

# Kekuasaan, Wewenang dan Pengaruh

## PENGERTIAN KEKUASAAN DAN SUMBER KEKUASAAN

**Kekuasaan** adalah kemampuan untuk menggunakan pengaruh pada orang lain; artinya kemampuan untuk mengubah sikap atau tingkah laku individu atau kelompok. Kekuasaan juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi individu, kelompok, keputusan, atau kejadian. Kekuasaan tidak sama dengan wewenang, wewenang tanpa kekuasaan atau kekuasaan tanpa wewenang akan menyebabkan konflik dalam organisasi.

Secara umum ada dua bentuk kekuasaan:

1. Pertama kekuasaan pribadi, kekuasaan yang didapat dari para pengikut dan didasarkan pada seberapa besar pengikut mengagumi, respek dan terikat pada pemimpin.
2. Kedua kekuasaan posisi, kekuasaan yang didapat dari wewenang formal organisasi.

Kekuasaan berkaitan erat dengan pengaruh (*influence*) yaitu tindakan atau contoh tingkah laku yang menyebabkan perubahan sikap atau tingkah laku orang lain atau kelompok.

Kekuasaan tidak begitu saja diperoleh individu, ada 5 sumber kekuasaan menurut **John Brench dan Bertram Raven**, yaitu :

### 1. Kekuasaan menghargai (*reward power*)

Kekuasaan yang didasarkan pada kemampuan seseorang pemberi pengaruh untuk memberi penghargaan pada orang lain yang dipengaruhi untuk melaksanakan perintah. (bonus sampai senioritas atau persahabatan)

### 2. Kekuasaan memaksa (*coercive power*)

Kekuasaan berdasarkan pada kemampuan orang untuk menghukum orang yang dipengaruhi kalau tidak memenuhi perintah atau persyaratan. (teguran sampai hukuman).

### 3. Kekuasaan sah (*legitimate power*)

Kekuasaan formal yang diperoleh berdasarkan hukum atau aturan yang timbul dari pengakuan seseorang yang dipengaruhi bahwa pemberi pengaruh berhak menggunakan pengaruh sampai pada batas tertentu.

### 4. Kekuasaan keahlian (*expert power*)

Kekuasaan yang didasarkan pada persepsi atau keyakinan bahwa pemberi pengaruh mempunyai keahlian relevan atau pengetahuan khusus yang tidak dimiliki oleh orang yang dipengaruhi. (professional atau tenaga ahli).

## 5. Kekuasaan rujukan (*referent power*)

Kekuasaan yang dimiliki oleh seseorang atau kelompok yang didasarkan pada indentifikasi pemberi pengaruh yang menjadi contoh atau panutan bagi yang dipengaruhi. (karisma, keberanian, simpatik dan lain-lain).

### Bagaimana Menangani Kekuasaan

Pandangan kekuasaan dengan wajah negatif mengartikan kekuasaan sebagai mempunyai kekuasaan atas diri orang lain yang kurang beruntung dan menganggap orang sebagai tidak lebih dari pion untuk digunakan atau dikorbankan kalau ada kebutuhan untuk itu. Pandangan ini akan menyebabkan kegagalan bagi pengguna kekuasaan, karena orang yang dijadikan pion cenderung akan menentang wewenang atau menerima dengan sangat pasif. Apapun yang terjadi nilainya bagi manajer amat terbatas.

**Wajah positif kekuasaan yang paling baik dicirikan dengan perhatian untuk struktur kelompok. Manajer akan mendorong anggota kelompok untuk mengembangkan kekuatan dan kompetensi yang diperlukan untuk menjadi sukses sebagai individu dan sebagai anggota dari organisasi.**

- Karakteristik kunci menangani kekuasaan dengan sukses (John P Kotter) :
- 1. Peka terhadap sumber kekuasaan mereka, **menjaga tindakan tetapi tetap konsisten dengan harapan orang.**
- 2. Mengakui perbedaan biaya, resiko dan manfaat **dari lima kekuasaan dasar, menggunakan dasar kekuasaan manapun yang sesuai dengan situasi atau orang tertentu.**
- 3. Menghargai bahwa setiap dasar kekuasaan mempunyai keunggulan, **mencoba mengembangkan keterampilan dan kredibilitas mereka sehingga dapat menggunakan metode apa pun yang paling baik.**
- 4. Mempunyai sasaran karier yang membuat mereka mengembangkan dan menggunakan kekuasaan, **membuat orang merasa tergantung padanya, dan menggunakan salah satu tipe kekuasaan yang paling mungkin untuk dipakai.**
- 5. Bertindak secara dewasa dan mengembangkan kendali diri, **menghindari menonjolkan kekuasaan secara angkuh dan mencoba untuk bertindak tidak kasar bila tidak diperlukan.**
- 6. Memahami bahwa kekuasaan perlu untuk melaksanakan pekerjaan, **merasa senang menggunakan kekuasaan untuk mendorong keberhasilan pelaksanaan tugas organisasi.**

**Kekuasaan menjadi mudah terlembaga, tetapi bagi mereka yang dipercaya orang lain, memiliki kekuasaan kelihatannya lebih mudah untuk mempengaruhi orang lain.**

➤ **Arti Kunci Kekuasaan (Rosabeth Moss Kanter) :**

1. **Aktivitas luar biasa**, membuat perubahan, menempati suatu posisi atau berhasil mengambil resiko yang besar akan mendorong kepemilikan kekuasaan.
2. **Visibilitas**, menjadi dikenal atau memperoleh kesempatan diperkenalkan dengan pemegang kekuasaan akan mendorong kesuksesan menggunakan kekuasaan yang dimiliki.
3. **Relevansi**, memiliki kekuasaan yang berhasil berarti mampu menyelesaikan masalah organisasi yang otentik atau akurat.
4. **Sponsor**, mempunyai sponsor atau mentor- seseorang memberi nasehat kepada anda mengenai cara agar berhasil dalam organisasi- dapat menjadi sumber kekuasaan informal, terutama bila sponsor menikmati kekuasaan yang cukup besar

Kekuasaan adalah fakta penting dari kehidupan organisasi. Manajer tidak hanya harus menerima dan memahaminya sebagai bagian dari pekerjaan , tetapi harus juga belajar cara menggunakannya tanpa menyalahgunakannya untuk mencapai sasaran sendiri dan organisasi.

## **WEWENANG**

Mengapa manajer dapat memerintah karyawan. Pada situasi yang normal, manajer dapat membuat karyawan mengerjakan apa yang ia perintahkan. Mengapa manajer dapat mendapatkan hak untuk memerintah.

Ada dua pandangan yang menjelaskan wewenang formal (resmi):

1. Pandangan klasik (*classical view*)

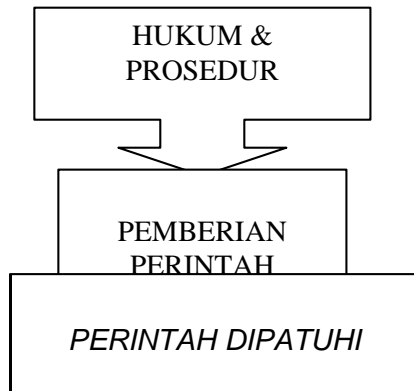
Wewenang datang dari tingkat paling atas, kemudian secara bertahap diturunkan ke tingkat yang lebih bawah

2. Pandangan penerimaan (*acceptance view*)

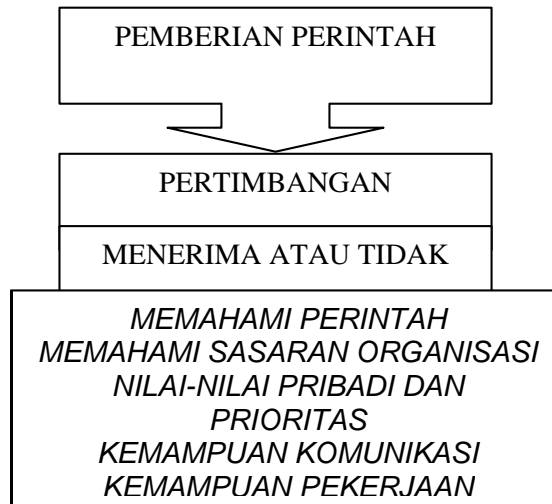
Sudut pandang wewenang adalah penerima perintah, bukannya pemberi perintah. Pandangan ini dimulai dengan pengamatan bahwa tidak semua perintah dipatuhi oleh penerima perintah. Penerima perintah akan menentukan apakah akan menerima perintah atau tidak.

## Dua Pandangan Wewenang Formal

### Pandangan Klasik



### Pandangan Penerimaan



Menurut Chester I. Bernard seseorang akan memenuhi perintah apabila dipenuhi empat kondisi berikut:

- ✚ Dia dapat memahami komunikasi
- ✚ Dia percaya bahwa perintah tersebut tidak bertentangan dengan tujuan organisasi
- ✚ Perintah tersebut tidak bertentangan dengan kepentingan secara keseluruhan, dan
- ✚ Secara fisik dan mental mampu menjalankan perintah tersebut.

## Wewenang Lini, Staff dan Fungsional

### Wewenang Lini

Dimiliki oleh manajer lini yang mengambil keputusan untuk mencapai tujuan organisasi secara langsung. Dalam bagan organisasi, wewenang lini digambarkan oleh garis yang menghubungkan manajemen puncak sampai ke manajemen tingkat bawah.

### Wewenang Staff

Dilakukan oleh orang atau kelompok orang yang memberikan jasa atau nasehat kepada manajer lini. Staff ahli biasanya merupakan istilah yang menggambarkan posisi tersebut. Staff ahli memberikan nasehat berdasarkan keahlian, pengalamana, atau riset dan analisis yang diperlukan, termasuk bantuan pelaksanaan kebijakan, monitor, dan pengendalian.

### Wewenang Fungsional

Kadang organisasi mempunyai manajer atau departemen yang mempunyai wewenang fungsional. fungsi keuangan dan akuntansi sering diberikan wewenang fungsional.

## **Delegasi Wewenang**

Dapat diartikan sebagai penugasan wewenang dan tanggung jawab formal organisasi kepada orang lain, dalam hal ini karyawan. Wewenang dapat didelegasikan sesuai dengan prinsip skalar dari manajemen klasik, yang mengatakan bahwa garis wewenang harus ditetapkan dengan jelas dari manajemen puncak sampai karyawan paling bawah. Delegasi wewenang bukan merupakan pelepasan tanggung jawab.

## **Keuntungan dan Halangan Delegasi Wewenang**

Delegasi wewenang memungkinkan manajer menyelesaikan lebih banyak pekerjaan daripada kalau semuanya dikerjakan sendiri. Kadang bawahan mempunyai keahlian yang lebih dibandingkan dengan manajer untuk hal-hal tertentu.

Beberapa manajer kadang enggan mendelegasikan wewenang karena:

- ✘ tidak yakin akan kemampuan bawahan
- ✘ merasa mampu mengerjakan sendiri
- ✘ tidak efisien untuk mengajari bawahannya melakukan tugas
- ✘ takut wewenangnya akan berkurang, atau takut kalau bawahannya dapat melakukan tugas lebih baik dibandingkan dirinya.

Karyawan kadang enggan menerima delegasi wewenang karena beberapa alasan:

- ✘ takut gagal
- ✘ merasa tidak ada penghargaan untuk kerja yang akan dilakukannya, atau tidak mau mengganggu risiko
- ✘ semua risiko diserahkan atau ditanggung oleh manajer.

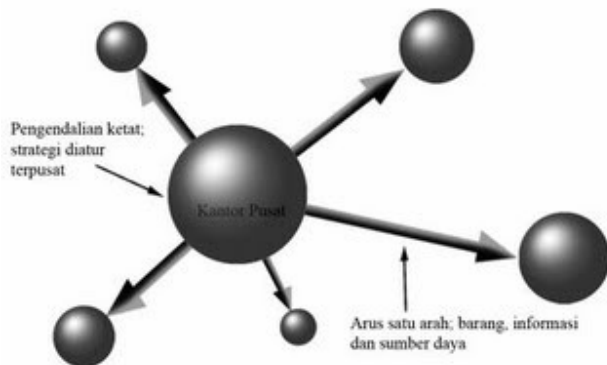
## **Delegasi Wewenang yang Efektif**

1. Memutuskan pekerjaan mana yang akan didelegasikan, karena tidak semua pekerjaan dapat didelegasikan
2. Memutuskan siapa yang akan memperoleh penugasan, dengan beberapa pertimbangan: waktu yang dimiliki karyawan, kemampuan yang dimiliki karyawan, dan kesempatan yang akan dimanfaatkan oleh karyawan
3. Mendelegasikan tugas, disertai dengan informasi dan pemberian wewenang yang cukup, dan bentuk hasil yang diharapkan
4. Menetapkan *Feedback*, untuk memonitor kemajuan yang dicapai oleh bawahan.

## Sentralisasi vs Desentralisasi

### A. Sentralisasi

Sentralisasi adalah memusatkan seluruh wewenang kepada sejumlah kecil manajer atau yang berada di posisi puncak pada suatu struktur organisasi. Sentralisasi banyak digunakan pada pemerintahan lama di Indonesia sebelum adanya otonomi daerah.



Kelemahan dari sistem sentralisasi adalah di mana seluruh keputusan dan kebijakan di daerah dihasilkan oleh orang-orang yang berada di pemerintah pusat, sehingga waktu yang diperlukan untuk memutuskan sesuatu menjadi lama. Kelebihan sistem ini adalah di mana pemerintah pusat tidak harus pusing-pusing pada permasalahan yang timbul akibat perbedaan pengambilan keputusan, karena seluruh keputusan dan kebijakan dikoordinir seluruhnya oleh pemerintah pusat.

### B. Desentralisasi

Desentralisasi adalah pendelegasian wewenang dalam membuat keputusan dan kebijakan kepada manajer atau orang-orang yang berada pada level bawah dalam suatu struktur organisasi. Pada saat sekarang ini banyak perusahaan atau organisasi yang memilih serta menerapkan sistem desentralisasi karena dapat memperbaiki serta meningkatkan efektifitas dan produktifitas suatu organisasi.

Pada sistem pemerintahan yang terbaru tidak lagi banyak menerapkan sistem sentralisasi, melainkan sistem otonomi daerah atau otda yang memberikan sebagian wewenang yang tadinya harus diputuskan pada pemerintah pusat kini dapat di putuskan di tingkat pemerintah daerah atau pemda. Kelebihan sistem ini adalah sebagian besar keputusan dan kebijakan yang berada di daerah dapat diputuskan di daerah tanpa adanya campur tangan dari pemerintahan di pusat. Namun kekurangan dari sistem desentralisasi pada otonomi khusus untuk daerah adalah euforia yang berlebihan di mana wewenang tersebut hanya mementingkan kepentingan golongan dan kelompok serta digunakan untuk mengeruk keuntungan pribadi atau oknum. Hal tersebut terjadi karena sulit untuk dikontrol oleh pemerintah di tingkat pusat.