

# KEKUASAAN DAN PENGARUH PEMIMPIN Suatu Pendekatan Psikologi Sosial

Oleh : Komaruddin Sastradipoera<sup>\*)</sup>

## ABSTRAK

*Leadership is interpersonal influence, exercised in situation and directed, through the communication process, toward the accomplishment of specified goal. Leadership involves endeavors or attempts on the part of a leader (i.e., influencer) to affect (i.e., influence) the attitude and behaviour of a follower (i.e., influencee) in situation (i.e., surroundings). Although some theorists who are engaged in organizational decisionmaking equate power with influence, social psychologists more typically make distinctions between the two. The difference between power and influence can best be understood in terms of Lewin's field theory of social behaviour.*

*Social power is the ability of a person or group to affect the behaviour of another person or group. In contrast to power, social influence can be defined as attitudinal or behavioural change brought about by application of social power. In spite of the fact that such change is often correlated with the power of the influencing leader, the relationship between power and influence is nonsymmetrical: power is a prerequisite for the occurrence of influence, but a lack of influence does not necessarily imply a lack of power. Social influence maybe a positive phenomenon or a negative one, depending on the circumstances of influence and on the value system of the person making the judgement.*

*The examination and interpretation of the nature and significance of power in terms of forces brought to bear upon the target person can be extended to include the target person's tendency to resist or avoid the intended influence. We now consider four different counterforces available to the target person: inertia, resistance, avoidance, and opposition. All four of these counterforces will have the effect of reducing the level of influence, and the last two may also limit the amount of power that the influencing leader is willing to exercise.*

## Pendahuluan

Dari semua masalah kepemimpinan, masalah kekuasaan (*power*) dan pengaruh (*influence*) pemimpin, barangkali merupakan konsep yang paling intuitif untuk dianalisis. Kekuasaan tampak sebagai wewenang atau kapasitas untuk mengendalikan, sementara pengaruh muncul dalam bentuk tindakan untuk menciptakan akibat tanpa penampilan kekuasaan yang jelas atau pelaksanaan perintah yang langsung.

Biasanya kita menyadari upaya dari pemimpin untuk mempengaruhi tindakan-

tindakan kita sebagai bawahan, dan upaya kita sebagai pemimpin untuk mengubah perilaku orang-orang lain. Dari sisi firasat, proses pengaruh mutualistik ini merupakan materi nyata yang berkaitan dengan perilaku sosial dalam kepemimpinan. Hal ini tampak sebagai perilaku dalam bentuk pengakuan, persetujuan, ancaman agar pandangan kita dalam posisi menang dan diterima, dan sebaliknya, perlawanan terhadap perubahan perilaku kita. Kesemuanya merupakan sejumlah variabel yang dapat membentuk masyarakat dan budaya organisasi.

---

<sup>\*)</sup> Prof. Komaruddin Sastradipoera adalah guru besar dalam Ilmu Manajemen di FPIPS dan Ekonomi Pembangunan di Pascasarjana UPI Bandung.

## Perbedaan kekuasaan dan pengaruh

Pengaruh sosial, seperti halnya persaingan dan agresi, bisa muncul dalam bentuk gejala positif atau negatif, tergantung pada lingkungan pengaruh dan juga tergantung pada sistem nilai masyarakat dalam mempertimbangkannya. Misalnya, seorang pemimpin yang akan menggunakan perangkat komputer, keputusan itu akan menyebabkan bawahan yang berorientasi pada produktivitas (karena mereka juga sekaligus mempunyai kemampuan menggunakan perangkat modern itu) akan dengan sukacita menerimanya. Sementara para bawahan yang terancam untuk diputuskan hubungan kerjanya (karena tidak mempunyai kemampuan beradaptasi dengan perubahan signifikan itu) akan menolaknya karena kebijakan tersebut akan menyingkirkannya dari lingkungan dan budaya organisasi tempat mereka bekerja. Para bawahan yang terakhir ini akan melakukan penolakan, karena berpindahnya seseorang dari suatu lingkungan budaya organisasi ke lingkungan budaya organisasi lainnya memerlukan tenggang waktu yang mungkin tidak sebentar. Tenggang waktu itu sering disebut sebagai "friksi waktu dalam nilai-nilai" (*time friction of values*).

Masing-masing sisi yang berhadapan tersebut akan melihat upayanya sendiri sebagai upaya yang absah untuk mendedahkan pengaruh demi kebaikan masyarakatnya dan akan berpikir bahwa upaya kelompok lain tidak layak dan tidak pada tempatnya. Dari sudut psikologi sosial, kedua kelompok itu terlibat dalam proses pengaruh sosial. Tujuan akhir mereka berbeda, namun alat yang mereka eksplotasi untuk mencapai tujuan itu mungkin sama dan sebangun. Dan, kepemimpinan sebagai "pengaruh antarpribadi, yang dilaksanakan dalam situasi dan diarahkan, melalui proses komunikasi, menuju pencapaian tujuan atau tujuan-tujuan spesifik,"<sup>1)</sup> perlu menye-

<sup>1)</sup> Definisi kepemimpinan ini merupakan penggabungan tiga buah definisi yang diperkenalkan

lesaikannya hingga mencapai titik optimum yang layak tanpa friksi yang berkepanjangan.

Umpamakanlah, untuk menjelaskan kekuasaan dan pengaruh di atas, menejer marketing anda mengumumkan bahwa akan diadakan pengauditan persediaan barang di gudang pada pekan yang akan datang ini agar dapat merumuskan kebijakan pemasaran pada pekan berikutnya. Anda menyadari bahwa anda sebagai kepala gudang memerlukan waktu sampai hari Jumat pekan ini untuk membereskan dan mencocokkan segala angka dalam pembukuan dengan persediaan fisik yang sebenarnya. Jika anda benar-benar mengadakan persiapan, maka kita dapat mengatakan bahwa menejer anda mempunyai kekuasaan atas anda atau ia pun telah mempengaruhi perilaku anda. Akan tetapi sekarang anda bayangkan bahwa pada akhir Jumat petang beberapa orang karyawan dari bagian personalia yang sangat dekat dengan anda memutuskan untuk mengadakan acara kambing guling akhir pekan di pegunungan indah dan baru akan pulang hari Ahad malam. Mereka mendesak anda untuk mengikuti acara yang menarik itu, dan dengan menentang pertimbangan pertama (menyelesaikan pembukuan gudang) anda mengikuti ajakan mereka.

Dalam kasus pertama, menejer marketing tersebut, di samping mempunyai kekuasaan juga mempunyai pengaruh yang

---

oleh Universitas Ohio dalam "Paradigm for the Study of Leadership." Definisi *pertama* menyebutkan bahwa pemimpin adalah seseorang yang melakukan pengaruh positif terhadap orang-orang lain; definisi *kedua* menyebutkan bahwa pemimpin adalah seseorang yang melakukan tindakan yang lebih positif, atau lebih penting daripada setiap anggota kelompok lainnya; sedangkan definisi *ketiga* menyatakan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempunyai pengaruh paling besar dalam menetapkan dan mencapai tujuan. Lihat juga Richard T. Morris dan Melvin Seeman, "The Problem of Leadership: An Interdisciplinary Approach," *American Journal of Sociology*, vol. 56, no. 2, September, 1950, h. 151.

jelas. Namun pada kasus kedua, menejer marketing itu telah menggunakan pengaruhnya sangat sedikit atas diri anda. Akan tetapi apakah yang dapat kita katakan mengenai *kekuasaan* bapak menejer marketing tersebut? Apakah kekuasaannya luntur karena ia tidak mempunyai pengaruh, atau apakah kekuasaan itu akan diterapkan dengan cara lain, misalnya dengan menghukum anda dengan penilaian yang buruk atas kinerja anda yang berakibat pada pemotongan jumlah gaji atau bahkan demosi dan pemecatan?

Sekalipun beberapa ahli teori yang mempunyai perhatian khusus terhadap pembuatan keputusan organisatoris<sup>2)</sup> menganggap kekuasaan dan pengaruh itu tidak berbeda, namun para ahli psikologi sosial dengan cara yang lebih khas membedakan keduanya.<sup>3)</sup> Contoh yang dikemukakan di atas menunjukkan, teori-teori pembuatan keputusan akan mengatakan bahwa dalam kasus kedua, menejer marketing tidak mempunyai kekuasaan, seperti dibuktikan dengan melakukan tindakan "disersi" dengan berangkatnya kepala gudang ke acara kambing guling. Bagi teori-teori psikologi sosial kasus itu hanya akan mengubah pengaruhnya, tetapi bukan kekuasaannya.

Dalam psikologi sosial biasanya dibedakan antara kekuasaan sosial (*social power*) dan pengaruh sosial (*social influence*). Kekuasaan sosial merupakan kemampuan seseorang (misalnya, pemimpin) atau kelompok (misalnya, organisasi informal) untuk mempengaruhi perilaku orang atau kelompok lain. Berbeda dengan kekuasaan, pengaruh sosial dapat didefinisikan sebagai perubahan sikap atau perubahan perilaku yang disebabkan oleh penerapan kekuasaan

sosial.<sup>4)</sup> Sekalipun perubahan itu kerap kali berkorelasi dengan kekuasaan dari sesuatu yang berpengaruh, hubungan antara kekuasaan dan pengaruh tersebut *non-simetrik* karena kekuasaan merupakan suatu prasyarat bagi peristiwa pengaruh, tetapi kekurangan pengaruh tidak perlu berarti kekurangan kekuasaan. Jika menejer marketing itu tidak mempunyai kekuasaan sosial, ia tidak dapat mempengaruhi kepala gudang untuk membereskan pembukuan, bahkan dalam kondisi yang paling kondusif sekalipun. Akan tetapi kenyataan bahwa kepala gudang itu memilih untuk tidak mematuhi keinginan menejer marketing, pilihan kepala gudang tersebut tidak akan mengurangi kekuasaan sosialnya. Hal itu hanya menunjukkan bahwa di sana terdapat sesuatu yang lebih kuat yang mempengaruhi kepala gudang itu hingga melakukan tindakan "disersi."

### **Teori Lapangan dan Kekuasaan**

Perbedaan penting antara kekuasaan dan pengaruh dapat dipelajari dengan baik dari dua buah buku seorang Kepala Pusat Riset untuk Dinamika Kelompok di Institut Teknologi Massachusetts, kelahiran Jerman, Lewin (1890-1947), yang mengemukakan teori lapangan (*field theory*) mengenai perilaku sosial seperti pernah dikemukakan oleh Shaver.<sup>5)</sup> Di kota Berlin Lewin mengawali serangkaian penelitian panjang yang menjadi dasar teori lapangannya. Teori ini berupaya melengkapi psikologi motivasi untuk mazhab *Gestalt* yang telah ada yang

<sup>2)</sup> R.A. Dahl, "The Concept of Power," *Behavioral Science*, 1957, 2, hh. 201-18; J.G. March, "Measurement Concept in the Theory of Influence," *Journal of Politics*, 1957, 19, hh.202-26.

<sup>3)</sup> J. Schopler, "Social Power," dalam L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2, Academic Press, New York, 1965, hh. 177-219.

<sup>4)</sup> Kelly G. Shaver, *Principles of Social Psychology*, Winthrop Publishers, Inc., Cambridge, Massachusetts, 1977, h. 465.

<sup>5)</sup> Kurt Lewin, *Field Theory in Social Science*, Harper, New York, 1951; Kurt Lewin, *Field Theory of Learning*, Yearbook of the National Society for the Study of Education, vol. 41, 1942, h. 2 dan hh. 215-42; Kelly Shaver, *op.cit.*, hh. 466-67.

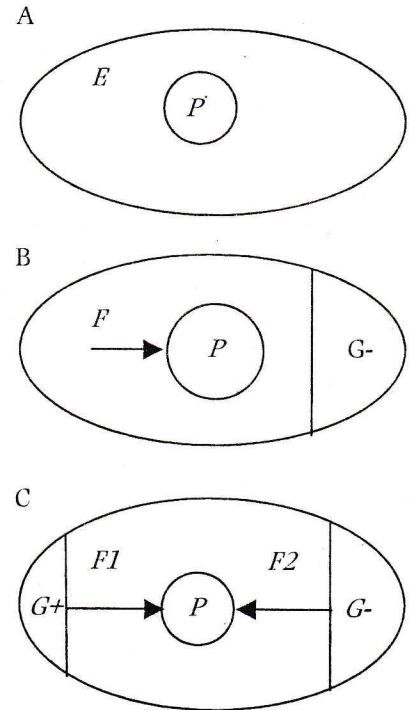
dipelopori oleh Max Wertheimer, Wolfgang Koehler, dan Kurt Koffka.<sup>6)</sup>

Teori lapangan berpendapat bahwa pribadi sosial (*social person* atau *zoon politikon*) hadir dalam suatu lapangan kekuasaan yang mempengaruhi tindakan-tindakannya. Lapangan keseluruhan yang meliputi faktor-faktor lingkungan dan keinginan pribadi disebut "ruang hidup" (*life space*) yang dapat dilihat dalam gambar. Ruang berbentuk lonjong yang besar menyajikan ruang hidup, sedangkan bulatan kecil menunjukkan pribadi (*person, P*). Daerah di luar bulatan namun berada dalam ruang berbentuk lonjong menunjukkan lingkungan subyektif atau fenomenologis, yaitu, lingkungan *apa adanya seperti yang difahami oleh pribadi*. Pada setiap saat perilaku pribadi (*person's behaviour*) merupakan fungsi bersama dari keinginan, tujuan, kemampuan dan tekanan serta kendala yang difahami individu dalam lingkungan. Dalam pengertian teori lapangan, perilaku (*behaviour, b*) adalah fungsi dari pribadi (*person, P*) dan lingkungan (*environment, E*), atau dapat pula dinyatakan dengan persamaan fungsi:

$$b = f(P, E)$$

Hubungan fungsional ini memperlihatkan kesamaan bagi setiap orang, karena dalam kenyataannya, baik faktor-faktor situasi maupun watak dan kecenderungan seseorang (*personal dispositions*) menentukan perilaku sosial orang itu. Sudah

barang tentu, dapat dikemukakan di sini, bahwa di antara ilmu-ilmu perilaku (yaitu, ilmu-ilmu yang mempelajari perilaku manusia dalam lingkungan fisik dan sosial dengan metode eksperimental dan pengamatan seperti ilmu-ilmu alamiah lainnya) psikologi sosial merupakan ilmu yang "mingsal" (unik) karena pemusatan kajiannya terhadap kombinasi dua buah kelompok faktor tersebut, yakni, perpaduan antara pribadi dan lingkungan.



<sup>6)</sup> Komaruddin, *Ensiklopedia Manajemen*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, 1994, hh. 482-83. Psikologi *Gestalt* adalah suatu mazhab atau tinjauan sistematis yang menyatakan bahwa bahan pokok yang tepat bagi psikologi adalah perilaku dan pengalaman yang dikaji sebagai suatu keseluruhan (*totalitas*). Mazhab ini dipengaruhi oleh pandangan Aristoteles yang menyatakan bahwa "keseluruhan itu lebih bermakna daripada jumlah bagian-bagiannya." Tak dapat disangkal lagi, bahwa baik psikologi *Gestalt* maupun teori lapangan, keduanya mempengaruhi pendekatan dalam manajemen paling mutakhir sekalipun.

Sumber: Kelly G. Shaver, *Principles of Social Psychology*, Winthrop Publishers, Inc, Cambridge, Massachusetts, 1977, h. 467 (dengan perubahan pen. KS).

Contoh kepala gudang yang pernah dikemukakan yang memilih pergi menikmati kambing guling tampak dalam bagian (B) dan (C) dalam gambar. Bagian (B) adalah suatu gambaran situasi yang muncul hingga malam hari Jumat, dengan

menunjukkan bahwa kepala gudang itu secara penuh bermaksud untuk menghampiri tujuan yang bernilai negatif dari sudut tugasnya menyelesaikan pembukuan di gudangnya, karena kekuasaan ( $F$ ) yang didesakkan oleh menejer marketing sebagai atasannya. Kekuasaan ini disebut *vektor* yang sekaligus mempunyai arah dan kekuatan tertentu.

Jika pengaruh lainnya tidak ikut bermain, *ceteris paribus*, maka kekuasaan itu akan mencukupi untuk mengatasi nilai tujuan yang negatif. Namun seperti ditunjukkan oleh bagian ( $C$ ), situasinya dipersulit oleh undangan kawan-kawan dekat untuk beramai-ramai melahap kambing guling. Perjalanan itu tentu saja dapat dianggap sebagai tujuan positif dari sudut kepala gudang. Karena itu kekuasaan tambahan ( $F_2$ ) tampak mewakili dorongan kawan-kawan yang mengundangnya. Oleh karena kekuasaan yang kedua yang bergerak ke arah berlawanan tampak lebih kuat daripada kekuasaan yang pertama, maka kepala gudang akan menghabiskan masa "disersinya" hingga akhir. Untuk itu mungkin dia akan membayar segenap akibat pada hari Senin pekan berikutnya.

Jika kita menggunakan pendekatan psikologi sosial, khususnya teori lapangan yang dikemukakan oleh Lewin, kekuasaan individual yang diperlihatkan oleh vektor kekuasaannya.  $F_1$  mewakili kekuasaan menejer marketing (artinya kekuasaan pemimpin), sementara  $F_2$  mewakili kekuasaan kawan-kawan yang mengundangnya. *Pengaruh sosial* merupakan resultante dari segenap kekuasaan yang mempengaruhi orang (kepala gudang). Dalam situasi (yang pada mulanya mungkin agak krusial), karena  $F_2$  ternyata lebih kuat daripada  $F_1$ , dan dalam arah yang berlawanan, resultan-nya tampak dari vektor yang mengarah ke tujuan nilai yang positif, dengan nilai yang sama dengan  $F_2 - F_1$ . Artinya, kekuasaan menejer marketing (yang ditunjukkan oleh  $F_1$ ) bukanlah berkurang oleh tindakan "disersi" kepala gudang. Kekuasaan menejer marketing itu hanyalah "diatasi" oleh kekuasaan yang lebih kuat

yang didesakkan oleh kawan-kawan kepala gudang.

## Reaksi Bawahan

Konsep kekuasaan dan pengaruh dalam pengertian kekuatan dan resultan-nya, masing-masing akan berguna untuk memahami faktor-faktor mana yang memberikan sumbangan terhadap kekuasaan individual (pemimpin dan bawahan) satu sama lain dan kekuasaan kelompok atas anggota-anggotanya. Sudah tentu hadirnya seorang pemimpin menjadi tak berarti tanpa hadirnya para bawahan.

Kekuasaan dan pengaruh pemimpin yang positif akan menempatkan bawahan sebagai penimbang, partisipan, dan informan.<sup>7)</sup> Walaupun demikian perlu pula diperhatikan bahwa reaksi bawahan atas kekuasaan dan pengaruh pemimpinnya berbeda-beda. Perilaku bawahan yang menghadapi kekuasaan dan pengaruh pemimpinnya mungkin muncul sedikitnya dalam empat kemungkinan: inersia, resistansi, penghindaran, atau oposisi.

Alternatif pertama: *inersia*. Dalam kenyataannya hanya dalam kasus yang jarang terjadi yang memperlihatkan bahwa tekanan terhadap bawahan menyebabkannya sama sekali tidak berkutik sedemikian rupa sehingga kebebasan perilakunya melahirkan sikap reaktif (*reactance*). Dalam kebanyakan kasus pengaruh sosial, tujuan pemimpin yang berpengaruh adalah mengubah sikap dan perilaku dari sikap dan perilaku tanpa intervensi pemimpin ke sikap dan perilaku yang dikehendaki pemimpin itu. Sumber kekuatan pertama terhadap pengaruh pemimpin hanyalah *inersia* yang inheren dalam perilaku normal bawahan. Bawahan akan terbiasa terhadap cara yang semula dianggap sangat khusus atau tidak lazim yang dikehendaki oleh keinginan

<sup>7)</sup> Komaruddin Sastradipoera, *Asas-asas Manajemen Perkantoran; Suatu Pendekatan Sistem Informasi Manajemen*, Penerbit Kappa-Sigma, Bandung, 2001, hh. 21-22.

pemimpin. Dalam keadaan seperti ini bawahan akan "menyetel" sikap sosialnya, atau membuat pola baru dalam perilaku antarpribadi agar semuanya menjadi *tata-tentrem* dan *beres-roes*. Untuk itu bawahan membutuhkan upaya khusus untuk mengubah sikap dan perilaku rutin. Di sini bawahan tidak mengklaim bahwa sikap dan perilakunya itu merupakan sikap dan perilaku yang terbaik, hanya karena hal itu menyenangkannya. Inersia perilaku ini merupakan jenis resistansi yang nonspesifik terhadap pengaruh pemimpin.

Alternatif kedua: **resistansi**. Sebagai lawan terhadap sifat inersia nonspesifik, *resistansi* merupakan kontrakekuatan (*counterforce*) yang secara khusus disebabkan oleh karakter upaya pengaruh. Resistansi, seperti halnya dengan reaktansi, merupakan tanggapan terhadap kebebasan yang terancam. Namun resistansi itu disebabkan oleh suatu upaya untuk *mengubah perilaku bawahan*. Apakah artinya mengubah sikap dan perilaku bawahan sehingga berada searah dengan arah yang dituntut oleh orang yang berkuasa? Dengan menerima pengaruh pemimpin, bawahan bukan hanya perlu mengubah sikap dan perilakunya, tetapi juga mengandung arti bahwa upaya pengaruh yang akan datang dari seorang pemimpin yang berkuasa diharapkan dapat berhasil. Dengan sikap dan perilaku seperti itu bawahan akan mengorbankan beberapa kebebasan pribadinya. Dalam kasus kepala gudang sebagai bawahan menejer marketing, ia (kepala gudang) akan mengorbankan waktu luangnya untuk beristirahat sore hari dengan kerja lembur karena hari Senin pekan depan segalanya harus sudah dilaporkan kepada atasannya itu. Semakin berat mengancam kebebasan kepala gudang itu, semakin besar kemungkinan munculnya resistansi.

Alternatif ketiga: **menghindar**. Tanggapan ketiga yang mungkin dilakukan bawahan atas pengaruh pemimpinnya adalah upaya untuk meninggalkan sama sekali situasi pengaruh yang tengah dihadapinya. Perlu ditambahkan penjelasan bahwa

tanggapan dalam bentuk menghindar (*avoidance*) tidak sepenuhnya dapat dianggap sebagai kontrakekuatan (*counterforce*) terhadap upaya pengaruh. Sikap menghindar hanyalah semacam "unjuk rasa" kepada pemimpin bahwa ia tidak dapat memaksakan bawahan untuk terus-menerus di bawah tekanan pengaruhnya. Menurut Lewin, sikap menghindar dalam pengaruh sosial sama dengan tanggapan dalam suatu situasi konflik dalam bentuk "meninggalkan medan" (*leaving the field*).<sup>8)</sup>

Alternatif keempat: **oposisi**. Alternatif terakhir yang dilakukan oleh bawahan dalam menghadapi kekuasaan dan pengaruh pemimpin adalah sikap oposisi. Oposisi merupakan kontrakekuatan yang paling langsung terhadap upaya mempengaruhi; suatu praktek kekuasaan yang dilakukan orang yang menjadi sasaran (bawahan) terhadap pemimpin yang mempengaruhinya. Berbeda dengan sikap menghindar yang dilakukan bawahan, sikap oposisi akan memamerkan perilaku yang negativistik, argumentatif dan justifikatif. Sikap oposisi tidak sekadar menentang perintah atas kebijakan pemimpin, tetapi melawannya pun didasarkan pada alasan dan pembuktian serta pembenaran atas sikapnya itu (KS).

### Pustaka Tambahan

- ANNETT, J., *Feedback and Human Behavior*, Penguin Books, Ltd., Harmondsworth, Middlesex, 1972.
- APFELBAUM, E., "On Conflict and Bargaining," dalam L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 7, Academic Press, New York, 1974, hh. 103-56.

---

<sup>8)</sup> Kurt Lewin, "Environmental Forces" dalam C. Murchison (ed.), *A Handbook of Child Psychology*, Clark University Press, Worcester, Massachusetts, 1933. Lihat juga N.E. Miller, "Experimental Studies of Conflict," dalam J. McV. Hunt (ed.), *Personality and Behavior Disorder*, vol. 1, Ronald Press, New York, 1944, hh. 431-65.

- ASCH, S.E., "Effects of Group Pressure upon the Modification and Distortion of Judgments," dalam H. Guetzkow (ed.), *Groups, Leadership, and Men*, Carnegie Press, Pittsburgh, Pennsylvania, 1951.
- CARTWRIGHT, D., "A Field Theoretical Conception of Power," dalam D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power*, Institute for Social Research, Ann Arbor, Michigan, 1959, hh. 183-220.
- CARTWRIGHT, D., *Toward A Social Psychology of Groups: The Concept of Power*, presidential address delivered before the Society for the Psychological Study of Social Issues, Cleveland, Ohio, September 5, 1953, (mimeographed).
- DEUTSCH, M., dan H.B. GERARD, "A Study of Normative and Informational Social Influences on Individual Judgment," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1955, 51, hh. 629-36.
- FRENCH, J.R.P., Jr., dan B. RAVEN, "The Bases of Social Power," dalam D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power*, Institute for Social Research, Ann Arbor, Michigan, 1959, hh. 150-67.
- GAMSON, W.A., *Power and Discontent*, Dorsey Press, Homewood, Illinois, 1968.
- GRAHAM, D., "Experimental Studies of Social Influence in Simple Judgment Situations," *Journal of Social Psychology*, 1962, 56, hh. 245-69.
- HALLORAN, J. *Applied Human Relations: An Organizational Approach*, Prentice-Hall of India Private, Limited, New Delhi, 1978.
- HEMPHILL, J.K., "Situational Factors in Leadership," The Ohio State University Studies, Bureau of Educational Research Monograph no. 32, The Ohio State University, Columbus, 1949.
- LEWIN, K., "Behavior and Development as A Function of the Total Situation," dalam L. Carmichael (ed.), *Manual of Child Psychology*, Wiley, New York, 1946.
- MARCH, J.G., "Measurement Concepts in the Theory of Influence," *Journal of Politics*, 1957, 19, hh. 202-26.
- MILGRAM, S., "Some Conditions of Obedience and Disobedience to Authority," *Human Relations*, 1965, 18, hh.57-76.
- SIEGEL, A.E., dan S. SIEGEL, "Reference Groups, Membership Groups, and Attitude Change," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1957, 55, hh. 360-64.