



DINAMIKA **POLITIK ORGANISASI**

**Pemetaan Kekuasaan, Modal Sosial,
dan Kepemimpinan Etis**

Ravel Anwar, A.Md., S.A.B., M.A.B | Yoan Maureen Darianty Dara Odrada, S.I.P., M.Sos

DINAMIKA POLITIK ORGANISASI

**Pemetaan Kekuasaan, Modal Sosial,
dan Kepemimpinan Etis**

Ravel Anwar, A.Md., S.A.B., M.A.B | Yoan Maureen Darianty Dara Odrada, S.IP., M.Sos

DINAMIKA POLITIK ORGANISASI

Pemetaan Kekuasaan, Modal Sosial, dan Kepemimpinan Etis

Penulis:

Ravel Anwar, A.Md., S.A.B., M.A.B

Yoan Maureen Darianty Dara Odrada, S.IP., M.Sos

Desain Cover:

Helmaria Ulfa

Sumber Ilustrasi:

www.freepik.com

Tata Letak:

Handarini Rohana

Editor:

Neneng Sri Wahyuni

ISBN:

978-634-317-308-3

Cetakan Pertama:

September, 2026

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

by Penerbit Widina Media Utama

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:

WIDINA MEDIA UTAMA

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 519/JBA/2025

Website: www.penerbitwidina.com

Instagram: [@penerbitwidina](https://www.instagram.com/penerbitwidina)

Telepon (022) 87355370

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur senantiasa kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku referensi berjudul "Dinamika Politik Organisasi: Pemetaan Kekuasaan, Modal Sosial, dan Kepemimpinan Etis" ini dapat hadir di hadapan Anda.

Buku ini disusun setelah kami menelaah secara mendalam berbagai literatur ilmiah serta mengamati dinamika perilaku organisasi yang menunjukkan bahwa realitas dunia kerja memiliki kompleksitas yang jauh melampaui teori formal di atas kertas. Berawal dari perenungan panjang dalam perjalanan kami mengabdikan di jalur akademik, persilangan kacamata antara Ilmu Administrasi Bisnis dan Ilmu Politik memberikan ruang pemahaman yang sangat kaya. Melalui kajian-kajian tersebut, kami membedah pola dinamika yang sering kali berulang. Begitu banyak talenta brilian dan pekerja keras yang laju kariernya menemui hambatan di tengah jalan. Hambatan tersebut terjadi bukan karena kurangnya kecerdasan atau kompetensi teknis, melainkan karena pemahaman yang masih minim dalam menavigasi realitas tidak kasatmata di lingkungan kerja, yaitu dinamika politik organisasi.

Selama ini, kata "politik kantor" selalu dikonotasikan sebagai sesuatu yang kotor, licik, dan harus dihindari oleh para profesional yang memegang teguh integritas. Melalui buku ini, kami ingin meruntuhkan stigma tersebut. Kami memadukan berbagai literatur dari disiplin ilmu perilaku organisasi, manajemen sumber daya manusia, hingga ilmu politik terapan untuk menyajikan perspektif yang segar. Politik kantor pada hakikatnya merupakan instrumen netral. Di tangan yang salah, ia menjadi senjata penghancur. Namun, di tangan seorang profesional yang berintegritas, ia berubah menjadi alat untuk melindungi tim, memperjuangkan keadilan, dan memastikan inovasi dapat dieksekusi dengan baik.

Penyelesaian naskah buku ini tentu tidak luput dari bantuan serta dukungan moral dari berbagai pihak. Kami ingin menyampaikan apresiasi yang setinggi-tingginya kepada segenap kolega dan pimpinan di Universitas Nusa Cendana atas ruang diskusi intelektual yang selalu memacu kami untuk terus berkarya.

Teristimewa, rasa terima kasih yang paling dalam kami haturkan kepada kedua orang tua kami yang doanya tidak pernah putus menyertai setiap langkah perjalanan kami.

Kami menyadari bahwa buku ini jauh dari kata sempurna. Namun, kami menaruh harapan besar agar gagasan yang tertuang di dalamnya dapat menjadi kompas navigasi yang membebaskan para pembaca dari ilusi kenaifan birokrasi. Semoga buku ini mampu menemani Anda dalam bertransformasi dari sekadar pekerja teknis yang pasif menjadi seorang negarawan kantor yang tangguh, etis, dan strategis. Selamat membaca, selamat memetakan arena, dan selamat memenangkan permainan yang sesungguhnya.

Kupang, Agustus 2026

Ravel Anwar & Yoan Maureen Darianty Dara Odrada

PRAKATA

Pernahkah Anda merasa lelah menghadapi dinamika hubungan di tempat kerja yang sering kali menguras energi mental dan profesionalisme Anda? Di hampir setiap organisasi, kita kerap dipertemukan dengan realitas sosial yang kompleks: mulai dari rekan kerja yang minim kontribusi teknis namun terampil mengklaim kredit pencapaian tim, individu yang bersikap hangat di depan namun memiliki agenda yang berseberangan di belakang layar, hingga mereka yang sangat persuasif dalam berbicara namun gagap saat dihadapkan pada eksekusi yang nyata.

Situasi tersebut sering kali terasa semakin dilematis ketika Anda menyaksikan posisi promosi strategis justru dipercayakan kepada pihak-pihak yang, dari sisi kualifikasi teknis, mungkin terlihat biasa saja. Jika Anda pernah mempertanyakan ketimpangan ini, Anda sama sekali tidak sendiri. Realitas lapangan memperlihatkan sebuah paradoks. Dedikasi murni berupa rutinitas datang paling pagi, pulang paling larut, dan bekerja keras dalam diam ternyata tidak pernah cukup untuk menjamin keberhasilan dalam lintasan karier seseorang.

Buku "Dinamika Politik Organisasi: Pemetaan Kekuasaan, Modal Sosial, dan Kepemimpinan Etis" ini disusun berdasarkan pengalaman nyata kami yang memandang bahwa dunia kerja ternyata beroperasi dengan cara yang amat berbeda dari bayangan ideal kebanyakan orang. Lahir dari obrolan santai namun mendalam antara kami berdua, serta memadukan latar belakang Ilmu Administrasi Bisnis dan Ilmu Politik, kami mencoba membedah rahasia umum yang sering dihindari saat mengobrol di kantor: politik di tempat kerja. Kami percaya bahwa politik di kantor bukanlah sesuatu yang jahat. Ia hanyalah alat bantu atau keterampilan dasar yang wajib dikuasai oleh siapa pun yang ingin bertahan dan meraih kesuksesan di dunia kerja.

Agar lebih sistematis dan komprehensif, kami membagi buku ini ke dalam lima bagian praktis:

- **Bagian I:** *The Invisible Game* mengajak Anda untuk bangun dari ilusi bahwa dunia kerja selalu adil dan mulai melihat kantor sebagai arena permainan yang sesungguhnya.
- **Bagian II:** Kartografi Kekuasaan memberikan panduan jitu untuk mengenali siapa kawan sejati, siapa lawan dalam selimut, dan siapa bos bayangan yang sebenarnya memegang kendali.
- **Bagian III:** Dinamika Hubungan memandu Anda tentang cara bergaul, mencari sekutu, dan membangun jaringan pertemanan yang dapat menyelamatkan karier Anda saat krisis.
- **Bagian IV:** Strategi dan Eksekusi membocorkan trik lobi yang cerdas agar ide brilian Anda selalu didengar dan disetujui oleh atasan.
- **Bagian V:** Etika dan Keberlanjutan mengingatkan kita semua bahwa menang itu penting, tetapi menang dengan cara yang elegan, bersih, dan berintegritas jauh lebih membanggakan.

Karya ini tentu tidak bisa diselesaikan tanpa dukungan dari orang-orang terdekat. Kami mengucapkan terima kasih yang tulus kepada rekan-rekan dan pimpinan di Universitas Nusa Cendana atas lingkungan kerja yang selalu mendukung kami untuk terus berkarya. Terima kasih yang tak terhingga untuk kedua orang tua kami yang doanya tidak pernah putus dan senantiasa menjadi penguat semangat kami di tengah tumpukan tenggat waktu penulisan.

Akhir kata, kami berharap buku ini tidak sekadar menjadi pajangan di rak buku. Jadikan buku referensi ini sebagai teman minum kopi Anda sebelum berangkat ke kantor. Selamat membaca dan bersiaplah untuk mengambil alih kendali karier Anda sendiri.

Kupang, Agustus 2026

Ravel Anwar & Yoan Maureen Darianty Dara Odrada

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
PRAKATA	v
DAFTAR ISI	vii
BAGIAN I: THE INVISIBLE GAME.....	1
Bab 1 Organisasi Sebagai Arena Politik.....	3
Bab 2 Anatomi Kekuasaan.....	11
BAGIAN II: KARTOGRAFI KEKUASAAN.....	21
Bab 3 Mengidentifikasi Aktor Politik (The Players)	23
Bab 4 Mata Uang Kekuasaan (The Currency)	33
BAGIAN III: DINAMIKA HUBUNGAN	49
Bab 5 Seni Membangun Koalisi (The Alliance).....	51
Bab 6 Deteksi dan Pertahanan (The Defense)	61
Bab 7 Zona Abu-Abu (The Gray Zone).....	75
BAGIAN IV: STRATEGI DAN EKSEKUSI.....	85
Bab 8 Lobi dan Negosiasi.....	87
Bab 9 Politik Bahasa	95
BAGIAN V: ETIKA DAN KEBERLANJUTAN	103
Bab 10 Politik Etis.....	105
Bab 11 Bertahan Hidup di Hutan Beton.....	115

GLOSARIUM.....	123
INDEKS SUBJEK.....	131
DAFTAR PUSTAKA.....	137
PROFIL PENULIS.....	143
SINOPSIS.....	145

BAGIAN I:

THE INVISIBLE GAME

Setiap gedung perkantoran sejatinya beroperasi dengan menggunakan dua buku panduan yang sangat berbeda. Buku panduan pertama adalah buku pedoman resmi perusahaan yang dicetak tebal, berisi struktur organisasi formal, standar operasional prosedur, serta daftar nilai inti perusahaan yang dipajang di lobi utama. Namun, ada buku panduan kedua yang tidak pernah dicetak, tidak pernah dibagikan pada hari orientasi karyawan, dan tidak pernah dibahas secara terbuka. Buku kedua ini membahas sebuah permainan tak kasatmata, atau *The Invisible Game*, yang beroperasi di ruang bawah tanah birokrasi. Permainan ini menentukan siapa yang sebenarnya memegang kendali, bagaimana persetujuan dana benar-benar diperoleh, dan siapa yang akan dipilih untuk naik ke kursi eksekutif. Menguasai buku panduan resmi hanya akan membuat Anda bertahan hidup sebagai pekerja teknis, tetapi menguasai aturan permainan tak kasatmata inilah yang akan menjadikan Anda pemenang sejati di arena korporat.

BAB 1

ORGANISASI SEBAGAI ARENA POLITIK

1. Mitos Meritokrasi

Sebagian besar dari kita memulai perjalanan karier profesional dengan membawa keyakinan yang nyaris bersifat religius. Keyakinan tersebut bernama meritokrasi. Sejak kita duduk di bangku sekolah dasar hingga menyelesaikan pendidikan di universitas, kita dididik dengan sebuah rumus kehidupan yang sangat sederhana dan menenangkan, yaitu “jika Anda belajar dengan keras, Anda pasti akan mendapatkan nilai yang bagus”.

Rumus linear yang rapi inilah yang kemudian kita bawa ke dunia kerja dengan harapan yang sama besarnya. Kita sangat percaya bahwa jika kita bekerja paling keras, datang ke kantor paling pagi, dan selalu menghasilkan laporan dengan kualitas paling rapi, maka secara otomatis organisasi akan mengenali bakat kita dan membalasnya dengan promosi jabatan serta kenaikan gaji yang setimpal. Para psikolog sosial menyebut fenomena ini sebagai Hipotesis Dunia yang Adil atau *Just World Hypothesis*. Ini adalah sebuah bias kognitif yang meninabobokan pikiran kita dengan asumsi bahwa dunia ini pada dasarnya adil dan akan selalu memberikan imbalan yang tepat bagi orang yang berbuat baik.

Namun, realitas kehidupan di balik dinding kaca perkantoran modern sering kali menampar keyakinan lugu tersebut dengan keras. Emilio Castilla (2010), seorang profesor manajemen dari MIT Sloan School of Management,

BAB 2

ANATOMI KEKUASAAN

Memasuki sebuah perusahaan raksasa ibarat menavigasi sebuah kota metropolis yang dibangun dengan dua peta yang sepenuhnya berbeda. Peta pertama dicetak dengan sangat rapi, dibingkai kaca, dan dibagikan kepada semua karyawan baru pada hari orientasi. Sementara peta kedua sama sekali tidak pernah dicetak, tidak memiliki wujud fisik, dan hanya bisa dibaca oleh segelintir pemain dengan kepekaan tinggi. Memahami perbedaan mendasar antara kedua peta ini adalah syarat mutlak bagi siapa pun yang ingin memenangkan permainan politik di tempat kerja. Bab ini akan membedah anatomi kekuasaan tersebut secara menyeluruh, memisahkan ilusi administratif dari realitas pengaruh yang sesungguhnya.

1. Ilusi Garis Komando

Pada hari pertama Anda menginjakkan kaki di sebuah perusahaan baru, bagian personalia biasanya akan menyodorkan sebuah dokumen kebanggaan institusi. Dokumen itu adalah struktur organisasi yang sering kita sebut organogram. Bentuknya sangat rapi, terdiri dari kotak-kotak jabatan yang saling terhubung dengan garis vertikal dan horizontal. Di puncak piramida berdiri Direktur Utama, kemudian mengalir ke bawah menuju para Direktur, Manajer, Supervisor, hingga jajaran staf di garis terdepan.

BAGIAN II:

KARTOGRAFI KEKUASAAN

Fokus utama pada bagian ini adalah membekali Anda dengan peralatan untuk analisis taktis. Mulai dari halaman ini, Anda tidak lagi sekadar menjadi pekerja kantoran biasa. Anda diajak untuk mengenakan topi seorang pengamat intelijen. Anda akan belajar mengamati pergerakan manusia, memetakan kepentingan yang tersembunyi, dan mengidentifikasi siapa saja aktor yang memegang kendali atas nasib karier dan proyek Anda.

BAB 3

MENGIDENTIFIKASI AKTOR POLITIK (*THE PLAYERS*)

Memasuki arena perkantoran tanpa mengetahui siapa pemain utamanya ibarat bermain catur dengan mata tertutup. Anda mungkin tahu cara bidak bergerak, tetapi Anda tidak tahu bidak mana yang sedang mengancam raja Anda. Setelah kita membedah anatomi kekuasaan resmi dan kekuasaan bayangan pada bab sebelumnya, langkah taktis selanjutnya adalah melakukan identifikasi aktor (*profiling*).

Setiap individu di tempat kerja membawa agenda pribadinya masing-masing. Namun, secara garis besar, ilmu perilaku organisasi telah memetakan pola-pola perilaku ini ke dalam beberapa arketipe atau tipologi karakter. Henry Mintzberg (1983) dalam karya klasiknya, *Power in and Around Organizations*, menegaskan bahwa dinamika internal perusahaan sangat ditentukan oleh bagaimana para aktor ini menggunakan basis kekuasaan mereka untuk saling memengaruhi.

Mari kita bedah empat tipologi pemain utama yang pasti Anda temui di setiap lingkungan kerja.

BAB 4

MATA UANG KEKUASAAN (*THE CURRENCY*)

Setiap pasar di dunia ini membutuhkan alat tukar yang disepakati bersama agar roda ekonomi dapat berputar. Di pasar tradisional, kita menggunakan uang kertas. Di bursa saham, kita menggunakan lembar kepemilikan atau ekuitas. Organisasi dan perusahaan pada dasarnya merupakan pasar sosial yang sangat kompleks. Di pasar sosial ini, transaksi yang terjadi setiap hari bukanlah transaksi jual beli barang fisik, melainkan transaksi pengaruh, lobi, dan dukungan. Alat tukar utama yang menggerakkan seluruh transaksi tidak kasatmata ini adalah kekuasaan.

Jika Anda ingin membeli kesetiaan rekan kerja, memenangkan persetujuan atas proposal Anda, atau mengamankan posisi Anda dari perampangan, Anda harus memiliki mata uang kekuasaan yang cukup di dompet politik Anda. Pertanyaan mendasar adalah, dari mana kekuasaan ini dicetak dan bagaimana kita bisa mengumpulkannya?

1. Teori Sumber Kekuasaan

Untuk membedah anatomi mata uang ini, kita harus merujuk pada salah satu kerangka teoretis paling mapan di ranah psikologi sosial dan perilaku organisasi. Pada tahun 1959, John French dan Bertram Raven

BAGIAN III:

DINAMIKA HUBUNGAN

Pada dua bagian sebelumnya, Anda telah mempelajari cara membaca struktur organisasi dan mengidentifikasi aktor kunci yang mengendalikan permainan. Namun, memiliki peta intelijen yang sangat akurat tidak akan membawa Anda ke mana pun jika Anda hanya duduk diam di meja kerja. Peta tersebut baru memiliki nilai manakala Anda mulai melangkah, mengetuk pintu ruangan kolega Anda, dan mulai berinteraksi.

Bagian ketiga ini akan memandu Anda untuk beranjak dari fase observasi pasif menuju aksi nyata. Kita akan membedah strategi untuk menjalin hubungan antarmanusia di tempat kerja. Anda akan belajar merajut aliansi strategis, meredam potensi konflik, dan memanfaatkan jaringan sosial sebagai tuas untuk mengungkit karier Anda.

BAB 5

SENI MEMBANGUN KOALISI (*THE ALLIANCE*)

Bekerja di sebuah perusahaan modern yang kompleks mustahil dilakukan sendiri. Filosofi pahlawan tunggal yang menyelesaikan semua masalah seorang diri hanya ada dalam film fiksi. Di dunia nyata, setiap ide besar, setiap proyek strategis, dan setiap proposal anggaran selalu membutuhkan dukungan dari pihak lain. Anda membutuhkan pasukan. Anda membutuhkan kawan. Anda membutuhkan sebuah koalisi.

Namun, membangun koalisi di tempat kerja bukanlah sekadar mengumpulkan orang sebanyak-banyaknya untuk menyukai ide Anda. Berpolitik di kantor menuntut perhitungan yang sangat presisi mengenai siapa yang harus diajak melangkah bersama dan siapa yang sebaiknya ditinggalkan.

1. Teori Minimum Winning Coalition

Banyak profesional muda yang sangat bersemangat sering kali melakukan kesalahan fatal saat mencoba meluncurkan inisiatif baru. Mereka menghabiskan waktu berminggu-minggu melakukan presentasi ke setiap departemen, mencoba meyakinkan semua orang di gedung tersebut, dan berharap mendapatkan persetujuan bulat seratus persen. Mereka berusaha

BAB 6

DETEKSI DAN PERTAHANAN (*THE DEFENSE*)

Pada bab sebelumnya, kita telah membahas secara mendalam seni merajut aliansi dan mengumpulkan sekutu. Memiliki banyak kawan di tempat kerja tentu akan membuat perjalanan karier Anda jauh lebih lancar. Namun, kita harus membumi pada realitas yang sangat pahit. Sebaik apa pun niat Anda dan sekeras apa pun Anda berusaha bersikap ramah kepada semua orang, Anda tetap akan memiliki lawan.

Di sebuah organisasi yang memiliki sumber daya terbatas seperti anggaran, jumlah staf, dan kursi promosi, benturan kepentingan adalah sebuah kepastian matematis. Saat ide Anda menang dan mendapatkan pendanaan, ada ide pihak lain yang terpaksa ditunda atau dibatalkan. Saat Anda mendapatkan promosi jabatan, ada kolega lain yang harus menelan kekecewaan. Oleh karena itu, memiliki keterampilan membangun koalisi saja tidak cukup. Anda harus membekali diri dengan kemampuan mendeteksi serangan dari pihak yang berseberangan serta menguasai teknik pertahanan diri yang elegan. Bab ini akan memandu Anda menjadi seorang ahli taktik pertahanan di medan pertempuran korporat.

BAB 7

ZONA ABU-ABU (*THE GRAY ZONE*)

Di arena dunia kerja, hubungan antarmanusia jarang sekali berwarna hitam atau putih secara mutlak. Sangat jarang Anda menemukan musuh abadi yang secara terang-terangan ingin menghancurkan karier Anda setiap hari. Sama sekali jarang menemukan sahabat sejati yang bersedia mengorbankan masa depannya demi membantu Anda. Sebagian besar interaksi sosial di perkantoran terjadi di wilayah yang sangat kabur, membingungkan, dan penuh ambiguitas. Wilayah yang tidak bertuan inilah yang kita sebut zona abu-abu.

Di dalam zona abu-abu ini bermukim sebuah fenomena hubungan yang sangat kompleks yang sering disebut sebagai *frenemies*. Istilah ini merupakan gabungan dari kata friend yang berarti teman dan enemy yang berarti musuh. Seorang frenemy adalah rekan kerja yang bisa minum kopi dan tertawa terbahak-bahak bersama Anda di ruang istirahat siang ini, namun di saat yang sama, ia adalah pesaing utama Anda untuk memperebutkan satu-satunya kursi promosi menjadi manajer bulan depan. Mereka memuji dan mendukung Anda di permukaan, tetapi secara diam-diam otak mereka terus mengukur dan mencari celah kelemahan Anda. Menavigasi hubungan yang berwajah ganda di zona abu-abu ini membutuhkan tingkat kecerdasan politik, kematangan emosional, dan kehati-hatian yang sangat ekstra.

1. Dilema Tahanan (*Prisoner's Dilemma*)

BAGIAN IV :

STRATEGI DAN EKSEKUSI

Setelah melewati fase observasi yang panjang pada bagian-bagian sebelumnya, Anda kini memiliki peta intelijen yang sangat tajam. Anda sudah mengidentifikasi siapa saja aktor kunci di perusahaan, Anda sudah tahu cara merajut aliansi yang kuat, dan Anda juga telah menguasai seni pertahanan diri dari berbagai manuver lawan. Namun, memiliki peta yang akurat tidak akan membawa Anda ke garis kemenangan jika Anda tidak pernah memacu kendaraan Anda.

Bagian keempat ini adalah arena eksekusi. Fokus utama kita bergeser secara radikal dari mode bertahan ke mode menyerang secara taktis. Di sinilah Anda akan mempelajari cara-cara pragmatis untuk memenangkan permainan, memastikan ide-ide brilian Anda didanai, dan mempercepat pencapaian tujuan karier Anda menuju puncak pimpinan.

BAB 8

LOBI DAN NEGOSIASI

Banyak profesional muda yang memiliki kecerdasan intelektual luar biasa sering kali merasa sangat frustrasi melihat kenyataan di tempat kerja. Mereka menghabiskan waktu berminggu-minggu menyusun proposal bisnis yang sangat sempurna lengkap dengan data statistik yang tidak terbantahkan. Namun, ketika mereka mempresentasikannya di ruang rapat pleno, proposal tersebut ditolak mentah-mentah atau berakhir tertumpuk di laci meja direktur tanpa kejelasan.

Kegagalan ini biasanya berakar pada satu kesalahpahaman fundamental mengenai cara kerja pengambilan keputusan di sebuah institusi. Mereka mengira bahwa ide yang paling logis dan rasional akan secara otomatis memenangkan persetujuan. Kenyataannya, logika dan data hanyalah tiket masuk. Persetujuan akhir selalu dimenangkan melalui seni lobi dan negosiasi politik yang terjadi jauh sebelum rapat dimulai.

1. Menguasai Panggung Belakang (*The Meeting Before The Meeting*)

Sosiolog legendaris Erving Goffman (1959) dalam karya monumentalnya *The Presentation of Self in Everyday Life* membagi interaksi sosial manusia ke dalam dua arena utama, yaitu panggung depan dan panggung belakang. Jika kita meminjam kerangka pemikiran Goffman ini dan membawanya ke lingkungan perkantoran, maka ruang rapat resmi yang dilengkapi layar

BAGIAN V :

ETIKA DAN KEBERLANJUTAN

Sepanjang empat bagian pertama buku ini, Anda telah dibekali berbagai persenjataan taktis yang sangat tajam. Anda telah belajar cara memetakan struktur kekuasaan yang tidak kasatmata, mengumpulkan modal politik, membangun aliansi strategis, hingga mematahkan manuver lawan di ruang rapat. Semua keterampilan tersebut merupakan instrumen yang sangat ampuh untuk memastikan kelangsungan hidup dan keberhasilan karier Anda di arena korporat yang keras.

Namun, ada pertanyaan fundamental yang sering kali dilupakan oleh para profesional ambisius setelah mereka berhasil mendaki puncak hierarki. Pertanyaan tersebut berbunyi: Setelah Anda memenangkan permainan ini, manusia seperti apa Anda pada akhirnya?

Kekuasaan politik di tempat kerja pada dasarnya bersifat netral. Kekuasaan ibarat sebilah pisau bedah di ruang operasi. Di tangan seorang perampok, pisau itu menjadi alat yang mematikan. Namun, di tangan seorang ahli bedah yang memiliki sumpah etika medis, pisau yang sama persis berubah menjadi alat untuk menyelamatkan nyawa manusia. Bagian kelima, sekaligus bagian penutup dari panduan ini, akan memandu Anda dalam merumuskan kompas moral. Kita akan bergeser dari sekadar membahas cara menang menuju pembahasan yang jauh lebih esensial: bagaimana cara menang tanpa mengotori jiwa Anda.

BAB 10

POLITIK ETIS

Sejarah peradaban manusia mencatat bahwa mereka yang merebut kekuasaan melalui tipu daya dan kelicikan mungkin bisa berkuasa untuk sementara waktu. Namun, mereka hampir tidak pernah bisa mewariskan warisan kepemimpinan yang bertahan lama. Di lingkungan perkantoran modern, memenangkan proyek dengan cara menjegal rekan kerja atau memanipulasi data memang bisa mempercepat promosi Anda tahun ini. Namun, reputasi sebagai seorang manipulator akan melekat selamanya dan pada akhirnya akan menghancurkan pijakan karier Anda di masa depan.

Meninggalkan arena permainan politik yang kotor bukan berarti Anda harus menjadi sosok yang lemah, pasif, dan membiarkan diri Anda diinjak-injak oleh sistem. Anda dituntut untuk berevolusi dan naik kelas. Anda harus bertransformasi dari seorang "politikus kantor" yang hanya memikirkan keuntungan taktis jangka pendek menjadi seorang "negarawan kantor" atau The Statesman yang memikirkan keberlanjutan, integritas, dan kemaslahatan organisasi secara keseluruhan.

1. Membedah Dua Kutub Kekuasaan

Untuk memahami anatomi kepemimpinan etis, kita harus melakukan pembedahan teoretis terhadap dua kutub filosofi kekuasaan yang paling ekstrem dalam sejarah pemikiran politik dan perilaku manusia. Di satu

BAB 11

BERTAHAN HIDUP DI HUTAN BETON

Kita telah tiba di penghujung perjalanan panjang ini. Anda telah mempelajari anatomi kekuasaan yang tersembunyi, Anda telah memetakan para aktor yang bermain di panggung belakang, dan Anda telah menguasai seni negosiasi serta pertahanan diri. Dunia perkantoran modern pada hakikatnya adalah sebuah hutan beton. Hutan ini dipenuhi oleh gedung pencakar langit yang megah, ruang rapat berpendingin udara yang nyaman, dan teknologi komunikasi yang serba canggih. Namun di balik segala kemewahan fasad tersebut, hukum rimba purba mengenai siapa yang terkuat, siapa yang paling cerdik, dan siapa yang mampu beradaptasi tetap berlaku secara absolut.

Buku ini tidak ditulis untuk menakuti Anda. Buku ini ditulis untuk membebaskan Anda dari ilusi kenaifan. Memasuki dunia kerja dengan keyakinan buta bahwa kerja keras saja sudah cukup untuk membawa Anda ke puncak adalah sebuah kenaifan yang akan berujung pada kekecewaan pahit. Jeffrey Pfeffer (2010) seorang profesor perilaku organisasi dari Universitas Stanford dalam karya monumentalnya *Power: Why Some People Have It and Others Don't* memberikan kesimpulan yang sangat tajam. Pfeffer menyatakan bahwa dunia ini tidak adil, dan menunggu sistem untuk menghargai Anda secara otomatis adalah strategi karier yang sangat buruk.

DAFTAR PUSTAKA

- Akerlof, G. A. (1970). The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500.
- Anwar, R. (2026). *Arsitektur organisasi kontemporer: Integrasi desain struktural, budaya, dan dinamika perilaku manusia*. Penerbit Widina.
- Aristotle. (1998). *Politics* (E. Barker, Trans.). Oxford: Oxford University Press.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-258). New York: Greenwood.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition: A Revolution Mindset that Combines Competition and Cooperation*. New York: Currency Doubleday.
- Brown, B. (2012). *Daring Greatly: How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent, and Lead*. New York: Gotham Books.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Castilla, E. J., & Benard, S. (2010). The paradox of meritocracy in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 55(4), 543-576.
- Cialdini, R. B. (1984). *Influence: The Psychology of Persuasion*. New York: Harper Business.
- Cohen, A. R., & Bradford, D. L. (2005). *Influence Without Authority* (2nd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Coleman, H. J. (1996). *Empowering Yourself: The Organizational Game Revealed*. Bloomington, IN: AuthorHouse.
- Coser, L. A. (1956). *The Functions of Social Conflict*. New York: Free Press.
- Crozier, M. (1964). *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press.
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2(3), 201-215.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126-152.
- Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Boston: Houghton Mifflin.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power* (pp. 150-167). Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Gabarro, J. J., & Kotter, J. P. (1980). Managing your boss. *Harvard Business Review*, 58(1), 92-100.
- Gallup. (2015). *State of the American Manager: Analytics and Advice for Leaders*. Washington, DC: Gallup, Inc.
- Godin, S. (2010). *Linchpin: Are You Indispensable?*. New York: Portfolio.

- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City, NY: Doubleday.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Indianapolis, IN: Robert K. Greenleaf Center.
- Haidt, J. (2012). *The Righteous Mind: Why Good People Are Divided by Politics and Religion*. New York: Pantheon Books.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Ibarra, H. (2003). *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kingdon, J. W. (1984). *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. Boston: Little, Brown.
- Krackhardt, D. (1990). Assessing the political landscape: Structure, cognition, and power in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 342-369.
- Lasswell, H. D. (1936). *Politics: Who Gets What, When, How*. New York: Whittlesey House.
- Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107(1), 34-47.

- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 114-139). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Luthans, F. (1988). Successful vs. effective real managers. *Academy of Management Executive*, 2(2), 127-132.
- Machiavelli, N. (1988). *The Prince* (Q. Skinner & R. Price, Eds.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- McAdams, D. P. (2001). The psychology of life stories. *Review of General Psychology*, 5(2), 100-122.
- McCombs, M. E., & Shaw, D. L. (1972). The agenda-setting function of mass media. *Public Opinion Quarterly*, 36(2), 176-187.
- Mendelow, A. L. (1981). Environmental scanning: The impact of the stakeholder concept. *ICIS 1981 Proceedings*, 20.
- Miller, B. K., Rutherford, M. A., & Kolodinsky, R. W. (2008). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 209-222.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and Around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24(3), 391-419.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556-563.

- Peters, T. (1997). The brand called you. *Fast Company*, 10, 83-90.
- Pettigrew, A. M. (1972). Information control as a power resource. *Sociology*, 6(2), 187-204.
- Pettigrew, A. M. (1973). *The Politics of Organizational Decision-Making*. London: Tavistock.
- Pfeffer, J. (2010). *Power: Why Some People Have It and Others Don't*. New York: Harper Business.
- Riker, W. H. (1962). *The Theory of Political Coalitions*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). New York: Pearson.
- Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization. *American Sociological Review*, 13(1), 25-35.
- Sherif, M. (1966). In *Common Predicament: Social Psychology of Intergroup Conflict and Cooperation*. Boston: Houghton Mifflin.
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257-273.
- Tucker, A. W. (1950). *A Two-Person Dilemma*. Stanford, CA: Stanford University Department of Mathematics.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453-458.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Warren, D. E. (2003). Constructive deviance in organizations. *Academy of Management Review*, 28(4), 622-632.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley: University of California Press.

PROFIL PENULIS

Ravel Anwar, A.Md., S.A.B., M.A.B.



Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Administrasi Bisnis, Universitas Nusa Cendana (Undana), Kupang. Ia memiliki latar belakang keilmuan yang konsisten di bidang Administrasi Bisnis, mulai dari jenjang Diploma III di Politeknik Sukabumi, Sarjana di Universitas Terbuka, hingga meraih gelar Magister dari Universitas Respati Indonesia. Sebelum memasuki dunia

akademis, penulis meniti karier sebagai praktisi selama hampir 17 tahun. Pengalamannya sebagai Estate Manager di sebuah perusahaan perkebunan nasional pada periode 2009 hingga 2025 memberikan banyak pelajaran berharga tentang komunikasi kerja, penyelesaian masalah operasional, serta dinamika hubungan antarindividu di lapangan. Kesempatan merintis usaha sebagai Founder dan Direktur di sebuah perusahaan rintisan (startup) juga membekali penulis dengan pemahaman yang nyata tentang tantangan membangun tim dan menjaga kerja sama yang sehat di tempat kerja. Buku *Dinamika Politik Organisasi: Pemetaan Kekuasaan, Modal Sosial, dan Kepemimpinan Etis* ini disusun berdasarkan sintesis yang matang antara landasan teoretis perilaku organisasi dan pengalaman manajerial di lapangan dalam menghadapi realitas struktur pengaruh yang tidak kasatmata di tempat kerja. Penulis aktif melakukan riset serta pengabdian kepada masyarakat dan dapat dihubungi melalui e-mail: ravel.anwar@staf.undana.ac.id.

Yoan Maureen Darianty Dara Odrada, S.IP., M.Sos.



Penulis adalah dosen Program Studi Ilmu Politik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Nusa Cendana (Undana). Ia menyelesaikan pendidikan Sarjana (S1) Ilmu Politik di Universitas Nusa Cendana dan Magister (S2) Ilmu Sosial, Bidang Kajian Umum Politik dan Pemerintahan, di Universitas Brawijaya. Ketertarikannya pada

kajian politik, organisasi, kepemimpinan, dan demokrasi mendorongnya untuk terus mengembangkan penelitian serta berkontribusi dalam pengembangan ilmu politik melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Buku *Dinamika Politik Organisasi* merupakan karya perdana yang menjadi wujud komitmennya dalam memperkaya literatur ilmu politik, khususnya mengenai dinamika politik dalam organisasi, sekaligus diharapkan menjadi referensi bagi mahasiswa, akademisi, peneliti, dan pembaca umum.

SINOPSIS

Dinamika Politik Organisasi

Pemetaan Kekuasaan, Modal Sosial, dan Kepemimpinan Etis

Pernahkah Anda menyaksikan sebuah misteri di tempat kerja di mana keputusan strategis seolah telah disepakati bahkan sebelum rapat resmi dimulai? Di balik dinding kaca perkantoran modern, tersimpan teka-teki yang sering kali luput dari perhatian masyarakat awam. Mengapa profesional brilian yang bekerja paling keras justru sering berjalan di tempat, sementara figur tertentu melangkah begitu mulus menuju kursi kepemimpinan? Adakah tangan-tangan yang tidak kasatmata yang sebenarnya memegang kemudi organisasi di belakang layar?

Jawabannya tidak akan pernah Anda temukan dalam bagan struktur organisasi resmi perusahaan. Penelaahan literatur ilmiah dan observasi lapangan mengungkap fakta yang mengusik rasa ingin tahu bahwa kinerja teknis hanyalah tiket masuk yang menyumbang sekitar 10 persen terhadap kesuksesan karier seseorang. Sisa 90 persennya ditentukan oleh sebuah permainan rahasia di ruang bawah tanah birokrasi, yaitu kepiawaian membaca dan menavigasi dinamika politik di dalam organisasi.

Buku referensi ini hadir layaknya sebuah dokumen investigasi untuk membedah anatomi kekuasaan bayangan (*shadow power*), membaca motif tersembunyi para aktor di kantor, dan menavigasi zona abu-abu melalui manajemen kepercayaan yang terukur. Anda akan menemukan rahasia merajut aliansi, menguasai lobi di panggung belakang, hingga mengubah kekuasaan menjadi kepemimpinan etis layaknya seorang negarawan sejati. Peta permainan kini telah terbuka. Apakah Anda akan tetap menjadi penonton yang bertanya-tanya, atau siap mengambil alih kendali karier Anda sekarang juga?

DINAMIKA POLITIK ORGANISASI

Pemetaan Kekuasaan, Modal Sosial, dan Kepemimpinan Etis

Pernahkah Anda menyaksikan sebuah misteri di tempat kerja di mana keputusan strategis seolah telah disepakati bahkan sebelum rapat resmi dimulai? Di balik dinding kaca perkantoran modern, tersimpan teka-teki yang sering kali luput dari perhatian masyarakat awam. Mengapa profesional brilian yang bekerja paling keras justru sering berjalan di tempat, sementara figur tertentu melangkah begitu mulus menuju kursi kepemimpinan? Adakah tangan-tangan yang tidak kasatmata yang sebenarnya memegang kemudi organisasi di belakang layar?

Jawabannya tidak akan pernah Anda temukan dalam bagan struktur organisasi resmi perusahaan. Penelaahan literatur ilmiah dan observasi lapangan mengungkap fakta yang mengusik rasa ingin tahu bahwa kinerja teknis hanyalah tiket masuk yang menyumbang sekitar 10 persen terhadap kesuksesan karier seseorang. Sisa 90 persennya ditentukan oleh sebuah permainan rahasia di ruang bawah tanah birokrasi, yaitu kepiawaian membaca dan menavigasi dinamika politik di dalam organisasi.

Buku referensi ini hadir layaknya sebuah dokumen investigasi untuk membedah anatomi kekuasaan bayangan (*shadow power*), membaca motif tersembunyi para aktor di kantor, dan menavigasi zona abu-abu melalui manajemen kepercayaan yang berukur. Anda akan menemukan rahasia merajut aliansi, menguasai lobi di panggung belakang, hingga mengubah kekuasaan menjadi kepemimpinan etis layaknya seorang negarawan sejati. Peta permainan kini telah terbuka. Apakah Anda akan tetap menjadi penonton yang bertanya-tanya, atau siap mengambil alih kendali karier Anda sekarang juga?

 www.penerbitwidina.com
 @penerbitwidina
 penerbit widina
 penerbitwidina@gmail.com
 widina store
 widina bookstore

Layanan Pembaca & Penerbitan Buku
 0815-7000-699



SCANME

Politik & Manajemen

ISBN 978-634-317-308-3



9

786343

173083