

TI-3252: Perancangan Organisasi

Pendekatan Power

Laboratorium Sistem Produksi

www.lspitb.org

©2003



PENDEKATAN POWER

- Intangible, tapi pengaruhnya bisa dirasakan
- Terjadi dalam hubungan antara 2 atau lebih pihak, bisa terjadi ke arah vertikal atau horisontal
- Tidak harus digunakan agar terasa, cukup potensialnya saja sudah bisa dirasakan bahwa ada pihak yang memiliki power



POWER (DEFINISI)

- Kemampuan suatu pihak (orang/bagian) dalam organisasi untuk mempengaruhi (memaksa) pihak lain, agar menjalankan perintah atau menjalankan sesuatu (yang sebenarnya tidak diinginkan oleh pihak yang dipengaruhi) untuk mencapai suatu tujuan sesuai kehendak pihak yang memiliki power



OTORITAS (1)

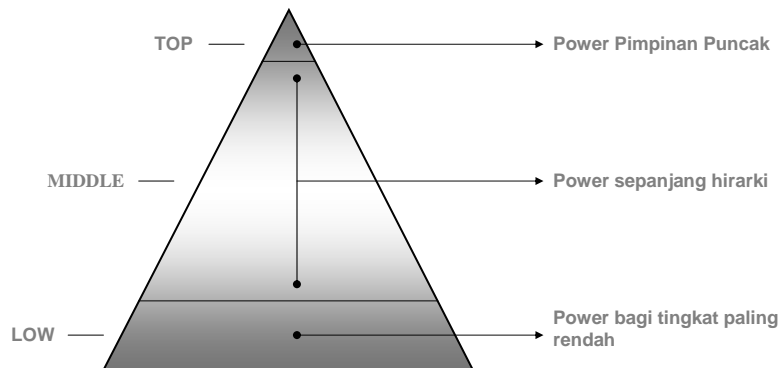
- Muncul sebagai pemikiran Weber pada jaman Revolusi Industri
- Kekuatan untuk mencapai suatu hasil/sasaran, tapi hanya kekuatan yang telah digariskan menurut hirarki/garis komando formal



OTORITAS (SIFAT) (2)

- Tertanam pada posisi: otoritas tidak tergantung individu ataupun karakteristik individu
- Legitimate, sehingga diterima oleh pihak lain secara sukarela
- Otoritas mengalir vertikal dari atas ke bawah, menurut hirarki vertikal, sehingga besarnya bergantung pada posisi: makin tinggi hirarki posisi semakin besar otoritas yang dimiliki

POWER VERTIKAL



POWER PIMPINAN PUNCAK (1)

- Hirarki formal di puncak organisasi memberikan power & otoritas kepada pimpinan puncak, yang berasal dari beberapa sumber:
- Posisi Formal: Beberapa jenis kewenangan secara formal diberikan kepada Pimpinan Puncak karena posisinya secara resmi sebagai puncak organisasi
- Penguasaan Sumber: Pimpinan Puncak memiliki kewenangan untuk menetapkan pembagian (distribusi) berbagai jenis sumber ke bawah, sehingga bisa digunakan untuk memberikan reward atau punishment untuk menciptakan ketergantungan



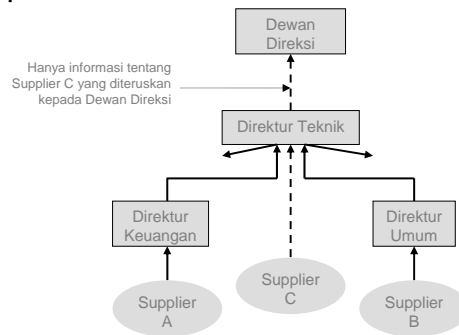
POWER PIMPINAN PUNCAK (2)

- Kewenangan dalam Pengambilan Keputusan: Pimpinan Puncak menetapkan pola pembagian kewenangan pengambilan keputusan, sehingga bisa membatasi kewenangan pihak lain
- Pengalaman: Pimpinan Puncak menjadi muara aliran informasi sehingga bisa memiliki informasi paling lengkap & menjadi lebih berpengalaman, terlatih untuk memutuskan atau memanfaatkan situasi
- Informasi: Pimpinan Puncak memiliki kewenangan yang memberikan peluang untuk mengendalikan & mengarahkan informasi menjadi sumber power



POWER PIMPINAN PUNCAK (3)

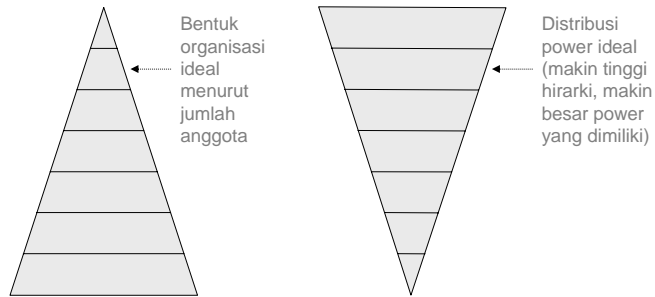
- Jika bawahan bisa mengendalikan dan mengarahkan informasi maka bawahan juga bisa memiliki power, contoh:



POWER SEPANJANG HIRARKHI (1)

- Distribusinya sepanjang hirarki ditentukan oleh desain organisasi
- Besarnya pada setiap posisi perlu tepat karena akan menentukan produktivitas setiap posisi sepanjang hirarki:
 - Posisi dengan power tidak memadai menjadi tidak produktif, cenderung birokratis
 - Distribusi power ideal (lihat gambar)

POWER SEPANJANG HIRARKHI (2)



BESAR POWER (1)

- Besar power pada setiap posisi (sepanjang hirarki), tergantung:
 - Corak kegiatan/peran yang dijalankan
 - Interaksi posisi dalam menjalankan kegiatan
- Tidak atau belum ada aturan yang jelas/tegas mengenai distribusi Power sepanjang hirarki, tetapi jika Power terlalu menumpuk pada Pimpinan Puncak maka Organisasi akan menjadi tidak efektif

BESAR POWER (2)

Contoh:

- Posisi yang menangani masalah utama organisasi
- Posisi yang memiliki hubungan langsung dengan Top Management



Cenderung memiliki power yang kuat

BESAR POWER (3)

UNSUR DESAIN ORGANISASI	Menambah Power jika:
<p>A. Corak Kegiatan (Role Activities) : Aturan/peraturan kerja Rutinitas Tugas Variasi Tugas Penghargaan bagi prestasi/motivasi Ijin untuk keputusan non-rutin Hubungan Tugas dengan masalah utama organisasi Fokus kegiatan</p>	<p>Sedikit Rendah Tinggi Besar Sedikit Erat</p> <p>Ke luar dari Unit Kerja (eksternal)</p>
<p>B. Interaksi Tugas : Lokasi Tugas Publikasi mengenai Tugas Kontak interpersonal dalam Tugas Kontak dengan Pejabat Senior Partisipasi dalam Rapat Partisipasi dalam Pemecahan Masalah Kemungkinan promosi</p>	<p>Pusat Tinggi Tinggi Tinggi Tinggi Tinggi Tinggi</p>

POWER BAGI TINGKATAN PALING RENDAH

- Seharusnya memiliki power paling kecil, sesuai rendahnya hirarki, tetapi beberapa posisi memiliki power yang besar, tidak sebanding hirarkinya
- Contoh: Sekretaris, Ajudan, Petugas Maintenance



SUMBER POWER BAGI TINGKATAN PALING RENDAH (1)

- Karakteristik posisi/jabatan: Lokasi fisik Jabatan, Aliran informasi yang melalui Jabatan
- Karakteristik pribadi karyawan (posisi paling rendah seharusnya sulit memiliki power):
 - Keahlian, Minat (Usaha) akan Power
 - Kemampuan Persuasi dan Manipulasi
 - Persuasi: kesempatan untuk appeal langsung kepada Top Management
 - Manipulasi: pengaturan (manipulasi) informasi sedemikian rupa sehingga bisa menciptakan kondisi yang sesuai dengan keinginan petugas ybs.
 - Motivasi untuk memiliki Power



SUMBER POWER BAGI TINGKATAN PALING RENDAH (2)

- Power yang dimiliki tingkatan paling rendah ini menjadi "proteksi" terhadap tindakan sewenang-wenang atasan
- Proteksi juga terjadi karena bawahan selalu berada dalam kelompok



HUBUNGAN POWER DENGAN KEPATUHAN (1)

- Jenis power yang digunakan atasan menentukan corak kepatuhan (compliance) bawahan:
 - Penggunaan Reward & Punishment (sanksi) menimbulkan kepatuhan sesaat (behavioral compliance) – bawahan hanya mengerjakan yang diharuskan & segera tidak patuh begitu ditinggalkan atasan
 - Penggunaan Keahlian menimbulkan kepatuhan sepenuh hati yang permanen (attitudinal compliance)



HUBUNGAN POWER DENGAN KEPATUHAN (2)



POWER HORIZONTAL (1)

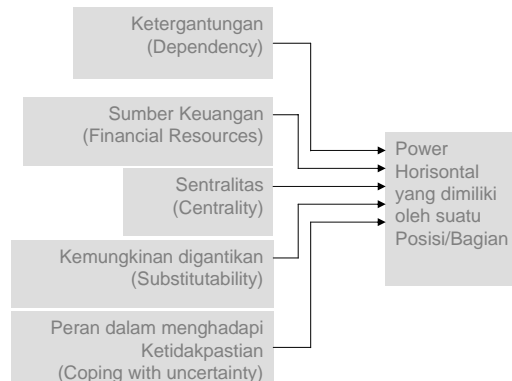
- Power (perbedaan power) antara posisi yang setingkat (DEFINISI)
- Posisi yang setingkat bisa memiliki power yang besarnya berbeda
- Sulit diukur ataupun dirancang, dan tidak tergambar pada organigram



POWER HORIZONTAL (2)

- Besar power tiap bagian tergantung Strategic Contingencies:
 - kegiatan yang esensial, di dalam ataupun di luar organisasi, agar organisasi mampu mencapai sasarannya
 - posisi yang terlibat strategic contingencies memiliki power horizontal lebih besar
- Sumber Power Horizontal berasal dari satu atau lebih karakteristik

POWER HORIZONTAL (3)



KARAKTERISTIK SUMBER POWER HORIZONTAL (1)

- Ketergantungan (Dependency): Power Horizontal muncul jika pihak lain membutuhkan sesuatu (misal: bahan baku, dana, keahlian) dari suatu posisi tertentu
- Sumber Keuangan: Posisi yang menguasai uang menjadi kuat (karena uang bisa dikonversikan menjadi resources yang lain)
- Sentralitas (Centrality): Posisi yang terlibat Strategic Contingencies memiliki Power Horizontal yang lebih kuat, menunjukkan peran suatu posisi dalam kegiatan utama organisasi (misalnya: besarnya kontribusi terhadap output akhir)



KARAKTERISTIK SUMBER POWER HORIZONTAL (2)

- Kemungkinan digantikan (Substitutability): Posisi yang tidak dapat digantikan perannya oleh posisi lain akan memiliki Power Horizontal yang lebih kuat
- Peran Posisi dalam penanganan ketidak-pastian: Posisi yang terlibat dalam penanganan ketidak-pastian akan memiliki Power Horizontal yang lebih besar



NATURE OF POWER (1)

- Position power: kekuasaan yang bersumber dari status atau posisi resmi manajer dalam suatu organisasi
 - Reward power: kemampuan untuk mempengaruhi melalui imbalan
 - Coercive power: kemampuan untuk mempengaruhi melalui hukuman
 - Legitimate power: kemampuan untuk mempengaruhi melalui otoritas formal



NATURE OF POWER (2)

- Personal power: kekuasaan yang bersumber dari individu manajer tersebut atau kualitas kepribadiannya yang unik
 - Expert power: kemampuan untuk mempengaruhi melalui keahlian khusus dan informasi yang dimilikinya
 - Reference power: kemampuan untuk mempengaruhi melalui identifikasi personal



CONTINGENCY MODEL OF ORGANIZATIONAL GOAL SETTING

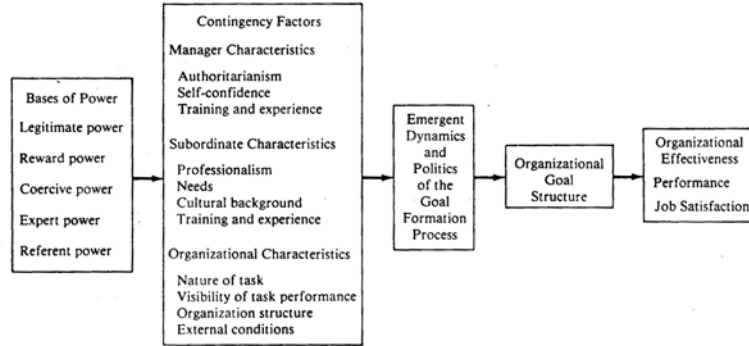


FIGURE 7-2
A contingency model of organizational goal setting. (Adapted with permission from the ideas of Y. K. Shetty, "Managerial Power and Organizational Effectiveness: A Contingency Analysis," *Journal of Management Studies*, May 1978, p. 184. 1978.)