

SESI X

Kekuasaan dan Politik

Kekuasaan ialah suatu bagian yang merasuk ke seluruh sendi kehidupan organisasi. Manajer dan non manajer menggunakannya. Mereka memanipulasi kekuasaan untuk mencapai tujuan dan dalam kebanyakan hal untuk memperkuat kedudukan mereka. Keberhasilan atau kegagalan seseorang dalam menggunakan atau bereaksi terhadap kekuasaan, sebagian besar ditentukan oleh pemahaman tentang kekuasaan, dengan mengetahui bagaimana dan bila menggunakannya, serta mampu mengantisipasi kemungkinan dampaknya.

Tujuan bab ini ialah untuk mempelajari tentang kekuasaan dan penggunaannya dalam lingkungan organisasi. Kita akan menguji basis kekuasaan, bagaimana kekuasaan itu digunakan, perlunya kekuasaan, dan hubungan antara kekuasaan dengan politik keorganisasian. Tentang kekuasaan, Warren Bennis, seorang ahli keprilaku pernah mengatakan: "Ini adalah rahasia terakhir yang kotor dari organisasi". Bab ini akan menunjukkan bahwa kekuasaan bukanlah rahasia yang kotor, tetapi sebenarnya merupakan mekanisme yang secara berlanjut digunakan untuk mencapai tujuan organisasi, kelompok, dan individu. Kekuasaan dianggap kotor karena sebagian orang menggunakannya untuk menyakiti orang lain atau untuk mencapai maksud yang menguntungkan sendiri. Jika kekuasaan digunakan dengan cara yang etis dan jujur, tidak ada sesuatu yang kotor dalam kekuasaan.

KEKUASAAN DAN WEWENANG

Studi tentang kekuasaan dan dampaknya merupakan hal yang penting untuk memahami cara kerja organisasi. Memang mungkin mengartikan setiap interaksi dan hubungan sosial dalam suatu organisasi sebagai melibatkan penggunaan kekuasaan. Cara pengendalian subunit organisasi dan individu, berkaitan dengan isu tentang kekuasaan. Secara sederhana kekuasaan didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk memperoleh sesuatu sesuai dengan cara yang dikehendaki orang tersebut. **Kekuasaan** seorang manajer yang menginginkan peningkatan jumlah sumber keuangan adalah kemampuannya untuk memperoleh sumber daya yang diinginkan itu. Kekuasaan seorang wiraniaga (*sales person*) yang menginginkan wilayah penjualannya diperluas adalah kemampuannya untuk memperoleh wilayah yang lebih luas itu.

Konsep kepemimpinan dan kekuasaan telah melahirkan suatu minat yang hidup, diskusi, dan kadang-kadang menimbulkan keaburan sepanjang perkembangan pemikiran manajemen. Konsep kekuasaan (*power*) erat sekali hubungannya dengan konsep kepemimpinan. Dengan kekuasaan, pemimpin memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya. Dengan memberikan hubungan yang menyeluruh antara kepemimpinan dan kekuasaan, Hersey, Blanchard dan Natemeyer seperti yang telah dikutip di depan, merasakan bahwa para pemimpin seharusnya tidak hanya menilai perilakunya sendiri agar mereka dapat mengerti bagaimana mereka mempengaruhi orang

lain, akan tetapi juga mereka harus meniti posisi mereka dan cara menggunakan kekuasaan.

Meskipun penggunaan istilah kekuasaan ini dalam literatur manajemen telah dipakai secara luas, akan tetapi masih juga 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 sosial berada dalam suatu jabatan untuk melaksanakan keinginannya sendiri dan yang menghilangkan halangan. Waltherd Nord merumuskan kekuasaan itu sebagai suatu kemampuan untuk mempengaruhi aliran energi dan dana yang tersedia untuk mencapai suatu tujuan yang berbeda secara jelas dari tujuan lainnya. Kekuasaan dipergunakan hanya jika tuju-tujuan tersebut paling sedikit mengakibatkan perselisihan satu sama lain. Russel mengartikan kekuasaan itu sebagai suatu produksi dari akibat yang diinginkan. Bierstedt mengatakan bahwa kekuasaan adalah kemampuan untuk mempergunakan kekuatan. Wrong membatasi kekuasaan hanya pada suatu kontrol atas orang lain yang berhasil. Dahl mengatakan bahwa jika orang A mempunyai kekuasaan atas orang B, maka A bisa meminta B untuk melaksanakan sesuatu yang tidak bisa dilakukan oleh B terhadap A. Rogers berusaha membuat jelas kekaburan istilah dengan merumuskan kekuasaan sebagai suatu "potensi dan suatu pengaruh. Dengan demikian, kekuasaan adalah suatu sumber yang bisa atau tidak bisa dipergunakan. Penggunaan kekuasaan selalu mengakibatkan perubahan dalam kemungkinan bahwa seseorang atau kelompok akan mengangkat suatu perubahan perilaku yang diinginkan. Perubahan ini dirumuskan oleh Rogers sebagai pengaruh (*influence*). Dengan demikian pengaruh ruang lingkungannya 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 kerjanya.

Sebagai kesimpulan dari rumusan tersebut yang dihubungkan dengan konsep kepemimpinan yang telah diuraikan di muka, maka pendapat Rogers nampaknya dapat memberikan rumusan yang bermakna bagi kepemimpinan. Kepemimpinan seperti yang dirumuskan di depan ialah suatu proses untuk mempengaruhi aktivitas-aktivitas individu atau kelompok dalam usahanya untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Dengan demikian, secara sederhana kepemimpinan adalah setiap usaha untuk mempengaruhi, sementara itu kekuasaan dapat diartikan sebagai suatu potensi pengaruh dari seorang pemimpin tersebut. Ini merupakan suatu sumber yang memungkinkan 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 diduduki oleh pemimpin. Dengan demikian otoritas adalah kekuasaan yang disahkan (*legitimized*) oleh suatu peranan formal seseorang dalam suatu organisasi.

Bagian pembukaan tentang perdebatan isyu organisasi menunjukkan bahwa sebagian orang merasa kekuasaan dapat digunakan dalam isolasi atau

oleh seseorang terhadap orang lain atau kelompok. Kami setuju dengan argumentasi pembagian kekuasaan bahwa jika sebagian tertentu dari kekuasaan tidak dibagikan, akan terjadi peningkatan sikap dan hubungan yang bermusuhan. Akan tetapi, hal ini menimbulkan masalah tentang penentuan bagaimana meresapkan pembagian kekuasaan tersebut. Penerapan tersebut tidak dapat dipaksakan kepada orang-orang. Pembagian kekuasaan adalah suatu proses yang memerlukan waktu agar dapat berkembang dalam budaya organisasi. Diperlukan waktu untuk mengembangkan (1) jalur komunikasi yang lebih baik, (2) kepercayaan lebih besar, dan (3) keterbukaan antara orang-orang yang berbagi kekuasaan manajer dengan bawahan atau subunit. Karena telah sekian lama organisasi mengandalkan hirarki wewenang untuk mencapai tujuan, maka tidak beralasan untuk mengharapkan bahwa para manajer akan memulai pembagian kekuasaan itu dengan pihak lainnya dalam waktu satu malam tanpa adanya penolakan.

Dalam dunia literatur terdapat perbedaan antara kekuasaan dan wewenang. Weber meminta perhatian terhadap perbedaan antara kedua konsep tersebut. Ia berpendapat bahwa kekuasaan melibatkan kekuatan dan paksaan. Di lain pihak, wewenang adalah bagian dari kekuasaan yang cakupannya lebih sempit. Wewenang tidak menimbulkan implikasi kekuatan. Melainkan, wewenang melibatkan suatu "penangguhan kata putus (*suspension of judgement*)" dari pihak penerimanya. **Wewenang** adalah kekuasaan formal yang dimiliki seseorang karena posisi yang ia pegang dalam organisasi. Arahan atau perintah dari seorang manajer dalam posisi yang berwewenang diikuti karena perintah tersebut harus dipatuhi. Dengan demikian, orang-orang pada posisi yang lebih tinggi mempunyai wewenang yang sah atas para bawahan yang posisinya lebih rendah. Dalam hirarki wewenang, pejabat eksekutif pusat berada di atas manajer distrik, yang membawahi para wiraniaga. Dewasa ini wewenang dianggap mempunyai unsur-unsur sebagai berikut :

1. Wewenang ditanamkan dalam posisi seseorang. Seseorang mempunyai wewenang karena posisi yang ia duduki, bukan karena karakteristik pribadinya yang khusus.
2. Wewenang tersebut diterima bawahan. Individu pada posisi wewenang yang sah melaksanakan wewenang dan dipatuhi karena ia mempunyai hak yang sah.
3. Wewenang digunakan secara vertikal. Wewenang mengalir dari atas ke bawah dalam hirarki organisasi.

Pengaruh adalah istilah yang sering dijumpai seseorang pada saat mempelajari kekuasaan. Kami sependapat dengan Mintzberg dan lainnya bahwa perbedaan antara pengaruh dengan kekuasaan akan lebih menambah kejelasan pemahaman. Dengan demikian, dalam bab ini kita akan menggunakan istilah "**pengaruh**" dan "**kekuasaan**" secara bergantian.

BASIS 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). Itulah sebabnya maka 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 keduanya, kekuasaan jabatan dan pribadi.

Meskipun kekuasaan jabatan dan pribadi merupakan hal yang penting dan bermanfaat untuk menganalisa kekuasaan, akan tetapi pembagian seperti ini terbatas, sempit dan tidak mampu mengurai lebih jauh.

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 profesional), dan kekuasaan pribadi.

Kekuasaan dapat berasal dari banyak sumber. Bagaimana kekuasaan tersebut diperoleh dalam suatu organisasi sebagian besar tergantung atas jenis kekuasaan yang sedang dicari. Kekuasaan dapat berasal dari basis antar pribadi, struktural, dan situasi.

Kekuasaan Antar pribadi

Dari sekian banyak studi untuk membagi sumber dan bentuk kekuasaan ini, 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*), kekuasaan keahlian (*expert power*), kekuasaan legitimasi (*legitimate power*), kekuasaan referensi (*referent power*), dan kekuasaan penghargaan (*reward power*).

French dan Raven mengajukan lima basis kekuasaan antar pribadi: Legitimasi, imbalan, paksaan, ahli, referen.

Kekuasaan legitimasi (*Legitimate Power*).

Kekuasaan legitimasi ialah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi karena posisinya. Seseorang yang tingkatannya lebih tinggi mempunyai kekuasaan atas orang-orang yang kedudukannya lebih rendah. Dalam teori,

tingkat organisasi yang sederajat (misalnya semua penyelia ini pertama) mempunyai kekuasaan legitimasi yang sederajat. Akan tetapi, setiap orang yang mempunyai kekuasaan legitimasi menggunakan kekuasaan tersebut dengan bakat masing-masing. Kekuasaan legitimasi serupa dengan konsep Weber tentang wewenang.

Kekuasaan ini bersumber pada jabatan yang dipegang oleh pemimpin. Secara normal, semakin tinggi posisi seorang pemimpin, maka semakin besar kekuasaan legitimasinya. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan legitimasinya mempunyai kecenderungan untuk mempengaruhi orang lain, karena pemimpin tersebut merasakan bahwa ia mempunyai hak atau wewenang yang diperoleh dari jabatan dalam organisasinya. Sehingga dengan demikian diharapkan saran-sarannya akan banyak diikuti oleh orang lain tersebut.

Para bawahan memainkan peranan utama dalam pelaksanaan kekuasaan legitimasi. Jika bawahan memandang penggunaan kekuasaan tersebut sah, mereka akan patuh. Akan tetapi, budaya, kebiasaan, dan sistem nilai suatu organisasi menentukan batas kekuasaan legitimasi. Seorang direktur perusahaan yang menyarankan agar seluruh karyawan memilih calon dari partai tertentu mungkin akan menemukan bahwa hanya sebagian orang yang patuh terhadap sarannya.

Kekuasaan Imbalan (*Reward Power*).

Jenis kekuasaan ini didasarkan atas kemampuan seseorang untuk memberikan imbalan kepada pengikutnya karena kepatuhan mereka. Kekuasaan imbalan digunakan untuk mendukung penggunaan kekuasaan legitimasi. Jika pengikut memandang imbalan atau kemungkinan imbalan yang dapat disediakan seseorang sebagai sesuatu yang bernilai (pengakuan, penugasan suatu pekerjaan, peningkatan upah, sumber tambahan untuk menyelesaikan pekerjaan), mereka akan tanggap terhadap perintah, permintaan, dan petunjuk. Misalnya seorang manajer penjualan yang dapat menghargai wiraniaganya dengan bonus tunai, memperpanjang daftar pelanggan, atau tambahan dana hiburan, ia dapat melaksanakan kekuasaan imbalan.

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. Tujuan dari kekuasaan ini dapat diperkirakan secara jelas, yakni harus dinilai dengan hadiah-hadiah tersebut. Seorang pemimpin atau manajer yang mempunyai potensi untuk melakukan penghargaan ini, maka ia mempunyai kekuasaan atas bawahannya. Potensi itu selain dirupakan dengan menaikkan gaji, promosi, dapat dirupakan dengan menambah nyamannya kondisi kerja, memperbaiki perlengkapan kerja, dan memuji atas keberhasilan para pengikut menyelesaikan pekerjaannya.

Kekuasaan Paksaan (*Coercive Power*).

Kebalikan dari kekuasaan imbalan ialah **kekuasaan paksaan**, yaitu kekuasaan untuk menghukum. Para pengikut mungkin patuh karena takut. Seorang manajer dapat menunda promosi atau memperolok seorang bawahan karena prestasinya. Praktek ini dan upaya menakut-nakuti yang akan mereka gunakan adalah kekuasaan paksaan. Meskipun hukuman mungkin mengakibatkan dampak sampingan yang tidak diharapkan (dibahas dalam Bab 6), hukuman adalah bentuk kekuasaan paksaan yang masih digunakan untuk memperoleh kepatuhan atau untuk memperbaiki perilaku yang tidak produktif dalam organisasi.

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, dampratan, atau pemecatan. Dalam kehidupan manusia pada umumnya, orang mempunyai kekuasaan ini selalu dihubungkan dengan penggunaan kekerasan fisik atau bahkan diwujudkan dalam benturan senjata seperti misalnya perang. Menurut David Kipnis, semua kekuasaan yang suka menyakiti atau menghukum orang lain seringkali dipergunakan dan sulit dikendalikan. Dalam kehidupan organisasi, pimpinan atau manajer yang menggunakan kekuasaan paksaan ini dapat dilihat dari tindakannya yang suka menghukum, menunda pembayaran gaji dan kenaikan pangkat, dan bahkan memecat pegawai.

Kekuasaan Ahli (*Expert Power*).

Seseorang mempunyai kekuasaan ahli jika ia memiliki keahlian khusus yang dinilai tinggi. Para ahli mempunyai kekuasaan meskipun peringkat mereka rendah. Seseorang dapat memiliki keahlian teknis, administratif, atau yang menyangkut persoalan manusia. Semakin sulit mencari pengganti ahli tersebut, semakin tinggi tingkatan kekuasaan ahli yang ia miliki.

Kekuasaan ini bersumber dari keahlian kecakapan, atau pengetahuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang diwujudkan lewat rasa hormat, dan pengaruhnya terhadap orang lain, Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan keahliannya ini, kelihatannya mempunyai keahlian untuk memberikan fasilitas terhadap perilaku kerja orang lain.

Kekuasaan ahli adalah suatu karakteristik pribadi, sedangkan kekuasaan legitimasi, kekuasaan imbalan, dan kekuasaan paksaan sebagian besar ditentukan oleh organisasi. Seorang sekretaris yang mempunyai posisi yang relatif rendah dalam organisasi mungkin mempunyai kekuasaan ahli karena ia tahu rincian pengoperasian usaha – ia tahu segala sesuatunya, atau tahu bagaimana mengatasi situasi yang sulit.

Kekuasaan Referen (*Referent Power*).

Banyak individu yang menyatukan diri dengan atau dipengaruhi oleh seseorang karena gaya kepribadian atau perilaku orang tersebut. Karisma orang yang bersangkutan adalah basis kekuasaan referen. Seseorang yang berkarisma dikagumi karena karakteristiknya. Kekuatan karisma seseorang

adalah petunjuk adanya kekuasaan referen orang itu. Karisma merupakan istilah yang sering digunakan untuk menggambarkan para politisi, penghibur, atau olah ragawan. Akan tetapi, beberapa manajer dianggap sangat berkarisma oleh bawahan mereka.

Kekuasaan ini bersumber pada sifat-sifat pribadi dari seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan referensinya ini pada umumnya disenangi dan dikagumi oleh orang lain karena kepribadiannya. Kekuatan pimpinan atau manajer dalam kekuasaan referensi ini sangat tergantung pada kepribadiannya yang mampu menarik para bawahan atau pengikutnya. Kesenangan daya tarik, dan kekaguman para bawahan dapat memberikan identifikasi tersendiri terhadap pengaruh pimpinannya. Pimpinan yang selalu tampil dengan kepribadiannya yang jujur, satunya kata dengan perbuatan, taat pada agama, loyal pada undang-undang negara, sederhana gaya hidup dan tutur katanya, atau mementingkan kepentingan orang banyak daripada kepentingan sendiri, maka pemimpin seperti ini mempunyai kekuasaan referensi yang tinggi.

Kelima basis kekuasaan antarpribadi dapat dibagi ke dalam kategori utama: organisasi dan pribadi. Kekuasaan legitimasi, imbalan, dan paksaan, terutama ditentukan oleh organisasi, posisi, kelompok formal, atau pola interaksi khusus. Kekuasaan legitimasi seseorang dapat diubah dengan mengalih tugaskan orang tersebut, merumuskan kembali uraian pekerjaan, atau mengurangi kekuasaan seseorang dengan menata kembali organisasi. Di lain pihak, kekuasaan ahli dan kekuasaan referen sangat bersifat pribadi. Seseorang mempunyai keahlian, atau ia mengembangkan serangkaian kesan yang mencirikan seorang ahli. Untuk dapat dikagumi karena kekuatan pribadi anda sulit diperoleh melalui perubahan atau pengembangan melalui program pelatihan atau penyuaipan. Seseorang dapat mempunyai atau tidak mempunyai karisma. Ini adalah *gaya pribadi* yang sangat bersifat perorangan.

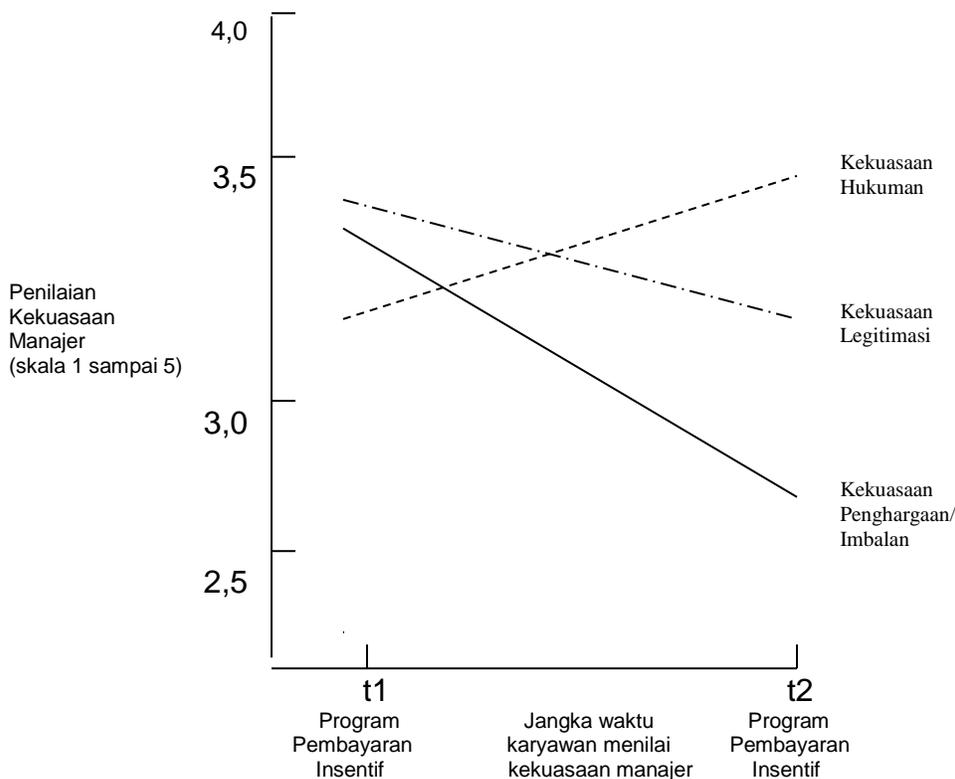
Kelima jenis kekuatan antarpribadi tidak berdiri sendiri. Sebaliknya, seseorang dapat menggunakan basis kekuasaan tersebut secara efektif melalui berbagai kombinasi. Juga penggunaan basis kekuasaan tertentu dapat mempengaruhi yang lainnya. Misalnya, seorang manajer yang menggunakan kekuasaan paksaan untuk menghukum seorang bawahan mungkin akan kehilangan ciri kekuasaan referensinya. Kebanyakan orang tidak menyukai atau tidak mengagumi manajer yang menghukumnya.

Sebuah eksperimen lapangan yang melibatkan 37 manajer lini pertama dan 392 bawahan dalam dua pabrik dilaksanakan untuk menguji kekuasaan. Para karyawan dari pabrik pertama diminta untuk menghargai kekuasaan imbalan, hukuman, keahlian, referen, dan kekuasaan legitimasi dari para manajernya pada dua titik waktu. Pada waktu pertama, dilaksanakan program insentif. Program itu didasarkan atas evaluasi manajer, dan melalui evaluasi tersebut para karyawan dapat memperoleh bonus sebanyak 20 persen dari gajinya setiap bulan. Pada waktu titik kedua, perusahaan tersebut telah menangguk program pembayaran insentif tersebut. Para peneliti memperkirakan bahwa penanggukan program tersebut akan mengurangi

kekuasaan imbalan manajer dan hal ini akan sangat mempengaruhi penilaian bawahan atas kekuasaan hukuman, referen, dan kekuasaan legitimasi manajerial.

Hasil studi tersebut disajikan dalam Gambar 1, dan ternyata mendukung perkiraan para peneliti. Setelah program insentif ditanggihkan (t2), para bawahan merasa bahwa hukuman manajer telah meningkat. Di lain pihak, pada waktu program insentif tersebut tidak lagi diadakan (t2), para manajer dianggap kurang mempunyai kekuasaan imbalan, referensi, dan legitimasi. Tidak ada perbedaan ditemukan yang menyangkut perbandingan antara t1 dengan t2 dalam hal kekuasaan keahlian. Hasil yang sama tidak ditemukan dalam perbandingan pabrik kedua di mana program upah tersebut tetap dipertahankan. Studi ini dan riset lainnya menunjukkan bahwa meskipun kekuasaan antar pribadi berasal dari sumber dan karakteristik yang berbeda (imbalan, legitimasi, hukuman, atau paksaan), ternyata terdapat keterkaitan satu sama lain. Eksperimen lapangan tersebut menunjukkan bahwa kekuasaan legitimasi dan kekuasaan imbalan mempunyai hubungan yang positif, sedangkan kekuasaan hukuman mempunyai hubungan terbalik dengan kekuasaan legitimasi dan dengan kekuasaan imbalan.

Gambar 1
Perkaitan Dasar Kekuasaan menurut Pandangan Bawahan Manajer



Pada usaha berikutnya Raven bekerja sama dengan Kruglan ski, menambahkan kekuasaan yang keenam, yakni 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. Dengan demikian pimpinan merupakan sumber informasi. Kekuasaan yang bersumber pada usaha mempengaruhi orang lain karena mereka membutuhkan informasi yang ada pada pimpinan, maka kekuasaan ini digolongkan pada kekuasaan informasi.

Pada tahun 1979, Hersey dan Goldsmith mengusulkan kekuasaan yang ketujuh, yakni kekuasaan hubungan (*connection power*). Kekuasaan Hubungan (*Connection Power*). Kekuasaan ini bersumber pada hubungan yang dijalin oleh pimpinan dengan orang-orang penting dan berpengaruh baik di luar atau di dalam organisasi. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaannya ini cenderung meminta saran-saran dari orang-orang lain, karena mereka membantu mendapatkan hal-hal yang menyenangkan dan menghilangkan hal-hal yang tidak menyenangkan dari kekuasaan hubungan ini.

KEBUTUHAN AKAN KEKUASAAN

Sepanjang sejarah, manusia selamanya terpesona oleh kekuasaan. Dalam kepustakaan Cina kuno, perhatian akan kekuasaan secara jelas dikemukakan – kekuasaan menjinakkan dari yang agung (*the taming power of the great*), kekuasaan cahaya (*the power of light*), kekuasaan kegelapan (*the power of the dark*). Tulisan terdahulu yang bersifat religius juga berisikan berbagai acuan kepada orang yang memiliki atau memperoleh kekuasaan. Catatan historis menunjukkan bahwa ada perbedaan tingkat sejauh mana orang-orang telah mengejar, menakuti, menikmati, atau menyalahgunakan kekuasaan. Sekarang, kesan tentang orang yang mencari kekuasaan pada umumnya dianggap cukup negatif, Misalnya, pencari kekuasaan digambarkan sebagai:

- Penderita sakit syaraf yang menutup-nutupi perasaan rendah diri, kecemasan, dan kebencian.
- Menggantikan kekuasaan karena kurangnya rasa kasih sayang, terkucil, dan hilangnya rasa persahabatan.
- Mencoba mengkompensasikan rasa kehilangan yang dialami di masa kanak-kanak.

Pencari kekuasaan (*power seeker*) telah dijuluki sebagai lemah, sakit syaraf, dan mengganggu. Hal ini tentu saja mungkin benar bagi sebagian pencari kekuasaan (misalnya Adolf Hitler), tetapi menggolongkan semua pencari kekuasaan dalam kategori ini agaknya terlalu melebih-lebihkan dan terlalu umum.

McClelland mengemukakan bahwa kekuasaan dapat dicapai dan digunakan secara bertanggung jawab. Disamping untuk mengkaji kebutuhan berprestasi (dibahas dalam Bab 4), McClelland juga mengkaji **kebutuhan akan kekuasaan**. McClelland mendefinisikan kebutuhan akan kekuasaan sebagai keinginan untuk menimbulkan dampak terhadap orang lain. Jenis dampak ini pada dasarnya dapat ditunjukkan dalam tiga cara: (1) dengan tindakan yang

kuat, dengan memberi bantuan atau nasihat, dengan mengendalikan seseorang; (2) dengan tindakan yang menimbulkan emosi pada orang lain; (3) dengan memperhatikan reputasi.

Penelitian telah dicurahkan untuk mencoba menentukan bagaimana orang yang tinggi kebutuhan kekuasaannya. Umumnya, orang-orang yang tinggi kebutuhan kekuasaannya (1) mempunyai sifat bersaing dan agresif, (2) berminat memiliki prestise (misalnya kendaraan), (3) lebih menyukai situasi tindakan, dan (4) menjadi anggota sejumlah kelompok. Riset tentang kebutuhan kekuasaan yang diselenggarakan oleh McClelland dan rekannya telah menyimpulkan bahwa para manajer yang paling efektif memiliki karakteristik sebagai berikut :

- Mereka memiliki kebutuhan kekuasaan yang tinggi.
- Mereka menggunakan kekuasaan untuk mencapai tujuan organisasi.
- Mereka mempraktekkan gaya partisipatif atau “melatih” jika berinteraksi dengan para pengikut.
- Mereka tidak mengkonsentrasikan diri untuk mengembangkan hubungan yang akrab dengan orang lain.

Manajer yang efektif dalam riset Mc Clelland ditetapkan sebagai “*manajer institusional*” karena mereka menggunakan kekuasaan untuk mencapai tujuan (institusional) organisasi. Manajer institusional lebih efektif dari pada *manajer kekuasaan pribadi* (personal power manager), yang menggunakan kekuasaan mereka untuk kepentingan pribadi, dan *manajer afiliatif* yang lebih mengutamakan disukai daripada menggunakan kekuasaan mereka. Gambar 2 mengikhtisarkan tanggapan bawahan tentang manajer yang dianggap menggunakan ketiga gaya kekuasaan yang berbeda.

Mc Clelland juga telah menemukan bahwa orang yang tinggi skor kebutuhan kekuasaannya, rendah dalam kebutuhan berafiliasi, dan tinggi dalam pengendalian diri, adalah manajer yang efektif. Para manajer muda yang menunjukkan karakteristik tersebut ketika memasuki AT/T mempunyai peluang besar untuk dipromosikan ke tingkat manajemen yang lebih tinggi dalam perusahaan tersebut setelah 16 tahun daripada para manajer muda yang tidak menunjukkan karakteristik tersebut.

Gambar 2

Tanggapan Bawahan Terhadap Manajer dengan Profil Motif yang Berbeda



Hasil riset yang didorong dan diselenggarakan oleh Mc Clelland menyajikan berbagai bukti yang bertentangan terhadap kesan negatif yang secara historis dikaitkan kepada semua pencari kekuasaan. Pernyataan bahwa semua pencari kekuasaan adalah lemah, sakit syaraf, dan mengganggu sama ganjilnya dengan mengatakan bahwa semua pencari kekuasaan adalah efektif, dapat menyesuaikan diri dengan baik, dan sangat termotivasi. Inilah yang dimaksudkan oleh Mc Clelland sebagai “dua sisi kekuasaan”. Satu sisi menggambarkan pencari kekuasaan dalam pengertian negatif. Sisi yang lain menunjukkan bahwa kekuasaan dapat digunakan untuk mencapai tujuan, penggunaan sumber daya secara efisien, dan membantu pengikut untuk lebih merasa berpengaruh. Pandangan Mc Clelland nampaknya lebih realistis dan benar dibandingkan dengan pandangan bahwa semua pencari kekuasaan adalah lemah dan sakit syaraf.

KEKUASAAN STRUKTURAL DAN SITUSIONAL

Preffer telah mengemukakan bahwa kekuasaan terutama ditentukan oleh struktur didalam organisasi. Ia memandang struktur organisasi sebagai mekanisme pengendalian yang mengatur organisasi. Dalam tatanan struktur organisasi, kebijaksanaan pengambilan keputusan dialokasikan ke berbagai posisi. Juga struktur membentuk pola komunikasi dan arus informasi.

Jadi, struktur organisasi menciptakan kekuasaan dan wewenang formal dengan mengkhususkan orang-orang tertentu untuk melaksanakan tugas pekerjaan khusus dan mengambil keputusan tertentu serta dengan mendorong kekuasaan informal melalui dampaknya atas struktur informasi dan komunikasi di dalam sistem tersebut.

Kita telah membahas kaitan posisi formal dengan kekuasaan dan wewenang. Hak-hak, tanggung jawab, dan hak-hak istimewa tertentu tumbuh dari posisi seseorang. Bentuk lain kekuasaan struktur mewujud karena sumber daya, pengambilan keputusan, dan informasi.

Sumber Daya

Argumentasi Kanter agak menyakinkan bahwa kekuasaan berasal dari (1) penggunaan sumber daya, informasi, dan dukungan; serta (2) kemampuan memperoleh kerja sama untuk melakukan pekerjaan yang perlu. Kekuasaan terjadi jika seseorang mempunyai saluran terbuka atas sumber daya dana, sumber daya manusia, teknologi, bahan baku, pelanggan, dan sebagainya. Dalam organisasi, sumber daya vital dialokasikan ke bahwa sepanjang garis hirarki. Manajer tingkat atas mempunyai kekuasaan lebih banyak untuk mengalokasikan sumber daya dibandingkan dengan para manajer lain yang berada pada hirarki manajerial lebih rendah. Manajer tingkat yang lebih rendah menerima sumber daya yang diberikan oleh manajer tingkat atas. Untuk menjamin pencapaian tujuan, manajer tingkat atas (direktur utama, wakil direktur utama, dan para direktur) mengalokasikan sumber daya atas dasar prestasi dan kepatuhan.

Jadi, seorang manajer tingkat atas biasanya mempunyai kekuasaan atas manajer yang lebih rendah karena manajer yang disebut terakhir harus menerima sumber daya dari atas untuk mencapai tujuan.

Hubungan *ketergantungan* tersebut terjadi karena terbatasnya sumber daya dan pembagian pekerjaan. Tanpa kepatuhan yang cukup terhadap tujuan dan permintaan manajemen teras, manajer pada tingkat yang lebih rendah tidak dapat menerima sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Pembagian pekerjaan (misalnya posisi dalam hirarki) memberikan hak istimewa kepada manajemen pada tingkat yang lebih tinggi, karena posisinya, bukan mengalokasikan sumber daya yang terbatas.

Bahkan seorang pejabat eksekutif kepala bersifat bergantung dalam suatu organisasi.

Kekuasaan Pengambilan Keputusan

Kadar sejauh mana orang-orang atau subunit (misalnya sebuah departemen atau sebuah kelompok proyek khusus) dapat mempengaruhi pengambilan keputusan, menentukan kadar kekuasaan yang dibutuhkan. Seseorang atau subunit yang memiliki kekuasaan dapat mempengaruhi bagaimana terjadinya proses pengambilan keputusan, alternatif apa yang dipertimbangkan, dan kapan suatu keputusan diambil. Misalnya, ketika Richard Daley menjadi walikota Chicago, ia dikenal sebagai seorang perantara kekuasaan. Ia tidak saja mempengaruhi proses pengambilan keputusan, tetapi juga mempunyai kekuasaan untuk menentukan keputusan mana yang akan diprioritaskan dalam dewan kota dan kapan keputusan tersebut akan diambil. Ia seorang politis yang sangat berpengaruh karena dipandang sebagai seorang ahli dalam mengendalikan setiap langkah keputusan penting.

Kekuasaan Informasi

Memiliki akses atas informasi yang relevan dan penting adalah kekuasaan. Para akuntan umumnya tidak mempunyai basis kekuasaan antarpribadi khusus yang kuat atau jelas dalam suatu organisasi. Sebaliknya, para akuntan mempunyai kekuasaan karena mereka mengendalikan informasi yang penting. Jadi, mereka yang mempunyai informasi yang diperlukan untuk mengambil keputusan yang optimal mempunyai kekuasaan. Posisi akuntan dalam struktur organisasi mungkin tidak menggambarkan secara tepat bobot kekuasaan yang mereka miliki.

Gambaran yang benar tentang kekuasaan seseorang tidak hanya disediakan oleh posisi orang yang bersangkutan, tetapi juga oleh penguasaan orang yang bersangkutan atas informasi yang relevan.

Sejumlah situasi organisasi dapat berfungsi sebagai sumber kekuasaan atau sumber ketidakberkuasaan (tidak memperoleh kekuasaan). Manajer yang sangat berkuasa muncul karena ia mengalokasikan sumber daya yang dibutuhkan, mengambil keputusan yang penting, dan memiliki akses atas informasi yang penting. Dialah yang memungkinkan segala sesuatu terjadi.

Akan tetapi, manajer yang tidak mempunyai kekuasaan tidak mempunyai sumber daya atau informasi atau hak-hak prerogatif dalam pengambilan keputusan yang diperlukan agar produktif. Tabel 1 menyajikan beberapa gejala dan sumber ketidakberkuasaan manajer lini pertama, staf profesional, dan para manajer tingkat atas.

Tabel 1
Gejala Sumber Ketidakberkuasaan

<i>Kedudukan</i>	<i>Gejala</i>	<i>Sumber</i>
Penyelia Lini pertama (misalnya mandor, Pengawas lini)	Menyelia terlalu ketat Tidak dapat melatih Bawahan. Tidak cukup diorientasikan pada tim manajemen Cenderung melakukan Pekerjaan mereka sendiri	Rutin, pekerjaan berorientasi aturan Lini komunikasi terbatas Kesempatan kemajuan yang Terbatas bagi mereka sendiri dan bawahannya
Staf ahli (misalnya, pengacara perusahaan, spesialis kepegawaian/sumber daya manusia)	Menciptakan kesan dan menempatkan diri mereka sebagai ahli Menggunakan standar profesional sebagai dasar penilaian kerja yang membedakan dari yang lainnya. Menolak perubahan dan menjadi penanggung risiko yang konservatif.	Tugas rutin mereka hanyalah pembantu bagi pekerjaan yang sebenarnya. Kemajuan karier terhambat. Pekerjaan nonrutin digantikan oleh konsultan luar.
Manajer tingkat atas (misalnya pejabat eksekutif kepala, wakil direktur utama)	Horizon jangka pendek Ditekankan pada sistem komunikasi atas-bawah Memberikan imbalan kepada yang sejalan dengan manajer, tidak memperkenankan orang menyampaikan berita buruk	Jalur pasok tak terkendali Jalur informasi dari manajer tingkat bawah terbatas atau terhambat Jalur dukungan yang menurun karena tantangan terhadap legitimasi.

Tabel 1 menunjukkan bahwa seorang manajer lini pertama akan menampilkan sejumlah gejala ketidakberkuasaan seperti menyelia bawahan secara sangat ketat dan tidak menaruh perhatian yang banyak tentang pelatihan atau pengembangan bawahan. Jika gejala semacam ini terjadi kemungkinan orang yang bersangkutan tidak mempunyai kekuasaan. Selama bertahun-tahun wanita sebagai suatu kelompok umumnya tidak memiliki kekuasaan organisasi yang penting. Dalam banyak situasi, mereka tidak berkuasa. Sebenarnya wanita dapat menggunakan kekuasaan secara efektif seperti halnya pria dan konsekuensinya tidak ada alasan bagi ketidakpuasan tersebut untuk menunjukkan kondisi umum para wanita dalam lingkungan organisasi.

Aplikasi Sumber-Sumber Kekuasaan pada Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional yang melahirkan gaya kepemimpinan berdasarkan atas kematangan pengikutnya, dan sumber-sumber kekuasaan yang melahirkan bentuk-bentuk kekuasaan telah diikuti penjelasannya di muka. Kalau kedua hal itu diintegrasikan akan menimbulkan suatu pemahaman yang menyeluruh dari konsepsi kepemimpinan dan kemungkinan aplikasinya. Lebih daripada itu, kepemimpinan situasional dapat memberikan perlengkapan untuk memahami dampak yang potensial dari setiap sumber kekuasaan tersebut. Kedewasaan para pengikut sebenarnya tidaklah hanya ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang mempunyai tingkat kemungkinan keberhasilan yang tinggi, akan tetapi juga ditentukan oleh sumber-sumber kekuasaan yang dipergunakan oleh pimpinan untuk mempengaruhi perilaku. Oleh karena itu, sebagai seorang pemimpin yang efektif selain menerapkan berbagai gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kematangan para pengikut, ia pun seharusnya juga menerapkan berbagai bentuk dan sumber kekuasaan yang sesuai pada pengikut yang sama. Sumber dan bentuk kekuasaan yang dapat mempengaruhi perilaku pengikut pada berbagai tingkat kematangan dapat diamati dalam Gambar 3.

Tingkat Kematangan			
Tinggi	Sedang		Rendah
M4 Keahlian	M3 Referensi	M2 Penghargaan	M1 Paksaan
Informasi	Legitimasi	Hubungan	

Gambar 3

Sumber dan Bentuk Kekuasaan untuk Mempengaruhi Perilaku Bawahan pada Berbagai Tingkat Kematangan.

Gambar 3 di atas hanya menunjukkan hubungan antara sumber kekuasaan dan tingkat kematangan para pengikut. Dari kedua hubungan itu dapat juga terlibat hubungan langsung antara jenis sumber kekuasaan seseorang dengan gaya kepemimpinan yang dapat mengefektifkan usaha mempengaruhi perilaku orang lain pada berbagai tingkat kematangan. Marilah kita amati sekarang hubungan aplikasi ketiga hal tersebut, yakni: sumber kekuasaan, gaya kepemimpinan, dan tingkat kematangan pengikut.

Kekuasaan Paksaan. Pengikut yang rendah kematangannya (M1) biasanya memerlukan perilaku pengarah yang kuat agar menjadi produktif. Gaya kepemimpinan yang cocok kepada pengikut-pengikut seperti ini ialah sering diberikan instruksi. Perilaku orang-orang yang berada ditingkat kematangan yang rendah ini kelihatannya dipengaruhi oleh suatu kesadaran bahwa biaya akan bertambah banyak jika mereka tidak mengetahui, mempelajari dan mengikuti aturan-aturan permainan yang ada. Oleh karena itu, orang-orang yang tidak mampu dan tidak mau, sangsi-sangsi seperti misalnya dipecat, dipindahkan, atau digeser, barangkali merupakan suatu cara yang penting bagi pemimpin untuk mempengaruhi mereka. Kekuasaan paksaan yang dimiliki

pemimpin dapat dipergunakan memotivasikan bawahan untuk menghindari hukuman atau "biaya", dengan cara mematuhi apa yang dikatakan pimpinan.

Kekuasaan Hubungan. Ketika seorang pengikut mulai beranjak dari tingkat kematangan M1 ke M2, maka perilaku mengarahkan masih diperlukan dan menaikkan perilaku mendukungpun (*supportive*) juga dirasakan amat penting. Gaya kepemimpinan Instruksi dan Konsultasi sesuai untuk tingkat kematangan seperti ini, dan hasilnya akan lebih efektif jika dikombinasikan dengan sumber kekuasaan hubungan dari pemimpin. Pemilikan sumber kekuasaan ini oleh pemimpin akan dapat diterima oleh pengikutnya, karena para pengikut pada tingkat kematangan seperti ini cenderung untuk membantu dan menghindari hukuman atau mendapatkan suatu hadiah lewat hubungan-hubungan yang kuat. Dengan demikian, pemimpin yang mempunyai pengikut pada tingkat kematangannya berkembang dari M1 ke M2, dan mempunyai sumber kekuasaan hubungan yang kuat, maka gaya yang sesuai untuk situasi seperti ini ialah melakukan instruksi dan konsultasi.

Kekuasaan Penghargaan. Pengikut yang berada pada tingkat kematangan yang berkembang dari rendah ke sedang sering membutuhkan sejumlah perilaku dukungan dan pengarahan yang besar. Gaya "konsultasi" sering memperkuat kekuasaan penghargaan ini. Oleh karena pengikut pada tingkat kematangan ini berkemauan untuk mencoba mengamalkan perilaku baru, maka pemimpin yang mempunyai sumber-sumber dukungan yang berupa penghargaan ini dapat mengarahkan dan memaksa mereka ke arah perkembangan yang diinginkannya. Dengan demikian sumber kekuasaan penghargaan yang dimiliki pemimpin dengan diperkuat oleh gaya konsultasi, adalah sesuai untuk pengikut yang mempunyai tingkat kematangan yang berkembang dari rendah ke sedang.

Kekuasaan Legitimasi. Gaya kepemimpinan yang sesuai untuk mempengaruhi secara efektif pada kedua tingkat kematangan di sedang ini (M2 dan M3) ialah gaya "konsultasi" dan "partisipasi". Untuk memadukan secara efektif gaya-gaya ini, maka kekuasaan legitimasi sangatlah membantu. Pada saat pengikut mencapai tingkat-tingkat kematangan ini, maka kekuasaan pemimpin menjadi tersahkan (*legitimized*). Dalam hal ini pemimpin akan mampu untuk memaksa atau mempengaruhi para pengikutnya, karena keberuntungan jabatan yang dipegangnya dalam hierarki organisasi.

Kekuasaan Referensi. Pengikut yang berada pada tingkat kematangan dari sedang ke tinggi (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. Sumber dari kekuasaan ini seperti yang dibahas di muka adalah berasal dari hubungan kepribadian yang baik dengan pengikutnya. Kepada orang-orang yang tidak mampu dan mau, maka sumber kekuasaan ini cenderung menjadi sarana yang lebih penting untuk menambah keyakinan dan memberikan semangat kerja, penghargaan, dan perilaku dukungan lainnya. Dan manakala semuanya itu terjadi, maka para pengikut pada umumnya akan memberikan jawaban yang positif, dan mau menerima pengaruh

dari pemimpin, karena mereka menyenangkan, mengagumi, dan bahkan mengidentifikasi dirinya dengan pemimpinnya.

Kekuasaan Informasi. Gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi pengikut secara efektif pada rata-rata di atas tingkat-tingkat kematangan (M3 dan M4), ialah "partisipasi" dan "delegasi". Nampaknya kekuasaan informasi akan banyak menolong dengan mempergunakan gaya-gaya kepemimpinan ini. Orang yang berada pada tingkat-tingkat kematangan ini memandang pemimpin sebagai orang yang mempunyai informasi untuk memelihara dan menyempurnakan pelaksanaan kerja. Perpindahan dari tingkat kematangan sedang ke tingkat kematangan tinggi dapat pula membantu pengikut jika mereka mengetahui bahwa pemimpin adalah siap sedia untuk menjelaskan atau menerangkan mengenai berbagai persoalan dengan memberikan data yang tepat, laporan atau surat-menyurat jika dibutuhkan. Lewat kekuasaan informasi ini pemimpin mampu untuk mengetahui orang-orang yang sudah matang ini.

Kekuasaan Keahlian. Pengikut yang sudah berkembang pada suatu tingkat kematangan yang tinggi sering hanya memerlukan sedikit pengarahan dan dukungan. Pengikut-pengikut ini mempunyai kemampuan dan keinginan untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Selain itu para pengikut ini hampir semuanya telah siap menjawab gaya kepemimpinan "delegasi" dan kekuasaan keahlian dari pemimpinnya. Dengan demikian pemimpin akan memperoleh rasa hormat dan pengaruh yang besar karena keahlian, kecakapan dan pengetahuan yang dimiliki yang diketahui dan dirasakan sebagai sesuatu yang amat penting oleh pengikutnya.

Walaupun ketujuh sumber kekuasaan ini secara potensial tersedia pada setiap pemimpin sebagai sarana untuk meyakinkan atau mempengaruhi perilaku orang lain. Akan tetapi penting pula dicatat bahwa 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 di antara pemimpin-pemimpin itu sendiri (kekuasaan pribadi). Sumber-sumber kekuasaan yang relevan pada tingkat kematangan di bawah rata-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. Gambar 4 menjelaskan akan hal ini.

Adapun sumber kekuasaan yang dipergunakan untuk mempengaruhi orang-orang atau pengikut yang berada pada tingkat kematangan di atas rata-rata (M3 dan M4) adalah diterima berasal dari orang-orang yang dipengaruhi oleh pemimpin tersebut. Sumber kekuasaan ini bukan semata-mata berasal dari keberhasilan pribadi pemimpin dalam meyakinkan dan mempengaruhi para pengikutnya. Pemimpin seperti ini bukan berkuasa atas, melainkan berkuasa

dengan (*power with*) para pengikutnya. Oleh karena itu, perwujudan dari sumber kekuasaan ini dijabarkan dalam kekuasaan referensi, informasi dan keahlian. Gaya kepemimpinannya ialah partisipasi dan delegasi. Gambar 4 menjelaskan pula tentang hal ini.



Gambar 4
Hubungan antara Sumber Kekuasaan, Tingkat Kematangan dan Gaya Kepeimpinan

Sumber :

Robbins, Stephen, Judge, A., Timothy, Perilaku Organisasi, Penerbit Salemba Empat, 2012, Jakarta.

Toha, Miftah, Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya, Cetakan ke-20, Penerbit PT. Rajagrafindo Persada, Agustus, 2010, Jakarta.