

MODUL PERTEMUAN 10
ONLINE 8
ESA141 – Motivasi Usaha

KEKUASAAN & POLITIK

Disusun Oleh

Mudjiarto



Universitas

Esa Unggul

SESI X

Kekuasaan dan Politik

Kekuasaan ialah suatu bagian yang merasuk ke seluruh sendi kehidupan organisasi. Manajer dan nonmanajer 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 (salesperson) yang menginginkan wilayah penjualannya diperluas adalah kemampuannya untuk memperoleh wilayah yang lebih luas itu.

Kekuasaan melibatkan hubungan antara dua orang atau lebih. Robert Dahl, seorang ahli ilmu politik menemukan pusat perhatian hubungan yang penting ini ketika ia mendefinisikan kekuasaan sebagai "A mempunyai kekuasaan atas B dalam pengertian bahwa ia dapat menggerakkan B melakukan sesuatu di mana B tidak ada pilihan lain kecuali melakukannya". Seseorang atau kelompok tidak dapat mempunyai kekuasaan dalam keadaan terisolasi; kekuasaan tersebut harus dilaksanakan atau mempunyai potensi untuk dilaksanakan dalam hubungan dengan kelompok lain atau kelompok.

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

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 antarpribadi, struktural, dan situasi.

Kekuasaan Antarpribadi

French dan Raven mengajukan lima basis kekuasaan antarpribadi: 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.

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 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 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 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.

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 penyuaian. Seseorang dapat mempunyai atau tidak mempunyai karisma. Ini adalah *gaya pribadi* yang sangat bersifat perorangan.

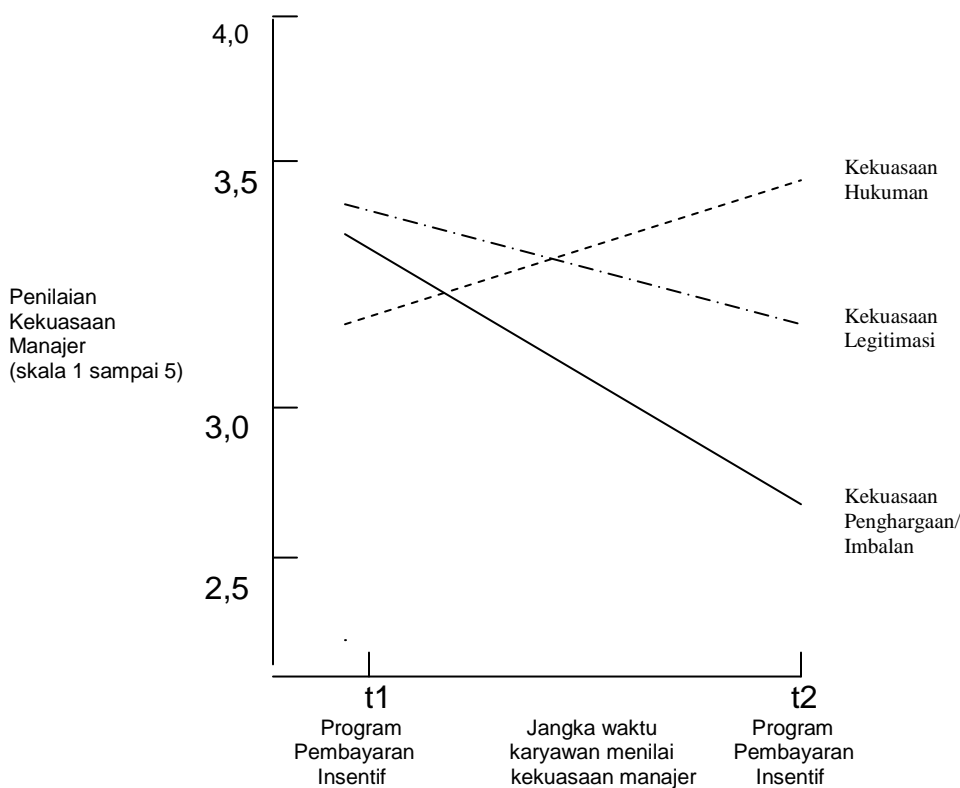
Kelima jenis kekuatan antarpribadi tidak berdiri sendiri. Sebaliknya, seseorang dapat menggunakan basis kekuasaan tersebut secara efektif melalui berbagai kombinasi. Juga penggunaan basis kekuasaan tertentu dapat mempengaruhi yang lainnya. Misalnya, seorang manajer yang menggunakan kekuasaan paksaan 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 mengharkat 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 menanggihkan program pembayaran insentif tersebut. Para peneliti memperkirakan bahwa penanggihan 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 9-1, dan ternyata mendukung perkiraan para peneliti. Setelah program insentif ditangguhkan (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 antarpribadi berasal dari sumber dan karakteristik yang

Gambar 9 -1
Perkaitan Dasar Kekuasaan menurut Pandangan Bawahan Manajer



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.

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 :

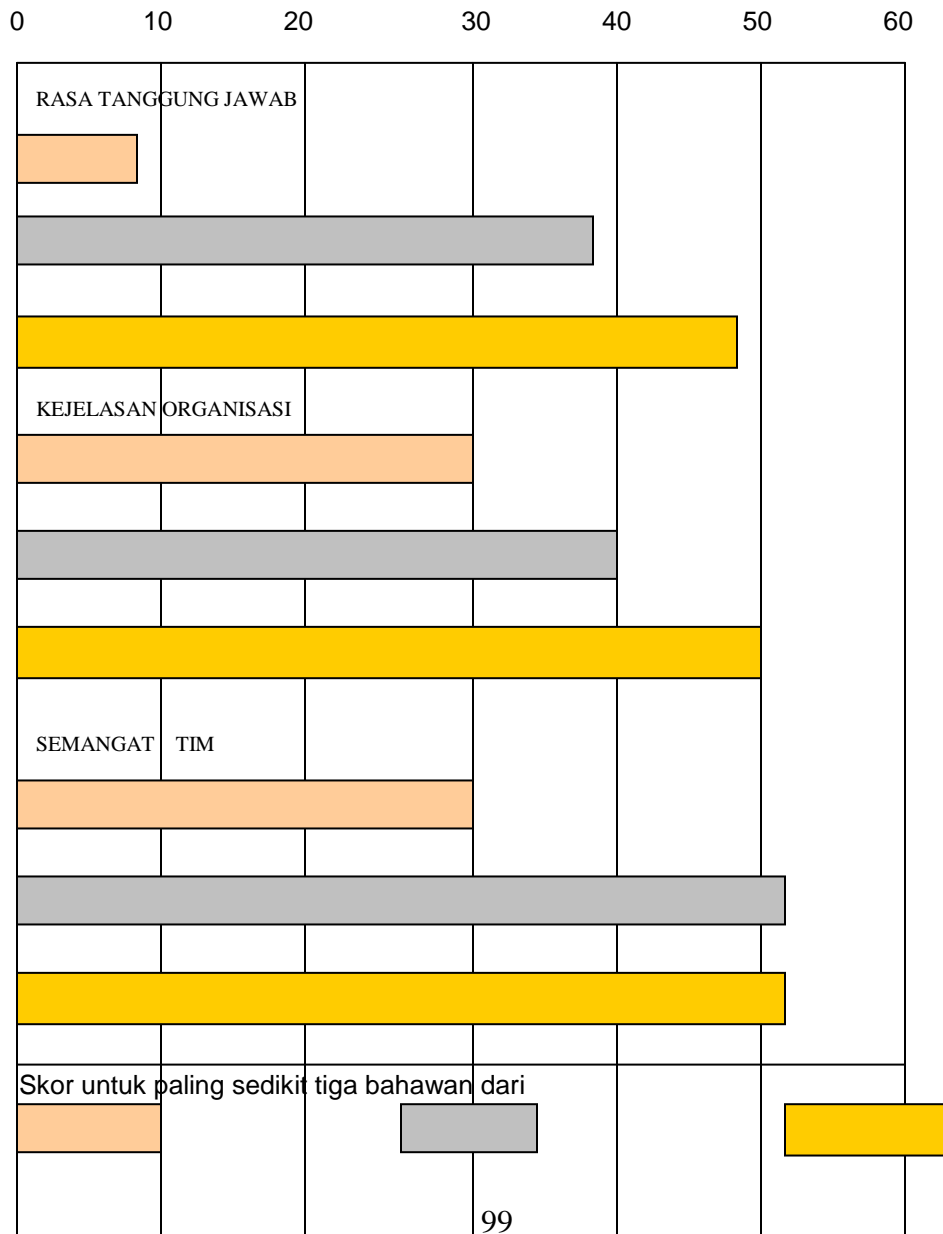
- Mereka memiliki kebutuhan kekuasaan yang tinggi.
- Mereka menggunakan kekuasaan untuk mencapai tujuan organisasi.
- Mereka mempraktekkan gaya partisipatif atau “melatih” jika berinteraksi dengan para pengikut.
- Mereka tidak mengkonsentrasikan diri untuk mengembangkan hubungan yang akrab dengan orang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

Manajer yang efektif dalam riset McClelland 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 9-2 mengikhtisarkan tanggapan bawahan tentang manajer yang dianggap menggunakan ketiga gaya kekuasaan yang berbeda.

McClelland juga telah menemukan bahwa orang yang tinggi skor kebutuhan kekuasaannya, rendah dalam kebutuhan berafiliasi, dan tinggi dalam pengendalian diri, adalah manajer

Gambar 9 – 2

Tanggapan Bawahan Terhadap Manajer dengan Profil Motif yang Berbeda



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.

Hasil riset yang didorong dan diselenggarakan oleh McClelland 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 McClelland 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 McClelland nampaknya lebih realistik 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 menghususkan 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 mwujud 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 10 – 1 menyajikan beberapa gejala dan sumber ketidakberkuasaan manajer lini pertama, staf profesional, dan para manajer tingkat atas.

Tabel 9 – 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 9 – 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.

