

Politik Organisasi dalam Latar Sumber-Sumber Kekuasaan di Lingkungan Kerja

Ali Audah

Fakultas Psikologi
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Sahat Saragih

Fakultas Psikologi
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Abstract. *Research aim to enhancement of understanding of perception of organizational politics from power sources perspective. Research subject are 51 employees from various work organization. Perception of organizational politics measured with researcher design scale. Power sources measured with standardized scale. Data analyzed with multiple regression. Result of analysis shows: 1) $F = 2,637$ and $p = 0,046$ ($p < 0,05$), legitimate power, reward power, expert power and referent power simultaneously are in the same direction correlate with perception of organizational politics with contribution of 18,7%; 2) Legitimate power $B = - 0,340$ and $p = 0,059$ ($p > 0,05$) partially uncorrelated with perception of organizational politics; 3) Reward power $B = 1,601$ and $p = 0,046$ ($p < 0,05$) shows that with controlling of legitimate, expert, and referent power, then correlation between reward power with perception of organizational politics significantly is in the same direction; 4) Expert power $B = - 0,649$ and $p = 0,277$ ($p > 0,05$) partially uncorrelated with perception of organizational politics, and 5) Referent power $B = - 1,304$ and $p = 0,030$ ($p < 0,05$) partially negative correlated with perception of organizational politics.*

Keywords : *organizational politics, legitimate power, reward power, expert power referent power*

Intisari. Penelitian ini bertujuan mempertinggi pemahaman persepsi politik organisasi melalui sumber-sumber kekuasaan. Subjek penelitian adalah 51 karyawan/ pegawai dari berbagai latar organisasi kerja. Persepsi politik organisasi diukur dengan skala yang dikembangkan peneliti. Sumber-sumber kekuasaan diukur dengan skala yang sudah baku. Data-data variabel penelitian dianalisis dengan analisis regresi ganda. Hasil analisis menunjukkan: 1) $F = 2,637$ dan $p = 0,046$ ($p < 0,05$), *legitimate power, reward power, expert power* dan *referent power* secara simultan berhubungan searah dengan persepsi politik organisasi dengan kontribusi 18,7%; 2) *Legitimate power* $B = - 0,340$ dan $p = 0,059$ ($p > 0,05$) tidak berhubungan dengan persepsi politik organisasi; 3) *Reward power* $B = 1,601$ dan $p = 0,046$ ($p < 0,05$) menunjukkan dengan mengontrol *legitimate, expert, dan referent power*, maka hubungan antara *reward power* dengan persepsi politik secara signifikan adalah searah; 4) *Expert power* $B = - 0,649$ dan $p = 0,277$ ($p > 0,05$) tidak berhubungan dengan politik organisasi, dan 5) *Referent power* $B = - 1,304$ dan $p = 0,030$ ($p < 0,05$) secara signifikan hubungan *referent power* dengan persepsi politik organisasi adalah berlawanan arah.

Kata kunci : *politik organisasi, legitimate power, reward power, expert power, referent power*

PENDAHULUAN

Para ilmuwan politik dapat dikatakan telah memberikan semacam “surat wasiat”

untuk memusatkan konsep politik, sangat sederhana, yaitu, “politik adalah kekuasaan, kekuasaan adalah politik” (Hay, 1997). Motif

berkuasa adalah azas yang mendesak dalam sifat manusia, kekuasaan, politik, dan mengejar posisi tingkat atas dalam hirarki organisasi menjelaskan bagian terbesar perilaku dan motivasi manusia (Hay, .Th). Kekuasaan dimulai dengan isu struktural. Walaupun ketrampilan individu menentukan efektivitas penggunaan kekuasaan, kekuasaan secara fundamental bukanlah isu mengenai orang atau kepribadian. Kekuasaan adalah pertama dan fenomena struktural yang penting. Spesialisasi dan divisi tenaga kerja adalah kasus ketergantungan antar individu dan unit organisasi yang mendasar. Divisi tenaga kerja membuat orang-orang dalam organisasi tergantung pada semua orang yang saling memerlukan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Orang-orang tergantung pada waktu penyelesaian tugas, informasi yang akurat, material dan persediaan, kompetensi orang-orang, dan dukungan politis. Fungsi struktur menentukan peran, harapan, dan pembagian sumber-sumber organisasi memperjelas mengapa kekuasaan menjadi fenomena yang pertama dan terpenting, dan mengapa penggunaan kekuasaan yang efektif dalam organisasi penting sekali untuk mencapai keberhasilan (Ott, 1989).

Robbin (1998) menyatakan ketika orang bersama-sama dalam organisasi, kekuasaan akan digunakan, orang-orang ingin mengukir tempat atau posisi tertentu dengan menggunakan pengaruh, untuk mendapatkan penghargaan, dan peningkatan karier. Ketika karyawan dalam organisasi mengubah kekuasaan ke dalam tindakan, dapat digambarkan karyawan sedang berpolitik. Pfeffer (dalam Ott, 1989) lebih lanjut menyatakan orang-orang dan unit-unit yang bertanggung jawab melaksanakan tugas-tugas penting dalam organisasi memiliki keuntungan alami dalam rangka mengembangkan dan menggunakan kekuasaan dalam organisasi. Keputusan pembagian sumber-sumber

memiliki pengaruh yang sangat besar pada seseorang atau kelompok yang mampu menyelesaikan pekerjaan, agar terlihat sebagai orang yang menonjol atau unggul. Struktur mempengaruhi pembagian, alasan utama untuk menggunakan kekuasaan adalah untuk mempengaruhi alokasi atau pembagian sumber-sumber, dan alokasi sumber-sumber mempengaruhi keseimbangan kekuasaan dalam organisasi. Variabel-variabel tersebut tidak dapat dipisahkan, kekuasaan tidak dapat dipahami terpisah dari konteks struktural dan sebaliknya.

Ott (1989) karenanya memandang organisasi merupakan sistem kompleks yang sering divisualisasikan secara lebih jelas sebagai jejaring atau jaringan laba-laba, jalinan dan kompetisi koalisi individual, kelompok formal dan informal. Masing-masing memiliki kepentingan, kepercayaan, nilai, pilihan, perspektif, dan persepsi sendiri-sendiri. Persaingan dengan koalisi orang lain terus menerus terjadi untuk memperebutkan sumber-sumber yang langka. Konflik tidak dapat dihindari, pengaruh, kekuasaan, dan aktivitas politik dibutuhkan dan dipertahankan sebagai senjata utama yang digunakan dalam bersaing dan berkonflik. Proses-proses kekuasaan, politik, dan pengaruh dengan demikian secara kritis penting dan kenyataan yang permanen dalam kehidupan organisasi. Cartwright (1989) terkait dengan itu menyatakan kepemimpinan, opini publik, rumor, propaganda, perubahan sikap, moral, komunikasi, relasi sosial, dan konflik nilai, semuanya adalah fenomena yang tidak dapat difahami secara adekuat tanpa kekuasaan.

Frase dan tema kunci yang dapat meringkas uraian tersebut di atas adalah bahwa organisasi merupakan sumber kekuasaan, kekuasaan dan politik bersifat endemis dalam kehidupan organisasi (Wilson, 1999), metafora organisasi adalah "arena politik" (Mintzberg dalam Ferris, dkk., 1996), kekuasaan, politik,

dan pengaruh merupakan kenyataan permanen dalam kehidupan organisasi dan hal itu dimulai dari isu struktural (Ott, 1989). Oleh karenanya, dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi, kekuasaan, dan politik secara empiris merupakan suatu dinamika yang berada dalam kontingensi sirkuler yang terus bersambung satu sama lain.

Chao dkk. (1994) menyatakan individu yang melakukan sosialisasi yang baik dalam politik organisasi dapat lebih maju, ketimbang individu yang tidak melakukan sosialisasi dalam politik, karena politik organisasi merupakan sosialisasi yang utama. Sosialisasi dalam politik organisasi lebih dari itu penting bagi keberhasilan individu dalam memperoleh informasi yang berkaitan dengan hubungan kerja formal–informal dan struktur dalam organisasi. Luthans (1996) mengemukakan politik organisasi merupakan dinamika perilaku organisasi yang penting, khususnya terkait dengan penambahan kekuasaan. Strategi politik untuk meningkatkan karier merupakan saran praktis bagaimana meraih kemajuan dalam organisasi.

Sejalan dengan kemajuan karier, perspektif struktur organisasi menyediakan suatu dasar analisis bahwa sumber-sumber kekuasaan di lingkungan kerja merupakan sumber-sumber yang langka dan menjadi perebutan setiap aktor melalui aktivitas politik. Du Brind dkk. (1996) secara implisit mengemukakan indikator kemajuan karier adalah meningkatnya sumber-sumber kekuasaan yang melekat pada jabatan seseorang. Pilihan penempatan pada jabatan yang lebih tinggi dengan tingkat tanggung jawab dan resiko yang lebih besar mempertimbangkan keahlian seorang aktor dibidang pekerjaannya (*expert power*), dan kemampuan mempengaruhi melalui kekuatan kepribadian (*referent power*). Lebih dari itu, sejalan dengan peningkatan karier dan bertambahnya kekuasaan, meningkat pula kekuasaan legitimasi (*legitimate power*)

seseorang yang memampukannya untuk berperilaku koersif (*coercive power*) dan memberikan ganjaran (*reward power*). Penelitian bertujuan mempertinggi persepsi politik organisasi melalui perspektif sumber-sumber kekuasaan di lingkungan kerja.

Persepsi politik organisasi

Jackwood (1998) menyebutkan terdapat dua tradisi dalam analisis politik organisasi. Tradisi atau teori pertama menganggap politik di tempat kerja dalam terma yang netral atau suatu peristiwa yang positif bagi organisasi. Sedangkan teori yang kedua didasarkan pada filsafat Machiavelli's dan mendefinisikan politik dalam terma *self-serving*. Gable dan Dangelo (1994) menyatakan Machiavellianisme merupakan konstruk kepribadian yang digunakan untuk mengklasifikasikan individu dalam terma keyakinannya terhadap perilaku manipulatif (termasuk ketidakjujuran) yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kajian penelitian ini mengikuti tradisi kedua, yaitu politik Machiavellian.

Ferris dkk. (dalam Harrell–Cook dkk., 1999) mendefinisikan perilaku politik sebagai perilaku yang tidak disetujui secara organisasional dan merusak tujuan organisasi atau kepentingan-kepentingan lain dalam organisasi. Ferris dkk. (dalam Vigoda, 2002); Gray (dalam Parker, 1995) menyatakan politik organisasi adalah proses pengaruh sosial, dimana perilaku secara strategis dimaksudkan untuk memperbesar kepentingan diri sendiri baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang dengan mengorbankan kepentingan orang lain. Harrell–Cook dkk. (1999), menyebutkan maksud dari perilaku politik diasumsikan bersifat *self-serving* yang disamakan.

Mayes dan Allen (dalam Jackwood, 1998); Bronston (dalam Luthans, 1996) secara formal mendefinisikan politik organisasi

sebagai manajemen mempengaruhi untuk memperoleh hasil akhir, tanpa mempedulikan persetujuan atau ketidaksetujuan dari organisasi. Ashford dan Lee (dalam Witt dkk., 2001) mendefinisikan politik organisasi dalam tema perilaku mementingkan diri sendiri yang mengakibatkan ketidakefektifan individual dan organisasional. Wilson (1999), karenanya menyatakan teori politisasi didefinisikan kedalam sejumlah politik yang tidak etis dan *self-interest*. Politik didefinisikan sebagai aktivitas atau perilaku organisasional yang dilakukan untuk alasan lain selain efisiensi dan/atau efektivitas organisasional. Kacmar dkk. (1999) menyatakan politik organisasi merepresentasikan potensi yang mengancam efektivitas dan efisiensi organisasi secara keseluruhan. Ketika politik organisasi masuk ke dalam proses pembuatan keputusan, keputusan yang dihasilkan dapat berpengaruh sangat merugikan bagi fungsi dasar dan sasaran pembuatan keputusan yang dapat dikompromikan.

Gibson dkk. (1994), menyebutkan bahwa perilaku politik biasanya di luar legitimasi dan sistem kekuasaan yang diakui, perilaku yang dimaksudkan untuk memperoleh keuntungan individual atau sub-unit. Perilaku politik pada umumnya sering berada di luar kepentingan organisasi, serta perilaku yang intensional dan dimaksudkan untuk memperoleh serta memelihara kekuasaan. Mintzberg (dalam Witt dkk., 2002; Valle & Witt, 2001; Hochwarter dkk., 2000b; Witt, 1998) memandang perilaku politik sebagai cermin tindakan yang melebihi ukuran perilaku yang dapat diterima secara organisasional yang dilakukan untuk mempromosikan atau mempertinggi kepentingan pribadi. Tindakan ini diambil tanpa memperhatikan tujuan organisasi atau mengorbankan kepentingan organisasi.

Politik organisasi adalah proses yang melibatkan setiap tindakan yang dilakukan

untuk mempengaruhi perilaku orang lain demi mencapai tujuan pribadi. Politik organisasi selalu *self-serving* (melayani diri sendiri) (Riggio, 1990). Perilaku politik merupakan usaha untuk memaksimalkan *self-interest*, dan boleh jadi mengorbankan orang lain dan/atau organisasi (Ferris dkk., 1996). Politik organisasi menunjuk pada bauran kompleks kekuasaan, pengaruh, dan perilaku yang bertujuan mencapai suatu kepentingan yang mendominasi aktivitas individu ditempat kerja (Vigoda, 2002). Perspektif mikro mendefinisikan politik organisasi sebagai penggunaan taktik mempengaruhi oleh individu yang secara strategis diarahkan pada tujuan, rasional, disadari, dan dimaksudkan untuk mempromosikan kepentingan diri sendiri (*self-interest*) dengan mengorbankan atau mendukung kepentingan orang lain (Valle & Perrewe, 2000).

Judge dan Bretz, Jr (1994) mengemukakan pada tingkat persepsi, politik dipandang sebagai keadaan pikiran dan merupakan suatu pengalaman subjektif, respon orang terhadap politik didasarkan atas persepsinya pada realitas. Kacmar dkk., (1999) menyatakan persepsi politik organisasi meliputi persepsi individu terhadap aktivitas individu lain (bukan aktivitas diri sendiri), seperti favoritisme, penindasan terhadap entitas persaingan, dan manipulasi terhadap kebijakan organisasional. Andrews dan Kacmar (2001) mengemukakan persepsi politik organisasi merupakan evaluasi subjektif anggota-anggota organisasi yang menerima kegiatan politik dalam organisasi. Harrell-Cook dkk. (1999) mengemukakan persepsi politik organisasi melibatkan evaluasi subjektif individu mengenai situasi atau perilaku sebagai sesuatu yang politis. Secara lebih khusus, persepsi politik organisasi merupakan penafsiran subjektif yang meluas pada lingkungan kerja yang dikarakterisasikan oleh perilaku politik para bawahan dan para penyelia atau melalui

kebijakan-kebijakan organisasional yang mendorong setiap perilaku. Definisi ini diajukan sebagai reaksi atas situasi berdasarkan persepsi politik, ketimbang realitas yang sebenarnya.

Legitimate power

Kekuasaan ini merupakan posisi, dimana individu dalam struktur organisasi menggunakan kekuasaan terhadap bawahannya. Kekuasaan ini dapat digunakan oleh A untuk mempengaruhi B, jika B percaya bahwa A memiliki hak untuk mempengaruhi lingkungan sekitar dengan sejumlah aturan yang syah. Oleh karenanya, kekuasaan legitimasi merupakan keyakinan seorang target bahwa orang lain berhak menggunakan kekuasaan (Ward, 2001), target mengakui sumber-sumber yang berwenang membuat keputusan dan tuntutan (Alanazi & Rodrigues, 2003).

Legitimate power adalah kekuasaan yang berasal dari posisi formal seseorang dalam hirarkhi organisasi. Misalnya, kepala bagian memiliki lebih banyak kekuasaan posisional dibanding unit pengawas dalam agen pemerintahan. Manajer dapat meningkatkan kekuasaan posisional dengan konsekwensi meningkatkan kemampuannya untuk menggunakan kekuasaan yang menjadi kewenangannya pada strategi perencanaan, desain dan kontrol sistem informasi, serta formulasi kebijakan dan prosedur (DuBrind, 1996). Legitimasi muncul dari penerimaan sosial struktur institusional. Kewenangan yang syah (*legitimate*) diakui sebagai dasar posisi kepemimpinan (Haberstroh 1965). Kekuasaan legitimasi adalah kekuasaan yang berkembang dari nilai-nilai target (atau pengikut) yang terinternalisasi dan mendikte agen (pimpinan) memiliki hak yang syah untuk mempengaruhi target, dan target wajib menerima pengaruh tersebut. Kekuasaan untuk menunjuk tugas atau

jadwal kerja merupakan aspek legitimasi kekuasaan (Atwater & Yammarino, 1996).

Reward power

Kekuasaan ini merupakan tendensi untuk tunduk kepada individu yang memiliki kewenangan memberi atau tidak memberi ganjaran. *Reward power* dapat digunakan oleh A untuk mempengaruhi B, jika B percaya bahwa A memiliki kemampuan dan sumber-sumber untuk melakukan suatu pekerjaan. Oleh karenanya, *reward power* merupakan kecakapan untuk memberikan ganjaran (Ward, 2001), dan target berkeyakinan atas sumber-sumber yang mampu memberikan ganjaran pada dirinya (Alanazi & Rodrigues, 2003).

Reward power adalah kendali karyawan dengan memberikan ganjaran atau memberi janji ganjaran. Kemampuan seorang manajer memberikan ganjaran kepada karyawan untuk membentuk perilaku yang mengarah pada promosi, tantangan tugas, dan pengakuan (DuBrind, 1996). *Reward power* tergantung pada kecakapan pimpinan untuk menyuruh hasil-hasil positif bawahan dan menghentikan atau mengurangi hasil-hasil negatif. Kekuasaan untuk merekomendasi peningkatan bayaran, promosi atau manfaat lain pada pengikut merupakan indikasi *reward power* (Atwater & Yammarino, 1996).

Expert power

Kekuasaan ini merupakan kekuasaan individu yang memiliki pengetahuan, ketrampilan atau keahlian yang dituntut pada suatu konteks tertentu dapat dimanfaatkan. Kekuasaan ini dapat digunakan oleh A untuk mempengaruhi B, jika B memiliki pengetahuan dan keahlian yang relevan. Oleh karenanya, kuasa keahlian merupakan keyakinan bahwa orang lain memiliki pengetahuan khusus (Ward, 2001), dan target mengakui sumber-sumber pengetahuan dan keahlian yang lebih besar (Alanazi & Rodrigues, 2003). Nortcraft

dan Neale (1990) menyebut dua komponen *expert power*, yaitu informasi dan status. *Expert power* yang muncul dari informasi ketika individu memiliki informasi, pengetahuan, atau kecakapan khusus yang dibutuhkan individu lain. *Expert status* dapat membuktikan kekuasaan khusus karena “efek halo” yang terjadi ketika individu secara umum keliru meyakini tentang satu hal sampai keyakinan tentang orang lain. Misalnya, orang percaya bahwa seseorang yang sangat baik juga sangat cerdas. Halo efek dalam *expert power* terjadi ketika orang mengasumsikan bahwa suatu keahlian dalam satu area juga akan memberikan opini ahli dalam area-area yang lain.

Referent power

Kekuasaan ini merupakan kekuasaan individu yang memiliki popularitas diantara rekan dan dikagumi dalam menggunakan kekuasaan dalam kelompoknya. Kekuasaan ini dapat digunakan oleh A untuk mempengaruhi B, jika B memiliki identifikasi yang sama dengan A. Target menaruh rasa hormat pada, mengidentifikasi diri dengan, atau tertarik pada sumber-sumber pengaruh (Ward, 2001). *Referent power* adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain yang berasal dari sifat-sifat kepribadian dan karakteristik seorang manajer. Kemampuan ini sebagai dasar kesediaan dan kemauan anggota kelompok untuk mengidentifikasi dan menerima karakteristik kepribadian sebagai hal yang dibutuhkan dalam kepemimpinan (DuBrind, 1996).

HIPOTESIS

Berdasarkan dari rumusan masalah dan landasan teori diatas, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah : a). *Legitimate power*, *reward power*, *expert power* dan *referent power* secara simultan berhubungan searah dengan politik organisasi.

b). Hubungan *legitimate power* dengan politik organisasi adalah berlawanan arah. c). Hubungan *reward power* dengan politik organisasi adalah searah. d). Hubungan *expert power* dengan politik organisasi adalah berlawanan arah. e). Hubungan *referent power* dengan politik organisasi adalah berlawanan arah.

METODE

Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian korelasional dengan menggunakan variabel bebas sumber-sumber kekuasaan yang terbagi dalam *legitimate power*, *reward power*, *expert power* dan *referent power* dengan variabel tergantung adalah persepsi politik. Subyek penelitian adalah Subjek penelitian adalah 51 laki-laki usia 25- 50 tahun yang bekerja di organisasi pemerintahan, Badan Usaha Milik Negara (BUMN), perusahaan swasta nasional dan asing. Peneliti mengukur tiga dimensi persepsi politik organisasi dari Ferris & Kacmar (1996), yaitu: 1) Dimensi perilaku atasan atau pengawas; 2) Dimensi perilaku rekan kerja dan klik, dan; 3) Dimensi praktik dan kebijakan organisasi. Peneliti mengembangkan skala yang terdiri dari 36 aitem, Koefisien korelasi aitem dengan skor total skala yang dikoreksi berkisar antara 0,272 sampai 0,811. Reliabilitas alpha 0,751. Peneliti mengukur sumber-sumber kekuasaan di lingkungan kerja menggunakan 13 aitem skala versi target dan agen yang dikembangkan Yukl & Falbe (1991). Uji hipotesa menggunakan teknik statistik regresi ganda dengan menggunakan Seri Program Statistik (SPS 2000).

HASIL

1. Koefisien determinasi (R^2) = 0,187, menunjukkan 18,7% proporsi variasi dalam persepsi politik dapat dijelaskan melalui ke empat sumber-sumber kekuasaan di lingkungan kerja. Sisanya (100% – 18,7%)

- = 81,3% dijelaskan faktor lain. Nilai $F = 2,637$ dan $p = 0,046$ ($p < 0,05$), menunjukkan secara signifikan ke empat sumber kekuasaan di lingkungan kerja secara simultan memprediksi persepsi politik dalam hubungan linier. Skor rata-rata persepsi politik = 117,02 dengan simpangan baku = 9,632 > estimasi galat baku = 9,057, menunjukkan sumber-sumber kekuasaan dalam model regresi berlaku sebagai prediktor persepsi politik ketimbang skor rata-rata sumber-sumber kekuasaan itu sendiri. Konstanta = 118,254 adalah skor persepsi politik jika tidak ada sumber-sumber kekuasaan (sumber-sumber kekuasaan = 0). Kesimpulan hasil analisis: Sumber-sumber kekuasaan yang terdiri dari *legitimate power*, *reward power*, *expert power* dan *referent power* secara simultan berhubungan searah dengan politik organisasi. Berdasarkan hasil analisis di atas, maka hipotesis yang menyatakan: Sumber-sumber kekuasaan, yaitu *legitimate power*, *reward power*, *expert power* dan *referent power* secara simultan berhubungan searah dengan politik organisasi, diterima,
2. Koefisien regresi parsial (B) *legitimate power* = - 0,340 dan $p = 0,059$ ($p > 0,05$), menunjukkan dengan mengontrol *reward*, *expert*, dan *referent power*, maka hubungan antara *legitimate power* dengan persepsi politik adalah berlawanan arah. Prediksi ini tidak signifikan ($p > 0,05$), oleh karenanya dengan adanya *legitimate power*, maka skor persepsi politik $\{118,254 + (- 0,340)\} = 117,914$ adalah nilai yang tidak bermakna. Galat baku = 0,365 adalah nilai yang tidak bermakna untuk menunjuk kemungkinan variasi generalisasi dari satu sampel ke sampel yang lain. Hipotesis yang menyatakan: Hubungan *legitimate power* dengan politik organisasi adalah searah, ditolak.
 3. Koefisien regresi parsial (B) *reward power* = 1,601 dan $p = 0,046$ ($p < 0,05$), menunjukkan dengan mengontrol *legitimate*, *expert*, dan *referent power*, maka hubungan antara *reward power* dengan persepsi politik adalah searah. Prediksi ini signifikan ($p < 0,05$), oleh karenanya dengan adanya *reward power*, maka skor persepsi politik $(118,254 + 1,601) = 119,855 - 118,254 = 1,601$. Hal ini berarti *reward power* memberikan kontribusi terhadap peningkatan persepsi politik sebesar $(1,601/ 100 \times 118,254) = 1,893\%$ adalah nilai yang bermakna. Galat baku = 0,779 adalah nilai yang bermakna untuk menunjuk kemungkinan generalisasi variasi dari satu sampel ke sampel yang lain. Hipotesis yang menyatakan: Hubungan *reward power* dengan politik organisasi adalah searah, diterima.
 4. Koefisien regresi parsial (B) *expert power* = - 0,649 dan $p = 0,277$ ($p > 0,05$), menunjukkan dengan mengontrol *legitimate*, *reward*, dan *referent power*, maka hubungan antara *expert power* dengan persepsi politik adalah berlawanan arah. Prediksi ini tidak signifikan ($p > 0,05$), oleh karenanya dengan adanya *expert power*, maka skor persepsi politik $\{118,254 + - 0,649\} = 117,605$ adalah nilai yang tidak bermakna. Galat baku = 0,589 adalah nilai yang tidak bermakna untuk menunjuk kemungkinan variasi generalisasi dari satu sampel ke sampel yang lain. Hipotesis yang menyatakan: Hubungan *expert power* dengan politik organisasi adalah berlawanan arah, ditolak.
 5. Koefisien regresi parsial (B) *referent power* = - 1,304 dan $p = 0,030$ ($p < 0,05$), menunjukkan dengan mengontrol *legitimate*, *reward*, dan *expert power*, maka hubungan antara *referent power* dengan persepsi politik adalah berlawanan arah. Prediksi ini signifikan ($p < 0,05$), oleh

karenanya dengan adanya *referent power*, maka skor persepsi politik $\{118,254 + (-1,304)\} = 116,95 - 118,254 = -1,304$. Hal ini berarti *reward power* memberikan kontribusi terhadap penurunan persepsi politik sebesar $(1,304 / 100 \times 118,254) = 1,42\%$ adalah nilai yang bermakna. Galat baku = 0,582 adalah nilai yang bermakna untuk menunjuk kemungkinan generalisasi variasi dari satu sampel ke sampel yang lain. Hipotesis yang menyatakan: Hubungan *referent power* dengan politik organisasi adalah berlawanan arah, diterima.

PEMBAHASAN

Temuan penelitian menunjukkan sumber-sumber kekuasaan di lingkungan kerja yang terdiri dari *legitimate power*, *reward power*, *expert power*, dan *referent power* secara simultan berhubungan searah dengan persepsi politik. Dinamika hubungan searah tersebut dapat diteropong dari dimensi sumber-sumber kekuasaan yang juga berfungsi sebagai taktik dan strategi politik organisasi. Hal ini karena kekuasaan itu sendiri dapat memfasilitasi taktik dan strategi mempengaruhi (Kotter, 1999). McClelland (dalam Wilson, 1995), menyatakan secara fundamental satu cara pimpinan menggunakan kekuasaan adalah melalui dominasi, penaklukan atau penundukan, dan memperlemah bawahan. pimpinan membunuh semangat, inisiatif, dan kreativitas bawahan. Yukl (1981) menyatakan sepanjang organisasi menggunakan cara-cara kepemimpinan seperti itu, akan mengurangi inisiatif dan kreativitas dalam menghadapi masalah-masalah baru. Jika bawahan mulai merasa bosan dengan ketergantungan dan mulai marah dan benci karena kurangnya otonomi, bawahan akan memberontak pada atasan.

Yukl dan Falbe (1990) lebih lanjut menemukan individu menggunakan taktik yang berbeda dalam usaha mempengaruhi ke atas, ke

bawah, dan menyamping sesuai dengan tujuan perilakunya. Pilihan taktik mempengaruhi ke atas, utamanya ditentukan oleh karakteristik kepemimpinan, taktik mempengaruhi kesamping dan kebawah utamanya dipengaruhi konteks. Temuan penelitian Yukl dan Falbe (1991) menunjukkan manajer yang lebih berkuasa dibanding bawahan dan rekan menggunakan *reward power* dalam hubungan kebawah. *Legitimate power* dan *expert power* adalah pilihan utama rekan dan atasan dalam hubungan kebawah dan menyamping. Temuan penelitian Yukl dkk., (1996) juga menunjukkan taktik mempengaruhi dan kekuasaan agen masing-masing berpengaruh terhadap hasil-hasil yang didapatkan dari perilaku mempengaruhi. Agen yang memiliki *referent power* yang kuat akan menggunakan taktik politik seperti konsultasi, taktik inspirasional, dan membentuk persuasi rasional, serta tidak menggunakan taktik tekanan.

Temuan penelitian Stahelski dan Paynton (1995) menunjukkan agen yang berada pada posisi rendah menggunakan taktik mempengaruhi, dan agen yang berada pada posisi atas dalam struktur organisasi akan menggunakan sumber-sumber kekuasaan karena pengaruh sosial dan kekuasaan sosial adalah strategi yang berbeda. Pilihan strategi mempengaruhi agen utamanya didasarkan atas evaluasinya terhadap parameter hubungan agen-target. Termasuk didalamnya adalah status kekuasaan relatif setiap individu. Status mempengaruhi perilaku agen dan target dapat berbeda pada posisi status tinggi-rendah. Pilihan strategi mempengaruhi secara parsial ditentukan oleh karakteristik status hubungan agen-target. Walaupun interaksi agen-target dapat terjadi pada status yang sama, peran yang menonjol dapat dilihat ketika status agen-target tidak sama

Hasil analisis regresi ganda memperlihatkan bahwa *legitimate power* dan *expert power* tidak berhubungan dengan

persepsi politik. *Reward power* berhubungan searah dengan persepsi politik. *Referent power* berhubungan berlawanan dengan persepsi politik. Tidak adanya hubungan antara *legitimate power* dan *expert power* dan hubungan berlawanan arah *referent power* dengan persepsi politik dapat dijelaskan dalam beberapa cara; Pertama, temuan penelitian Atwater dan Yammarino (1996), menunjukkan *referent power* berhubungan dengan gaya kepemimpinan partisipatif, *expert power* berhubungan dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas. Kepemimpinan partisipatif berarti pimpinan menggunakan teknik kecenderungan partisipasi pengambilan keputusan (Parnell & Bell, 1994). Partisipasi pengambilan keputusan merupakan teknik untuk mengendalikan lingkungan kerja dan organisasi. Bawahan yang aktif terlibat dalam proses pembuatan keputusan akan mengalami peningkatan pemahaman terhadap peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam kehidupan organisasi dan dengan cara demikian mengalami penurunan perasaan politik. Temuan penelitian ini juga membuktikan bahwa partisipasi pengambilan keputusan menurunkan persepsi politik. Peningkatan pemahaman karena partisipasi pengambilan keputusan pada tingkat tertentu dapat menghilangkan persepsi politik. Oleh karenanya, *referent power* yang identik dengan gaya kepemimpinan partisipatif akan menurunkan persepsi politik.

Kedua, *expert power* berhubungan dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas. Hal ini dapat diinterpretasi bahwa walaupun *expert power* dapat dikategorikan sebagai taktik mempengaruhi (Yukl & Falbe, 1991), hal itu karena semata-mata sifat keahlian agen yang tidak dimiliki target, sehingga target menjadi tergantung pada agen dalam penyelesaian tugas kerja. Taktik politik organisasi secara umum dikenal sebagai perilaku yang eksploitatif dengan komponen kunci

kekuasaan posisional yang bersifat koersif. Kontras dengan itu, sifat keahlian agen sebagai sumber kekuasaan personal berasosiasi dengan taktik inspirasional dan taktik yang rasional. Penggunaan taktik tersebut dapat diterima sebagai sesuatu yang bukan politis karena ketergantungan target pada agen bukanlah ketergantungan yang bersifat non-persuasif. Analisis tersebut diperkuat dengan temuan-temuan penelitian yang memperlihatkan bahwa *expert power* berhubungan sangat kuat dengan taktik persuasi rasional dan indikator-indikator efektivitas manajerial seperti kepuasan dan komitmen terhadap atasan dan komitmen organisasi (Yukl & Falbe, 1991), persuasi rasional berhubungan dengan relasi kerja sama (Tjosvold & Sun, 2001). Taktik-taktik politik organisasi yang bersumber dari *expert power* dapat diterima sebagai sesuatu yang bukan politis. Oleh karenanya *expert power* tidak berhubungan dengan persepsi politik.

Ketiga, *expert* dan *referent power* merupakan dua sumber kekuasaan personal dan berkorelasi positif dengan kepemimpinan transaksional (Atwater & Yammarino, 1996). Walaupun masih terjadi perdebatan teoritis, antara *expert* dan *referent power* dianggap dua konsep yang mendekati *charisma* (Kudisch, 1995). Beberapa kelebihan kharisma sebagai kombinasi *expert* dan *referent power* diantaranya adalah bahwa orang yang dipersepsi kharismatik dianggap dapat dipercaya memegang posisi kepemimpinan (Yukl & Falbe, 1991). Kharisma terlihat memiliki kemampuan yang luar biasa, pada saat tertentu memperlihatkan kekuatan supranatural, dan dipatuhi oleh pengikut-pengikutnya (Gleen, 1975).

Pemimpin yang kharismatik bersedia berkorban dengan berperilaku baik mengikuti apa yang oleh pengikut dianggap tepat untuk diyakini, dedikaksi, dan diapresiasi. Pengaruh kharisma dan *referent power* didasarkan atas rasa penerimaan personal (Kudisch, 1995).

Penerimaan sumber-sumber kekuasaan atasan berkorelasi positif dengan motivasi kerja bawahan dan berkorelasi negatif dengan stres bawahan (Elangovan & Xie, 1999). Oleh karenanya melalui mekanisme psikologis seperti itu, *expert power* pada batas-batas tertentu tidak dianggap sebagai taktik politik, dan dengan demikian tidak berhubungan dengan persepsi politik. Sebaliknya hubungan *referent power* dengan persepsi politik adalah berlawanan arah, artinya *referent power* dapat menurunkan tensi politik. Analisis di atas konsisten dengan temuan penelitian Yukl dkk., (1996), bahwa agen yang memiliki *referent power* yang kuat akan menggunakan taktik perilaku mempengaruhi seperti konsultasi, taktik dukungan inspirasional, dan membentuk persuasi rasional. Temuan penelitian Martin dan Hunt (dalam Atwater & Yammarino, 1996), konsisten dengan itu menunjukkan *expert power* berhubungan dengan pengajuan struktur dan pertimbangan, *referent power* berkaitan dengan pengajuan struktur. Yukl (1981), menyatakan bahwa pimpinan yang efektif berusaha menghindari kekuasaan koersif, karena akan menciptakan dendam dan mengikis *referent power*.

Adanya hubungan searah antara *reward power* dengan persepsi politik konsisten dengan teori dan temuan penelitian terdahulu. Sebaliknya, tidak adanya hubungan antara *legitimate power* dengan politik organisasi tidak konsisten. Teori dan temuan penelitian terdahulu mengarah pada hubungan searah antara *legitimate power* dan *reward power* dengan persepsi politik. Hal ini paling tidak dapat dijelaskan melalui tiga cara; Pertama, *reward power* dan *legitimate power* adalah kekuasaan yang bersumber dari posisi organisasi. Atasan, pimpinan, atau penyelia menggunakan pengaruh dan kekuasaan untuk memperkuat legitimasinya dari atas, dari samping, dan dari bawah. Atasan pada saat bersamaan menggunakan kekuasaan untuk

memberikan ganjaran atau hukuman dan dapat memanfaatkan untuk memperoleh legitimasi dan mempertegas kekuasaan posisinya. Proses selanjutnya adalah memperoleh kemungkinan mobilitas ke atas karena dukungan dari berbagai lini. Analisis ini konsisten dengan temuan penelitian Atwater dan Yammarino (1996), bahwa kekuasaan posisional berkorelasi positif dengan kepemimpinan transaksional.

Tjosvold dan Sun (2001), konsisten dengan analisis di atas menyatakan komunikasi yang tidak menyenangkan menghasilkan perasaan tidak hormat, pengembangan hubungan persaingan, pandangan yang berlawanan, dan proses tawar-menawar. Ford dan Johnson (1998), menyatakan kekuasaan atasan akan menjadi tinggi ketika terdapat dukungan dari atasan yang lebih tinggi dan kekuasaan atasan akan menjadi tinggi ketika kewenangannya tinggi. Usaha memperoleh legitimasi dalam hubungan kebawah terjadi karena kekuasaan bawahan akan menjadi tinggi ketika kewenangan atasan rendah. Analisis tersebut konsisten dengan pernyataan Pfeffer (dalam Wilson, 1995) kekuasaan organisasional merupakan fungsi struktur. Kekuasaan melekat pada posisi struktural yang memberikan akses pada orang-orang, informasi, dan sumber-sumber finansial (budget). Kekuasaan berada dalam area kekuasaan dengan cara memperkuat eksistensi struktur organisasi. Birokrasi pemerintah (publik) misalnya, memiliki latar yang unik pada studi kekuasaan dan politik organisasi. Para pekerja di sektor publik memberikan kesempatan kepada manajer atau eksekutif untuk terlibat dalam implementasi kebijakan publik. Kebijakan dan program-program publik didorong oleh perjuangan kekuasaan dan politik. Manajer sebagai seorang pelaksana suatu kebijakan mau tidak mau harus melibatkan diri dalam aktivitas politik karena implementasi dan proses-proses manajerial itu

sendiri melibatkan aktivitas politik dan perjuangan kekuasaan. Manajemen yang melibatkan implementasi kebijakan itu sendiri juga merupakan aktivitas politik (Wilson, 1995).

Kedua, usaha-usaha untuk memperkuat legitimasi kekuasaan posisional atau organisasional tersebut merupakan aktivitas politik yang dilakukan atasan, dan dengan cara demikian menimbulkan persepsi politik terhadap perilaku atasan, perilaku rekan, dan praktik dan kebijakan organisasi. Hal ini dapat diinterpretasi bahwa dalam konteks hubungan ke atas, kebawah, dan menyamping, masing-masing partisipan menggunakan taktik yang sesuai dengan situasi yang sedang dihadapi untuk memperoleh hasil-hasil yang diinginkan dari perilaku mempengaruhi. Oleh karenanya, hubungan tersebut sebenarnya adalah hubungan pertukaran antara atasan–bawahan–rekan yang dilakukan dengan taktik dan strategi politik mempengaruhi. Oleh karenanya, *reward power* menimbulkan perasaan politik. Analisis ini konsisten dengan temuan penelitian Martin dan Hunt (dalam Atwater & Yammarino, 1996) *legitimate power* berhubungan dengan kurangnya pertimbangan dan *reward power* tidak berhubungan dengan pengukuran gaya kepemimpinan.

Ketiga, dalam konteks perilaku manajemen dan administrasi, temuan penelitian Green dan Liden (1980) menyatakan penyelia berkeyakinan sebab-sebab buruknya kinerja bawahan dipengaruhi oleh fokus dan intensifnya tindakan yang diambil penyelia dan digunakan untuk mengontrol implemetasi kebijakan. Kontrol kebijakan sangat berpengaruh dan cenderung berhubungan dengan atribusi dalam membentuk tindakan penyelia. Penyelia dan bawahan lebih terpuaskan dengan tindakan yang diambil dalam kondisi, dimana terdapat alasan bahwa masalah kinerja yang sedang dialami bersumber dari faktor-faktor yang ada luar

kekuasaan bawahan. Temuan penelitian tersebut dapat diinterpretasi bahwa kualitas hubungan pengawasan implementasi kebijakan dengan dasar *legitimate* dan *reward power* berpengaruh buruk pada penilaian bawahan terhadap penyelia. Oleh karenanya, bawahan merasa tidak puas dengan kualitas hubungan pengawasan, dan perilaku penyelia dipersepsi politis.

Bawahan merespon situasi tersebut dengan cara berperilaku politik mempengaruhi yang berfokus pada penyelia, berfokus pada jabatan, dan berfokus pada diri sendiri (Wayne & Ferris, 1990). Proses tersebut terus berlanjut karena menurut Harrell-Cook dkk., (1999), perilaku politik dapat digunakan sebagai bentuk kontrol atau sebagai mekanisme dalam menghadapi tingginya politik di lingkungan organisasi yang dirasa individu tidak menyenangkan. Konsisten dengan analisis di atas, pada atmosfer organisasi yang lebih tinggi, Stone (dalam Wilson, 1995), menyatakan proses implementasi adalah sebuah proses politik. Implementasi adalah aktivitas konkrit sebagai kelanjutan dari sebuah latar tujuan implementasi tujuan sebelumnya. Implementasi sebagai proses yang berkelanjutan dari spesifikasi dan penilaian kembali, proses implementasi tersebut tidak dapat dielakkan akan menghasilkan modifikasi tujuan dan menjadi sebuah proses politik. Proses implementasi adalah bagian yang signifikan dari proses pengambilan keputusan, dalam perannya sebagai implementator, maka karier eksekutif menjadi "instrument" proses politik. Sebagai instrumen, anggota eksekutif terjerat atau terperangkap dalam sebuah jaringan (sebuah politik memperebutkan "kursi panas") yang meliputi banyak konflik dan persaingan tujuan, nilai, dan tuntutan. Antara tujuan-tujuan tersebut dan proses implementasi yang sebenarnya terpusat pada kekuasaan, misalnya pemilihan kepala kantor, kepentingan kelompok khusus, hak-hak pribadi, dan

birokrasi profesional, masing-masing berkompetisi memperjuangkan kepentingannya.

KESIMPULAN dan SARAN

Prediktor persepsi politik adalah pengaruh kekuasaan di lingkungan kerja, *Reward power* merupakan prediktor signifikan peningkatan persepsi politik. *Referent power* merupakan prediktor signifikan penurunan persepsi politik. *Reward power* merupakan kekuasaan posisional/organisasional. Aktivitas politik individu dalam organisasi dapat diprediksi untuk mempertahankan dan meningkatkan akses terhadap kekuasaan posisional. *Expert power* tidak berhubungan dengan persepsi politik. Temuan ini dapat diinterpretasi bahwa individu yang memiliki keahlian sebagai sumber kekuasaannya tidak dipersepsi lingkungan kerjanya secara politis. *Legitimate power* tidak berhubungan dengan persepsi politik. Temuan ini tidak konsisten dengan teori dan temuan-temuan penelitian terdahulu yang mengarah ada hubungan searah dengan persepsi politik.

Alur pemikiran penelitian ini dikuasai definisi sifat buruk politik dan kekuasaan. Suatu bahaya dalam mempelajari politik dan

kekuasaan adalah menjadi *Machiavellian* dan *Hobesian*, dan dengan cara demikian mengkonstruksi politik menjadi suatu fenomena endemik organisasi dan berusaha memahami organisasi sebagai metafora politik. Peminat studi politik organisasi perlu menghindari penempatan diri secara ekstrim ke arah sifat naif, yaitu melihat politik organisasi semata-mata sebagai hal yang buruk dan melakukan penghindaran. Konsisten dengan itu, perlu menghindari penempatan diri secara ekstrem ke arah sifat penipu, yaitu tendensi melihat politik sebagai suatu peluang dan bertindak atas dasar *self-interest*, *self-serving* dan *selfishness* dengan carapredatori (merusak), manipulasi, berlaku curang dan bohong.

Para praktisi manajemen disarankan berhati-hati dalam menterjemahkan *reward power* sebagai penerapan kepemimpinan. Hal ini karena *reward power* berperan mempertinggi persepsi politik di lingkungan kerja. Sebaliknya penerapan kepemimpinan yang didasarkan pada *expert* dan *referent power* dapat dipertimbangkan dalam membina hubungan kerja. Hal ini karena *expert power* netral dengan persepsi politik organisasi dan *referent power* dapat menurunkan tensi politik organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alanazi, F. M., & Rodrigues, A. (2003). Power Bases and Attribution in Three Cultures. *The Journal of Social Psychology*, **143**(3), 375–395.
- Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2001). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior*, **22**, 347–366.
- Atwater, L. E., & Yammarino, F. J. (1995). Bases of Power in Relation to Leader Behavior: A Field Investigation. *Journal of Business and Psychology*, **11**(1) 3–22.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (2003). Manager's upward influence tactic strategies: the role of manager personality and supervisor leadership style. *Journal of Organizational Behavior*, **24**, 197–214
- Cartwright, D. (1989). Power: Neglected Variable in Social Psychology. In J Stephen Ott (Eds.). *Classic Reading in Organizational Behavior*. California: Brook/Cole Publishing Company.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., and Gardner, P. D. (1994). Organizational Socialization: Its

- Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, **79**(5), 730–743.
- Deluga, R. J., & Perry, J. T. (1991). The relationship of subordinate upward influencing behavior, satisfaction and perceived superior effectiveness with leader–member exchange. *Journal of Occupational Psychology*, **64**, 239–252.
- DuBrind, A. J., Ireland, R. D., and Williams, J. C. (1996). *Management & Organization*. Cincinnati, Ohio: South–Western Publishing Co.
- Elangovan, A. R., & Xie, J. L. (1999). Effects of perceived power of supervisor on subordinate stress and motivation: The moderating role of subordinate characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, **20**, 359–373.
- Erez, M., Rim, Y., and Keider, I. (1986). Two sides of the tactics of influence: Target vs. agent. *Journal of Occupational Psychology*, **59**, 25–39.
- Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of Organization Politics. *Journal of Management*, **18**(1), 93–116.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Bhawuk, D. P. S., Zhou, J., and Gilmore, D. C. (1996). Reactions of Diverse Groups to Politics in the Workplace. *Journal of Management*, **22**(1), 23–44.
- Ford, R., & Johnson, C. (1998). The Perception of Power: Dependence and Legitimacy in Conflict. *Social Psychology Quarterly*, **61**(1), 16–32.
- Gable, M., & Dangelo, F. (1994). Job Involvement, Machiavellianism and Job Performance. *Journal of Business and Psychology*, **9**(2), 159–170.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., and Donnelly Jr, J. H. (1994). *Organization Behavior, Structure, Process*. Illinois: Irwin.
- Gleen, F. (1975). The Social Psychology of Organization. In Peter Herriest (General Ed.). *Essential Psychology*. London: Methuen & Co., Ltd.
- Green, S. G., & Liden, R. C. (1980). Contextual and Attributional Influences on Control Decisions. *Journal of Applied Psychology*, **65**(4), 453–458.
- Haberstroh, C. J. (1965). Organization Design and System Analysis. In James G. March (Eds.). *Handbook of Organization*. Chicago: Rand McNally College Publishing Co.
- Harrell-Cook, G., Ferris, G. R., and Dulebohn, J. H. (1999). Political behaviors as moderators of the perception of organizational politics – work outcomes relationship. *Journal of Organizational Behavior*, **20**, 1093–1105.
- Hay, C. (1997). Divided by a Common Language: Political Theory and the Concept of Power, *Politics*, **17**(1), 45–52.
- Hay, D. M. (Th). *Organizational Behavior: Experiences and Case*. New York: West Publishing Company.
- Jackwood, J. W., Zeffane, R. M., Schermerhorn Jr, J. R., and Hunt, J. G (Jerry)., and Osborn, Richard N. (1998). *Organizational Behavior An Asia–Pacivic Perspective*. New York: John Wiley and Sons.
- Judge, T. A., & Bretz Jr, R. D. (1994). Political Influence Behavior and Career Success. *Journal of Management*, **20**(1), 43–65.
- Kacmar, K. M., Bozeman, D. P., Carlson, D. S., and Anthony, W. P. (1999). An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and Extension. *Human Relations*, **52**(3), 383–416
- Kotter, J. P. (1989). Power, Dependence, and Effective Management. In J Stephen Ott. (Eds.). *Classic Reading in*

- Organizational Behavior*. California: Brook/Cole Publishing Company.
- Kudisch, J. D., Poteet, M. L., Dobbins, G. H., Rush, M. C., and Russell, J. E. A. (1995). Expert Power, Referent Power, and Charisma: Toward the Resolution of a Theoretical Debate. *Journal of Business and Psychology*, **10**(2), 177–195.
- Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1990). *Organizational Behavior, A Management Challenge*. Chicago: The Dryden Press.
- Ott, S. J. (1989). *Classic Reading in Organizational Behavior*. California: Brook/Cole Publishing Company.
- Parker, C. P., Dipboye, R. L., and Jackson, S L. (1995). Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences. *Journal of Management*, **21**(5), 891–912.
- Parnell, J. A., & Bell, E. D. (1994). The Propensity for Participative Decision Making Scale: A Measure of Managerial Propensity for Participative Decision Making. *Administration & Society*, **25**(4), 518–530.
- Riggio, R. E. (1990). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. Illinois: Scott, Foreman and Company.
- Robbin, S. P. (1998). *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Application*. New Jersey: Prentice–Hall International Inc.
- Shankar, A., Ansari, M. A., and Saxena, S. (1994). Organizational Context and Ingratiation Behavior in Organizations. *The Journal of Social Psychology*, **134**(5), 641–647.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2002). Relative power and influence strategy: the effects of agent/target organizational power on superiors' choices of influence strategies. *Journal of Organizational Behavior*, **23**, 167–179.
- Stahelski, A. J., & Paynton, C. F. (1995). The Effect of Status Cues on Choices of Social Power and Influence Strategies. *The Journal of Social Psychology*, **135**(5), 553–560.
- Tjosvold, D., & Sun, H. F. (2001). Effect of Influence Tactics and Social Context in Conflict: An Experiment on Relationship in China. *The International Journal of Conflict Management*, **12**(3), 239–258.
- Valle, M., & Witt, L. A. (2001). The Moderating Effect of Teamwork Perception on the Organizational Politics – Job Satisfaction Relationship. *The Journal of Social Psychology*, **14**(3), 379–388.
- Varman, R., & Bhatnagar, D. (1999). Power and Politics in Grievance Resolution: Managing Meaning of Due process in an Organization. *Human Relations*, **52** (3), 349 – 382.
- Vigoda, E. (2002). Stress-related aftermaths to workplace politics: the relationships among politics, job distress, and aggressive behavior in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, **23**, 571–591.
- Ward, E. A. (2001). Social Power Bases of Managers: Emergence of a New Factor. *The Journal of Social Psychology*, **141**(1), 144–147.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence Tactics, Affect, and Exchange Quality in Supervisors–Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study. *Journal of Applied Psychology*, **75**(5), 487–499.
- Wilson, P. A. (1995). The Effects of Politics and Power on The Organizational Commitment of Federal Executives.

- Journal of Management*, **21**(1), 101–118.
- Wilson, P. A. (1999). A Theory of Power and Politics and Their Effect on Organizational Commitment of Senior Executive Service Members. *Administration & Society*, **31**(1), 120–141.
- Witt, L. A. (1998). Enhancing Organizational Goal Congruence: A Solution to Organizational Politics. *Journal of Applied Psychology*, **83**(4), 666–694.
- Witt, L. A., Hilton, T. F., and Hochwarter, W. A. (2001). Addressing Politics in Matrix Team. *Group & Organization Management*, **26**(2), 230–247.
- Witt, L. A., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., and Zivnuska, S. (2002). Interactive effects of personality and organizational politics on contextual performance. *Journal of Organizational Behavior*, **23**, 911–926.
- Yukl, G. A. (1981). *Leadership in Organization*. New York: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts. *Journal of Applied Psychology*, **75**(2), 32–140.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1991). Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations. *Journal of Applied Psychology*, **76**(3), 416–423.
- Yukl, G., & Tracey, J. B. (1992). Consequences of Influence Tactics Used With Subordinates, Peer, and the Boss. *Journal of Applied Psychology*, **77**(4), 525–535.
- Yukl, G., Kim, H., and Falbe, C. M. (1996). Antecedent of Influence Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, **81**(3), 309–317.