

**KEKUASAAN DI SEKOLAH:  
Tingkat Penggunaan Basis Kekuasaan Posisi (Position Power)**

---

**Oleh: Dasman Lanin**

**ABSTRACT**

*The purposes of this article are to describe the use of power, especially position power in a school. The position power constrains: coercive power, connection power, reward power, and legitimate power. Using this power by principal will cause response from teacher, either rejection or acceptance. One research study showed that only one of four position powers was used by high level (legitimate power) and others were used by low level.*

**Key Words:** *Penggunaan Kekuasaan (The use of power)*

**I. PENDAHULUAN**

Kekuasaan (*power*) sebagai konstruk ilmu politik, bahkan ada yang berpendapat sebagai hakikat ilmu politik itu sendiri, pada umumnya dikonotasikan sebagai hal yang negatif, tidak seberapa yang memandangnya secara positif (*positive thinking*). Konflik politik yang bersumber dari perebutan kekuasaan (*struggle of power*) menjadi istilah yang tidak etis, tabu bahkan “kurapan”. Gerakan kearah apolitik atau depolitisasi seperti ini juga membuat *term* kekuasaan (*power*) menjadi negatif yang selalu perlu dihindarkan. Pikiran negatif di atas sebenarnya bersandar pada pendapat Action tahun 1955 yang sangat populer itu “*Power tends to corrupt and absolute power tends to corrupt absolutely*”(Isjwara, 1982: 55).

Kekuasaan pada tataran sekolah, juga terlihat gejala penggunaannya yang negatif ini, kekuasaan menekan (*coercive power*) dan perilaku kepemimpinan yang bersifat otoriter juga banyak dilakukan oleh kepala sekolah dalam memenej sumber daya berupa guru. Hal ini juga terobservasi dalam beberapa komunitas sekolah. Kepemimpinan pendidikan dengan pola menekan atau memaksa (*coercive power*) sebenarnya perlu dirubah, karena dunia pendidikan tidak memerlukan *coercive power* tapi yang diperlukan adalah pemberdayaan (*empowerment*), artinya penggunaan kekuasaan oleh kepala sekolah harus dalam arti konstruktif dan positif sehingga dapat meningkatkan moral guru dan *performance* sumber daya pendidikan. Effendi (1989: 200) menyarankan bahwa jadilah pemimpin yang positif dan hindarilah pemimpin yang negatif yang menakut-nakuti bawahan (*coercive power*). Berdasarkan kenyataan yang terobservasi di atas, yaitu penggunaan kekuasaan yang berpola *coercive* dan penggunaan kekuasaan yang *empowerment* maka masalahnya dapat dirumuskan sebagai berikut:

“Bagaimana gambaran tingkat penggunaan (1) kekuasaan paksaan (*coercive power*), (2) kekuasaan koneksi (*connection power*), (3) kekuasaan imbalan (*reward power*) dan (4) kekuasaan legitimasi (*legitimate power*) di sekolah?

*Hakikat politik* sebenarnya adalah kekuasaan (*power*) itu sendiri “*When we speak of the science of politics, we mean the science of power*”, demikian pendapat Laswel yang dikemukakan oleh Isjwara (1982: 43), kemudian Isjwara juga mengemukakan pendapat Roucek tentang hal ini “*For the central problem of politics is that of the distribution and control of power. Politics is the quest for power and political relationship are power relationships, actual or potential*”, jadi kekuasaan (*power*) dalam politik adalah pusat kajian dan bahkan Laswel mengatakan ilmu politik adalah ilmu tentang kekuasaan (*power, macht, kratos, daulat*).

Dalam zaman Yunani kuno dikenal term *kratos, kratein* sehingga *kratologi* digunakan sebagai istilah yang mengacu kepada ilmu politik dan ilmu kekuasaan. Isjwara (1982: 42-43) menyimpulkan bahwa politik adalah serentetan peristiwa yang berhubungan satu sama lain didasarkan atas kekuasaan dan politik pada hakikatnya adalah perjuangan kekuasaan; memperoleh, menjalankan dan mengontrol kekuasaan, serta berkaitan juga dengan pembentukan dan penggunaan kekuasaan (*using power*).

Kekuasaan dalam arti yang sempit adalah sebagai kegiatan mobilisasi sumber terutama sumber daya manusia sehingga orang pada umumnya mendefinisikan kekuasaan sebagai berikut “A mempunyai kekuasaan pada B, sepanjang A dapat menggunakan B untuk melakukan sesuatu yang B sendiri tidak ingin melakukannya” (Mintzberg, 1983: 5). Disini kekuasaan memiliki konotasi memaksa orang lain yang tidak mampu dihindarinya dan mutlak diikuti. Para sosiolog menyebut kekuasaan seperti ini sebagai kekuasaan yang tidak diakui atau illegitimasi, Max Weber yang direviu oleh Sills (1968: 406) mendefinisikan kekuasaan (*macht*) adalah kemungkinan atau peluang seorang aktor dalam suatu hubungan sosial yang ingin mendapatkan kesempatan untuk melaksanakan keinginannya sendiri walaupun mendapat perlawanan, tanpa ada kemungkinan berhenti atau mundur. Dalam batasan Weber ini kekuasaan tidak dimaksudkan hanya sekedar memaksa orang sehingga orang tersebut tidak mempunyai pilihan lain, tapi lebih dari itu adalah menekankan pada keinginan atau kemauan yang tinggi untuk mengaktualisasi diri dalam tindakan memaksa, termasuk yang illegitimasi sekalipun.

Walaupun dalam kenyataannya hal itu ada tapi tidak merupakan kekuasaan yang sehat dalam hubungan sosial. Penggunaan kekuasaan untuk mensejahterakan, menentramkan, mendukung dan memberi imbalan terhadap karir bawahan adalah penggunaan kekuasaan yang bermoral dan bertanggung jawab (Suseno, 1988: 1), akibatnya terwujudlah kekuasaan yang diakui atau *legitimate*. Schein (1985: 27) mengemukakan, kekuasaan yang diakui (*legitimate*) dapat diperoleh

pemimpin bila ada kesediaan bawahan untuk mematuhi peraturan, hukum dan pemerintah. Kesediaan mematuhi dan mentaati akan ada bila bawahan memberi hak untuk didikte. Sejalan dengan itu McClelland (1970: 101) menjelaskan bahwa menejer yang menggunakan kekuasaan dengan pengendalian diri akan mampu menguasai orang lain.

Menurut Weber yang direviu Schein (1985: 28-33) dapat disimpulkan bahwa kekuasaan yang diakui (*legitimate*) ada bila tercapainya konsensus sukarela dari para anggota untuk taat pada pemegang kekuasaan didasarkan pada; tradisi, azas rasional-legal, kharismatik dan rasional murni. *Pertama*, tradisi yaitu terciptanya tradisi dalam kerajaan kuno dimana bawahan memiliki keyakinan bahwa kelompok-atas mempunyai hak untuk memerintah berdasarkan mitos sehingga sistem ini dianggap bawahan sesuatu yang benar dan adil. *Kedua*, azas rasional-legal yaitu menyetujui seperangkat hukum untuk ditaati bila hukum itu masuk akal, dimana hukum tersebut menjamin kepentingan mayoritas, melindungi hak-hak manusia dan menciptakan sistem pemerintahan atas dasar kemampuan (kompetensi). Dengan demikian bawahan akan sepakat untuk diatur. *Ketiga*, Kharismatik yaitu bawahan memberi kekuasaan pada pimpinan berdasarkan sifat-sifat kepribadian tertentu yang dimiliki, seperti kekuasaan mistik, magis dan ketuhanan yang luar biasa. *Keempat*, rasional-murni yaitu berdasarkan kepakaran dan keahlian yang dimiliki seseorang. Bawahan mematuhi atau mengikuti pemimpin bila pemimpin memiliki informasi, kemampuan atau keahlian tertentu dalam hubungannya dengan persoalan yang dihadapi. Keahlian ini terlepas dari kepribadian, asal usul sosial atau kedudukan resmi seseorang. Apter (1985: 6) mempertegas bahwa kekuasaan tidak diperoleh dari azas-azas yang abstrak, tapi dari hubungan-hubungan tertentu. Kekuasaan bukan hanya sekedar kaidah tapi juga terkait dengan peran-peran. Kekuasaan dalam organisasi sebagian besar merupakan fungsi untuk berada ditempat yang tepat, pada waktu yang tepat, dengan sumber yang tepat dan bekerja secara efisien. Jadi suatu unit atau orang, karena menghadapi kontingensi strategis dan kritis berada dalam posisi tertentu untuk memperoleh kekuasaan, Gibson, Ivancevich dan Donnely, (1990: 260).

Greenleaf (1977: 170) mengingatkan, jika administrator mempunyai kekuasaan (dan itu harus), maka guru, orang tua, siswa dan karyawan non-proprisional harus pula mempunyai beberapa hak untuk menentukan dan mengakhiri pemilikan kekuasaan tersebut, karena orang yang memiliki terlalu banyak kekuasaan (*absolute*) akan cenderung menyalahgunakannya.

Pandangan klasik menganggap bahwa kekuasaan berasal dari tingkat yang lebih tinggi dalam masyarakat seperti Tuhan, raja atau diktator dan bawahan wajib mentaati orang yang mempunyai kekuasaan tersebut. Di Indonesia, apabila sudah keterlaluan kejamnya kekuasaan tersebut, paling-paling rakyat menjemur diri di depan keraton, menderita dengan diam-diam sambil mengharapakan semoga raja berbelaskasihannya tanpa sikap

menuntut dan tanpa hak didengar. Tapi pandangan modern menganggap bahwa kekuasaan itu terletak pada penerima pengaruh atau bawahan, bukan pada atasan atau pemberi pengaruh. Ada atau tidaknya kekuasaan ditentukan oleh penerima (Longenecker et. al. 1981: 431-432; Suseno, 1988: 1).

Ringkasan hasil penelitian yang utama tentang kekuasaan menyatakan; (1) semakin besar komunitas maka semakin besarlah dispersi kekuasaan, (2) semakin kuat serikat buruh, semakin besarlah dispersi kekuasaan, (3) semakin heterogen masyarakat secara sosial maka semakin pluralistiklah struktur kekuasaan (Kweit dan Kweit, 1986: 176).

Sekolah sebagai komunitas yang lebih kecil dan homogen daripada masyarakat luas dan guru-guru tidak mengelompok dengan kuat, maka dispersi kekuasaan disekolah semakin terbatas. Artinya penyebaran kuasa antara kepala sekolah dan guru tersebar dalam jenis dan bentuk yang terbatas, namun hal yang tidak boleh dilupakan adalah bahwa kekuasaan itu tidak terpusat pada kepala sekolah saja, sebagaimana pandangan klasik. Karena guru memiliki hak menerima dan hak menolak pengaruh kepala sekolah, sebagaimana pandangan modern. Daft dan Steers (1986: 481) menyatakan bahwa kekuasaan paksaan, legitimasi dan ketauladanan kenyataannya bisa tidak diterima oleh bawahan atau guru, bila; (1) penerima pengaruh menganut nilai dan punya tujuan tertentu atau kepentingan tertentu yang tidak sesuai dengan maksud dan tujuan kekuasaan yang dilakukan, (2) penerima pengaruh merupakan teman sejawat dari pemberi pengaruh, maka kekuasaan legitimasi tidak mampu mempengaruhi penerima pengaruh, (3) penerima pengaruh memiliki kekuasaan ketauladanan, maka kekuasaan ketauladanan atasan juga tidak mampu mempengaruhi bawahan secara baik.

Sebaliknya kekuasaan formal kepala sekolah dapat dengan mudah diterima oleh guru, bila (1) telah terkondisi secara kultural menerima arahan dari manajer, (2) bawahan mengharapkan imbalan yang diprogram oleh atasan, (3) bawahan yakin dan mengidentifikasi diri dengan tujuan organisasi, (4) atasan memiliki keahlian atau kemampuan teknis yang sangat penting bagi bawahan, (5) pribadi pimpinan dikagumi oleh bawahan, (6) bawahan ingin menghindari tanggungjawab, terutama karena tugas itu tidak disenangi atau diluar jangkauan kemampuan dan pengalaman bawahan (Longenecker et. al. 1981: 217-218).

Macam-macam basis kekuasaan menurut Weber (sebagaimana yang dikemukakan di atas) yaitu kekuasaan itu berbasis dari, (1) illegitimasi, (2) legitimasi, kemudian kekuasaan legitimasi dibaginya dalam beberapa basis yaitu (a) kekuasaan tradisional, (b) kekuasaan rasional-legal, (c) kekuasaan ketauladanan, (d) kekuasaan rasional-murni (kepakaran). Budiarjo (1981: 36) menjelaskan bahwa kekuasaan dapat berbasis dari (1) kekerasan fisik, (2) kedudukan, (3) kekayaan dan (4) kepercayaan. Agak mirip dengan Budiarjo dikemukakan oleh Laswel dan Kaplan pada tahun 1950 bahwa kekuasaan berbasis dari; (1) penghargaan, (2) pandangan moral, (3) kasih sayang (*affection*), (4) kesejahteraan, (5)

kekayaan, (6) keterampilan dan (7) penerangan yang diberikan (Sills, 1968: 408). Kemudian Dahl pada tahun 1961 mengemukakan tiga basis kekuasaan yang dilihatnya dari pandangan sosial, yaitu berbasis dari: (1) pendistribusian kekayaan, (2) pemilikan legalitas, popularitas dan pengendalian pekerjaan dan (3) pengendalian informasi (Sills, 1968: 408).

Cartwright, seorang ahli psikologi, pada tahun 1954 tertarik pada suatu dasar yang melandasi kekuasaan, sehingga ia mengklasifikasikan kedalam; (1) kekuasaan yang memaksa, (2) kekuasaan imbalan-hukuman, (3) kekuasaan jabatan, (4) kekuasaan anutan dan (5) kekuasaan keahlian (Schien, 1985: 33).

## II. METODOLOGI

Metode yang digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dengan menggunakan ststistik deskriptif prosentase dan rerata (*mean*). Populasi berjumlah 152 orang guru dari 6 sekolah, dari sampel diambil 70% dengan menggunakan *Strarified Proportional Random Sampling* sehingga berjumlah 104 orang. Data dikumpulkan dari responden dengan menggunakan angket yang dikembangkan sendiri dari indikator empat variabel tunggal penelitian ini. Sebelum digunakan dilakukan validitas isi dengan teman sejawat, dan validitas empirik serta realibilitasnya dengan melakukan uji coba terhadap guru lain yang mirip karakteristiknya dengan guru yang ada dilokasi penelitian. Hasil uji coba angket tersebut hanya digunakan yang valid saja, realibilitasnya adalah 0,88 atau berkategori tinggi. Kemudian data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan rumus prosentase dan rerata (*mean*).

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data yang dianalisis, maka temuan penelitian ini dapat disajikan pervariabel sebagaimana terlihat dalam empat jenis basis kekuasaan (*power*) berikut ini:

**Gambaran Tingkat Penggunaan Kekuasaan oleh Kepala Sekolah**

No	Jenis Basis Kekuasaan	Tingkat Penggunaan	Kelas Interval	<i>f</i>	Persentase (%)	Posisi Mean	Keterangan
1	Kekuasaan Paksaan ( <i>coercive power</i> )	Sangat Rendah	7,0-11,0	19	18,1	15,6	Cenderung Rendah
		Rendah	11,1-16,0	43	40,9		
		Tinggi	16,1-21,0	34	32,4		
		Sangat Tinggi	21,1-26,0	9	8,6		
2	Kekuasaan Koneksi ( <i>conection power</i> )	Sangat Rendah	3,0-4,0	67	63,8	4,4	Cenderung Rendah
		Rendah	4,1-6,0	28	26,7		
		Tinggi	6,1-8,0	7	6,6		
		Sangat Tinggi	8,1-10,0	3	2,9		

3	Kekuasaan Imbalan ( <i>reward power</i> )	Sangat Rendah	4,0-6,0	7	6,6	9,5	Cenderung Tinggi
		Rendah	6,1-9,0	45	42,9		
		Tinggi	9,1-12,0	45	42,9		
		Sangat Tinggi	12,1-15,0	8	7,6		
4	Kekuasaan Legitimasi ( <i>legitimate power</i> )	Sangat Rendah	5,0-8,0	0	0,0	15,0	Cenderung Tinggi
		Rendah	8,1-12,0	10	4,5		
		Tinggi	12,1-16,0	72	68,6		
		Sangat Tinggi	16,1-20,0	23	21,9		

Dari tabel di atas tergambar empat (4) variabel kekuasaan yang digunakan oleh kepala sekolah dengan kecenderungan masing-masing. Penggunaan kekuasaan paksaan (*coercive power*), dan penggunaan kekuasaan koneksi (*connection power*) cenderung dalam kategori rendah. Sedangkan yang lainnya, yaitu penggunaan kekuasaan imbalan (*reward power*) dan kekuasaan legitimasi (*legitimate power*) cenderung tinggi. Untuk lebih jelasnya dielaborasi dengan mengkonfirmasikannya dengan pendapat para ahli lain atau penelitian sebelumnya sehingga dapat diprediksi implikasinya atau konsekuensi logisnya terhadap karakteristik kekuasaan tersebut, dimana karakteristik masing-masing kekuasaan tersebut menjadi indikator dalam penelitian ini.

### 3.1 Penggunaan Kekuasaan Paksaan (*Coercive Power*)

Dari urutan pertama tabel di atas tergambar bahwa variabel penggunaan kekuasaan paksaan memiliki skor 43 atau 40,9% berada pada kelas interval kategori rendah dan kecenderungan reratanya (*mean*) sebesar 15,6 juga berada pada kategori rendah bahkan terdapat 18,1% guru merasakan bahwa kepala sekolahnya telah menggunakan kekuasaan paksaan (*coercive power*) dalam derajat sangat rendah. Effendi (1989: 200) mendukung penggunaan kekuasaan yang rendah ini, pesannya bahwa jadilah pemimpin yang positif dan hindarilah pemimpin yang negatif yang menakut-nakuti bawahan. Schein (1985:28) juga mendukung penggunaan kekuasaan paksaan yang rendah ini, ia mengatakan supaya bawahan merasa senang sebagai anggota organisasi, maka mereka harus diyakinkan bukan ditekan, setidaknya mereka (bawahan) mempunyai hak untuk didengar bahkan juga menentukan kekuasaan atasan lewat pengakuannya (legitimasinya).

Implikasinya atau konsekuensi logis dari penggunaan kekuasaan paksaan yang rendah ini adalah bahwa kepala sekolah dapat mengeliminir atau meminimalakan perilaku yang berkarakteristik kekuasaan paksaan itu sendiri sebagaimana yang telah dijadikan indikator dalam penelitian ini, yaitu (1) menggunakan pengarahan, perintah, komando yang sifatnya mutlak diterima atau dilaksanakan, (2) memotivasi atau menumbuhkan

kesadaran akan adanya hukuman yang merugikan, (3) mengontrol dengan menekan atau menghukum dengan bentuk; penugasan ulang (*reassignment*), kerja tambahan (*extra work*), pengurangan hak sebagai ukuran kebenaran, membentuk persepsi atau menakut-nakuti bahwa adanya sanksi pemecatan, pemindahan atau penurunan pangkat.

### **3.2 Penggunaan Kekuasaan Koneksi (Connection Power)**

Penggunaan kekuasaan koneksi ini menunjukkan bahwa sebanyak 63,8 % telah digunakan dalam derajat sangat rendah, dan bila dicari kecenderungan penggunaannya dengan norma atau alat ukur mean (rata-rata), maka nilai meannya adalah 4,4 yang terletak pada kelas interval kategori rendah. Artinya penggunaan kekuasaan koneksi ini oleh kepala sekolah cenderung rendah bahkan sangat rendah sebagaimana yang ditunjukkan prosentase adalah 63,8%. Mathews (1983: 46) menyatakan bahwa administrator (kepala sekolah) sering mempertimbangkan tindakannya sebagai pemegang fungsi legitimasi dan tanggungjawab institusi dalam mengelola basis kekuasaan birokrasi yang meliputi kekuasaan paksaan dan koneksi.

Implikasi penggunaan kekuasaan koneksi yang terbukti rendah ini adalah bahwa kepala sekolah harus mengurangi perilaku-perilaku kekuasaan koneksi berikut; (1) menggunakan simbol atau status orang lain yang lebih tinggi untuk menimbulkan kepatuhan dan ancaman atau menakut-nakuti guru, (2) membentuk persepsi tentang hukuman dari koneksi yang lebih berwenang dari organisasi. Kedua perilaku ini terbukti tidak diperlukan dan tidak diakui oleh guru, bila dilakukan oleh kepala sekolah.

### **4.3 Penggunaan Kekuasaan Imbalan (Reward Power)**

Penggunaan kekuasaan imbalan menunjukkan kecenderungan tinggi, dimana mean (rerata) sebesar 9,5 terletak pada kelas interval tinggi. Artinya bahwa kepala sekolah telah menggunakan kekuasaan tersebut pada guru-guru lebih sering. Implikasinya, kepala sekolah cenderung berperilaku sebagaimana karakteristik kekuasaan imbalan ini, yaitu (1) merencanakan atau memprogramkan pemberian imbalan (*reward*) kepada guru, (2) mensosialisasikan atau menawarkan imbalan, (3) melaksanakan pemberian imbalan dan (4) memberikan rasa aman dalam bekerja (*reward* dalam arti psikologis). Menurut Likert yang diriviu Owens (1987: 49) mengemukakan bahwa empat sistem dalam kepemimpinan yang berhasil salah satunya adalah memberi motivasi dengan cara memberi peluang bawahan untuk berprestasi yang diiringi dengan memberi ganjaran atas prestasi yang diperoleh. Kemudian Longenecker (1981: 217) setuju penggunaan kekuasaan imbalan (*reward*) yang tinggi ini, karena kekuasaan formal kepala sekolah akan dapat dengan mudah diterima oleh guru bila bawahan mengharapkan imbalan yang diprogramkan oleh atasan.

#### ***4.4 Penggunaan Kekuasaan Legitimasi (Legitimate Power)***

Penggunaan kekuasaan legitimasi kepala sekolah sebagaimana terlihat pada tabel di atas, pada nomor 4, menunjukkan bahwa sebesar 68,6% berada dalam kelas interval kategori tinggi. Nilai 68,6% sejalan dengan nilai mean (rata-rata) 15,0 yang terletak pada posisi kelas interval tinggi. Jadi penggunaan kekuasaan ini dalam pandangan guru adalah cenderung tinggi. Schein (1985: 27) menyatakan bahwa kekuasaan yang diakui (*legitimate power*) dapat diperoleh pemimpin bila ada kesediaan bawahan untuk mematuhi peraturan, hukum dan pemerintahan. Kesediaan mematuhi dan mentaati akan ada bila bawahan mengakui dan menyetujui sistem pembentukannya atau dengan kata lain bawahan memberi hak untuk didikte. Kemudian Sills (1982: 171) mengemukakan bahwa pengaruh pemimpin tergantung kepada diterima-tidaknya kekuasaan yang digunakan pemimpin oleh bawahannya.

Implikasi dari penggunaan kekuasaan legitimasi ini adalah bahwa kepala sekolah harus menggunakan karakteristik kekuasaan legitimasi tersebut sebagai berikut; (1) memanfaatkan pengakuan, persetujuan dan kesepakatan guru atas otoritas resmi yang melekat pada jabatan, (2) menggunakan otoritas resmi yang melekat pada jabatan untuk memerintah, mengatur dan menjadwalkan pekerjaan, (3) menggunakan norma atau harapan kelompok atau organisasi yang telah disepakati, (4) menawarkan atau mengajukan konsep keputusan, lalu mengikutsertakan dalam mengambil keputusan dan (5) menggunakan hukuman atau peraturan yang masuk akal dan peraturan yang menjamin kepentingan mayoritas.

#### **IV. PENUTUP**

Berdasarkan temuan dan pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa; (1) penggunaan kekuasaan paksaan (*coercive power*) oleh kepala sekolah adalah berada dalam kategori rendah, (2) penggunaan kekuasaan koneksi (*connection power*) juga berada dalam kategori rendah, adapun (3) kekuasaan imbalan (*reward power*) adalah tinggi dan (4) penggunaan kekuasaan legitimasi (*legitimate power*) juga tinggi.

Dengan empat kesimpulan di atas dapat disarankan kepada kepala sekolah bahwa penggunaan kekuasaan paksaan dan koneksi yang rendah tersebut perlu terus dipertahankan, bila perlu tidak pernah dilakukan dalam tindakan kepemimpinan kepala sekolah. Adapun penggunaan kekuasaan imbalan dan legitimasi supaya dapat ditingkatkan lagi karena kekuasaan legitimasi dan imbalan ini menjadi lapis tengah dalam hirarki kekuasaan yang dimiliki kepala sekolah. Sementara itu kekuasaan paksaan dan koneksi adalah lapis bawah dalam hirarki konfigurasi tersebut.



## DAFTAR PUSTAKA

- Apter, D.E (1985) *Introduction to Political Analysis* (Terjemahan Abadi, Pengantar Analisis Politik). Jakarta: LP3ES
- Daft, R. L, & Steers R. M. (1986). *Organization A Micro/Macro Approach*. London: Forshman and Company
- Effendi, O.U. (1989). *Human relation dan public relation dalam management*. Bandung: Mandar Maju
- Gibson, Ivancevich & Donnely. (1990). *Organisasi (edisi kelima)*. (Terjemahan Agus Dharma). Jakarta: Erlangga.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servent Leadership a Journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York/Ramsey/Toronto: Publist Press
- Isjwara, F. J. (1982) *Pengantar Ilmu Politik*. Bandung: Bina Cipta
- Kweit, M.G, & Kweit, R.W. (1986). *Concept and methods for political analysis* (Terjemahan Ratnawati). Jakarta: Bina Aksara
- Longenecker, J.G. (1981) *Management (5<sup>th</sup>)*. Columbus: Charles E. Merrill Publishing Company and A Bell & Howell Company
- Mathews, J. B. (1983). *The Effective use of management consultants in higher education*. New York: National Center for Higher Educational Management System, Inc.
- McClelland, D.c. & Burnham, D.H. (1976). *Power is the great motivator*. Harvard Business Review 54 No. 2
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Owens, R. G. (1987). *Organizational Behavior in Education (Third edition)*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Schein, E.H. (1983). *Organizational Psychology*. (Terjemahan Nurul Iman). Jakarta: LPPM
- Sills, D. (1968). *International encyclopedia of the social sciences*. New York: The McMillan Company and the Facc Press
- Suseno, F.M. (1988). *Kuasa dan Moral*. Jakarta: Gramedia