



Gambaran Kekuasaan dalam Perusahaan Bisnis: Studi Literatur

Muhammad Fatih Yuan Akmal*, Anindya Najwa Rahman, Tania Ivone Florina

Faculty of Psychology, Universitas Negeri Surabaya

Abstrak: Kekuasaan merupakan fenomena fundamental yang melekat dalam setiap organisasi bisnis modern, namun sintesis sistematis mengenai berbagai bentuk dan dampaknya masih terbatas, terutama dalam konteks budaya Asia. Penelitian ini bertujuan mengkaji secara sistematis gambaran kekuasaan pada perusahaan bisnis berdasarkan 30 artikel yang diterbitkan antara 2015 hingga 2025. Metode yang digunakan adalah *Systematic Literature Review* (SLR) mengacu pada panduan PRISMA, dengan pencarian dilakukan melalui Google Scholar, Scopus, dan Science Direct menggunakan kata kunci "*organizational power*", "*bases of social power*", dan "*power dynamics*". Melalui analisis tematik dan deskriptif, ditemukan empat tema dominan: (1) jenis dan basis kekuasaan, di mana *Social Power Bases Theory* French dan Raven (1959) mendominasi 73% literatur; (2) dampak kekuasaan terhadap kinerja organisasional, dengan *expert power* dan *referent power* secara konsisten berasosiasi positif dengan kinerja, kreativitas, dan komitmen karyawan, sementara *coercive power* berdampak negatif terhadap kepuasan kerja; (3) kekuasaan dalam hubungan bisnis antar organisasi, di mana distribusi kekuasaan yang seimbang terbukti mengoptimalkan kinerja jaringan; serta (4) kekuasaan dalam konteks transformasi digital yang menghadirkan basis kekuasaan baru berbasis penguasaan data dan kompetensi teknologi. Konteks budaya lokal dan transformasi digital terbukti menjadi faktor moderator yang signifikan. Kajian ini menyimpulkan bahwa efektivitas kekuasaan bergantung pada jenisnya, konteks budaya, dan era digital, dengan implikasi praktis bagi pemimpin organisasi untuk mengutamakan kekuasaan berbasis keahlian dan kepercayaan.

Kata kunci: Kekuasaan Organisasi; Basis Kekuasaan Sosial; Organisasi Bisnis; Tinjauan Pustaka; Dinamika Kekuasaan

DOI:

<https://doi.org/10.47134/pjp.v3i3.5720>

*Correspondence: Muhammad Fatih Yuan Akmal

Email: 25120664088@mhs.unesa.ac.id

Received: 07-03-2026

Accepted: 07-04-2026

Published: 07-05-2026



Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license

(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract: Power is a fundamental phenomenon embedded in every modern business organization, yet a systematic synthesis of its various forms and impacts remains limited, especially in the Asian cultural context. This study aims to systematically examine the portrait of power in business organizations based on 30 articles published between 2015 and 2025. The method used is *Systematic Literature Review* (SLR) following PRISMA guidelines, with searches conducted through Google Scholar, Scopus, and Science Direct using keywords "*organizational power*", "*bases of social power*", and "*power dynamics*". Thematic and descriptive analysis identified four dominant themes: (1) types and bases of power, with *Social Power Bases Theory* (French & Raven, 1959) dominating 73% of literature; (2) impact of power on organizational performance, where *expert power* and *referent power* consistently associate positively with performance, creativity, and employee commitment, while *coercive power* negatively affects job satisfaction; (3) power in inter-organizational business relationships, where balanced power distribution optimizes network performance; and (4) power in digital transformation contexts, introducing new power bases rooted in data mastery and technological competence. Local cultural context and digital transformation proved significant moderating factors. This study concludes that power effectiveness depends on its type, cultural context, and digital era, with practical implications for organizational leaders to prioritize expertise- and trust-based power.

Keywords: Organizational Power; Social Power Bases; Business Organizations; Literature Review; Power Dynamics

Pendahuluan

Kekuasaan merupakan fenomena yang melekat dalam setiap organisasi bisnis modern, di mana setiap interaksi antara pemimpin dan bawahan hingga dinamika antar departemen pada hakikatnya selalu melibatkan dimensi kekuasaan secara eksplisit maupun implisit. Dalam konteks bisnis yang semakin kompetitif, pemahaman tentang bagaimana kekuasaan beroperasi menjadi krusial bagi efektivitas organisasi maupun kesejahteraan individu di dalamnya (Hornung, 2024; Maharani, 2024). Berbagai perubahan besar seperti transformasi digital dan perubahan struktur kerja pascapandemi semakin mempertegas urgensi kajian ini, sekaligus membuka dimensi-dimensi baru dalam cara kekuasaan dibangun dan digunakan dalam perusahaan bisnis (Siemieniako, 2025).

Kajian kekuasaan dalam organisasi berakar pada teori klasik French dan Raven (1959) yang membedakan kekuasaan formal berbasis posisi hierarki meliputi kekuasaan legitim (*legitimate power*), imbalan (*reward power*), dan paksaan (*coercive power*) dengan kekuasaan informal berbasis karakteristik personal seperti keahlian (*expert power*) dan referensi (*referent power*). Perspektif ini berkembang melalui model empat wajah kekuasaan oleh Hornung (2024) yang mengungkap dimensi sistemik kekuasaan melalui norma dan budaya organisasi, serta *Resource Dependence Theory* yang menekankan bahwa kekuasaan turut ditentukan oleh penguasaan sumber daya langka (Febrianti et al., 2024). Simeonova et al. (2022) melalui *Power-IS Framework* menambahkan bahwa kekuasaan bersifat transien dan dapat bergeser antar bentuk tergantung konteks organisasi dan peran sistem informasi, sehingga integrasi ketiga kerangka ini membentuk landasan teoretis yang lebih komprehensif.

Berbagai studi empiris menunjukkan pola konsisten bahwa kekuasaan berbasis keahlian dan referensi berasosiasi positif dengan kreativitas dan kinerja karyawan, sementara kekuasaan koersif berdampak negatif terhadap kepuasan kerja dan komitmen jangka panjang (Smith et al., 2006; Belaya & Hanf, 2016). Pada level strategis, CEO berkekuasaan tinggi cenderung mengambil keputusan lebih berisiko yang dimoderasi oleh tata kelola perusahaan (Brahma & Economou, 2024), dan transformasi digital menciptakan basis kekuasaan baru berbasis penguasaan data dan kompetensi teknologi (Asyha et al., 2025). Inkonsistensi temuan antar studi terutama karena perbedaan konteks budaya dan sektor industri menunjukkan bahwa pola umum yang terintegrasi belum dapat diidentifikasi secara jelas tanpa adanya sintesis yang sistematis.

Meskipun kajian kekuasaan organisasional telah berkembang pesat, tiga celah penelitian utama masih belum terjawab. Pertama, literatur masih terfragmentasi pada satu basis kekuasaan secara terpisah tanpa memodelkan interaksi simultan antar basis dalam satu konteks organisasi nyata (Hornung, 2024). Kedua, belum ada pemetaan sistematis mengenai variabel mediator dan moderator dalam hubungan basis kekuasaan dan hasil organisasional, khususnya di Asia Tenggara (Maharani, 2024). Ketiga, perspektif kekuasaan digital belum terintegrasi secara memadai dengan kerangka teori klasik sehingga belum tersedia model konseptual yang komprehensif (Asyha et al., 2025; Simeonova et al., 2022). Ketiga celah ini secara kolektif menunjukkan bahwa belum tersedia sintesis sistematis yang mampu memberikan gambaran menyeluruh tentang kekuasaan dalam perusahaan bisnis.

Studi ini bertujuan mengkaji secara sistematis gambaran kekuasaan pada perusahaan bisnis berdasarkan literatur 2015-2025, dengan menjawab empat pertanyaan: (1) Bagaimana tren penelitian kekuasaan dalam satu dekade terakhir? (2) Teori apa yang paling dominan digunakan? (3) Bagaimana hubungan berbagai basis kekuasaan dengan hasil organisasional? (4) Apa celah penelitian yang masih terbuka? Secara teoretis, kajian ini mengintegrasikan *Social Power Bases Theory* (French & Raven, 1959), model empat wajah kekuasaan (Hornung, 2024), *Resource Dependence Theory* (Febrianti et al., 2024), dan *Power-IS Framework* (Simeonova et al., 2022) dalam satu kerangka analitik yang koheren, dengan implikasi praktis bagi pemimpin bisnis dalam mengelola kekuasaan secara efektif dan etis.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) mengacu pada panduan PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) untuk memastikan proses pencarian, seleksi, dan sintesis literatur yang sistematis dan transparan. Strategi pencarian dilakukan melalui tiga basis data dengan rincian sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Strategi Pencarian Literatur

Database	Kata Kunci	Periode
Google Scholar	<i>organizational power, kekuasaan organisasi, dinamika kekuasaan perusahaan</i>	2015–2025
Scopus	<i>power dynamics, power leadership, bases of social power</i>	2015–2025
Science Direct	<i>power in business organizations, organizational power</i>	2015–2025

Kriteria inklusi dan eksklusi diterapkan sebagai berikut. Artikel diinklusi apabila: (a) merupakan artikel jurnal *peer-reviewed*; (b) membahas kekuasaan dalam konteks organisasi bisnis; (c) diterbitkan 2015-2025 dalam bahasa Indonesia atau Inggris; (d) tersedia teks lengkap. Pengecualian diberikan pada French dan Raven (1959) sebagai landasan konseptual utama yang tidak tergantikan. Artikel dieksklusi apabila berupa tesis, disertasi, prosiding konferensi, atau tidak relevan dengan topik setelah pembacaan mendalam.

Pengumpulan artikel dilakukan secara terbagi, di mana masing-masing dari tiga anggota tim secara mandiri menyeleksi 10 artikel. Sebelum pencarian dimulai, tim menyepakati protokol seleksi bersama sebagai bentuk validasi awal (*initial agreement*) untuk memastikan konsistensi penilaian antar peneliti. Seluruh artikel kemudian ditinjau bersama untuk memastikan tidak ada duplikasi dan keseluruhan 30 artikel final memenuhi standar PRISMA.

Ekstraksi data dilakukan secara sistematis menggunakan matriks literatur (Tabel 2) yang mencakup: judul, penulis, tahun, jurnal, metode, dan temuan utama. Analisis dilakukan secara tematik melalui proses open coding untuk mengidentifikasi tema-tema yang berulang, yang kemudian dikelompokkan menjadi tema dominan, serta secara deskriptif untuk memetakan karakteristik umum literatur. Sintesis akhir disajikan secara naratif dengan mengintegrasikan temuan ke dalam kerangka analitik yang koheren.

Hasil dan Pembahasan

Hasil

Karakteristik Literatur

Berdasarkan hasil seleksi terhadap 30 artikel yang memenuhi kriteria inklusi, diperoleh gambaran umum mengenai karakteristik literatur yang dikaji. Dari segi distribusi tahun publikasi, sebagian besar artikel (73%, n=22) diterbitkan dalam rentang 2019-2025, mencerminkan pertumbuhan perhatian akademik yang signifikan terhadap topik kekuasaan dalam perusahaan bisnis. Dari segi metodologi, 40% artikel (n=12) menggunakan pendekatan kuantitatif, 37% (n=11) pendekatan kualitatif, dan 23% (n=7) tinjauan literatur. Dari segi asal negara, artikel mencakup konteks beragam meliputi Amerika Serikat, Eropa, Timur Tengah, Cina, Rusia, dan Indonesia (17%, n=5). Dari segi teori, Social Power Bases Theory mendominasi 73% literatur (n=22), diikuti Resource Dependence Theory (17%, n=5) dan perspektif kekuasaan kritis atau digital (10%, n=3). Ringkasan karakteristik seluruh artikel disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Ringkasan Karakteristik 30 Artikel yang Dikaji

No	Penulis (Tahun)	Jurnal	Metode	Temuan Utama
1	Shang, Y., Jiang, Y., Pan, Y., & Yan, Q. (2024)	<i>European Management Journal</i>	Kuantitatif, <i>multitime & multisource data</i>	Relational power pemimpin meningkatkan kreativitas bawahan; dimediasi oleh <i>relational identification</i> ; dimoderasi oleh <i>perceived organizational support for creativity</i> .
2	Farmaki, A., & Kaniadakis, A. (2020)	<i>International Journal of Hospitality Management</i>	Kualitatif, wawancara semi-terstruktur dengan 35 host <i>Airbnb</i>	Dinamika kekuasaan host-guest dipengaruhi platform; host melawan ketimpangan kekuasaan; muncul tipe host berbeda sesuai konteks P2P.
3	Febrianti, D., Oktarini, K. W., & Firza, E. (2024)	<i>Journal of Management, Entrepreneur and Cooperative</i>	<i>Book review</i> (analisis literatur)	Mengulas <i>The External Control of Organizations</i> (Pfeffer & Salancik, 1978); organisasi bergantung pada sumber daya eksternal; strategi adaptasi: <i>merger, joint ventures</i> , tindakan politik, suksesi eksekutif.
4	Zhang, L., & Cao, C. (2020)	<i>International Journal of Sustainable Development and Planning</i>	Kuantitatif, data <i>A-share companies 2013–2018</i>	<i>Executive control power</i> meningkatkan <i>entrepreneurship</i> ; legalisasi & kompetisi pasar memperkuat efek; intervensi pemerintah melemahkan.
5	William, J. (2024)	<i>Journal of Conflict Management</i>	<i>Desk study</i> (<i>secondary data</i>)	<i>Power dynamics & organizational justice</i> memengaruhi hasil konflik dan kepuasan; distribusi kekuasaan yang adil, resolusi konflik lebih efektif & kepuasan lebih tinggi.
6	Leon, E. J., & Vasile, C. A. (2025)	<i>SWorld Journal</i>	Konseptual, teori & analisis literatur	<i>Power Reservoir Concept</i> : kekuasaan sebagai <i>reservoir</i> yang dapat diisi/dikuras; distribusi kekuasaan memengaruhi perilaku organisasi; strategi: komunikasi terbuka, <i>fairness</i> , partisipasi dapat meningkatkan <i>engagement & kinerja</i> .

No	Penulis (Tahun)	Jurnal	Metode	Temuan Utama
7	Nurhamila, Syahirawati, Muh. Dzulkifli, & Harmin Hatta (2024)	<i>al-Din Journal</i>	Penelitian kepustakaan (<i>literature review</i>)	Kekuasaan dalam organisasi diklasifikasikan menjadi <i>reward</i> , <i>coercive</i> , <i>legitimate</i> , <i>referent</i> , dan <i>expert power</i> . Budaya organisasi berfungsi sebagai “mesin utama” yang mendorong kinerja; komunikasi organisasi menjadi sarana utama distribusi kekuasaan dan pembentukan budaya.
8	Maria Merry Marianti (2011)	Jurnal Administrasi Bisnis	Kajian konseptual & literatur	Menguraikan sumber kekuasaan (formal, personal, struktural) dan taktik mempengaruhi (persuasi rasional, <i>inspirational appeals</i> , konsultasi, <i>ingratiation</i> , dll.). Temuan: <i>soft power</i> lebih efektif dibanding <i>hard power</i> ; <i>personal power</i> (<i>expert & referent</i>) berhubungan positif dengan kepuasan dan komitmen karyawan.
9	Guinote, A. (2017)	<i>Annual Review of Psychology</i>	Review literatur multidisipliner (psikologi, neuroscience, manajemen)	Kekuasaan meningkatkan motivasi pendekatan (<i>approach motivation</i>), memperkuat <i>self-expression</i> , fokus pada tujuan, dan regulasi diri. Namun, juga dapat menurunkan empati, perspektif sosial, dan meningkatkan risiko objektifikasi bawahan.
10	Safavi, M., & Omidvar, O. (2016)	<i>British Journal of Management</i>	Studi kasus kualitatif (merger universitas & art college, 39 wawancara)	Dinamika kekuasaan dalam rutinitas organisasi saat merger: respon berbeda antara rutinitas admissions (resistensi) dan <i>budgeting</i> (kompliansi). Analisis dengan teori praktik <i>Bourdieu: field & symbolic capital</i> menentukan siapa yang bisa menggunakan agensi untuk mengubah rutinitas.

No	Penulis (Tahun)	Jurnal	Metode	Temuan Utama
11	Asyha, A. F., Astuti, Y., Subandi, S., Syarifudin, E., & Makbuloh, D. (2024)	<i>Journal of Multidisciplinary Academic Business Studies</i>	Meta-analisis 150 artikel (2000–2024)	Identifikasi lima pola kekuasaan baru di era digital: <i>digitization of authority, hybridization of power structures, virtual politics, reconfiguration of influence base, dan evolution of control mechanisms. Digital expertise & algoritma</i> menjadi sumber kekuasaan baru.
12	Staszewska, J., & Knop, L. (2025)	<i>Energies</i>	<i>Analytic Hierarchy Process (AHP) & sistem multi-kriteria</i>	Menemukan 28 faktor kunci resiliensi model bisnis perusahaan energi. Faktor utama: adaptasi terhadap transisi energi, diversifikasi sumber daya, inovasi, dan <i>governance</i> yang fleksibel. Resiliensi model bisnis menjadi syarat keberlanjutan perusahaan energi di era transisi.
13	French, J. R. P., & Raven, B. (1959/1960, reprinted)	<i>Studies in Social Power</i>	Kajian teoretis (konseptual, psikologi sosial)	Mengembangkan teori lima basis kekuasaan: <i>reward, coercive, legitimate, referent, expert</i> . Menjelaskan hubungan antara kekuasaan, pengaruh, dan perubahan psikologis. Menekankan konsep <i>dependence</i> dan <i>observability</i> dalam stabilitas konformitas.
14	Aboramadan, M. (2021)	<i>International Journal of Organizational Analysis</i>	<i>Literature review</i> (33 studi empiris, 1990– 2018)	Meninjau hubungan antara karakteristik TMT (demografi, heterogenitas) dengan kinerja perusahaan. Temuan: hasil masih inkonsisten (positif, negatif, atau tidak signifikan). Menawarkan agenda riset masa depan dengan basis teori UET, <i>human capital</i> , dan <i>social capital</i> .

No	Penulis (Tahun)	Jurnal	Metode	Temuan Utama
15	Simeonova, B., Galliers, R., & Karanasios, S. (2022)	<i>Information Systems Journal</i>	Editorial & framework konseptual	Memperkenalkan <i>Power-IS Framework</i> : membedakan <i>episodic vs systemic power</i> , serta peran aktor vs peran IS. Menunjukkan bagaimana IS dapat berfungsi sebagai <i>possession, control, practice, facilitation</i> . Menekankan sifat kekuasaan yang dinamis, kontingen, dan transien.
16	Hornung, S. (2024)	<i>International Journal of Behavior Studies in Organizations</i>	Integrative literature review & semi-systematic review	Mengulas teori-teori kekuasaan dalam organisasi (<i>labor process, compliance, bases of power, episodic/systemic, Lukes' three dimensions, Foucault, dll.</i>). Menyajikan model empat wajah kekuasaan (Fleming & Spicer, 2014) dan mengusulkan perluasan menjadi enam wajah kekuasaan.
17	Maharani, K. (2024)	Jurnal Strategi Bisnis Teknologi (JUSBIT)	Kajian konseptual (analitis)	Mengembangkan model gabungan kepemimpinan dan kekuasaan. Fokus pada integrasi <i>Leader-Member-Exchange (LMX)</i> , <i>trait leadership</i> (transformasional, kharismatik, <i>servant</i>), dan taktik pengaruh (<i>persuasi rasional, exchange, legitimate request, pressure, personal appeals</i>). Menunjukkan moderasi oleh keadilan persepsian.
18	Alkahfi, M. A., & Nawawi, Z. M. (2022)	<i>ManBiz: Journal of Management & Business</i>	Kajian literatur & observasi	Membahas peran etika bisnis dalam era globalisasi. Menekankan pentingnya etika di bidang akuntansi, keuangan, produksi-pemasaran, dan teknologi informasi. Temuan: etika bisnis meningkatkan kepercayaan, komunikasi, dan keberlanjutan hubungan bisnis.

No	Penulis (Tahun)	Jurnal	Metode	Temuan Utama
19	Döner, A. S. (2016)	<i>Organizational Forms: Knowledge, Motivational and Power Dynamics</i>	Kajian konseptual (teoretis, berbasis literatur ekonomi & organisasi)	Mengusulkan taksonomi <i>organizational forms</i> berdasarkan tiga dimensi: koordinasi kognitif (<i>knowledge transfer</i>), koordinasi motivasional (<i>interest alignment</i>), dan distribusi kekuasaan. Menekankan peran <i>absorptive capacity</i> , karakteristik pengetahuan (<i>codifiability, observability, teachability, complexity, system dependence</i>), serta konflik kepentingan dalam membentuk mekanisme koordinasi.
20	Ramos, V., Franco-Crespo, A., González-Pérez, L., Guerra, Y., Ramos-Galarza, C., Pazmiño, P., & Tejera, E. (2019)	Heliyon	Studi empiris (survey 1190 pekerja, ONA & <i>consensus strategy</i>)	Menganalisis jaringan kekuasaan organisasi melalui <i>organizational network analysis</i> . Mengidentifikasi enam sumber kekuasaan (kolaborasi, kepercayaan, pengalaman, hubungan, dll.). Menggunakan strategi konsensus untuk mengintegrasikan berbagai indeks sentralitas. Temuan: aktor kunci dalam jaringan kekuasaan dapat menjadi penggerak perubahan organisasi dan perencanaan karier.
21	Siemieniako, D. (2025)	<i>Central European Management Journal</i>	Artikel konseptual	Mengembangkan model konseptual <i>power dynamics</i> dalam hubungan bisnis B2B di lingkungan turbulen. Fokus pada <i>anticipated power consequences</i> dan kaitannya dengan <i>value creation</i> . Menunjukkan bahwa distribusi kekuasaan memengaruhi pembagian manfaat-biaya dalam hubungan bisnis. Menekankan pentingnya memperhatikan faktor lingkungan eksternal dalam analisis kekuasaan.

No	Penulis (Tahun)	Jurnal	Metode	Temuan Utama
22	Brahma, S., & Economou, F. (2023)	<i>Review of Quantitative Finance and Accounting</i>		Meninjau literatur tentang <i>CEO power</i> dan strategi korporasi. Menggunakan kerangka Finkelstein (1992): <i>structural, ownership, expert, prestige power</i> . Temuan: dampak kekuasaan CEO terhadap kinerja, kompensasi, <i>risk-taking</i> , dan strategi perusahaan bersifat campuran (positif & negatif). Menawarkan agenda riset baru terkait <i>corporate governance</i> .
23	Audretsch, D. B., & Fiedler, A. (2022)	<i>Small Business Economics</i>	Kajian konseptual	Memperkenalkan kerangka <i>power and entrepreneurship</i> . Menggunakan tiga bentuk kekuasaan (<i>coercion, persuasion, authority</i>) dan dua tipe (<i>power over, power to</i>). Menunjukkan bagaimana negara, <i>legacy firms</i> , dan <i>entrepreneur</i> menggunakan kekuasaan untuk membatasi atau mendorong peluang wirausaha. Menekankan sifat kekuasaan yang episodik, <i>interaksi-focused</i> , dan transformatif.
24	Belaya, V., & Hanf, J. H. (2016)	<i>Agricultural and Food Economics</i>	Studi empiris (wawancara pakar, <i>supply chain</i> Rusia)	Meneliti <i>bright side vs dark side of power</i> dalam hubungan B2B (<i>supply chain</i>). Mengembangkan model efek kekuasaan terhadap <i>cooperation (alignment of interests)</i> dan <i>coordination (alignment of actions)</i> . Temuan: <i>coercive power</i> cenderung negatif terhadap <i>cooperation</i> , tetapi positif terhadap <i>coordination</i> ; sebaliknya, <i>expert & referent power</i> meningkatkan <i>cooperation</i> .

No	Penulis (Tahun)	Jurnal	Metode	Temuan Utama
25	Westover, J. H. (2025)	<i>Sustainability</i>	Mixed-methods (survey n=127, wawancara n=18)	Meneliti <i>power dynamics</i> dalam transformasi keberlanjutan lintas batas organisasi. Temuan: mobilisasi kekuasaan antar-organisasi meningkatkan efektivitas mekanisme integrasi; <i>digital transparency tools</i> paling kuat dalam mendukung integrasi ($B=0.41, p<0.01$). Identifikasi tiga jalur: transparansi teknologi, struktur tata kelola kolaboratif, dan jaringan pembangunan kapabilitas.
26	Al-Ghraibawy, A. M. (2022)	<i>Journal of Economics and Administrative Sciences</i>	Studi empiris (survey 32 manajer, SPSS analisis)	Meneliti pengaruh <i>organizational power</i> terhadap pencapaian <i>entrepreneurship</i> di Kementerian Pendidikan Irak. Dimensi kekuasaan: <i>experience, structural, prestige power</i> . Temuan: kekuasaan organisasi berpengaruh signifikan terhadap <i>entrepreneurship</i> (inisiatif, peluang investasi, kreativitas). <i>Power</i> meningkatkan stabilitas, reputasi, dan keberhasilan organisasi.
27	Izmuddin, I., Awaluddin, A., Basir, G., Dewi, Y. A., Ridha, H., & Joni, Y. (2022)	Kontekstualita: Jurnal Sosial Keagamaan	Studi kualitatif (wawancara, observasi)	Membahas akulturasi budaya lokal dan relasi kekuasaan dalam bisnis syariah BUMDes. Temuan: BUMDes memperkuat legitimasi dengan menggandeng tokoh adat/agama; regulasi desa menjadi instrumen kekuasaan dalam pengelolaan BUMDes. Relasi kekuasaan dan budaya lokal berperan penting dalam penerimaan masyarakat dan keberlanjutan usaha syariah.

No	Penulis (Tahun)	Jurnal	Metode	Temuan Utama
28	Mahsuni, A. W., Wardani, N. L., Pramudya, M. A., Fadhilah, M. U., & Irianto, A. F. (2024)	<i>Jurnal Ilmiah Research Student</i>	Library research (kajian pustaka)	Membahas filosofi kekuasaan dan politik dalam organisasi. Menjelaskan tipe-tipe kekuasaan (<i>reward, coercive, referent, expert, legitimate</i>) serta sumber kekuasaan (<i>formal authority, personal power, charisma</i>). Politik organisasi dipandang sebagai upaya individu/kelompok memanfaatkan kekuasaan untuk tujuan pribadi/kelompok. Temuan: distribusi kekuasaan dan praktik politik memengaruhi kinerja organisasi, konflik, serta efektivitas pengambilan keputusan.
29	Sast, J. (2020)	Jurnal Teknik: Media Pengembangan Ilmu dan Aplikasi Teknik	Kajian konseptual (hasil riset berbasis literatur & analisis organisasi)	Menjelaskan hubungan antara kekuasaan dan perilaku organisasi. Kekuasaan dipandang sebagai faktor penting dalam koordinasi, pengambilan keputusan, dan pengaruh interpersonal. Temuan: distribusi kekuasaan yang tepat dapat meningkatkan efektivitas organisasi, sedangkan penyalahgunaan kekuasaan menimbulkan konflik dan menurunkan kinerja. Meneliti distribusi kekuasaan dalam <i>Top Management Team (TMT)</i> . Temuan: distribusi kekuasaan yang seimbang di antara anggota TMT berhubungan positif dengan kinerja organisasi. Sebaliknya, konsentrasi kekuasaan pada satu atau sedikit individu dapat menurunkan efektivitas tim dan kinerja perusahaan. Artikel ini menekankan pentingnya power balance dalam tim eksekutif untuk meningkatkan hasil organisasi. n
30	Smith, A., Houghton, S. M., Hood, J. N., & Ryman, J. A. (2006)	<i>Journal of Business Research</i>	Studi empiris (analisis kuantitatif pada perusahaan, data kinerja organisasi)	

Dari segi teori yang paling banyak diaplikasikan, *Social Power Bases Theory* dari French dan Raven (1959) mendominasi sebagian besar literatur, diikuti oleh *Resource Dependence Theory*, teori kepemimpinan transformasional, serta perspektif kekuasaan kritis melalui model empat wajah kekuasaan dan *Power-IS Framework*. Berdasarkan analisis tematik, ditemukan empat tema dominan yang dibahas pada bagian berikut.

Temuan Utama

Tema pertama mengenai jenis dan basis kekuasaan mendominasi kajian dengan mayoritas artikel mengacu pada kerangka French dan Raven (1959). Kekuasaan dikelompokkan menjadi kekuasaan formal meliputi kekuasaan legitim, imbalan, dan paksaan, serta kekuasaan informal meliputi kekuasaan keahlian dan referensi. Hornung (2024) memperluas taksonomi ini melalui model empat wajah kekuasaan yang mengungkap bahwa kekuasaan juga beroperasi secara sistemik melalui norma dan budaya perusahaan. Studi jaringan kekuasaan organisasi menunjukkan bahwa kekuasaan tersebar melalui jaringan interpersonal dan tidak hanya ditentukan hierarki formal, sehingga individu dengan posisi sentral dalam jaringan memiliki pengaruh besar terhadap pengambilan keputusan (Ramos et al., 2019).

Tema kedua mengenai dampak kekuasaan terhadap kinerja menunjukkan bahwa basis kekuasaan yang digunakan pemimpin memiliki pengaruh signifikan terhadap berbagai aspek kinerja organisasional. Smith et al. (2006) menegaskan bahwa *expert power* (kekuasaan keahlian) dan *referent power* (kekuasaan referensi) meningkatkan efektivitas kepemimpinan, sementara *coercive power* (kekuasaan paksaan) cenderung menurunkan kepuasan kerja. Di level strategis, CEO berkekuasaan tinggi cenderung mengambil keputusan lebih berisiko yang dimoderasi oleh tata kelola perusahaan (Brahma & Economou, 2024), dan kekuasaan relasional pemimpin terbukti mendorong kreativitas bawahan melalui peningkatan *relational identification* (Shang et al., 2024).

Tema ketiga mengenai kekuasaan antar organisasi menunjukkan bahwa dalam konteks rantai pasok dan jaringan bisnis, kekuasaan memiliki dua sisi yang perlu dikelola secara strategis. Belaya dan Hanf (2016) menemukan bahwa *expert power* dan *referent power* mendorong koordinasi yang lebih baik, sementara *coercive power* berdampak negatif jangka panjang. Dalam kondisi turbulensi lingkungan bisnis, kekuasaan berbasis informasi terbukti lebih efektif dibanding kekuasaan berbasis aset fisik (Siemieniako, 2025), sedangkan distribusi kekuasaan yang seimbang mendorong inovasi dan partisipasi yang lebih luas dalam pengambilan keputusan (Westover, 2025).

Tema keempat mengenai kekuasaan di era digital menunjukkan pergeseran fundamental dalam basis dan mekanisme kekuasaan. Asyha et al. (2025) mengidentifikasi bahwa digitalisasi telah menghadirkan lima pola perubahan kekuasaan, di mana penguasaan data dan kompetensi teknologi menjadi sumber kekuasaan strategis baru. Simeonova et al. (2022) memperkuat hal ini melalui *Power-IS Framework* yang menunjukkan bahwa sistem informasi dapat berperan sebagai alat kontrol (*power as control*) maupun fasilitasi kekuasaan (*power as facilitation*), dan bahwa kekuasaan bersifat transien sehingga

dapat bergeser antar bentuk tergantung konteks dan aktor yang terlibat. Kajian kepemimpinan masa depan menegaskan bahwa kekuasaan dalam organisasi modern lebih berbasis pada pengaruh, kolaborasi, dan kompetensi daripada posisi formal semata (Sulistyawati et al., 2025).

Sintesis Tematik

Keempat tema di atas menunjukkan pola yang saling berkaitan: efektivitas kekuasaan tidak ditentukan oleh jenisnya semata, melainkan oleh bagaimana kekuasaan berinteraksi dengan konteks budaya, struktur organisasi, dan perkembangan teknologi digital. Kekuasaan informal berbasis keahlian dan relasi terbukti lebih adaptif dan berkelanjutan dibanding kekuasaan formal berbasis posisi, baik di level interpersonal, organisasional, maupun interorganisasional. Pola ini sangat relevan bagi konteks perusahaan bisnis di Indonesia, di mana nilai-nilai relasional dan budaya lokal turut membentuk cara kekuasaan dibangun dan digunakan dalam organisasi (Izmuddin et al., 2022; Nurhamila et al., 2022).

Pembahasan

Sintesis dari 30 artikel yang dikaji mengungkap beberapa pola konseptual penting yang sejalan sekaligus memperluas proposisi teori kekuasaan yang ada. Pertama, terdapat konsistensi kuat yang mengkonfirmasi prediksi *Social Power Bases Theory* (French & Raven, 1959) bahwa kekuasaan berbasis keahlian, referensi, dan informasi menghasilkan kepatuhan yang lebih tulus dibanding kekuasaan koersif yang hanya menghasilkan kepatuhan situasional. Temuan ini berlaku lintas konteks dari perusahaan di Indonesia, industri pangan di Rusia (Belaya & Hanf, 2016), hingga perusahaan di Eropa (Shang et al., 2024), menunjukkan validitas universal proposisi klasik ini sekaligus memperkuat relevansinya dalam lanskap bisnis kontemporer.

Kedua, kekuasaan dalam perusahaan bisnis bersifat multidimensional dan tidak dapat dipahami hanya melalui satu teori tunggal. Hornung (2024) mendemonstrasikan bahwa kajian arus utama cenderung membatasi diri pada konseptualisasi kekuasaan episodik yang sempit, sementara manifestasi kekuasaan sistemik seperti dominasi ideologis justru memiliki pengaruh yang lebih mendalam dan persisten. Simeonova et al. (2022) memperkuat pandangan ini melalui *Power-IS Framework* yang menunjukkan bahwa kekuasaan bersifat transien dan bergeser antar bentuk tergantung konteks dan peran sistem informasi, sehingga pendekatan multi teori menjadi kebutuhan metodologis yang tidak dapat dihindari dalam kajian kekuasaan kontemporer.

Ketiga, hubungan antara kekuasaan dan kinerja bersifat kompleks dan tidak selalu linier. Konsentrasi kekuasaan ekstrem menghambat inovasi, namun distribusi yang terlalu luas tanpa koordinasi menyebabkan kelumpuhan keputusan (Li et al., 2017). Efek kekuasaan dimediasi oleh variabel psikologis seperti identifikasi relasional (Shang et al., 2024) dan dimoderasi oleh keadilan prosedural yang mampu mereduksi dampak negatif ketimpangan kekuasaan (William, 2024). Dalam konteks Indonesia khususnya, kekuasaan relasional melalui tokoh adat dan legitimasi budaya lokal terbukti mempengaruhi penerimaan

organisasi secara signifikan (Izmuddin et al., 2022), menunjukkan bahwa dinamika kekuasaan di Indonesia tidak dapat sepenuhnya dijelaskan oleh kerangka teori Barat semata.

Keempat, konteks budaya lokal memainkan peran signifikan dalam membentuk dinamika kekuasaan, di mana budaya organisasi yang terbuka dan komunikatif membuat penggunaan kekuasaan lebih efektif dan minim konflik (Nurhamila et al., 2022). Kelima, transformasi digital secara fundamental mengubah topografi kekuasaan dalam organisasi bisnis modern, menjadikan kekuasaan informasional sebagai basis yang semakin dominan dan strategis (Asyha et al., 2025). Berdasarkan sintesis keseluruhan, gambaran kekuasaan pada perusahaan bisnis dapat dipahami melalui tiga level analisis yang saling berkaitan: level interpersonal, organisasional, dan interorganisasional. Bagi manajer dan pemimpin organisasi, implikasi praktisnya adalah perlunya membangun kekuasaan berbasis keahlian dan kepercayaan, merancang distribusi kekuasaan yang seimbang dan adil, serta mengembangkan kompetensi digital sebagai sumber kekuasaan strategis di era transformasi.

Simpulan

Kajian sistematis terhadap 30 artikel (2015-2025) menyimpulkan bahwa kekuasaan dalam perusahaan bisnis bersifat multidimensional dan beroperasi secara berlapis pada tiga level: interpersonal, organisasional, dan interorganisasional. *Social Power Bases Theory* French dan Raven (1959) tetap menjadi kerangka paling dominan (73% literatur), namun perlu diintegrasikan dengan model empat wajah kekuasaan (Hornung, 2024) dan *Power-IS Framework* (Simeonova et al., 2022) untuk menangkap kompleksitas kekuasaan yang beroperasi secara laten. Temuan inti menunjukkan bahwa *expert power*, *referent power*, dan kekuasaan informasional secara konsisten berasosiasi positif dengan kinerja, kreativitas, dan komitmen organisasional, sementara *coercive power* berdampak negatif terhadap kepuasan kerja dan kepercayaan jangka panjang. Konteks budaya lokal, khususnya kekuasaan relasional berbasis hubungan personal di Indonesia, dan transformasi digital terbukti menjadi moderator yang signifikan. Secara praktis, pemimpin organisasi disarankan untuk membangun kekuasaan berbasis keahlian dan kepercayaan, merancang distribusi kekuasaan yang seimbang, serta mengembangkan kompetensi digital sebagai basis kekuasaan strategis; sementara penelitian selanjutnya perlu menguji interaksi simultan antar basis kekuasaan secara empiris di konteks Indonesia, mengintegrasikan perspektif kekuasaan digital dengan teori klasik, serta mengeksplorasi dinamika kekuasaan dalam struktur kerja hibrid pascapandemi.

Referensi

- Aboramadan, M. (2021). Top management teams characteristics and firms performance: literature review and avenues for future research. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 603- 682. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2020-2046>
- AL-Ghraibawy, A. M. (2022). The Influence of Organizational Power on the Achievement of Entrepreneurship for Business Organizations an Analytical Study of the Views of a Sample of Managers in the Iraqi Ministry of Education. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 28(131), 59- 82. <https://doi.org/10.33095/jneas.v28i131.2234>
- Andre Alkahfi, M., M Nawawi, Z. (2022). Peran Etika Bisnis dalam Perusahaan Bisnis di Era Globalisasi. *ManBiz: Journal of Management and Business*, 1(2), 114-127. <https://doi.org/10.47467/manbiz.v1i2.5550>
- Asyha, A., Astuti, Y., Subandi, S., Syarifudin, E., & Makbuloh D. (2025). Analysis of power organization and political theory: The dynamics of complexity in the era of digital transformation. *Journal of Multidisciplinary Academic Business Studies*, 1(4), 271-284. <https://doi.org/10.35912/jomabs.v1i4.3399>
- Audretsch, D., & Fiedler, A. (2023). Power and entrepreneurship. *Small Business Economics*, 60, 1573–1592. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00660-3>
- Belaya, V., & Hanf, J. (2016). The dark and the bright side of power: implications for the management of business-to-business relationships. *Agricultural and Food Economics*, 4(1), 18. <https://doi.org/10.1186/s40100-016-0062-9>
- Brahma, S., & Economou, F. (2024). CEO power and corporate strategies: a review of the literature. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 62(3), 1069–1143. <https://doi.org/10.1007/s11156-023-01231-7>
- Farmaki, A., & Kaniadakis, A. (2020). Power dynamics in peer-to-peer accommodation: Insights from Airbnb hosts. *International Journal of Hospitality Management*, 89 (2020), 1- 11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102571>
- Febrianti, D., Oktarini, K., & Firza E. (2024). The External Control of Organization; A Resource Dependence Perspective (The Book Review). *Journal of Management, Entrepreneur and Cooperative*, 3(1), 13- 24. <https://doi.org/10.56869/jmec.v3i1.534>
- French, J. R. P., Jr., & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150–167). Institute for Social Research.

- Guinote, A. (2017). How Power Affects People: Activating, Wanting, and Goal Seeking. *Annual Review of Psychology*, 68, 353– 381. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010416-044153>
- Hornung, S. (2024). Faces of Power in Organizations: Foundations, Applications, and Extension. *International Journal of Behavior Studies in Organizations*, 12, 1- 22. <https://doi.org/10.32038/jbso.2024.12.01>
- Izmuddin, I., Basir, G., Astari Dewi, Y., Ridha, H., & Joni, Y. (2022). Akulturasi Budaya Lokal dan Relasi Kekuasaan pada Bisnis Syariah BUMDes. *Bisnis Syariah BUMDes. Kontekstualita: Jurnal Sosial Keagamaan*, 36(2), 109-124. <https://doi.org/10.30631/36.02.109-124>
- Jahny, Sast. (2020). Kekuasaan dan Perilaku Organisasi. *Jurnal Teknik: Media Pengembangan Ilmu dan Aplikasi Teknik*, 3(1), 256- 259. <https://doi.org/10.26874/jt.vol3no1.238>
- Jorovlea Leon, E., & Alina Vasile, C. (2025). Exploring the Impact of Power Dynamics on Organizational Behavior: Insights from the Power Reservoir Concept. *SworldJournal*, (29- 02), 88- 97. <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2025-29-02-009>
- Maharani, K. (2024). Menelaah Model Gabungan Kepemimpinan dan Kekuasaan dalam Mempengaruhi Hasil Organisasi. *Jurnal Strategi Bisnis Teknologi (JUSBIT)*, 1(1), 14- 25.
- Mahsuni, A., Wardani, L., Pramudya, A., Fadhilah, U., & Fajar Irianto, A. (2024). Filosofi Kekuasaan dan Politik dalam Organisasi. *Jurnal Ilmiah Research Student*, 1(3), 607- 617. <https://doi.org/10.61722/jirs.v1i3.692>
- Marianti, M. (2011). Kekuasaan dan Taktik Mempengaruhi Orang Lain Dalam Organisasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(1), 45- 58.
- Nurhamila., Syahirawati., Dzulkifli, M., Hatta, H. (2022). Kekuasaan dan Budaya Organisasi dalam konteks Komunikasi Organisasi. *Al-Din: Jurnal Dakwah dan Sosial Keagamaan*, 8(2), 104- 114. <https://doi.org/10.30863/ajdsk.v8i2.3957>
- Ramos, V., Franco-Crespo, A., Gonzalez-Perez, L., Guerra, Y., Ramos-Galarza, C., Pazmi~no, P., & Tejera, E. (2019). Analysis of organizational power networks through a holistic approach using consensus strategies. *Heliyon*, 5(2019), e01172. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e01172>
- Safavi, M., Omidvar, O. (2016). Resist or Comply: The Power Dynamics of Organizational Routines during Mergers. *British Journal of Management*, 27(3), 550– 566. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12167>

-
- Saime DÖNER, A. (2015). Organizational forms: Knowledge, Motivational and Power dynamics. *Akademik Hassasiyetler (The Academic Elegance)*, 2(4), 27–42.
- Shang, Y., Jiang, Y., Pan, Y., & Yan Q. (2024). Leader's relational power and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of perceived organizational support for creativity. *European Management Journal*, 42(5), 757–766. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.04.013>
- Siemieniako, D. (2025). Power dynamics in business relationships in a turbulent environment: focus on anticipated power consequences and value creation. *Central European Management Journal*, 33(1), 163- 178. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-01-2024-0015>
- Simeonova, B., Galliers, R., & Karanasios, S. (2022). Power dynamics in organisations and the role of information systems. *Information Systems Journal*, 32(2), 233- 241. <https://doi.org/10.1111/isj.12373>
- Smith, A., Houghton, S., Hood, J., & Ryman, J. (2006). Power relationships among top managers: Does top management team power distribution matter for organizational performance?. *Journal of Business Research*, 59(5), 622- 629. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.10.012>
- Staszewska, J., Knop, L. (2025). Identifying Resilience Factors of Power Company Business Models. *Energies*, 18(4), 1- 34. <https://doi.org/10.3390/en18040992>
- Westover, J. (2025). Navigating Power Dynamics in Sustainability Transformation: Extending Integration Mechanisms Across Organizational Boundaries. *Sustainability (Switzerland)*, 17(22), 1- 29. <https://doi.org/10.3390/su17229925>
- William, J. (2024). Influence of Power Dynamics and Organizational Justice on Conflict Outcomes and Satisfaction in India. *Journal of Conflict Management*, 4(2), 1- 10. <https://doi.org/10.47604/jcm.2385>
- Zhang, L., & Cao, C. (2020). Control Power of Senior Executive, Business Environment and Entrepreneurship. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 15(7), 1127-1136. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.150717>