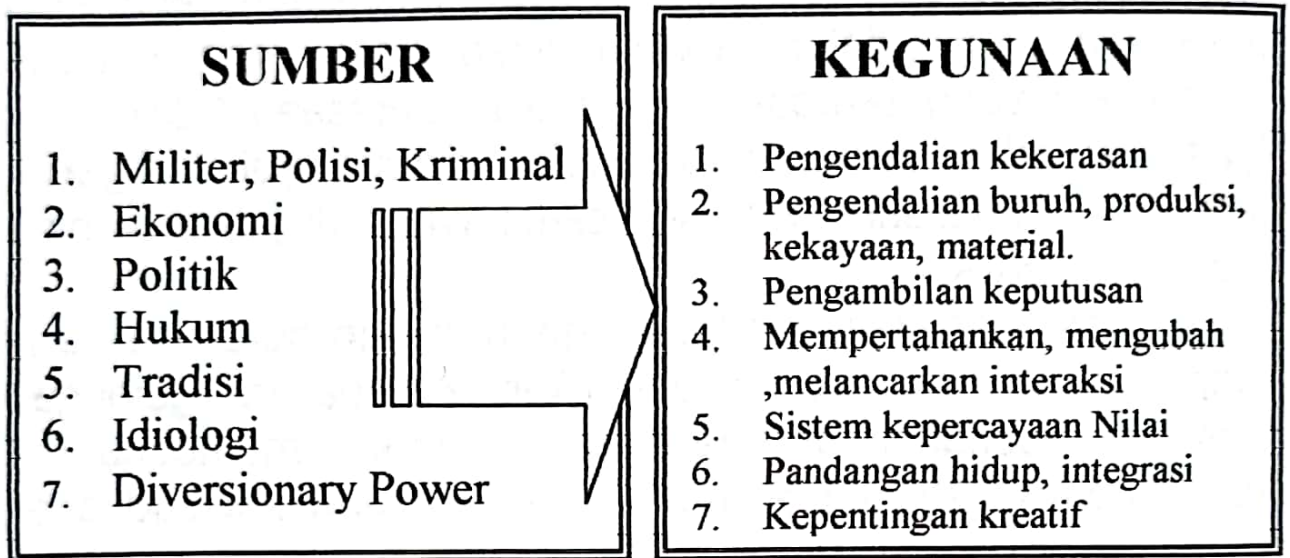
Negaralah yang membagi-bagikan kekuasaan yang lebih rendah derajatnya. Itulah yang di namakan kedaulatan (*sovereignty*). Dalam kenyataan, di antara orang-orang yang merupakan warga the rulling class, pasti ada yang menjadi pemimpinnya. Misalnya pada negara-negara yang berbentuk kerajaan, sering terlihat kenyataan bahwa

⁷ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 1998), hal 299.

seorang perdana menteri mempunyai kekuasaan yang lebih besar dari raja dalam menjalankan kedaulatan negara. Gejala lain yang tampak juga adalah perasaan tidak puas (yaitu mereka yang di perintah) mempunyai pengaruh terhadap kebijaksanaan-kebijaksanaanyang di jalankan oleh the rulling class.

Golongan yang berkuasa tak mungkin bertahan terus tanpa di dukung oleh masyarakat. Karena itu golongan tersebut senantiasa berusaha untuk membenarkan kekuasaannya terhadap masyarakat, dengan maksud agar kekusaannya dapat diterima masyarakat sebagai kekuasaan yang legal dan baik untuk masyarakat yang bersangkutan. Oleh sebab itu, golongan yang berkuasa harus berusaha untuk menanamkan kekuasaannya dengan jalan menghubungkannya dengan kepercayaan dan perasaan-perasaan yang kuat di dalam masyarakat berangkutan, yang pada dasarnya terwujud dalam nilai dan norma.

Kekuasaan dapat bersumber pada bermacam-macam factor. Apabila sumber-sumber kekuasaan tersebut dikaitkan dengan kegunaan, maka dapat diperoleh gambaran sebagai berikut :



C. Unsur-unsur Saluran Kekuasaan dan Dimensinya

Kekuasaan yang dapat dijumpai pada interaksi sosial antara manusia maupun antar kelompok mempunyai beberapa unsur pokok yaitu :

1. Rasa takut

Perasaan takut pada seseorang (yang merupakan penguasa, misalnya) menimbulkan suatu kepatuhan terhadap segala kemauan dan tindakan orang yang ditakuti tadi. Rasa takut

merupakan perasaan negatif, karena seseorang tunduk kepada orang lain dalam keadaan terpaksa.

2. Rasa cinta

Rasa cinta menghasilkan perbuatan-perbuatan yang pada umumnya positif. Orang-orang lain bertindak sesuai dengan kehendak pihak yang berkuasa, untuk menyenangkan semua pihak.

3. Kepercayaan

Kepercayaan dapat timbul sebagai hasil hubungan langsung antara dua orang atau lebih yang bersifat asosiatif. Misalnya sebagai orang yang dikuasai mengadakan hubungan langsung dengan A sebagai pemegang kekuasaan. B percaya sepenuhnya kepada A, kalau A akan selalu bertindak dan berlaku baik. Dengan demikian maka setiap keinginan A akan selalu dilaksanakan oleh B. Kemungkinan sekali bahwa B sama sekali tidak mengetahui kegunaan tindakan-tindakannya itu. Akan tetapi, karena dia telah menaruh kepercayaan kepada si A, maka dia akan berbuat hal-hal yang sesuai dengan kemauan A yang merupakan penguasa, agar A tambah mempercayai B. Pada contoh tersebut, hubungan yang terjadi bersifat pribadi, akan tetapi, mungkin saja bahwa hubungan

demikian akan berkembang di dalam suatu organisasi atau masyarakat secara luas.

4. Pemujaan

Sistem kepercayaan mungkin masih dapat disangkal oleh orang-orang lain. Akan tetapi di dalam system pemujaan, seseorang atau kelompok orang-orang yang memegang kekuasaan, mempunyai dasar pemujaan dari orang-orang lain. Akibatnya adalah segala tindakan penguasa dibenarkan atau setidaknya dianggap benar.

Kelompok unsur tersebut merupakan sarana yang biasanya digunakan oleh penguasa untuk dapat menjalankan kekuasaan yang ada ditangannya. Apabila seseorang hendak menjalankan kekuasaan, biasanya dilakukan secara langsung tanpa perantara.

Apabila dilihat dalam masyarakat, maka kekuasaan di dalam pelaksanaannya dijalankan melalui saluran-saluran tertentu. Saluran-saluran tersebut banyak sekali, akan tetapi kita hanya akan membatasi diri pada saluran-saluran sebagai tersebut :

1. Saluran Militer

Apabila saluran ini yang dipergunakan, maka penguasa akan lebih banyak mempergunakan paksaan (*coercion*) serta kekuatan militer (*militer force*) di dalam melaksanakan kekuasaannya. Tujuan utama adalah untuk menimbulkan rasa takut dalam diri masyarakat, sehingga mereka tunduk kepada kemauan penguasa atau sekelompok orang-orang yang dianggap sebagai penguasa.

2. Saluran ekonomi

Dengan menggunakan saluran-saluran di bidang ekonomi, penguasa berusaha untuk menguasai kehidupan masyarakat. Dengan jalan menguasai ekonomi serta kehidupan rakyat tersebut, penguasa dapat melaksanakan peraturan-peraturannya serta akan menyalurkan perintah-perintahnya dengan dikenakan sanksi-saksi tertentu.

3. Saluran Politik

Melalui saluran politik, penguasa dan pemerintah berusaha untuk membuat

peraturan-peraturan yang harus ditaati oleh masyarakat.

4. Saluran Tradisional

Saluran tradisional biasanya merupakan saluran yang paling disukai. Dengan cara menyesuaikan tradisi pemegang kekuasaan dengan tradisi yang dikenal di dalam suatu masyarakat, maka pelaksanaan kekuasaan dapat berjalan dengan lebih lancar.

5. Saluran Ideologi

Penguasa-penguasa dalam masyarakat, biasanya mengemukakan serangkaian ajaran-ajaran atau doktrin-doktrin yang bertujuan untuk menerangkan dan sekaligus memberi dasar pembenaran bagi pelaksanaan kekuasaannya.

6. Saluran-saluran Lainnya

Saluran-saluran lain disamping yang telah disebutkan diatas, ada pula yang dapat dipergunakan penguasa, misalnya alat-alat komunikasi massa surat kabar, radio, televisi dan lain-lainnya.

Apabila dimensi kekuasaan ditelaah, maka ada kemungkinan-kemungkinan sebagai berikut :

1. Kekuasaan yang sah dengan kekerasan.
2. Kekuasaan yang sah tanpa kekerasan.
3. Kekuasaan tidak sah dengan kekerasan.
4. Kekuasaan tidak sah tanpa kekerasan.

D.Cara-Cara Mempertahankan Kekuasaan

Kekuasaan yang telah di laksanakan melalui saluran-saluran sebagaimana diterangkan di atas, memerlukan serangkaian cara atau usaha-usaha untuk mempertahankannya. Setiap penguasa yang telah memegang kekuasaan di dalam masyarakat, demi stabilnya masyarakat tersebut, akan berusaha untuk mempertahankannya, cara-cara atau usaha-usaha yang dapat dilakukannya adalah antara lain:

1. Dengan jalan menghilangkan segenap peraturan-peraturan lama, terutama dalam bidang politik, yang merugikan kedudukan penguasa.
2. Mengadakan sistem-sistem kepercayaan (*believ-systems*) yang akan dapat

- memperkokoh kedudukan penguasa atau golongannya. Sistem kepercayaan meliputi agama, ideologi dan seterusnya.
3. Pelaksanaan administrasi dan birokrasi yang baik.
 4. Mengadakan konsolidasi horizontal dan vertikal

Penguasa mempunyai beberapa cara untuk memperkuat kedudukannya (yang khusus), antara lain:

1. Dengan menguasai bidang-bidang kehidupan tertentu.
2. Dengan jalan menguasai bidang-bidang kehidupan masyarakat dengan paksa atau kekerasan. Maksud dan tujuannya adalah untuk menghancurkan atau menguasai pusat-pusat kekuasaan di bidang-bidang kehidupan lainnya.⁸

E. Level Kematangan

Hersey, Blanchard dan Notemeyer mengemukakan bahwa tampaknya ada hubungan yang jelas antara level

⁸ Soerjono Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar*, (Jakarta: Rajawali Pers, 1992), hal 297-305

kematangan. Orang-orang dan kelompok dengan jenis sumber kuasa yang memiliki kemungkinan paling tinggi untuk menimbulkan kepatuhan pada orang-orang tersebut. Kepemimpinan situasional memandang kematangan sebagai kemampuan dan kemauan orang-orang atau kelompok untuk memikul tanggung jawab mengarahkan perilaku mereka sendiri dalam situasi tertentu. Dengan demikian, perlu ditakankan kembali bahwa kematangan merupakan konsep yang berkaitan dengan dengan tugas tertentu dan bergantung pada hal-hal yang ingin di capai pemimpin.

Pada saat orang-orang bergerak dari level kematangan melakukan sesuatu juga meningkat. Ketujuh sumber kekuasaan tampak memiliki dampak yang signifikan terhadap perilaku orang-orang pada berbagai level kematangan.¹

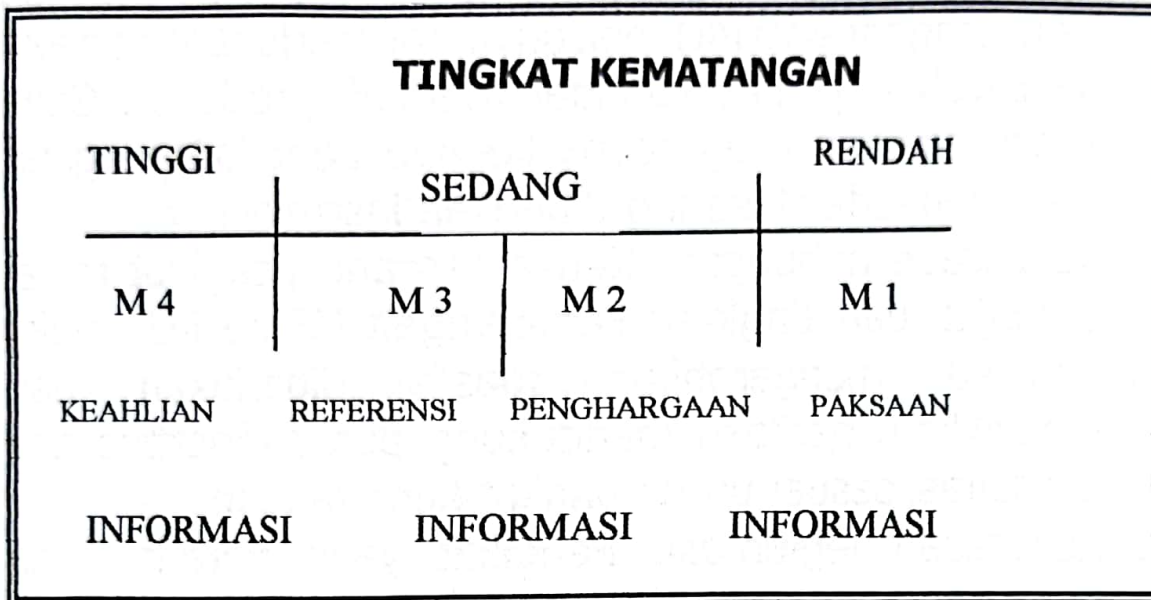
F. Aplikasi Sumber Kekuasaan Pada Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional yang melahirkan gaya kepemimpinan berdasarkan atas kematangan pengikutnya

¹ Paul Hersey dan Ken Blanchard, *Manajemen Prilaku Organisasi*, Erlangga, Jakarta, 1995, hal. 215

dan sumber-sumber kekuasaan yang melahirkan bentuk-bentuk kekuasaan seperti di muka. Kalau kedua hal itu diintegrasikan akan menimbulkan suatu pemahaman yang menyeluruh dari konsep kepemimpinan dan kemungkinan aplikasinya. Lebih dari itu kepemimpinan situasional dapat memberikan perlengkapan untuk memahami dampak yang potensial dari setiap sumber kekuasaan tersebut.

Kedewasaan para pengikut sebenarnya tidaklah ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang mempunyai tingkat kemungkinan keberhasilan yang tinggi. Akan tetapi juga ditentukan oleh sumber-sumber kekuasaan yang dipergunakan oleh pemimpin yang efektif selain mengetrapkan berbagai gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kematangan para pengikut. Ia pun seharusnya juga mengetrapkan berbagai bentuk dan sumber kekuasaan yang sesuai pada pengikut yang sama. Sumber dan bentuk kekuasaan yang dapat mempengaruhi perilaku pengikut pada berbagai tingkah kematangan.



Dari gambar terlihat hubungan antara sumber kekuasaan dan tingkat kematangan para pengikut. Dari kedua hubungan itu dapat juga terlihat hubungan langsung antara jenis sumber kekuasaan seseorang dengan gaya kepemimpinan yang dapat mengefektifkan usaha mempengaruhi perilaku orang lain pada berbagai tingkat kematangan. Dalam mengamati hubungan aplikasi ketiga hal tersebut yakni, sumber kekuasaan, gaya kepemimpinan dan tingkat kematangan penikut, seperti:

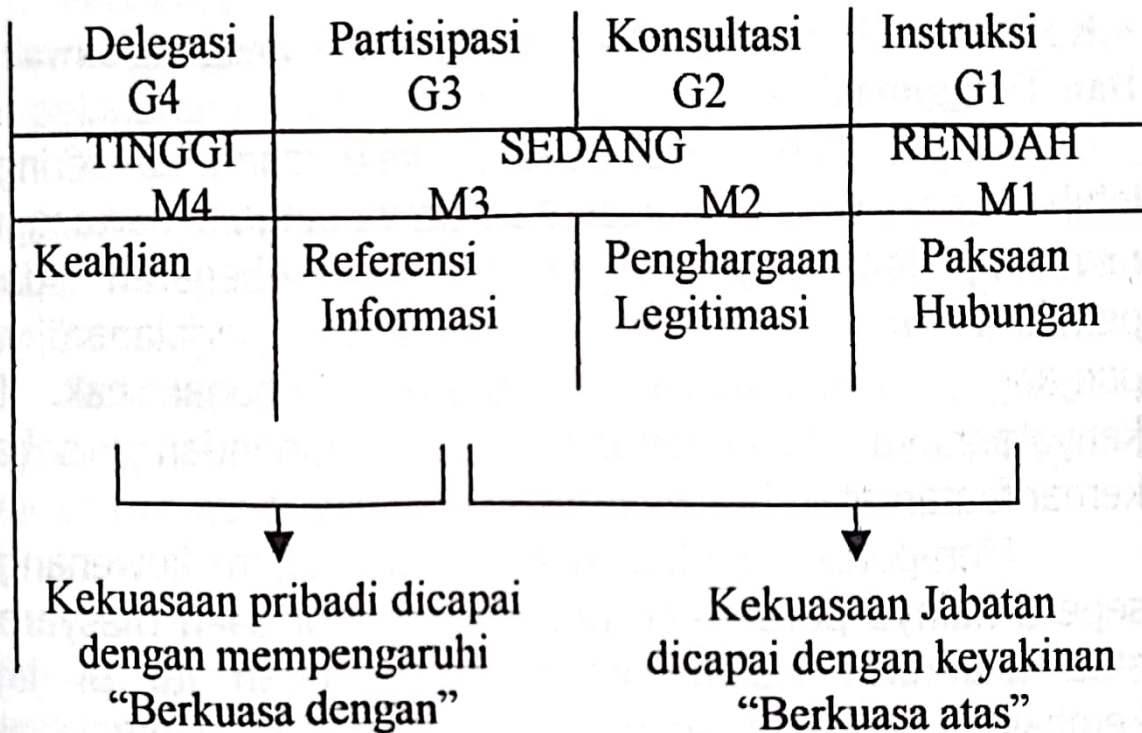
1. **Kekuasaan paksaan.** Pengikut yang rendah kematangannya (MI) biasanya memerlukan perilaku pengarahan yang kuat agar menjadi produktif. Gaya kepemimpinan yang cocok kepada pengikat-pengikat seperti ini adalah sering diberikan instruksi.
2. **Kekuasaan hubungan.** Ketika seorang pengikut mulai beranjak dari tingkat kematangan MI ke M2, maka perilaku mengarahkan masih diperlukan dan menaikkan, perilaku mendukung pun supportive dan konsultasi sesuai untuk tingkat kematangan.
3. **Kekuasaan legitimasi.** Pengikat yang berada pada tingkat kematangan yang berkembang dari rendah ke sedang seringa membutuhkan sejumlah perilaku dukungan dan pengarahan yang besar. Gaya "konsultasi" sering memperkuat kekuasaan penghargaan ini.
4. **Kekuasaan legitimasi.** Gaya kepemimpinan yang sesuai untuk mempengaruhi secara efektif pada kedua tingkat kematangan disedang ini. (M2 dan M3) adalah gaya "konsultasi" dan "partisipasi". Untuk memadukan secara efektif gaya-gaya ini maka kekuasaan legitimasi sangatlah membantu.
5. **Kekuasaan referensi.** Pengikut yang berada pada tingkat kematangan dari sedang ketinggi (M3 ke M4)

hanya membutuhkan pengarahan yang sedikit tetapi masih memerlukan tingkat tinggi untuk berkomunikasi dan dukungan dari pemimpin. Gaya "partisipasi" dapat dipergunakan secara efektif jika pemimpin mempunyai kekuasaan referensi.

6. Kekuasaan informasi. Gaya kepemimpinan yang dapat memotifasikan pengikut secara efektif pada rata-rata diatur tingkat-tingkat kematangannya (M3 dan M4) adalah menolong dengan mempergunakan gaya-gaya kepemimpinan.
7. Kekuasaan keahlian. Pengikut yang sudah berkembang pada tingkat kematangan yang tinggi serinya hanya memerlukan sedikit pengarahan dan dukungan. Pengikut ini mempunyai kemampuan dan keinginan untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Walaupun ketujuh sumber kekuasaan ini secara potensial tersedia pada setiap pemimpin sebagai sarana untuk meyakinkan atau mempengaruhi perilaku lain, akan tetapi penting pula di catat bahwa terdapat pula variasi, perbedaan dalam kekuasaan yang dimiliki sebenarnya oleh pemimpin.

Sumber-sumber kekuasaan yang relevan pada tingkat kematangan di bawah rata-rata adalah kekuasaan yang berasal dari organisasi atau jabatan pemimpin dalam organisasi tersebut. Disini sumber kekuasaan paksaan, hubungan, dan penghargaan tepat sekali dipergunakan. Adapun gaya "intruksi" adalah gaya kepemimpinan yang sesuai untuk keadaan ini. Setelah itu pemimpin tersebut mempunyai kekuasaan atas (*Power Over*) pengikut-pengikutnya. Oleh karena itu pemimpin harus memberikan keyakinan kepada pengikut yang mempunyai kematangan dibawah rata-rata agar mau bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, yangmana akan dijelaskan pada gambar berikut ini. Hubungan antara sumber kekuasaan tingkat kematangan dan gaya kepemimpinan.



Adapun sumber kekuasaan yang dipergunakan untuk mempengaruhi orang-orang atau pengikut yang berada pada tingkat kematangan diatas yang di pengaruhi oleh pemimpin tersebut, sumber kekuasaan ini bukan semata-mata berasal dan dibesarkan dari jabatan organisasi, melainkan karena keberhasilan pribadi pemimpin dalam meyakinkan dan mempengaruhi para pengikutnya.²

² Miftah Thoha, Op.Cit, hal. 95-101

F.Kekuasaan Dasar Dari Kewenangan Pertanggung Jawaban Dan Tanggung Jawab

Dapat diperhatikan bahwa kekuasaan itu seringkali lebih dikenal sebagai dasar dari kewenangan, pertanggung jawaban, dan tanggung jawab dan kebenaran dalam pemikiran ini akhirnya dalam suatu perjalanan yang panjang menjadikan kekuasaan sebagai hak. Dan kenyataannya kewenangan dapat dipandang sebagai kemanfaatan atau hak istimewa dari kekuasaan.

Mempertimbangkan hampir tiap sistem kewenangan, seperti halnya perundang-undangan, kebiasaan masyarakat atau nilai-nilai. Kalau sistem kewenangan itu di jajaki kembali pada permulaannya, mungkin dari padanya akan dikemukakan bahwa hal tersebut ditegakkan berdasarkan kekuasaan. Seperti halnya agama-agama yang seringkali di lahirkan dalam perjuangan kekuasaan. Jadi kewenangan acap kali di pikirkan sebagai kekuasaan yang sah. Akan tetapi siapakah yang mengatakan hal itu adalah sah; yaitu suatu sistem kekuasaan memahami posisi dasar dari kekuasaan memang cakap adalah sukar di karenakan apa yang gampang dilihat dalam suatu sistem yang sedang berlangsung adalah sistem kewenangan. Bahwa bagaimana pun struktur kewenangan iut sebenarnya diadakan dan ditegakkan oleh kekuasaan.

Pertanggung jawaban juga cenderung berasal dari sistem kekuasaan, yaitu semenjak persyaratan pencatatan atau pelaporan dilaksanakan dengan sistem kekuasaan.

Pengaruh kekuasaan pada tanggung jawab nampaknya lebih luas. Disini tanggung jawab dapat dilihat sebagai inti persetujuan seseorang atas tugas-tugas dan kewajibannya.³

Setidak-tidaknya kekerasan itu dalam aktivitasnya yang lama merupakan suatu dasar otoritas, pertanggung jawaban dan tanggung jawab yang penting.

G. Norma Sebagai Aturan Sosial dalam Masyarakat dan Organisasi

Sosiolog melakukan pendekatan pada keterangan moral dan dari kehidupan sosial dengan mempertimbangkan aturan-aturan sosial yang ditetapkan oleh masyarakat dan aturan-aturan prosedural untuk mengatur kenyataan sosial. Aturan-aturan semacam itu dikenal sebagai norma.

Sosiolog biasanya membedakan norma dan nilai moral. Norma mencerminkan peraturan moral yang langsung mengatur individu (dapat ditaati atau dilanggar)

³ G. Herbert G. Nicks dan G. Ray Guller, Op. Cit, hal: 375-376

sedang nilai-nilai menunjukkan tujuan dari tindakan sosial dimana individu tersebut terlibat.

Norma bersifat sekunder terhadap nilai dalam arti dia merupakan alat untuk pencapaian nilai-nilai tersebut seperti halnya pengusaha yang bekerja keras untuk mencapai "sukses". Disamping itu, norma dapat pula dilihat sebagai sesuatu yang berasal dari nilai tentang hal milik perorangan.⁴

Perspektif "masyarakat" telah mengarahkan perhatian kita pada norma-norma sosial; karena dalam bentuk norma inilah "masyarakat" berhadapan dengan individu sebagai unsur yang membatasi perilaku mereka.⁵

Norma-norma, aturan prosedural dan aturan perilaku dalam kehidupan sosial pada hakekatnya adalah bersifat kemasyarakatan, yang dimaksud kemasyarakatan adalah bukan saja karena norma-norma tersebut berkaitan dengan kehidupan sosial tetapi juga karena norma-norma tersebut adalah pada dasarnya merupakan hasil dari kehidupan bermasyarakat.

Norma-norma adalah bagian dari masyarakat. Ia tumbuh dari proses kemasyarakatan, ia menentukan

⁴ David Gerry, "*Pokok-Pokok Pikiran Dalam Sosiologi*" (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 1995), hal. 46

⁵ *Ibid*, hal. 46

batasan-batasan dari perilaku dalam kehidupan masyarakat, individu dilahirkan dalam suatu masyarakat dan disosialisasikan untuk menerima aturan-aturan dan masyarakat yang sudah ada sebelumnya. Individu menginternalisasikan aturan-aturan, menerima aturan-aturan itu sebagai standard tingkah laku yang benar dan yang salah dan ia dikendalikan oleh norma-norma itu tidak saja melalui rasa takut untuk merugikan sesamanya tetapi juga dengan melalui perasaan bersalah bila melanggar norma-norma tersebut.

Jadi seperti pendapat *Emilie Durkeim*, norma-norma sosial adalah sesuatu yang berbeda di luar individu. Membatasi mereka dan mengendalikan tingkah laku mereka. Individu-individu mungkin tidak merasa mendapat tekanan atau paksaan, karena mereka sudah menginternalisasi norma-norma itu, sudah menerima norma-norma itu sebagai standard tingkah laku mereka sendiri. Norma-norma sosial kadang muncul karena sengaja dirumuskan oleh seseorang individu atau kelompok individu, seperti misalnya ketika dewan perwakilan rakyat membuat undang-undang, akan tetapi bila aturan-aturan itu tidak dikuatkan oleh desakan sosial maka ia tidak dapat dianggap sebagai norma-norma sosial.⁶

⁶ *Ibid*, hal. 47

Secara umum undang-undang yang diresmikan biasanya berhubungan paling sedikit dengan beberapa aspek norma-norma sosial yang berlaku. Sekumpulan orang yang bersepakat membuat seperangkat aturan-aturan untuk suatu organisasi sosial yang baru akan dipengaruhi dan dibatasi oleh situasi norma-norma yang ada dalam masyarakatnya. Bahkan merubah tatanan sosial yang ada, pengaruh serupa itu tetap ada dalam suatu perkumpulan sosial, sebagian kerangka aturan-aturannya akan mencerminkan norma-norma sosial yang berlaku sebagian lain terdiri dari "pepatah-pepatah" (Maxmis) yang ideal yang berhubungan dengan Tuhan, negara, persaudaraan dan semacamnya.

Pepatah tersebut tidak berhubungan langsung dengan keteraturan sosial dari perkumpulan itu. Namun, sekali perkumpulan terorganisir dan berkembang maka seterusnya organisasi itu akan menghasilkan norma-norma sosialnya sendiri yang mungkin berhubungan langsung dengan aturan-aturan formal ataupun tidak. Anggotanya kemudian menyadari tingkah laku mana yang sesuai di dalam kelompok dan tingkah laku mana yang tidak pada tempatnya. Bentuk-bentuk hukum tertentu akan diterima baik sedang yang lain akan dinilai "berselera rendah". Dalam hal-hal tertentu tingkah laku yang dianggap menyimpang di

dalam kehidupan masyarakat sehari-hari. Misalnya dalam suatu perkumpulan belajar anggota-anggotanya, harus mengenakan pakaian-pakaian yang aneh sebagai pakaian yang resmi. Di dalam kalangan kelompok pemain drama bentuk-bentuk cumbuan dan hubungan fisik tertentu mungkin diperbolehkan, sedangkan di dalam masyarakat luas dianggap tabu.⁷

Norma-norma dalam masyarakat dan organisasi untuk mengatur hubungan antara manusia di dalam masyarakat / organisasi agar terlaksana sebagaimana yang mereka harapkan. Mula-mula "norma" tersebut dibentuk secara sadar, misalnya perihal perjenjian tertulis atau yang menyangkut pinjam meminjam uang yang dahulu tidak pernah dilakukan. norma-norma yang ada dalam masyarakat itu mempunyai kekuatan mengikat yang berbeda-beda, ada norma yang lemah, yang sedang, sampai yang terkuat daya pengikatnya, dimana anggota-anggota masyarakat pada umumnya tidak berani melanggarnya.

Untuk dapat membedakan kekuatan mengikat daripada norma-norma tersebut maka secara sosiologis dikenal adanya empat pengertian.⁸

⁷ *Ibid*, hal. 48-49

⁸ Drs. H. Abu Ahmadi "*Ilmu Sosial Dasar*", PT. Rineka Cipta, 1991), Jakarta hal. 56

1. Cara (*Usage*)
2. Kebiasaan (*Folkways*)
3. Tata kelakuan (*Mores*)
4. Adat-istiadat (*Custom*)

1. Cara (*Usage*)

Cara / usage ini banyak menunjukkan pada suatu perbuatan antara individu dengan individu lainnya dalam hubungan bermasyarakat ataupun berorganisasi. Norma ini mempunyai kekuatan yang lemah karena penyimpangan terhadapnya tak akan mengakibatkan hukuman yang berat, akan tetapi hanya sekedar celaan saja dari individu yang dihubunginya.

2. Kebiasaan (*Folkways*)

Kebiasaan atau folkways ini mempunyai kekuatan mengikat yang lebih besar daripada cara/usage, kaarena kebiasaan ini dilakukan berulang-ulang yang menunjukkan bahwa banyak orang yang menyukainya. Misalnya : kebiasaan menghormati kepada orang yang lebih tua, kebiasaan saling bertanya bila saling bertemu, dan lain-lain.

3. Tata kelakuan (*Mores*)

Menurut Mac. Iver dan H. Page, tata kelakuan adalah kebiasaan-kebiasaan yang ada di dalam masyarakat yang diterima sebagai nama-nama pengatur dalam masyarakat itu. Tata kelakuan merupakan pencerminan dari sifat-sifat yang hidup dalam kelompok manusia sebagai alat pengawas, alat pemaksa, alat untuk melarang sesuatu terhadap anggota-anggotanya supaya menyesuaikan perbuatan-perbuatan dengan tata kelakuan tersebut.

4. Adat-istiadat (*Custom*)

Adat kebiasaan atau custom ini bisa terjadi dari tata kelakuan yang kekal serta kuat integrasinya dengan pola perilaku masyarakat. Anggota masyarakat yang melanggar adat kebiasaan ini masih banyak ditemui di negara Indonesia, terutama di daerah-daerah yang masih memegang teguh adat kebiasaan. Misalnya hukum adat yang melarang bercerai antara suami dan istri, di Lampung.

Norma-norma tersebut diatas, setelah mengalami suatu proses pada akhirnya akan menjadi bagian tertentu dari lembaga kemasyarakatan. Proses tersebut dinamakan proses pelebagaan

(*institutionalization*), yaitu suatu proses yang dilewatkan oleh suatu norma yang baru untuk menjadi bagian dari salah satu lembaga kemasyarakatan. Yang dimaksud ialah, sampai norma itu oleh masyarakat dikenal, diakui, dihargai dan kemudian ditaati dalam kehidupan sehari-hari.⁹

H. Pranata Sosial dalam Masyarakat dan Organisasi

Lembaga kemasyarakatan merupakan terjemahan langsung dari istilah asing *social-institution*. Akan tetapi hingga kini belum ada kata sepakat mengenai istilah Indonesia apa yang dengan tepat dapat menggambarkan isi *social-institution* menunjuk pada adanya unsur-unsur yang mengatur perilaku warga masyarakat. Misalnya Koentjoroningrat¹⁰ mengatakan pranata sosial adalah suatu sistem tata kelakuan dan hubungan yang berpusat kepada aktivitas-aktivitas untuk memenuhi kompleks-kompleks kebutuhan khusus dalam masyarakat. Definisi tersebut menekankan pada sistem tata kelakuan atau norma-norma untuk memenuhi kebutuhan.

⁹ Soerjono Soekanto "*Sosiologi Suatu Pengantar*" (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2002), hal. 2002

¹⁰ Koentjaraningrat, *Pengantar Antropologi*, Cet. Ke-II (Jakarta : Universitas, 1964), hal. 113

Istilah lain yang diusulkan adalah *bangunan-sosial* yang mungkin merupakan terjemahan dari istilah *soziale-gebilde* (bahasa Jerman), yang lebih jelas menggambarkan bentuk dan susunan *sosial institution* tersebut. Tepat-tidaknya istilah-istilah *lembaga kemasyarakatan*, karena pengertian lembaga lebih menunjuk pada sesuatu bentuk, sekaligus juga mengandung pengertian yang abstrak perihal adanya norma-norma dan peraturan-peraturan tertentu yang menjadi ciri lembaga tersebut. Namun disamping itu kadang-kadang juga dipakai istilah lembaga sosial.

Diuraikan di depan disinggung perihal norma-norma masyarakat yang mengatur pergaulan hidup dengan tujuan untuk mencapai suatu tata-tertib. Norma-norma tersebut apabila diwujudkan hubungan antara manusia dinamakan *social-organization* (organisasi sosial). Di dalam perkembangan selanjutnya, norma-norma tersebut berkelompok-kelompok pada berbagai keperluan pokok kehidupan manusia. Misalnya kebutuhan hidup kekerabatan menimbulkan lembaga-lembaga kemasyarakatan seperti keluarga batih, pelamaran, perkawinan, perceraian dan sebagainya. Kebutuhan akan mata pencaharian hidup menimbulkan lembaga-lembaga kemasyarakatan seperti misalnya pertanian, peternakan, koperasi, industri dan lain-lain. Kebutuhan akan pendidikan menimbulkan lembaga-

lembaga kemasyarakatan seperti misalnya pesantren, taman kanak-kanan, sekolah dasar, sekolah menengah, perguruan tinggi, dan lain sebagainya. Kebutuhan untuk menyatakan rasa keindahan menimbulkan kesusastraan, seni rupa, seni suara dan lain-lainnya. Kebutuhan jasmaniah manusia menimbulkan olahraga, pemeliharaan kecantikan, pemeliharaan kesehatan, kedokteran dan lain-lain contoh lagi.

Dari contoh-contoh di atas kiranya dapat disimpulkan bahwa lembaga kemasyarakatan terdapat di dalam setiap masyarakat bahkan organisasi tanpa memperdulikan apakah masyarakat / organisasi tersebut mempunyai taraf kebudayaan bersahaja atau modern. Karena setiap masyarakat tentu mempunyai kebutuhan-kebutuhan pokok yang apabila dikelompok-kelompokkan, terhimpun menjadi lembaga kemasyarakatan. Untuk memberikan suatu batasan, dapatlah dikatakan bahwa lembaga kemasyarakatan merupakan himpunan norma-norma segala tingkatan yang berkisar pada suatu kebutuhan pokok di dalam kehidupan masyarakat. Wujud kongkrit lembaga kemasyarakatan tersebut adalah asosiasi (*association*).¹¹

Bilamana manusia menciptakan asosiasi, maka mereka juga menciptakan peraturan-peraturan dan cara-

¹¹ Soerjono Soekanto, *Op. Cit.*, hal. 197-198

cara untuk mengatur pelaksanaan kepentingan anggotanya satu sama lain. Bentuk aturan-aturan inilah yang disebut institusi (lembaga), yang berbeda dengan asosiasi, misalnya : keluarga termasuk asosiasi, tetapi sistem mengatur pewarisan, perkawinan disebut institusi.¹²

Sedangkan hubungan institusi dan asosiasi karena institusi melibatkan sistem pola dan hubungan masyarakat yang teratur, maka diperlukan adanya individu-individu yang berinteraksi di dalam lembaga-lembaga kita. Individu-individu ini menduduki posisi di dalam struktur lembaga-lembaga keseluruhan dan menjalankan peranan mereka masing-masing. Dalam lembaga semacam itu, individu-individu ini mungkin membentuk suatu asosiasi agar dapat menjalankan peranan-peranan mereka secara efektif dengan tingkat organisasi yang perlu.¹³

Menurut Koentjoroningrat, dalam suatu institusi, individu-individu yang menjalankannya selalu menempati kedudukan-kedudukan tertentu. Pernyataan di atas kelihatannya cukup beralasan, oleh karena secara kongkrit yang menjalankan fungsi dari institusi adalah seseorang atau beberapa orang yang disebut sebagai fungsionaris,

¹² Drs. H. Abu Ahmadi, *Op. Cit.*, hal. 58-59

¹³ Bruce J. Cohen, "*Sosiologi Suatu Pengantar*" (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 1992), hal. 150

yaitu warga masyarakat yang telah menerima delegasi untuk melakukan pengaturan terhadap pola-pola perilaku dalam rangka memenuhi kebutuhan pada hakikatnya para fungsionaris itu terhimpun dalam suatu badan organisasi yang dinamakan asosiasi. Kedudukan pada dasarnya merupakan suatu kompleks dari kewajiban-kewajiban dan yang mengandung hak-hak bagi fungsionaris yang menempatinnya. Ditinjau dari sudut tertentu, kedudukan adalah posisi seseorang atau sekelompok orang dalam suatu kelompok sosial (organisasi-komunikasi) sehubungan dengan orang-orang lain dalam kelompok itu.

Seseorang dapat memperoleh kedudukan tertentu melalui cara tertentu pula. Dalam hal ini terdapat dua cara, yaitu pertama, kedudukan yang di dapat secara otomatis yang disebut dengan ascribed-status. Kedudukan ini di dapat pada saat ia dilahirkan atau sesudahnya tanpa si individu bersangkutan berusaha untuk memperolehnya yang kedua yaitu assigned-status yaitu kedudukan yang diberikan pada kelompok/golongan memberikan kedudukan yang lebih tinggi kepada seseorang.¹⁴

¹⁴ Soeleman G. Taneko, SH., "*Struktur Dan Proses Sosial*" (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 1993), hal. 85-87

Beberapa sosiolog memberikan definisi lain,¹⁵ seperti *Robert Maclver dan Charles H. Page* mengartikan lembaga kemasyarakatan sebagai tata cara atau prosedur yang telah diciptakan untuk mengatur hubungan antara manusia yang berkelompok dalam suatu kelompok/organisasi kemasyarakatan yang dinamakannya asosiasi. *Leopold Von Wiese dan Howard Becker* melihat lembaga kemasyarakatan dari sudut fungsinya. Lembaga kemasyarakatan diartikannya sebagai suatu jaringan proses-proses hubungan antara manusia dan antar kelompok manusia yang berfungsi untuk memelihara hubungan-hubungan tersebut serta pola-polanya, sesuai dengan kepentingan-kepentingan manusia dan kelompoknya.

Seorang sosiolog lain yaitu Sumner yang melihatnya dari sudut kebudayaan, mengartikan lembaga kemasyarakatan sebagai perbuatan, cita-cita, sikap dan perlengkapan kebudayaan, bersifat kekal serta bertujuan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan masyarakat dalam organisasi. Pentingnya adalah agar ada keteraturan dan integrasi dalam masyarakat/organisasi.

¹⁵ Soerjono Soekanto, *Op. Cit.*, hal. 199

Lembaga kemasyarakatan yang bertujuan memenuhi kebutuhan-kebutuhan pokok manusia pada dasarnya mempunyai beberapa fungsi, yaitu¹⁶ :

1. Memberikan pedoman pada anggota masyarakat dan organisasi, bagaimana mereka harus bertingkah laku atau bersikap di dalam menghadapi masalah-masalah dalam organisasinya, terutama yang menyangkut kebutuhan-kebutuhan.
2. Menjaga keutuhan organisasinya.
3. Memberikan pegangan kepada masyarakat/organisasi untuk mengadakan sistem pengendalian sosial (*social control*). Artinya, sistem pengawasan masyarakat terhadap tingkah-laku anggota-anggotanya.

I. WEWENANG DALAM ORGANISASI.

Sebagian dari kita mempunyai kekuasaan "keahlian", misalnya para dokter. Sebagian dari kita mempunyai kekuasaan "hubungan"- yaitu kekuasaan yang muncul dari hubungan kita dengan orang-orang lain yang berkuasa. Sebagian dari kita mempunyai kekuasaan "memaksa" dan kekuasaan "memberi hadiah" – yaitu kekuasaan untuk menghukum dan memberi hadiah kepada orang-orang lain

¹⁶ *Ibid*, hal. 199

melalui pembagian sumber penghasilan yang kita kuasai. Bab tentang wewenang ini sebagian besar membahas tentang apa yang biasanya dianggap sebagai kekuasaan "yang disahkan".

Wewenang adalah sebuah pengertian yang licin untuk dibatasi. Pengertian wewenang terutama adalah mengenai pangkat, peranan dan posisi yang resmi sebagai alat untuk mengendalikan dan mempengaruhi perilaku atau pribadi-pribadi lain¹⁷. Tetapi bab ini juga perlu menerangkan sedikit tentang jenis-jenis kekuasaan yang lain.

Susunan organisasi dirancang dengan pemikiran tentang wewenang resmi. Kita mendirikan organisasi-sebagian dalam bentuk limas, karena bentuk tersebut memudahkan pelaksanaan wewenang. Limas menciptakan perbedaan-perbedaan dalam pangkat dan status, dan orang-orang pada jenjang pangkat yang lebih tinggi mempergunakan wewenang mereka terhadap orang-orang pada jenjang pangkat yang lebih rendah. Para pimpinan di dalam organisasi secara alami hampir selalu mempergunakan wewenang apabila suatu masalah perubahan timbul pada para bawahan.

¹⁷ Drs.Muslichah Zarkasi, *Psikologi Manajemen*, Erlangga, Jakarta; 1991.
Hal:150.

Ide yang terkenal tentang melimpahkan wewenang terletak pada asumsi bahwa wewenang dapat membantu orang-orang yang lebih banyak memilikinya untuk mengubah perilaku dari mereka yang lebih sedikit memilikinya. Memang, kita bahkan sering menjelaskan tentang "atasan" dalam hubungan sebagai orang yang mempunyai wewenang yang lebih banyak.

Wewenang yang resmi adalah suatu jenis kekuasaan yang dapat dilimpahkan. Kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku orang lain mungkin juga berasal dari sumber-sumber lainnya, terutama keahlian, kepribadian, dan kekayaan si pengubah perilaku.¹⁸

Beberapa jenis wewenang yang umum digunakan dalam Organisasi antara lain:

1. Wewenang membatasi dilihat oleh para manajer sebagai suatu alat untuk mengkoordinasikan dan mengendalikan. Wewenang yang membatasi mempunyai keuntungan – keuntungan karena kesederhanaannya, keceptannya, dan memberikan kepuasan pribadi bagi para pengubah yang sangat berkuasa yang merasa tidak yakin terhadap diri mereka sendiri. Wewenang yang membatasi juga membantu untuk membina suatu derajat yang minimal

¹⁸ Ibid, Hal 152.

dari penyesuaian oleh bawahan kepada standar yang ditetapkan oleh atasan.

2. Suatu alasan penting bahwa wewenang dapat bekerja sebagaimana mestinya adalah kemungkinan adanya perubahan sekunder bersama-sama dengan perubahan yang diinginkan pada perilaku-tindakan. Pembatasan mungkin menimbulkan frustrasi dan sebagai akibatnya mungkin diikuti oleh agresi terhadap si pengubah. Pembatasan mungkin kemudian hanya mendatangkan sejumlah minimal saja dari perubahan perilaku yang diinginkan, bahkan juga menimbulkan peningkatan permusuhan dan penurunan dalam umpan balik. Oleh karena itu, pembatasan mungkin merusak hubungan.
3. Suatu alasan penting bahwa wewenang dapat bekerja sebagaimana mestinya adalah lebih terletak pada bawahan ketimbang atasan. Para pimpinan dapat memberikan sebagian besar perintah dengan sukses bukannya disebabkan karena mereka dapat membangkitkan semangat serta meyakinkan, tetapi karena sebagian besar dari kita telah diajar – dari sejak awal masa kanak-kanak untuk mematuhi setiap orang yang memakai hiasan-hiasan wewenang.¹⁹

¹⁹ Ibid, Hal 153.

Wewenang, sebagai suatu mekanisme yang membatasi, nampaknya paling bermanfaat dalam situasi-situasi jangka pendek yang spesifik, dimana kekuasaan pembalasan adalah minimal, dan dimana perubahan yang dikehendaki adalah perubahan dalam tindakan yang bersifat terang-terangan dan spesifik, di mana pembatasan-pembatasan lebih dilihat sebagai hal yang merugikan ketimbang menimbulkan frustrasi

Sebagai contoh ketika dalam sebuah perusahaan, B kurang mampu dibandingkan dengan A atau bahwa peranan A mengesahkan penggunaan wewenang oleh A terhadap B. dan paham otoriter ini juga mengasumsikan sejenis B yang akan menerima dan hidup dengan peraturan-peraturan yang tidak pribadi serta perjanjian-perjanjian sosial.

J. NORMA DALAM ORGANISASI.

Norma dalam organisasi dapat diartikan sebagai nilai-nilai dalam melaksanakan kegiatan berorganisasi, atau bisa juga berarti aturan-aturan dalam berorganisasi, yang bisa mencakup hal tentang POAC.

Planning atau merencanakan dengan seksama dan teliti segala sesuatu yang nantinya dapat memberikan keberhasilan dari tujuan organisasi. Organizing atau mencari dan menyeleksi bakal dari anggota secermat mungkin dengan menggolongkan atau menempatkan mereka pada

tempat yang cocok dengan kemampuan mereka sehingga dikemudian hari tidak terjadi kesalah fahaman yang menimbulkan konflik.

Di dalam sumber lain disebutkan, Norma adalah *Petunjuk hidup yang berisi perintah maupun larangan yang ditetapkan berdasarkan kesepakatan bersama dan bermaksud untuk mengatur setiap perilaku manusia dalam masyarakat guna mencapai ketertiban dan kedamaian.*⁴

Norma dapat dapat timbul serta terlaksana ketika beriringan dengan :

1 . Kebudayaan

Kelihatannya bila ingin menjelaskan tentang norma-norma sosial, para sosiolog menggunakan konsep kebudayaan. Oleh karena itu didalam kenyataannya kebudayaan merupakan konsep yang penting di dalam norma sosial.

Kebudayaan bukanlah merupakan perilaku konkrit, tetapi di dalam kebudayaan mengandung standar normatif untuk perilaku. Secara khusus, kebudayaan dapat dipandang sebagai semua cara hidup (*way of life*) yang harus dipelajari dan diharapkan dan yang sama-sama harus diikuti oleh para

⁴ M. sitorus, *Sosiologi SMU*, Erlangga, Jakarta, 1995. Hal. 38.

warga masyarakat tertentu atau para anggota dari suatu kelompok tertentu. Mengapa demikian?

Kebudayaan pada dasarnya merupakan hasil dari budaya masyarakat, yaitu karya, rasa dan cipta. Karya masyarakat menghasilkan teknologi dan kebudayaan dan kebendaan atau kebutuhan jasmaniah (*material culture*) yang diperlukan oleh manusia untuk menguasai alam sekitarnya agar kekuatan dan hasilnya dapat diabdikan pada keperluan masyarakat. Rasa yang meliputi jiwa manusia, mewujudkan segala nilai kemasyarakatan yang diperlukan untuk mengatur masalah kemasyarakatan dalam arti luas. Di dalam pengertian ini termasuk agama, ideologi kesenian dan semua unsur yang merupakan ekspresi dari jiwa manusia yang hidup sebagai anggota masyarakat. Cipta merupakan kemampuan mental, kemampuan berfikir dari orang-orang yang hidup bermasyarakat dan yang antara lain menghasilkan filsafat dan ilmu pengetahuan. Hasil rasa dan cipta ini dinamakan pula kebudayaan rohaniah atau kebudayaan immateriil. Jadi jelaslah bahwa kebudayaan pada hakikatnya dan unsur rasa pada khususnya merupakan struktur yang normatif atau yang disebut oleh *Ralph Linton* sebagai *design for living* Artinya, kebudayaan merupakan suatu *blue print of behavior* yang memberikan pedoman-pedoman tentang apa yang harus dilakukan, boleh

dilakukan dan apa yang dilarang. Dengan demikian, maka kebudayaan mencakup suatu sistem tujuan-tujuan dan nilai-nilai.²⁰

2. Nilai-nilai sosial

Pengertian kebudayaan telah dipaparkan, walaupun dalam kerangka yang sederhana. Di dalam pernyataan tentang kebudayaan telah disinggung bahwa budaya masyarakat khususnya unsur rasa pada dasarnya menghasilkan nilai-nilai sosial. Nilai-nilai sosial yang dihasilkan oleh unsur rasa masyarakat tersebut secara umum dapat dinyatakan sebagai keyakinan relatif kepada yang baik dan buruk, yang benar dan yang salah, kepada apa yang seharusnya tidak ada. Nilai-nilai memainkan peranan penting di dalam kehidupan sosial. Kebanyakan hubungan-hubungan sosial didasarkan bukan saja pada fakta-fakta positif, akan tetapi juga pada pertimbangan-pertimbangan nilai, demikian diungkapkan oleh *Maurice Duverger* dalam *Sosiologi Politik*.

Nilai-nilai ini memberikan sumbangan yang berarti kepada pembentukan pandangan dunia mereka. Nilai-nilai juga memberikan perasaan identitas kepada masyarakat dan

²⁰ Soleman B, Taneko SH, *Struktur dan Proses Sosial*, Raja Grafindo Persada, Jakarta;1984. Hal. 61

menentukan seperangkat tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian, nilai-nilai merupakan komponen yang penting dari orientasi-orientasi kognitif dan evaluatif bagi suatu bangsa (masyarakat).

Dengan demikian, nilai-nilai itu mengandung standart normatif untuk perilaku, baik dalam hubungannya dengan kehidupan pribadi maupun dalam hubungannya dengan kehidupan pribadi maupun dalam hubungannya dengan kehidupan sosial, di dalam kenyataan sehari-hari kiranya sulit untuk secara pasti dan tegas mengetahui nilai-nilai yang dianut oleh seseorang maupun sekelompok orang atau suatu masyarakat. Tetapi menurut *Kluckhohn* semua nilai budaya dalam semua kebudayaan pada dasarnya mengenai lima masalah pokok, yaitu:

1. Nilai mengenai hakikat hidup manusia .
2. Nilai mengenai hakikat dari karya manusia.
3. Nilai mengenai hakikat dari kedudukan manusia dalam ruang dan waktu.
4. Nilai mengenai hakikat dari hubungan manusia dengan alam sekitar.
5. Nilai mengenai hakikat dari manusia dengan sesamanya.²¹

²¹ Ibid. Hal 62.

K. PRANATA SOSIAL DALAM ORGANISASI.

Didalam sebuah Organisasi selalu terdapat pranata atau struktur atau tingkatan-tingkatan, yang artinya setiap orang atau anggota dalam organisasi menduduki tempat yang cocok atau tempat yang setingkat dengan kemampuannya mengurus kewajibannya.

Sebagai contoh, seorang Kepala bagian bidang teknis harus mampu menguasai semua hal yang berhubungan dengan masalah teknis didalam perusahaannya dan dia tidak cocok apabila diletakkan pada bagian yang lain misalnya sebagai kepala bagian Marketing, karena tidak cocok dengan basic dari pengetahuannya, sehingga apabila hal itu terlaksana maka terjadi kekacauan dalam perusahaan tersebut.

Dalam sumberlain, Pranata sosial menurut *Alvin I. Bertrand* "*Pranata Sosial pada hakikatnya adalah kumpulan dari norma-norma sosial (struktur-struktur sosial) yang telah diciptakan untuk dapat melaksanakan fungsi masyarakat. Pranata-pranata tersebut meliputi kumpulan-kumpulan norma dan bukan norm yang berdiri sendiri.*"²²

Pranata sosial dalam organisasi terdiri dari beberapa bagian atau kelompok yang juga membidangi membidangnya masing-masing.

²² Drs. Yadi Ruyadi, *Sosiologi 1*, Ganeca Exact, Bandung; 1994. Hal. 191.

Pranata Sosial Kelompok-Kelompok Organisasi itu antara lain:²³

1. Pengantar

Proses memberikan peranan di dalam kelompok kecil serupa konsepnya dengan apa yang dapat dijumpai pada organisasi formal yang lebih besar, kecuali bahwa proses-proses yang ada lebih bersifat behavioral, daripada teknikal. Akibat interaksi yang terjadi antara anggota-anggota sesuatu kelompok adalah sebuah stratifikasi sosial, di mana masing-masing anggota menjalankan peranan yang berisikan ekspektansi-ekspektansi tertentu. Di dalam kerangka struktur sosial umum ini, kita dapat mengidentifikasi peranan-peranan spesifik sebagai berikut.

2. Pemimpin Kelompok

Seorang pemimpin kelompok informal, yaitu seorang yang paling baik dapat memenuhi kebutuhan kelompok yang bersangkutan. Andaikata misalnya kebutuhan pokok adalah keamanan, maka individu yang paling baik dapat memenuhi fungsi demikian, akan merupakan individu yang paling berpengaruh di dalam kelompok yang bersangkutan.

²³ Prof. J. Winardi SE, *Motivasi dan Pemasalahan dalam Manajemen*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta; 2001. Hal. 194.

Akan tetapi, apabila muncul kebutuhan akan tipe kepakaran teknikal tertentu, maka individu yang secara teknikal terampil, akan memegang peranan sebagai pemimpin kelompok, sampai saat fungsi tersebut tidak diperlukan lagi.

Jadi, dengan demikian tidaklah sulit untuk mengimajinasi situasi-situasi di mana peranan kepemimpinan dapat berubah, karena timbulnya perubahan-perubahan dalam kebutuhan-kebutuhan kelompok. *Karya Robert Bales* menunjukkan bahwa pada umumnya terdapat dua macam tipe pemimpin di dalam kelompok-kelompok:

- seorang pemimpin tugas (*a task leader*), yang melaksanakan pengaruhnya sehubungan dengan pelaksanaan tugas-tugas dan
- seorang pemimpin sosial (*a social leader*) yang menjalankan peranan hubungan-hubungan antar manusia dan yang mendorong proses-proses sosial yang menyebabkan meningkatnya harmoni dan kepuasan kelompok. (Bales, 1970)²⁴

Mengingat bahwa tipe-tipe keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan kedua macam fungsi amat berbeda, maka mereka jarang sekali dapat diketemukan pada satu orang. Akibatnya adalah bahwa peranan kepemimpinan berganda

²⁴ Op Cit. Hal 166.

akan muncul dan yang sering kali diisi oleh orang-orang yang berbeda-beda.

3. Para Anggota Reguler

Para individu yang bukan merupakan pemimpin-pemimpin kelompok, ataupun yang tidak disisihkan dari kelompok yang bersangkutan, dinamakan orang para anggota (kelompok) reguler, walaupun akan terdapat variasi tertentu bahkan dalam kategori ini, mengingat bahwa tidak semua anggota diterima dengan derajat yang sama. Mereka berbeda dibandingkan dengan pemimpin kelompok, dalam arti bahwa pengaruh mereka kurang perilaku mereka tetap berada dalam wilayah akseptansi norma-norma kelompok, dengan demikian mereka dimasukkan kedalam kelompok yang bersangkutan.

4. Kelompok penyimpang (*Deviates*)

Para anggota kelompok yang melanggar norma-norma kelompok dinamakan orang kelompok penyimpang (*Deviates*), dan mereka disisihkan dari fungsi-fungsi normal kelompok. Komunikasi dan interaksi dengan kelompok ini ditujukan untuk meningkatkan konformitas mereka terhadap norma-norma kelompok. Para penyimpang tersebut merupakan suatu ancaman bagi kepastian

kelompok, karena perilaku mereka yang tak lazim mungkin sekali menarik perhatian manajemen yang lebih tinggi.

Sebagai contoh dapat dikemukakan bahwa sekelompok tenaga penjual mungkin bersikap bermusuhan terhadap seorang individu yang mencapai kinerja sedikit lebih tinggi dibandingkan dengan pihak lain, mengingat bahwa hal tersebut dapat menyebabkan pihak manajemen memberikan yekanan lebih besar kepada kelompok yang bersangkutan untuk lebih meningkatkan produktifitas mereka. Ada macam-macam alasan mengapa terjadi kelompok penyimpang demikian. Secara umum dapat kita mengatakan bahwa tujuan-tujuan para penyimpang berbeda dibandingkan dengan tujuan-tujuan kelompok yang ada, dan hal tersebut menyebabkan mereka berperilaku berlainan.

Sebuah contoh umum adalah adanya seorang individu yang ingin maju, dan ia berpendapat bahwa kinerja yang luar biasa tinggi, merupakan sebuah metode untuk meraih tujuan tersebut. Hal tersebut mungkin bertentangan dengan tujuan kepastian anggota kelompok yang ada. walaupun contoh-contoh yang disajikan hanya berkaitan dengan norma-norma produktifitas, perilaku yang menyimpang dapat melanggar setiap macam tipe norma kelompok.

5. Para Pihak Yang Diisolasi (*Isolates*)

Adakata suatu kelompok gagal dalam upaya mereka untuk menghimbau seorang penyimpang agar supaya ia mengikuti norma-norma kelompok, maka individu yang bersangkutan secara psikologis, sosial dan mungkin pula fisika terisolasi dari kelompoknya. Penyisihan ekstrim demikian-yang serupa dengan penghukuman secara terisolasi dapat kita tafsirkan sebagai suatu upaya lebih lanjut agar pihak yang menyimpang tersebut mengubah perilaku mereka, dan ia juga digunakan sebagai alat untuk melindungi kelompok dari pengaruh perilaku yang tidak dapat diterima.

Cara lain untuk mempelajari struktur kelompok, yaitu menghubungkan struktur sosial dengan jarak sosial (*Social Distance*). Dengan cara menggunakan metode sosiometrik, struktur kelompok dapat digambarkan dalam bentuk diagram sesuai dengan kelompok primer, mereka yang ada di wilayah perbatasan (*those on the fringes of the primary group*) kelompok primer dan mereka yang berada di luar perbatasan demikian.

Dari keseluruhan penjelasan di atas dapatlah ditarik suatu kesimpulan sementara, bahwa struktur sosial merupakan jaringan daripada unsur-unsur sosial yang pokok

dalam masyarakat. Unsur-unsur sosial yang pokok²⁵ tersebut mencakup :

1. Kelompok sosial
2. Kebudayaan
3. Lembaga sosial
4. Stratifikasi sosial
5. Kekuasaan dan wewenang

L. NORMA

Dalam organisasi terdapat norma dan pranata sosial karena organisasi tersebut ada pada masyarakat, yang hubungan dengan manusia individu antar individu yang lain atau disebut masyarakat sosial. Dalam masyarakat selain ada organisasi juga ada lembaga kemasyarakatan (lembaga sosial) yang merupakan terjemahan langsung dari istilah asing *social-institution*, ada yang mempergunakan istilah lain pranata sosial. *Social-institution* menunjuk pada adanya unsur-unsur yang mengatur perilaku warga masyarakat. Hal ini pranata sosial dalam organisasi adalah mengatur bagaimana perilaku warga / manusia dalam organisasi dan norma-norma yang ada dalam organisasi. Dalam makalah ini akan dijelaskan lebih lanjut mengenai norma dan pranata

²⁵ Prof. Dr. Soerjono Soekanto SH, Ma, *Struktur Masyarakat*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta;1983. Hal 111.

sosial dalam organisasi dan bagaimana perilaku manusia yang diatur dalam pranata sosial yang ada pada masyarakat.

M. Definisi Norma

Norma adalah merupakan standar atau aturan main yang diikuti oleh banyak orang. Perilaku yang dipertunjukkan oleh masing-masing orang mencerminkan sampai seberapa jauh orang-orang tersebut konsekuen mengikuti atau melanggar standar tersebut. Ketika orang mengatakan bahwa suatu kelompok tertentu itu menentang setiap perubahan yang diadakan, maka yang dimaksudkan itu antara lain ada suatu atau serangkaian norma yang kuat masih berlaku bagi kelompok / organisasi tersebut.

Dengan kata lain sebagian besar anggota kelompok tersebut masih patuh mengikuti norma lama yang dipertahankan. Kelangsungan suatu norma atau banyak tergantung pada sampai dimana tingkat kepatuhan orang-orang terhadapnya. Ada semacam nilai dari kepatuhan ini yakni nilai konsekuensi mematuhi norma itu sendiri. Justru masyarakat beradab itu ada karena adanya kepatuhan anggota masyarakatnya terhadap norma atau aturan yang dibuat oleh masyarakat tersebut.

Dalam suatu organisasi pada umumnya orang-orang yang berada di dalamnya sadar akan adanya norma atau aturan organisasi. Demikian pula mereka sadar akan tuntutan kepatuhan terhadap norma tersebut. Akan tetapi untuk membedakan norma manakah yang benar-benar dipatuhi nampaknya perlu penelaahan yang seksama. Dalam rangka penelaahan itu perlu pula dikenal macam-macam norma dalam organisasi.

Norma dapat digolongkan atas dua macam, yakni :

- a. Norma eksplisit
- b. Norma implisit

Norma eksplisit merupakan suatu standar atau peraturan resmi yang dipatuhi orang-orang dalam organisasi. Peraturan itu sengaja dibuat untuk mengikat dan mengatur orang-orang di dalam organisasi. Dengan demikian norma eksplisit ini dibuat dengan sadar dan dengan sadar pula dipatuhi oleh orang-orang tersebut. Contoh norma eksplisit ini antara lain : pakaian kerja, jam kerja, retriaksi berkomunikasi (protokoler) dan lain sebagainya.

Norma implisit merupakan norma atau peraturan yang diikuti secara tidak sadar oleh orang dalam organisasi.

Norma ini dapat dikenal justru bukan oleh pelakunya melainkan oleh pihak luar, secara tidak resmi norma itu tumbuh dan diikuti oleh banyak orang.

Dalam istilah organisasi norma eksplisit itu tercermin dalam peraturan resmi atau aktivitas dan kegiatan organisasi formal. Sedangkan norma implisit tercermin dalam sisi informalnya. Herman (1970) menggambarkan perbedaan kedua norma organisasi tersebut dengan mengambil percontohan (*metaphor*) gunung es (*ice berg*). Menurut Herman, gunung es tersebut dibagi atas dua bagian dengan garis cair sebagai garis keseimbangan. Di atas garis cair dinamakan sebagai wilayahnya organisasi informal. Selain gunung es menggambarkan pembagian atau perbedaan dari keduanya, gunung es pun menerangkan tentang keseimbangan antara organisasi formal dan informal merupakan hal yang harus diwujudkan jika dikehendaki adanya efektivitas dan efisiensi kerja.

Mengetahui dan memahami kondisi dan macam ragam organisasi informal akan bisa membantu menghayati persoalan-persoalan organisasi. Dalam proses diagnosa usaha menelusuri liku-liku kehidupan norma aturan dan kegiatan-kegiatan informal akan banyak membantu konsultan cepat menangkap gejala timbulnya persoalan dalam organisasi. Oleh karena itu hendaknya wilayah di

bawah garis cair dari gunung es tersebut janganlah diabaikan. Wilayah itu amat penting sepenting wilayah di atas garis cair. Bahkan kadang-kadang kesulitan pemahaman organisasi formal bisa dibantu dan diperoleh jawabannya di organisasi informal.

Dalam organisasi formal kita hanya bisa menangkap sesuatu sesuai yang digambarkan dalam susunan dan struktur resmi organisasi. Sedangkan kegiatan organisasi informal amat luas, bisa merembes melalui jalur jaringan yang terbentang dari atas ke bawah, di kanan ke kiri tanpa dibatasi wilayah gerakannya. Organisasi informal ini yang melahirkan norma dan aturan informal. Berlakunya informal ini setelah diketahui organisasi formal melakukan aktivitasnya. Adapun organisasi formal dapat diketahui sebelumnya melakukan kegiatan.

Hampir sebagian besar kegiatan diagnosa organisasi dipusatkan pada usaha mendeteksi kegiatan organisasi informal ini termasuk di dalamnya norma dan peraturan yang berlaku dalam organisasi. Norma informal atau implisit ini sangat mempengaruhi tindakan, sikap dan perilaku orang-orang di dalam organisasi selama diagnosa pembinaan organisasi memusatkan perhatiannya pada hal-hal berikut ini :

1. Menentukan norma terutama norma implisit yang mempengaruhi tindakan, sikap dan perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi.
2. Mengangkat norma implisit tersebut ke atas permukaan dengan cara memberikan umpan balik kepada orang-orang dalam organisasi.
3. Menentukan manakah diantara norma-norma tersebut yang sekiranya bermanfaat dan bisa membantu efektivitas organisasi dan mana pula yang menghalangi tercapai efektivitas tersebut.
4. Mengubah atau mengganti norma-norma yang sudah tidak berfungsi lagi, kegiatan ini bersifat intervensi daripada diagnosa.

Pentingnya dan relevansinya norma di dalam pembinaan organisasi telah banyak dibicarakan oleh studi-studi klasik seperti misalnya Hawthorne, Lewin, Coch dan French dan lain sebagainya. Kurt Lewin sendiri telah memelopori menelaah norma ini dalam kaitannya dengan perubahan organisasi. menurut Lewin norma sangat penting bagi perubahan. Lewin beranggapan bahwa penolakan terhadap suatu perubahan itu akan sangat kuat jika anggota organisasi diminta untuk menyimpang dari norma

organisasi, akan tetapi jika normanya sendiri diubah maka penolakannya itupun tidak bakal ada.

Dengan demikian ketaatan orang terhadap norma sangat erat sekali, sekali norma ditaati sekali itu pula sulit dilakukan ajakan untuk tidak mentaati. Akan tetapi jika dirasakan normanya sendiri sudah tidak sesuai lagi atau tidak berfungsi lagi, maka jika diadakan perubahan terhadap norma maka sikap orang-orang tersebut tidak bakal apa-apa.

Dalam kondisi klasik di bidang psikologi sosial yang dilakukan oleh *Coch dan French* (1948) menggambarkan penolakan terhadap perubahan dalam kaitannya dengan norma organisasi. Untuk memahami lebih lanjut bagaimana usaha menanggulangi penolakan terhadap perubahan, Coch dan French melakukan eksperimen atas tiga kondisi yang berbeda satu dengan yang lain. Ketiga kondisi itu antara lain :

1. Kondisi kontrol. Dalam hal ini pimpinan menjelaskan tentang keperluan dilakukan perubahan dalam perusahaan. Diterangkan pula bagaimana sistem atau cara-cara baru yang bakal dikerjakan nantinya keuntungan-keuntungan yang akan diterimanya. Dalam kondisi ini kemudian ditentukan alat-alat yang

akan dipakai dalam cara-cara atau sistem baru tersebut.

2. Partisipasi melalui perwakilan. Disini pekerja dipilih berdasarkan ranking jabatan dan pangkat. Pekerja yang dipilih menjadi wakil dari pekerja-pekerja yang tidak terpilih, mereka kemudian dijelaskan tentang perubahan yang bakal dijalankan. Mereka dilatih mempergunakan cara-cara baru. Setelah terlatih wakil-wakil ini kemudian melatih pekerja-pekerja lainnya yang tidak dipilih tersebut. Karena melatihnya bertahap seperti itu, maka kelompok kondisi ini disebutnya kondisi partisipasi perwakilan.
3. Partisipasi menyeluruh. Dalam keadaan ini semua pekerja diminta berpartisipasi pada perubahan yang akan dilakukan.

Dengan demikian ada tiga kelompok yang berbeda satu sama lain kondisinya. Eksperimen dilakukan atas ketiganya dan hasilnya sangat menakjubkan. Kelompok partisipasi menyeluruh didapatkan sangat menggembirakan mereka, tidak hanya belajar dari cara-cara baru saja melainkan hasil yang dicapainya melampaui targetnya.

Apa yang digambarkan dari eksperimen Coch dan French tersebut merupakan bukti bahwa kaitan norma cara-

cara kerja yang menghargai partisipasi interaksi di antara petugas atau pejabat dalam suatu organisasi sangat erat dan efektif.

Dalam kaitannya dengan proses diagnosa studi klasik tersebut mendemonstrasikan tentang :

- Pentingnya proses diagnosa organisasi menelusuri norma-norma yang berlaku dalam organisasi baik yang eksplisit maupun yang implisit.
- Orang-orang dalam organisasi akan mau berpartisipasi secara penuh jika mereka mengetahui kemanfaatan dari setiap perubahan.
- Mereka akan mendukung setiap pelaksanaan perubahan jika mereka dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan.
- Action riset sangat bermanfaat bagi pembinaan organisasi.

Adalah sangat sulit untuk memisahkan kegiatan dan perilaku kelompok dari tujuan kelompok dan tujuan organisasi karena anggota suatu kelompok pada umumnya memasukinya baik karena kegiatan kelompok maupun karena tujuan kelompok itu sendiri. Betapa besarnya peranan faktor tujuan kelompok terbukti dari hasil penelitian

Sherif dan Sherif pada tahun 1952, yaitu bahwa walaupun dalam suatu organisasi selalu terjadi ketegangan dan konflik, para anggotanya tetap dapat menciptakan keharmonisan dan integrasi hasil penelitian itu juga membuktikan bahwa ketegangan dan konflik justru dapat meningkatkan keeratn hubungan dalam organisasi / kelompok. Hal ini dapat terjadi selama masih ada tujuan bersama atau musuh bersama (common enemy). Bila tujuan kelompok yang merupakan perumusan keinginan yang akan dicapai bersama, dipahami, dimengerti dan diikuti oleh para anggotanya, tujuan bersama tersebut akan menimbulkan suatu norma kelompok. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa norma kelompok adalah suatu cara melihat atau memandang sesuatu yang dimiliki oleh suatu kelompok, berubah sikap, nilai ataupun aturan permainan bersama. Norma yang disetujui bersama tersebut selanjutnya akan merupakan :

1. Kerangka cara pandang kelompok terhadap sesuatu hal.
2. Pembimbing bagi tindakan dan perilaku yang dianggap benar oleh kelompok.
3. Pengaruh bagi pengembangan norma tentang tindakan yang salah bagaimana yang masih dapat

diterima dan mana yang sama sekali tidak dapat diterima.

4. Pedoman dalam pemberian imbalan bagi tindakan dan perilaku anggota yang dianggap baik dan pemberian hukuman bagi setiap pelanggaran.

Hackman menyebutkan beberapa persyaratan yang diperlukan bagi terbentuknya suatu norma kelompok, yaitu :

1. Norma merupakan ciri struktural dan kelompok yang menyimpulkan dan menyederhanakan proses saling mempengaruhi.
2. Norma hanya berlaku terhadap perilaku dalam kelompok dan tidak terhadap pikiran dan perasaan perseorangan.
3. Norma secara umum dikembangkan dalam rangka mengatur perilaku yang dianggap penting oleh anggota kelompok.
4. Norma biasanya berkembang secara bertahap tetapi bila perlu dapat dipersingkat oleh para anggotanya.
5. Tidak semua norma dapat berlaku bagi setiap orang.

Dari uraian di atas dapatlah disimpulkan bahwa terdapat kaitan yang sangat erat antara tujuan kelompok dengan norma kelompok. Tujuan kelompok mendorong

terciptanya norma kelompok, dan sebaliknya norma kelompok memberikan arah dan isi bagaimana anggota kelompok berinteraksi dan berperilaku.

Adalah tepat sekali pendapat yang dikemukakan oleh *Rensis Likert* yang mengatakan bahwa :

“Hakekat dari suatu kelompok akan menentukan tingkatan pengaruh kelompok terhadap perkembangan dari anggotanya. Nilai-nilai kelompok, stabilitas nilai tersebut, suasana kelompok, dan tuntutan konformitas akan menentukan apakah pengaruh tersebut memberikan hasil positif atau negatif terhadap pertumbuhan dan perilaku anggotanya”.

Selanjutnya perumusan norma kelompok dapat dinyatakan dalam berbagai macam bentuk. Dalam kelompok yang relatif tidak terlalu formal, perumusannya mungkin hanya dilakukan dalam bentuk saling pengertian atau konsensus yang tidak tertulis. Sebaliknya, dalam kelompok atau organisasi yang lebih formal, perumusan mungkin dinyatakan dalam bentuk peraturan atau pedoman pelaksanaan, atau dalam bentuk anggaran dasar dan anggaran rumah tangga dan sebagainya.

Namun dalam bentuk apapun dirumuskan, tidaklah dapat dipungkiri bahwa norma kelompok selalu ada dan diharapkan dapat mempengaruhi perilaku para anggotanya. Perilaku yang dipengaruhi atau ditentukan oleh norma tadi dalam literatur ilmu administrasi dan manajemen pada umumnya atau dalam literatur ilmu perilaku dalam organisasi khususnya sering disebut dengan perilaku normatif (*normative behavior*).

N. Norma Kelompok dan Penyesuaian Perilaku (*Konformitas*)

Norma kelompok, sebagaimana dikemukakan telah memberikan bimbingan dan arah bagi perilaku anggota kelompok. Atau, norma kelompok diharapkan sebagai alat bagi para anggota kelompok agar berperilaku sesuai dengan norma yang sudah ditentukan dan disetujui bersama.

Namun demikian, tidaklah dapat dipungkiri bahwa tidak semua anggota selalu bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma tersebut. Hal ini mendorong para ahli untuk mempertanyakan lebih sejauh hal-hal yang berkaitan dengan pengaruh norma tersebut terhadap perilaku seseorang. Pengaruh ini dapat berupa penyimpangan dan atau penyesuaian dengan norma yang ada.

O. Pranata

Pranata adalah sistem pola-pola sosial yang tersusun rapi dan relatif bersifat permanen serta mengandung perilaku-prilaku tertentu yang kokoh dan terpadu demi pemuasan dan pemenuhan kebutuhan pokok masyarakat. Tiap pranata memiliki fungsi dan tanggung jawab tertentu.

P. Wewenang Norma dan Pranata Sosial Dalam Organisasi

Wewenang norma dan pranata sosial dalam organisasi yaitu di dalam organisasi terdapat norma / peraturan dan pranata yang mengatur orang-orang yang ada dalam organisasi mengikuti / bertingkah laku sesuai dengan norma / aturan dan pranata yang ada yang telah ditetapkan organisasi tersebut dan diwajibkan bagi orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut untuk menjalankan norma yang ada. Jadi wewenang norma dan pranata sangat penting / berpengaruh besar dan harus dijalankan sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh organisasi itu.

Karena itu Norma adalah standar atau aturan main yang diikuti oleh banyak orang dalam organisasi. pranata adalah sistem pola-pola sosial yang tersusun rapi dan relatif bersifat permanen serta mengandung perilaku-prilaku tertentu yang kokoh dan terpadu demi pemuasan kebutuhan pokok masyarakat dalam organisasi itu.

Norma dan pranata ada pada tiap organisasi. norma dan pranata adalah untuk mengatur / menjadi peraturan dan merupakan sistem pola perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi dan wewenang norma dan pranata sangat penting dan pengaruh / perannya sangat besar dalam memberikan aturan-aturan yang ada yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu Ahmadi, *Ilmu Sosial Dasar*, PT.Rieneke Cipta , Jakarta, 1991.
- Adam Indawijaya, *Prilaku Organisasi*, Sinar Baru. Bandung, 1998
- Bruce J. Cohan, *Sosiologi Suatu Pengantar*, PT. Rineka Cipta. Jakarta, 1992.
- David Gervy, *Pokok-pokok pikiran Sosiologi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta. 1995.
- Koencoroningrat, *Pengantar Antropologi*, Universitas, Jakarta, 1969.
- Muslich Zarkasi, *Psikologi Manajemen*, PT. Erlangga, jakarta, 1991.
- Panglaykim dan Hazil Tanzil, *Manajemen Suatu Pengantar*, PT.Ghalia Indonesia, Jakarta, 1960.
- Paul Hersey dan Ken Lanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi*, PT.Erlangga, Jakarta, 1995.
- R.Wayne Pace dan Don Faules, *Komunikasi Organisasi*, PT.Remaja Rosda Karya, Bandung, 1990.
- Sitorus, *Sosiologi*, PT. Erlangga, Jakarta, 1995
- Soerjono Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar*, PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta, 1990

- Soeryono Soekanto, *Beberapa Teori Sosiologi Struktur Masyarakat*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1993.
- Sulaiman Taneho, *Struktur dan proses Sosial*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1993.
- Thoha Miftah, *Pembinaan Organisasi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1992
- Thoha Miftah, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1993.
- Thoha Miftah, *Perilaku Organisasi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1998
- Winardi, *Motivasi dalam Manajemen*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2001.
- Yadi Riyadi, *Sosiologi*, PT. Ganesha, Bandung, 1994.