

MAKALAH

**ANALISA PEMAKAIAN TIPE KEKUASAAN
TERHADAP RESPON BAWAHAN**

UNIVERSITAS TERBUKA

Dibuat oleh:

Sri Enny Triwidiastuti

NIP. 131866176

FAKULTAS MATEMATIKA DAN ILMU PENGETAHUAN ALAM

UNIVERSITAS TERBUKA

1996

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam pergaulan sehari-hari kita menjumpai berbagai macam sifat (karakteristik) manusia. Apabila kita hidup dalam masyarakat organisasi atau kita sebagai tenaga kerja tentunya kita mempunyai atasan, rekan sekerja maupun bawahan yang masing-masing mempunyai karakteristik perilaku tersendiri. Perilaku individu yang berbeda tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi 2 macam yaitu:

1. Faktor Internal Individu
2. Faktor Eksternal Individu.

Faktor internal individu adalah faktor yang datang dari dalam diri dan merupakan ciri khas setiap individu, faktor ini terdiri dari faktor individu yang menggambarkan kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografi, kesemuanya akan membantu menerangkan perilaku dan prestasi seseorang.

Faktor internal yang lain adalah faktor psikologis yang menggambarkan tentang prestasi, sikap, kepribadian, kemauan belajar dan motivasi. Faktor ini menjelaskan perbedaan yang ada pada setiap individu dan akan menentukan perilaku dan prestasi yang berbeda dari setiap individu.

Faktor eksternal individu adalah faktor yang berasal dari luar diri individu yang akan mempengaruhi perilaku dan prestasi individu.

Faktor ini terutama adalah faktor lingkungan di mana orang tersebut berada, orang lain yang berinteraksi dengan individu tersebut, kelompok kerja dan struktur organisasi tempat individu tersebut bekerja. Faktor eksternal individu sangat penting bagi seseorang, karena apabila seseorang tidak mendapatkan pengaruh luar maka dia akan berperilaku sesuai dengan apa yang ada dalam dirinya. Tetapi apabila seseorang telah melakukan interaksi dengan orang lain atau lingkungan, maka cepat atau lambat perilakunya akan dipengaruhi oleh faktor lingkungan, khususnya oleh pribadi lain yang ada dalam lingkungan tersebut. Oleh karena itu seringkali terlihat bahwa orang yang selalu sendiri atau bekerja sendiri akan kurang maju bila dibandingkan dengan orang lain yang senang berinteraksi dengan orang lain. Orang yang senang berinteraksi dengan orang lain akan lebih cepat maju karena saling mempengaruhi.

Hubungan antar individu memang tidak selalu mempunyai dampak positif pada perilaku individu. Apabila seseorang mempunyai faktor internal individu lemah dan mendapat pengaruh dari luar yang lebih kuat dan bersifat negatif, maka perilakunya lambat laun akan terbawa menjadi negatif.

Dapat terlihat di sini bahwa hubungan antar pribadi dapat mempengaruhi perilaku seseorang, sehingga dapat dikembangkan hubungan untuk mempengaruhi individu agar berprestasi kerja lebih baik/meningkat (Robin, 1984). Untuk mengembangkan hubungan antar pribadi yang berdampak positif bagi organisasi, maka diperlukan kemampuan untuk mempengaruhi/menggerakkan orang lain untuk berperilaku seperti yang diharapkan atau yang biasa

disebut kekuasaan (Luthan, 1989). Kekuasaan yang dimaksudkan di sini adalah kekuasaan yang berguna untuk tujuan organisasi bukan kekuasaan diri, diharapkan akan memberi pengaruh positif bagi hubungan antar pribadi.

Seorang atasan meskipun mempunyai wewenang dan kekuasaan tidak selalu mampu untuk menggerakkan atau mengubah perilaku bawahannya, disamping itu tanggapan terhadap kekuasaan juga bersifat unik. Orang yang berhasil menerapkan kekuasaan pada seseorang belum tentu berhasil menerapkan kekuasaannya pada orang yang lain, sekalipun kekuasaan yang digunakan sama. Karena hal tersebut, tulisan ini akan menyajikan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan kekuasaan dalam organisasi, khususnya kekuasaan yang diterapkan pada hubungan antar pribadi, sehingga dapat diketahui bagaimana menerapkan kekuasaan pada berbagai macam orang dengan berhasil sehingga mendapat tanggapan seperti yang diharapkan.

1.2 Tujuan

Karena tanggapan setiap individu terhadap kekuasaan berbeda tergantung dari karakteristik masing-masing individu tersebut, maka tulisan ini ingin melihat sejauh mana karakteristik bawahan dapat mempengaruhi tanggapan terhadap kekuasaan atasan terhadap dirinya. Bila pengaruh tersebut sudah dapat diketahui, akan jelaslah jawaban atas

pertanyaan mengapa seorang atasan dapat menguasai bawahan yang satu, tetapi tidak dengan yang lain.

Dengan demikian dapat dicari alternatif cara pemecahan agar seorang atasan dapat menguasai bawahannya setelah atasan tersebut mengetahui karakteristik masing-masing bawahannya. Untuk mencapai tujuan tersebut akan dilakukan tahapan sebagai berikut:

1. mempelajari teori yang berkaitan dengan kekuasaan dalam organisasi, khususnya kekuasaan antar pribadi, sehingga dapat diketahui faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas kekuasaan seseorang terhadap orang lain'.
2. melihat kejadian yang sebenarnya, bagaimana individu yang berbeda memberi tanggapan yang berbeda pada kekuasaan yang sama, sehingga dapat diketahui untuk menguasai orang yang berbeda tidak dapat dipergunakan cara yang sama.
3. menganalisa karakteristik individu yang menjadi target kekuasaan berdasarkan teori, untuk mengetahui faktor karakteristik individu mana yang dapat membuat kekuasaan tidak efektif.

II. LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian kekuasaan

Kekuasaan apabila dipergunakan dengan baik dan jujur akan memberikan manfaat yang besar dalam kehidupan berorganisasi. Banyak ahli memberikan pengertian/arti yang berbeda tentang

kekuasaan sebagai: "The probability that one actor within a social relationship will be in a position to carry out his own will despite resistance".

Dan ahli lain yaitu White & Bednar (1982) mendefinisikan kekuasaan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sesuatu atau orang lain, terutama pada pengendalian sumber daya yang penting.

Sedangkan Robin (1984) dalam bukunya *Organizational Behaviour* menjelaskan definisi kekuasaan dengan lebih jelas yaitu: Kekuasaan adalah kemampuan seseorang (A) untuk mempengaruhi perilaku orang lain (B), sehingga membuat orang (B) melakukan sesuatu yang diminta (oleh A). Kegiatan yang dilakukan oleh B atas perintah A tersebut semula tidak disukai oleh B.

Berdasarkan teori Motivasi, kekuasaan sebagai kebutuhan untuk mempengaruhi orang lain dan mempunyai superioritas atas mereka atau dengan kata lain, seseorang yang dapat menggunakan kekuasaan dengan tepat adalah orang yang mempunyai kemampuan untuk menggerakkan/merubah orang lain untuk berperilaku seperti yang diinginkan. Kekuasaan berbeda dengan wewenang, karena wewenang adalah kekuasaan formal yang diakui, merupakan hak untuk menggerakkan/merubah orang lain (external), sedangkan kekuasaan adalah kemampuan seseorang yang berasal dari dalam diri pribadi (internal). Kekuasaan dapat berasal dari basis antar pribadi, struktural dan situasi. Tulisan ini akan menitikberatkan pada kekuasaan yang diterapkan antar pribadi yang dipergunakan dalam pencapaian tujuan organisasi.

2.2 Kekuasaan Antar Pribadi

French and Raven (1961) mengadakan pengelompokan kekuasaan antar pribadi yaitu:

a. Reward Power

Kekuasaan jenis ini dapat diperoleh jika seseorang memiliki kemampuan dan sumber daya untuk memberikan imbalan kepada orang lain.

Jika target kekuasaan memandang imbalan yang disediakan tersebut bernilai, mereka akan menuruti perintah, petunjuk atau permintaan pemberi imbalan. Imbalan tersebut dapat berupa peningkatan upah, promosi, tanggung jawab yang lebih besar, pujian, umpan balik dan pengakuan.

b. Coercive Power

Kekuasaan jenis ini dapat diperoleh jika seseorang mempunyai kemampuan untuk memberi hukuman atau membuat orang lain percaya akan memperoleh hasil yang tidak diinginkan bila tidak melakukan sesuatu yang dikehendaki pemegang kekuasaan. Sumber kekuasaan tergantung pada ketakutan akan hukuman, dan hukuman dapat berupa pemecatan, penundaan promosi, pelecehan di depan umum, penurunan jabatan, sanksi materi dan lain-lain.

c. Legitimate Power

Kekuasaan jenis ini merupakan gabungan dari 2 jenis kekuasaan terdahulu karena orang yang mempunyai

kekuasaan yang sah atau secara struktural berdasarkan jenjang jabatannya dapat memberi imbalan dan hukuman. Sumber kekuasaan ini berasal dari nilai dalam diri seseorang untuk memberi hak yang sah kepada orang lain untuk mempengaruhi orang tersebut. Kekuasaan ini tergantung pada posisi dan peran yang ada pada seseorang.

d. Referent Power

Kekuasaan jenis ini menitikberatkan kekaguman seseorang kepada orang lain (kharisma). Misalnya seorang bawahan dapat memihak atau menuruti permintaan atasannya karena merasa tertarik kepada kepribadiannya, tanpa memikirkan apakah dia akan memperoleh imbalan atau tidak. Jelaslah bahwa seseorang yang mempergunakan referent power harus mempertahankan daya tariknya.

French dan Raven mengatakan bahwa kelima sumber kekuasaan tersebut saling terkait dan orang yang sama dapat mempergunakan jenis kekuasaan yang berbeda pada saat yang berbeda, karena suatu jenis kekuasaan tidak selalu sesuai untuk semua keadaan. Kesesuaian setiap jenis kekuasaan juga tergantung pada target kekuasaan, yaitu seberapa jauh bawahan dapat terpengaruh oleh masing-masing jenis kekuasaan tergantung dari karakteristik target kekuasaan.

2.3 Tingkat kemudahan terpengaruh dari target kekuasaan

Kekuasaan melibatkan hubungan timbal balik antara agen (pemegang kekuasaan) dan target kekuasaan (orang yang dikenai kekuasaan). Hubungan timbal balik ini dapat lebih mudah dipahami bila mempelajari sumber kekuasaan dari agen kekuasaan dan karakteristik perilaku target kekuasaan untuk mengetahui seberapa jauh target kekuasaan dapat dipengaruhi. Karakteristik ini meliputi:

a. Ketergantungan

Ketergantungan hubungan target terhadap agen ditentukan oleh 3 faktor yaitu:

- Nilai target

Sesuatu yang dianggap penting oleh seseorang akan menentukan tingkat ketergantungan terhadap orang lain. Misalnya imbalan merupakan sesuatu yang penting bagi seseorang, maka orang tersebut akan merasa tergantung pada orang lain yang dapat memberikan imbalan.

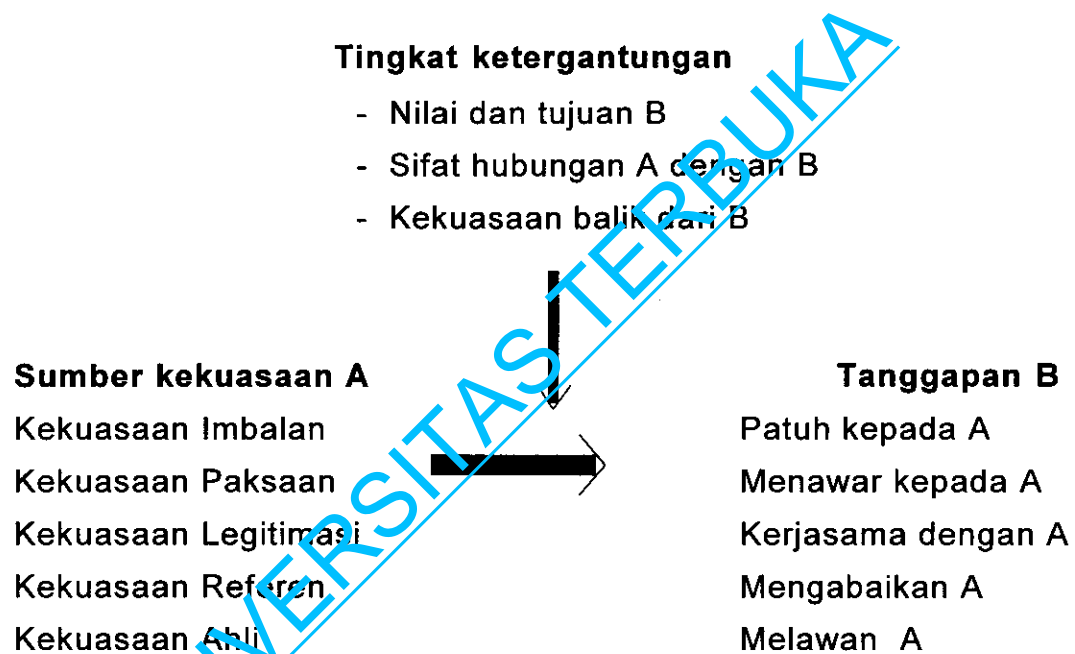
- Sifat hubungan

Bagaimana hubungan antara target dan agen kekuasaan, misalnya apakah agen atasan, rekan sekerja atau bawahan dan sifat pekerjaannya permanen atau temporer.

- Kekuasaan balik (counter power)

Apakah target mempunyai kekuasaan yang dapat menandingi agen, misalnya target mempunyai keahlian yang langka, maka dia mempunyai pegangan untuk menguasai agen, sehingga ketergantungan hubungan dengan agen kecil.

Tingkat ketergantungan hubungan target terhadap agen kekuasaan akan mempengaruhi tanggapan target terhadap yang diterapkan padanya. Bila A adalah agen kekuasaan, B adalah target kekuasaan, hubungan dapat dijelaskan sebagai berikut:



Yang bisa dijelaskan sebagai berikut:

- Bila A mempunyai kekuasaan yang besar dan B sangat tergantung, bisa diharapkan B akan patuh dengan apa yang diinginkan A.
Misalnya A mempunyai sumber kekuasaan imbalan yang besar, dan B sangat menghargai imbalan, maka B dapat diharapkan bisa patuh pada A.
- Bila A mempunyai kekuasaan yang sedang saja dan B masih mempunyai ketergantungan yang besar, maka diharapkan B akan menawar pada permintaan A.

menawar pada permintaan A.

Misalnya A mempunyai kekuasaan hukuman yang sedang (tidak mungkin memecat), maka B akan berusaha menawar permintaan A dengan tidak sepenuhnya memenuhi permintaan tersebut.

- Bila distribusi kekuasaan dibagi merata antara keduanya, B akan berusaha untuk mengembangkan hubungan kerjasama dengan A, yang keduanya memperoleh hasil dari kerjasama tersebut.

Misalnya A mempunyai basis kekuasaan yang sah, karena atasan B, sehingga dia berhak memerintah B, sedangkan B mempunyai keahlian langka yang dibutuhkan oleh A, maka keduanya akan saling bekerjasama dan saling menguntungkan.

- Bila B tidak mempunyai ketergantungan pada A dan A tidak mempunyai kekuasaan, maka B akan melawan A apabila diperintah.
- Bila kekuasaan A tidak jelas bagi B, dan ketergantungan B tidak jelas pada A maka B akan mengabaikan A.

Tanggapan yang diulasakan di atas adalah tanggapan yang mungkin terjadi berdasarkan tingkat ketergantungan target dan tingkat kekuasaan yang dimiliki agen kekuasaan. Masih ada karakteristik lain dari target yang akan memperkuat atau memperlemah tanggapan target terhadap kekuasaan agen.

b. Ketidakpastian

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa orang yang mengetahui kebenaran suatu perilaku dengan tidak pasti, akan lebih mudah dipengaruhi untuk merubah perilaku tersebut.

c. Kepribadian

Kepribadian merupakan salah satu faktor kemudahan seseorang untuk dipengaruhi orang lain, kadang-kadang kepribadian yang sama tidak memberi respon yang sama tergantung karakteristik orang yang

bersangkutan.

d. Kecerdasan

Hubungan antara kecerdasan dan kemudahan seseorang untuk terpengaruh tidak sederhana. Orang yang cerdas mungkin lebih terbuka mendengar pendapat orang lain, tetapi mereka cenderung mempunyai harga diri yang tinggi dan tidak mudah dipengaruhi.

e. Jenis kelamin

Dahulu masyarakat menganggap wanita lebih mudah dipengaruhi daripada pria, tetapi saat ini telah mengalami perubahan.

f. Usia

Ahli psikologi sosial menyimpulkan bahwa kepekaan terhadap pengaruh meningkat pada usia 8-9 tahun kemudian menurun sampai usia remaja.

g. Kebudayaan

Nilai budaya suatu masyarakat mempunyai dampak yang besar terhadap kemudahan terpengaruh. Semakin terbuka masyarakat terhadap arus informasi semakin mudah berubah perilaku anggota masyarakatnya.

Dengan adanya sumber kekuasaan dan agen dan tingkat kemudahan target untuk menerima kekuasaan yang dipengaruhi oleh karakteristik target, supaya kekuasaan efektif harus ada kesesuaian antara jenis kekuasaan yang dipergunakan dan karakteristik target. Selain hal di atas, karakteristik agen dan organisasi juga mempengaruhi keefektifan kekuasaan yang digunakan.

2.4 Model kontingensi kekuasaan

Kekuasaan yang efektif juga harus disertai oleh kesesuaian karakteristik antara agen dan target. Model kontingensi kekuasaan akan memberi gambaran tentang jenis kekuasaan yang diperlukan untuk karakteristik target tertentu supaya menghasilkan output yang dikehendaki.

Supaya hasil yang dikehendaki dapat tercapai, diperlukan syarat kondisi tertentu. Ada 3 jenis model kontingensi kekuasaan menurut Helbert Kelman (seorang ahli psikologi sosial) yaitu:

1. Sumber kekuasaan jenis imbalan dan hukuman membutuhkan pengendalian supaya target kekuasaan patuh bagi target yang patuh bila disediakan imbalan, agen harus menerapkan pengawasan yang ketat dan hukuman yang menajai.
2. Sumber kekuasaan jenis referen yang didukung oleh daya tarik dan kelebihan baik dalam ilmu pengetahuan maupun lainnya membuat target tertarik dan menemukan kepuasan.
Target akan membina dan menjaga hubungan dengan agen kekuasaan.
3. Sumber kekuasaan ahli dan legitimasi didukung oleh kredibilitas akan membuat orang tertarik dan menyatu karena sesuatu yang dipunyai agen konsisten dengan nilai dalam diri target karena itu agen harus mempunyai pengetahuan tentang apa yang sedang dikerjakan dan dibutuhkan target.

III. CONTOH KASUS: "Type kekuasaan yang sama menghasilkan tanggapan yang berbeda".

Pengamatan penulis yang disajikan dalam makalah ini merupakan kejadian nyata bahwa kekuasaan sama dan diterapkan pada 2 orang berbeda menghasilkan tanggapan yang berbeda. Tanggapan yang berbeda ini bahkan terjadi berulang dengan kekuasaan yang kedua. Kejadiannya dapat dituturkan sebagai berikut:

Pada awal tahun 1983 sebuah perusahaan konsultan BUMN menerima pekerjaan perencanaan PLTA pekerjaan ini terdiri dari beberapa lingkup pekerjaan antara lain: turbin, bendungan, saluran pengelak dan lain-lain. Kasus yang diamati terjadi pada divisi perencanaan bendungan (dam) yang dipimpin oleh seorang koordinator. Koordinator ini memimpin sejumlah orang yang terdiri dari beberapa orang sarjana teknik sipil untuk perencanaan, beberapa orang drafter yang tugasnya mewujudkan perencanaan tersebut dalam bentuk gambar dan satu atau dua orang administrasi.

Pak Didi adalah koordinator yang pertama, membawahi pak Tono dan pak Ali yang pekerjaannya adalah drafter untuk proyek tersebut. Sebelum mulai pekerjaan barunya pak Didi mengumpulkan seluruh stafnya untuk membuat rencana pelaksanaan pekerjaan dan mempelajari segala sesuatu tentang pekerjaannya. Pada rapat tersebut pak Didi menjelaskan lingkup pekerjaan di bawah tanggung jawabnya, jangka waktu pelaksanaan, tugas masing-masing individu beserta tanggung jawabnya. Yang diamati adalah penerapan kekuasaan koordinator tersebut terhadap 2 orang drafter yang terlihat berbeda baik dalam hal usia, lama bekerja, status kepegawaian dan kepribadian masing-masing.

Dapat dijelaskan bahwa pak Ali berusia sekitar 45 tahun, tenaga honorer, berpendidikan STM jurusan sipil sedangkan pak Tono berusia sekitar 28 tahun, pegawai tetap dan berpendidikan sarjana muda Teknik Sipil.

Pak Didi yang merasa sah dan mempunyai hak untuk memerintah dan mengkoordinasikan bawahannya berusaha menyelesaikan tanggung jawabnya dengan otoriter. Pada rapat yang diadakan secara berkala untuk memantau kemajuan pekerjaan, dia tidak segan-segan menegur bawahannya dengan keras bila belum memenuhi target tetapi memberi imbalan berupa uang bila bawahannya melampaui target.

Setelah waktu tertentu terlihat bahwa kemajuan pak Ali meningkat dalam arti ada kemajuan setiap bulan secara konstan sedangkan pak Tono peningkatan tersebut tidak konstan bahkan ada kalanya menurun sehingga bila dibandingkan, tingkat kemajuan pak Ali masih lebih tinggi. Pak Tono lebih sering tidak masuk kerja, walaupun masuk tidak bekerja dengan semestinya dan seringkali protes bila berhadapan langsung dengan pak Didi.

Selanjutnya pada pertengahan tahun 1983, karena pak Didi dialih tugaskan ke BUMN lain, koordinator diganti oleh pak Imam yang berusia lebih tua, lebih ramah dan dapat mendengar kesulitan/keluhan bawahan. Pendidikan dan pengalaman kerjanya sama dengan pak Didi, hanya pak Imam pernah bekerja diperusahaan lain sebelumnya.

Sebelum pergantian jabatan, pak Imam berupaya menggali informasi tentang pekerjaan barunya dan diperoleh penjelasan selain tentang lingkup pekerjaan juga tentang karakteristik masing-masing bawahannya. Pak Didi menyarankan supaya pak Tono diganti orang lain, karena dapat mengganggu kemajuan pekerjaan secara keseluruhan, tetapi pak Imam memutuskan akan melihat pekerjaan

pak Tono lebih dahulu. Setelah 1 bulan berlalu karena merasa kasihan dan pak Imam mengetahui kelebihan pak Tono (dapat menggambar lebih rapi, daya kreatifitasnya tinggi) maka pak Imam memutuskan akan terus mempekerjakan pak Tono di unit kerjanya. Dalam memimpin bawahannya ternyata pak Imam lebih mudah menerima pendapat bawahannya, kesulitan bawahan didengarkan kemudian dalam rapat dicari pemecahannya bersama. Selain itu pak Imam selalu menghargai bawahan yang berprestasi meskipun tidak dalam bentuk uang. Pak Imam dapat menjadi perantara yang baik dalam arti menyampaikan usul bawahan kepada atasannya dengan jelas dan tepat. Setelah 6 bulan terlihat bahwa umumnya bawahan lebih menyukai pak Imam daripada pak Didi, terutama pada pak Ali dan pak Tono.

Pak Ali menunjukkan peningkatan unjuk kerja yang tidak terlalu mencolok, sedangkan Pak Tono lebih sering masuk kerja, lebih suka bercanda dan yang lebih penting pekerjaannya selalu tepat waktu sehingga rekan-rekan pada unit kerjanya merasa senang karena pekerjaan yang lain tidak harus menunggu.

Terlihat bahwa unjuk kerja pak Tono lebih meningkat di bawah pimpinan pak Imam, maka timbul beberapa pertanyaan:

1. Mengapa pak Ali tetap patuh dan rajin meskipun atasannya berbeda.
2. Mengapa pak Tono lebih sering protes dan bekerja sesuka hati di bawah kekuasaan atasan pertama.
3. Mengapa pak Tono berubah menuju perilaku yang lebih positif di bawah atasan kedua.

4. Mengapa keduanya mempunyai tanggapan yang berbeda terhadap atasan yang sama.
5. Apakah pak Tono dapat dibuat patuh dan rajin seperti pak Ali.

Untuk mendapatkan jawaban dari pertanyaan di atas, marilah kita menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi keefektifan kekuasaan baik dilihat pada atasan maupun bawahannya.

IV. ANALISA KARAKTERISTIK BAWAHAN DAN TANGGAPANNYA TERHADAP KEKUASAAN YANG DIGUNAKAN ATASAN

Pada teori yang telah dijelaskan lebih dahulu disebutkan bahwa tanggapan target pada setiap jenis kekuasaan yang digunakan oleh agen dipengaruhi oleh karakteristik target, di samping pengaruh karakteristik agen kekuasaan dan organisasinya.

Untuk mencari jawaban pertanyaan di atas, akan dilihat bagaimana karakteristik dua orang bawahan, atasan serta sumber kekuasaan yang digunakan serta karakteristik organisasi.

4.1 Karakteristik bawahan

Dalam teori terdahulu bahwa tingkat kemudahan target untuk mendapatkan pengaruh adalah ketergantungan, ketidak pastian, kepribadian, kecerdasan, jenis kelamin dan kebudayaan. Marilah kita analisa satu persatu.

1. Ketergantungan

Ketergantungan ditentukan oleh nilai, sifat hubungan dan kekuasaan balik. Bila dianalisa:

- pak Ali mempunyai ketergantungan pada pekerjaan yang tinggi, karena pekerjaan adalah sangat penting bagi pak Ali yang berpendidikan STM dan tenaga honorer pada perusahaan tersebut.
- karena tingkat pendidikan pak Tono relatif lebih tinggi, usianya masih muda, ketergantungan pada pekerjaan tidak sebesar pak Ali. Karena keduanya berstatus bawahan dan tidak mempunyai kemampuan untuk dapat menguasai atasannya, maka mereka sesungguhnya tergantung pada atasan, tetapi ketergantungan pak Ali lebih besar daripada pak Tono.

2. Ketidakpastian

Bila dilihat dari ketidakpastian nasib pekerjaan dan pelaksanaan pekerjaan pak Ali mempunyai ketidakpastian tinggi.

pak Ali : - tenaga honorer yang setiap saat dapat di PHK
berpendidikan rendah, sehingga kepercayaan diri kurang

pak Tono : - tenaga tetap,
- berpendidikan lebih tinggi sehingga lebih percaya diri.

3. Kepribadian

Bila dilihat dari faktor luar, pendidikan dan sifat pekerjaan, kepribadian:

- pak Ali, karena kepercayaan diri kurang, maka lebih mudah dipengaruhi.
- pak Tono, relatif lebih sulit dipengaruhi daripada pak Ali.

4. Kecerdasan

Sekalipun latar belakang pendidikan keduanya berbeda, tetapi kecerdasan hampir sama termasuk dalam kategori cukup. Dengan tarah kecerdasan seperti ini, seharusnya lebih mudah dipengaruhi daripada kecerdasan yang lebih tinggi.

5. Jenis kelamin

Bila ditinjau dari jenis kelamin yang sama laki-laki, tingkat kemudahan dipengaruhi seharusnya sama.

6. Usia

Bila ditinjau dari segi usia, pak Tono yang usianya 28 tahun seharusnya lebih mudah dipengaruhi.

7. Kebudayaan

Keduanya berasal dari budaya yang sama (satu suku), yang bisa menerima kekuasaan orang lain, sehingga bila kondisi lainnya sama, maka tingkat kemudahan dipengaruhi sama.

4.2 Karakteristik atasan dan sumber kekuasaan yang digunakan

Bila kita menganalisa karakteristik kedua orang tersebut, terlihat bahwa pak Didi lebih otoriter (lebih keras dalam sanksi dan hukuman) dan pak Imam lebih dapat mendekati bawahan meskipun tetap ada sanksi dan penghargaan.

Sumber kekuasaan yang dipergunakan secara garis besar hampir sama, hanya terdapat sedikit perbedaan. Analisa sumber kekuasaan tersebut adalah:

1. Kekuasaan legitimasi

Kedua orang tersebut mempergunakan kekuasaan legitimasi, karena mereka sah dan mempunyai hak untuk memerintah bawahannya.

2. Kekuasaan Imbalan

Kekuasaan imbalan dipergunakan oleh keduanya tetapi jenis imbalannya berbeda, pak Didi mempergunakan jenis imbalan materi yaitu uang sedangkan pak Imam imbalannya berupa penghargaan.

3. Kekuasaan paksaan lebih banyak dipergunakan oleh pak Didi

4. Kekuasaan ahli dimiliki oleh keduanya karena pekerjaan yang ditangani sesuai latar belakang pendidikan.

5. Kekuasaan referen kemungkinan besar dimiliki oleh pak Imam karena untuk menghadapi bawahan pak Imam lebih dapat mendengarkan keluh-kesah bawahan.

4.3 Hasil Analisis

Bila dianalisis karakteristik atasan dan sumber kekuasaan dapat menghasilkan tanggapan bawahan yang berbeda. Untuk menjawab pertanyaan di atas, marilah kita analisa sebagai berikut:

1. Pak Ali tetap patuh dan rajin meskipun atasannya berbeda karena ketergantungan pada pekerjaan sangat besar, sehingga kekuasaan jenis apapun yang diterapkan membuat pak Ali tetap patuh. Lagi pula atasan mempunyai wewenang untuk memerintah, berarti mempunyai wewenang pula untuk menghukum. Usia yang lebih tua juga ikut mempengaruhi, semakin bertambah usia seseorang

diharapkan semakin bijaksana, rasa kurang percaya diri yang cukup besar (karena tenaga honorer dan pendidikannya relatif lebih rendah dari rekan-rekannya), selain itu sifat dasar pak Ali lebih nrimo daripada pak Tono. Dari karakteristik yang disebutkan terdahulu, jelas bahwa pak Ali lebih mudah dipengaruhi.

2. Pak Tono bekerja sesuka hati dan sering protes semasa atasan pertama karena atasan pertama tidak dapat memenuhi harapannya. Ditinjau dari ketergantungan terhadap pekerjaan, pak Tono merasa perusahaan tersebut bukan satu-satunya tumpuan harapan keluarganya, karena di samping bekerja sebagai drafter pak Tono juga menjadi perantara jual beli rumah. Rasa percaya diri pak Tono lebih besar dari pak Ali, atasan pertama mempergunakan hukuman yang tidak ditakuti oleh pak Tono, karena pada dasarnya lingkungan kerja yang sekarang tidak terlalu disukai oleh pak Tono.
3. Perilaku pak Tono berubah dan menjurus lebih positif di bawah atasan kedua karena atasan kedua lebih mengerti bawahan, mau mendengarkan, mau memecahkan masalah bersama dan pendekatan yang dilakukan lebih luwes. Ternyata karakteristik atasan seperti ini yang cocok untuk pak Tono sehingga pak Tono menjadi lebih penurut pada atasan kedua dan hasilnya pak Tono lebih mudah dipengaruhi.

4. Kekuasaan yang sama menghasilkan tanggapan yang berbeda, karena karakteristik keduanya berbeda, terutama dalam hal ketergantungan terhadap pekerjaan, ketidakpastian dan kepribadiannya sehingga respon yang ditimbulkan berbeda. Pak Ali lebih mudah dikuasai apapun jenis kekuasaan yang dipergunakan, sedangkan untuk menguasai pak Tono, seorang harus tahu/mengenal pak Tono dan memilih kekuasaan apa yang sesuai.
5. Bila kekuasaan yang diterapkan pada Pak Tono sudah sesuai, pak Tono akan lebih patuh, lebih mudah dipengaruhi. Untuk membuat pak Tono tergantung, atasan sebaiknya mempergunakan kekuasaan imbalan karena pak Tono sangat menghargai imbalan berupa uang. Pada model kontingensi kekuasaan yang sudah dijelaskan seseorang akan patuh pada kekuasaan imbalan bila dia membutuhkan imbalan, tetapi disertai pengawasan.

V. KESIMPULAN

Pembahasan dalam tulisan ini dapat menyimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kekuasaan selalu ada dalam organisasi, bila digunakan dengan benar dan jujur maka kekuasaan akan berguna dalam kehidupan berorganisasi.
2. Kekuasaan dapat merubah perilaku seseorang, sehingga kinerja seseorang dapat lebih ditingkatkan.

3. Tidak semua atasan berhasil mempergunakan kekuasaannya, karena untuk karakteristik tertentu membutuhkan jenis kekuasaan tertentu pula. Supaya kekuasaan efektif harus ada kesesuaian antara target dan agen kekuasaan, didukung oleh karakteristik organisasi. Kekuasaan otoriter dapat berhasil tetapi membutuhkan pengawasan dan biasanya bersifat sementara.
4. Supaya kekuasaan mendapatkan tanggapan yang diharapkan, atasan harus mempelajari karakteristik bawahan terlebih dahulu, kemudian mencari jenis kekuasaan yang sesuai dan memperkuat kondisi penunjangnya.

UNIVERSITAS TERBUKA