

Kekuasaan dan Taktik Mempengaruhi Orang Lain Dalam Organisasi

Maria Merry Mariani

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi,

Universitas Katolik Parahyangan, merrym@home.unpar.ac.id

Abstract

Power and Influence Tactics, always exist in any organization. To become an effective leader or manager, every leader needs to know both of them. This paper try to describe the meaning of power, sources of power, types of power, how to increase or decrease power, coalition (power in group), and influence tactics usually used in an organization. The direction of influence tactics can be upward, lateral, or downward. Power can be differentiated into soft and hard power. Using soft-power is more effective than hard-power. To become an effective leader, a wise leader would use soft-power and avoid using hard-power.

Keywords: power, influence tactics, effective leader

1. Pendahuluan

Kekuasaan dan taktik mempengaruhi orang lain, adalah dua hal yang sangat penting untuk diketahui oleh pemimpin atau manajer yang ingin berhasil, karena disadari atau tidak disadari olehnya, ia selalu berhubungan dengan berbagai kekuasaan serta kekuatan yang ada di dalam organisasinya, yang dapat mempengaruhi keberhasilannya dalam memimpin organisasi tersebut mencapai tujuan.

Adanya kekuasaan di dalam organisasi, bisa merupakan suatu kekuatan/kelebihan namun dapat pula merupakan suatu ancaman bagi organisasi. Dengan mengetahui sumber-sumber kekuasaan, cara-cara untuk meningkatkan atau mengurangi kekuasaan, dan taktik-taktik untuk mendapatkan kekuasaan, seorang pemimpin dapat mengendalikan kekuasaan yang ada di dalam organisasinya, sehingga dapat lebih efektif mengendalikan organisasi yang dipimpinnya.

2. Pengertian Kekuasaan

Untuk lebih memahami apa yang dimaksud dengan kekuasaan, penulis memberikan beberapa pengertian kekuasaan menurut beberapa ahli kepemimpinan:

”Kekuasaan adalah kapasitas atau kemampuan untuk menghasilkan dampak atau akibat pada orang lain” (House, 1984).

”Kekuasaan adalah potensi untuk mempengaruhi orang lain” (Bass, 1990)

”Kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, dan kemampuan untuk mengatasi (bertahan dari) pengaruh orang lain yang tidak diinginkan” (Wagner dan Hollenbeck, 2005).

”Kekuasaan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain, sehingga orang lain tersebut akan berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh orang yang memiliki kekuasaan” (Robbins dan Judge, 2007).

Kekuasaan mengandung suatu potensi/kemampuan yang belum tentu efektif jika dilaksanakan, dan suatu hubungan ketergantungan. Bisa saja seseorang memiliki suatu kekuasaan namun tidak digunakan oleh orang tersebut. Jadi kekuasaan merupakan suatu kemampuan atau potensi yang tidak akan terjadi jika tidak digunakan oleh orang yang memilikinya. Kekuasaan juga merupakan suatu fungsi ketergantungan. Semakin besar ketergantungan Y kepada X, maka akan semakin besar kekuasaan X dalam hubungan tersebut. Jadi ketergantungan didasarkan pada alternatif yang dipersiapkan oleh Y dan pentingnya alternatif yang ditempatkan oleh Y untuk dikendalikan oleh X.

Seseorang hanya dapat memiliki kekuasaan atas diri orang lain, jika ia dapat mengendalikan sesuatu yang diinginkan oleh orang lain tersebut. Contoh: Orang-tua memiliki kekuasaan yang sangat besar atas anaknya, pada saat anak tersebut kuliahnya masih dibiayai oleh orang-tuanya. Ketika si anak telah lulus, dan kemudian ia bekerja serta memiliki pendapatan sendiri, maka kekuasaan orang-tua atas dirinya semakin berkurang.

3. Kepemimpinan dan Kekuasaan

Konsep kepemimpinan dan kekuasaan mempunyai hubungan yang erat. Bahkan seringkali orang menganggap bahwa kepemimpinan adalah identik dengan kekuasaan. Memang seorang pemimpin dapat menggunakan kekuasaannya sebagai alat untuk mencapai tujuan pribadinya maupun kelompoknya, namun sebetulnya kepemimpinan dan kekuasaan memiliki perbedaan. Perbedaannya terletak pada (Robbins dan Judge, 2007, dan pendapat penulis sendiri):

1. Kesesuaian tujuan.

Kekuasaan tidak membutuhkan kesesuaian tujuan, hanya ketergantungan, sedangkan kepemimpinan membutuhkan kesesuaian tujuan antara pemimpin dengan orang yang dipimpinnya.

2. Arah dari pengaruh.

Kepemimpinan berfokus pada pengaruh atasan/pemimpin terhadap bawahannya (downward influence), dan meminimalkan pentingnya bentuk pengaruh ke samping dan ke atas (lateral and upward influence). Sedangkan kekuasaan selain berfokus pada pengaruh terhadap bawahan, juga berfokus pada pengaruh

terhadap atasan maupun kepada sesama teman yang berada pada tingkat yang sama.

3. Cara Implementasinya.

Kepemimpinan lebih menekankan pada cara atau gaya kepemimpinan yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan. Sedangkan kekuasaan, lebih memfokuskan diri pada taktik-taktik untuk mendapatkan kesepakatan.

4. Pemilik kekuasaan.

Kepemimpinan lebih merupakan kekuasaan yang dimiliki secara individual, sedangkan kekuasaan, bukan hanya dapat dimiliki oleh individu tertentu, namun juga dapat dimiliki oleh beberapa atau sekelompok orang.

4. Jenis-jenis Kekuasaan Berdasarkan Sumbernya

Sumber kekuasaan biasanya dibagi menjadi dua kelompok besar (Robbins dan Judge, 2007), yaitu:

1. Sumber kekuasaan antar individu (*interpersonal sources of power*).
 - a) Kekuasaan Formal (*Formal Power*) adalah kekuasaan yang didasarkan pada posisi individual dalam suatu organisasi. Kekuasaan ini dapat berasal dari:
 - i*) Kemampuan untuk memaksa (*coercive power*),
 - ii*) Kemampuan untuk memberi imbalan (*reward power*)
 - iii*) Kekuatan formal (*legitimate power*).
 - b) Kekuasaan Personal (*Personal Power*) adalah kekuasaan yang berasal dari karakteristik unik yang dimiliki seorang individu. Kekuasaan ini dapat berasal dari:
 - i*) Kekuasaan karena dianggap ahli (*Expert Power*)
 - ii*) Kekuasaan karena dijadikan contoh (*Referent Power*)
2. Sumber kekuasaan struktural (*structural sources of power*). Kekuasaan ini juga dikenal dengan istilah *inter-group* atau *inter-departmental power* yang merupakan sumber kekuasaan kelompok.

Sumber Kekuasaan Antar Individu

Pada paragraf berikut, penulis akan membahas pengertian masing-masing kekuasaan yang telah disebutkan (Hughes et al, 2009):

– Kekuasaan Memaksa (Coercive Power).

Kekuasaan ini timbul pada diri seseorang karena ia memiliki kemampuan untuk memberikan hukuman (akibat negatif) atau meniadakan kejadian yang positif terhadap orang lain. Pada suatu organisasi, biasanya seseorang tunduk pada atasannya karena takut dipecat, atau diturunkan dari jabatannya. Kekuasaan ini juga dapat dimiliki seseorang karena ia mempunyai informasi yang sangat penting mengenai orang lain, yang mempunyai pengaruh sangat besar terhadap orang tersebut.

– Kekuasaan Memberi Imbalan (Reward Power).

Kekuasaan ini timbul pada diri seseorang karena ia memiliki kemampuan untuk mengendalikan sumber-daya yang dapat mempengaruhi orang lain, misalnya: ia dapat menaikkan jabatan, memberikan bonus, menaikkan gaji, atau hal-hal positif lainnya.

– Kekuasaan Resmi (Legitimate Power).

Kekuasaan ini timbul pada diri seseorang karena ia memiliki posisi sebagai pejabat pada struktur organisasi formal. Orang ini memiliki kekuasaan resmi untuk mengendalikan dan menggunakan sumber-daya yang ada dalam organisasi. Kekuasaannya meliputi kekuatan untuk memaksa dan memberi imbalan. Anggota organisasi biasanya akan mendengarkan dan melaksanakan apa yang dikatakan oleh pemimpinnya, karena ia memiliki kekuasaan formal dalam organisasi yang dipimpinnya.

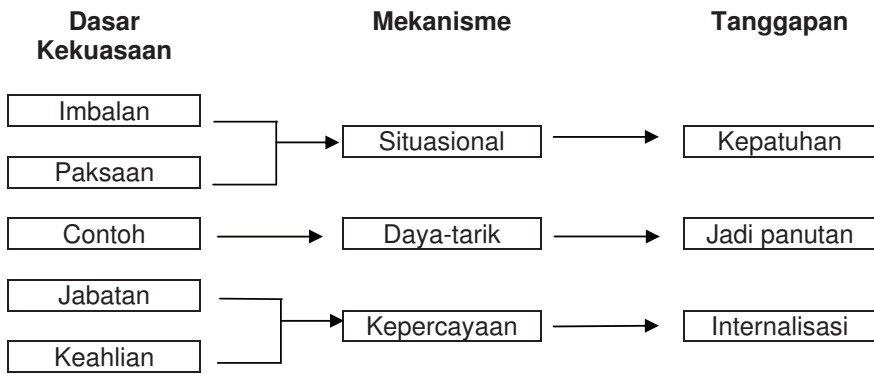
– Kekuasaan karena Ahli (Expert Power).

Kekuasaan ini timbul pada diri seseorang karena ia memiliki keahlian, ketrampilan atau pengetahuan khusus dalam bidangnya. Misalnya seorang ahli komputer yang bekerja pada sebuah perusahaan, atau seorang karyawan yang memiliki kemampuan menggunakan 2 atau 3 bahasa internasional, akan memiliki expert power karena sangat dibutuhkan oleh perusahaannya.

– Kekuasaan karena pantas dijadikan contoh (Referent Power).

Kekuasaan ini timbul pada diri seseorang karena ia memiliki sumber-daya, kepribadian yang menarik, atau karisma tertentu. Kekuasaan ini dapat menimbulkan kekaguman pada orang tersebut, dan membuat orang yang mengaguminya ingin menjadi seperti orang tersebut. Misalnya seorang dengan kepribadian menarik, sering dijadikan contoh atau model oleh orang lain dalam berperilaku.

Kelman, Sussman, dan Vecchio menyusun suatu Model kekuasaan antar-pribadi (Model of interpersonal power) yang bagannya dapat dilihat di bawah ini (Wagner and Hollenback, 2005). Gambar ini menunjukkan bahwa dasar kekuasaan yang berbeda, akan mendapat tanggapan yang berbeda, dengan melalui mekanisme yang berbeda pula.



Sumber: Wagner and Hollenback, 2005. Diterjemahkan oleh penulis.

Gambar 1. Model Kekuasaan Antar-individu

Sumber Kekuasaan Struktural

Sumber Kekuasaan Struktural sering disebut juga Inter-departmental Sources of Power (Inter-group Sources of Power). Sumber dan penggunaan kekuasaan pada tingkat kelompok, khususnya departemen yang ada di dalam suatu organisasi memiliki nilai yang tinggi dalam studi tentang perilaku organisasi.

Saunders, 1990 (Brooks, 2006) mengatakan bahwa kekuasaan pada tingkat departemen atau kelompok dapat berasal dari 5 sumber yang potensial, yang mungkin saja saling tumpang-tindih (overlap), yaitu:

1. Ketergantungan (Dependency). Jika departemen A bergantung pada departemen B untuk informasi atau kerjasama lainnya untuk dapat mengerjakan tugasnya dengan efektif, maka departemen B memiliki sumber kekuasaan terhadap departemen A.
2. Kesentralan (Centrality). Ini adalah ukuran tingkat pentingnya suatu departemen bekerja untuk tujuan utama organisasi. Secara alternatif dapat dianggap sebagai suatu ukuran seberapa besar departemen tersebut tidak dibutuhkan oleh organisasi tersebut. Semakin penting departemen tersebut bagi organisasinya, maka akan semakin besar kekuasaannya.
3. Sumber Dana (Financial Resources). Departemen yang menghasilkan sumber dana sendiri, khususnya jika mereka mampu menghasilkan pendapatan lebih besar dibandingkan departemen lainnya, akan mendapatkan keuntungan dari sumber kekuasaan ini.
4. Ketidak-berlanjutan (Non-sustainability). Berhubungan dengan tingkat pentingnya departemen tersebut. Keberlanjutan adalah suatu ukuran seberapa mudah fungsi dari departemen tersebut digantikan oleh yang lain. Departemen yang mudah ditutup karena dapat digantikan fungsinya, akan memiliki kekuasaan yang rendah.

5. Menghadapi ketidak-pastian (Copying with uncertainty). Departemen yang memiliki kemampuan menurunkan ketidak-pastian bagi departemen yang lain, akan memiliki kekuasaan yang lebih besar.

Departemen yang memiliki kekuasaan lebih tinggi akan memiliki daya tawar (bargaining power) dan pengaruh (influencing power) yang lebih besar dibandingkan departemen yang kekuasaannya lebih rendah.

Hasil Penelitian Mengenai Sumber Kekuasaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber kekuasaan personal adalah yang paling efektif. Baik expert power maupun referent power menunjukkan hubungan yang positif dengan kepuasan karyawan berkaitan dengan supervisi, komitmen organisasi, dan kinerja mereka. Sebaliknya reward power dan legitimate power tidak berhubungan dengan kepuasan karyawan berkaitan dengan supervisi, komitmen organisasi, dan kinerja mereka. Coercive power, menunjukkan hubungan yang negatif dengan kepuasan dan komitmen karyawan. (Robbins dan Judge, 2007: 419).

Sally Helgesen (Hegelsen, 2008) menyatakan dalam tulisannya yang berjudul "New Sources of Power, we need a new model of leadership", bahwa terjadinya perubahan dalam: sifat ekonomi (human knowledge menjadi yang paling penting), bentuk teknologi informasi yang baru (informasi menjadi tersebar lebih luas, menghilangkan hambatan antara pekerjaan dan rumah), dan demografi (mengakibatkan terjadinya percampuran budaya dan nilai-nilai), membutuhkan suatu model kepemimpinan yang baru. Konsep kepemimpinan yang baru, kurang mementingkan posisi, namun akan lebih mementingkan: kekuatan atau kekuasaan karena koneksi, hubungan, keahlian individu, kualitas personal, aspirasi, dan memiliki kekuasaan personal. Pemimpin membutuhkan perubahan mental dari model kepemimpinan dan sumber kekuasaan tradisional, ke arah kepemimpinan yang lebih menerapkan "fleksibilitas" dan "sensitivitas" untuk dapat memenuhi model kepemimpinan yang baru.

5. Cara Meningkatkan atau Mengurangi Kekuasaan

Aspek yang paling menentukan besar atau kecilnya kekuasaan adalah tingkat ketergantungan. Ketergantungan (dependency) adalah hal yang paling utama untuk lebih meningkatkan pemahaman kita akan kekuasaan (power). Postulat umum yang dikenal yaitu "Semakin besar ketergantungan B kepada A, maka akan semakin besar kekuasaan yang dimiliki A atas diri B" (Robbins dan Judge, 2007). Maka jurus umum untuk meningkatkan kekuasaan anda terhadap orang lain, adalah dengan meningkatkan ketergantungan orang lain kepada anda, dan jurus umum untuk mengurangi kekuasaan orang lain terhadap anda adalah dengan mengurangi ketergantungan anda kepada orang lain.

Seseorang dapat meningkatkan kekuasaannya dengan memiliki segala sesuatu yang dibutuhkan orang lain, dimana ia sendiri yang mengendalikannya, sehingga membuat mereka semakin tergantung kepadanya, dan ia akan memiliki semakin besar

kekuasaan atas mereka. Kita dapat membuat orang lain bergantung pada kita, dengan menciptakan monopoli dalam mengendalikan informasi, penguasaan atas suatu pekerjaan, keahlian yang kita miliki, atau hal lainnya yang dibutuhkan oleh orang lain.

Demikian pula sebaliknya, kita dapat memperkecil kekuasaan seseorang atas diri kita, dengan memperluas pilihan kita, sehingga kita tidak terlalu bergantung padanya. Sebagai contoh, banyak organisasi menggunakan banyak pemasok (supplier), bukan hanya satu pemasok saja, dengan tujuan memperkecil ketergantungan organisasi tersebut pada pemasok yang ada. Seorang pemilik perusahaan, sebaiknya tidak hanya mengandalkan diri pada seorang karyawan perusahaan saja, karena ia akan semakin bergantung pada karyawan tersebut. Dengan mengetahui cara-cara meningkatkan atau mengurangi kekuasaan seseorang, maka seorang pemimpin atau manajer dalam suatu organisasi atau perusahaan, akan mampu mengendalikan seberapa besar kekuasaan yang dibutuhkan olehnya atau oleh organisasinya dalam berhubungan dengan orang lain, karyawannya atau dengan perusahaan atau organisasi lain.

6. Faktor Penyebab Ketergantungan

Robbins dan Judge (Robbins dan Judge, 2007) mengatakan bahwa ketergantungan dapat meningkat jika sumber daya yang kita kendalikan adalah penting (importance), langka (scarce), dan tidak dapat digantikan (nonsubstitutable). Berikut adalah penjelasannya.

1. Penting (Importance). Untuk menciptakan ketergantungan, hal yang kita kendalikan haruslah merupakan sesuatu yang penting. Hasil penelitian pada perusahaan industri menunjukkan bahwa ketidak-pastian adalah hal yang dihindari, jadi individu atau kelompok yang dapat mengatasi ketidakpastian akan dianggap paling berkuasa. Contohnya: pada perusahaan Matsushita, yang sangat berorientasi pada teknologi, para insinyur yang berperan mempertahankan keunggulan dan kualitas produk dianggap sebagai kelompok yang paling berkuasa. Namun pada perusahaan Procter and Gamble, para tenaga pemasaran (bagian marketing) dianggap paling berkuasa karena mereka adalah kelompok yang mampu menurunkan ketidakpastian.
2. Langka (Scarce). Sesuatu yang jumlahnya banyak, apabila dimiliki tidak akan menimbulkan ketergantungan. Sesuatu yang dibutuhkan dan dipandang langka, dapat menciptakan ketergantungan. Hukum permintaan dan penawaran menunjukkan hal ini. Contohnya: guru yang mengajar komputer sangat banyak dibutuhkan, namun yang mau menjadi guru komputer sangat sedikit, sehingga seorang guru komputer memiliki daya tawar (bargaining power) yang besar.
3. Tidak dapat digantikan (Nonsubstitutability). Semakin sedikit yang bisa menggantikan suatu sumberdaya, maka semakin besar kekuasaan pada orang yang mengendalikan sumberdaya tersebut. Contohnya: pada suatu universitas dimana

publikasi tulisan dosen sangat diinginkan, maka dosen yang mampu mempublikasikan banyak tulisan akan memiliki kekuasaan yang besar, karena ia tidak dapat digantikan oleh orang lain.

7. Koalisi (Kekuasaan dalam Kelompok)

Orang yang tidak mempunyai kekuasaan, namun ingin memilikinya, akan berusaha untuk meningkatkan kekuasaannya secara individu. Apabila cara yang ditempuhnya ini tidak efektif, maka sebagai alternatifnya ia akan membentuk koalisi. Koalisi yaitu kelompok informal yang bergabung bersama-sama, dan mereka secara aktif akan menghadapi suatu masalah atau suatu kekuatan secara bersama-sama. Logika dari pembentukan koalisi adalah adanya kekuatan dalam jumlah orang yang bersatu (Robbins dan Judge, 2007).

Orang yang menginginkan kekuasaan, biasanya akan berusaha membangun suatu dasar kekuasaan personal. Tetapi pada banyak situasi, hal ini sulit, berisiko, membutuhkan biaya tinggi, atau tidak mungkin. Dalam kasus ini, orang tersebut dapat membentuk suatu koalisi, yang terdiri dari dua orang atau lebih, yang semuanya tidak mempunyai kekuasaan. Dengan bergabung bersama, mereka dapat mengkombinasikan sumber-daya mereka, untuk meningkatkan hasil bagi mereka sendiri, secara temporer. Setelah tujuan mereka tercapai, biasanya koalisi ini akan menghilang dengan sendirinya (Robbins dan Judge, 2007). Contoh koalisi yang bersifat temporer dan sering kita dengar, adalah koalisi diantara para partai kecil menjelang dan sesudah pemilihan umum dilaksanakan. Setelah tujuan mereka tercapai, biasanya kemudian mereka menghilang kembali.

Selain koalisi yang sifatnya temporer atau sementara, ada pula koalisi yang bersifat tetap (Robbins dan Judge, 2007). Contoh koalisi yang bersifat tetap yaitu serikat buruh. Mereka membentuk koalisi agar memiliki kekuatan untuk menghadapi para pemilik atau pemimpin perusahaan yang biasanya ingin menekan para buruh. Mereka membentuk koalisi agar memiliki daya tawar yang lebih besar terhadap pemilik atau pemimpin perusahaan, misalnya dalam hal menuntut kenaikan upah buruh atau hak-hak pekerja lainnya.

8. Taktik Mempengaruhi Orang Lain

Kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Selain menggunakan kekuasaan, ada berbagai cara yang dapat digunakan oleh orang yang berada dalam organisasi untuk mempengaruhi orang lain. Taktik-taktik mempengaruhi (Influence Tactics) adalah cara-cara yang biasanya digunakan oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain, baik orang yang merupakan atasan, setingkat, atau bawahannya. Dengan mengetahui dan menggunakan hal ini, maka seseorang dapat mempengaruhi orang lain, dengan tidak menggunakan kekuasaan yang dimilikinya.

Kipnis dan Schmidt adalah peneliti yang pertama kali meneliti taktik-taktik yang biasa digunakan orang untuk mempengaruhi orang lain. (Kipnis dan Schmidt, 1982). Berbagai alat ukur telah dibuat untuk meneliti taktik mempengaruhi, dan salah satu yang terbaik adalah yang dibuat oleh Yukl dkk, yaitu yang disebut Influence Behavior Questionnaire (Yukl, Lepsinger, and Lucia, 1992). Hasil penelitian Yukl dkk, menunjukkan ada sembilan jenis taktik yang biasa digunakan di dalam organisasi (Hughes et al, 2009), yaitu:

1. Persuasi Rasional (Rational Persuasion), terjadi jika seseorang mempengaruhi orang lain dengan menggunakan alasan yang logis dan bukti-bukti nyata agar orang lain tertarik.
2. Daya-tarik Inspirasional (Inspirational Appeals), terjadi jika seseorang mempengaruhi orang lain dengan menggunakan suatu permintaan atau proposal untuk membangkitkan antusiasme atau gairah pada orang lain. Misalnya dengan memberikan penjelasan yang menarik tentang nilai-nilai yang diinginkan, kebutuhan, harapan, dan aspirasinya.
3. Konsultasi (Consultation), terjadi jika seseorang mempengaruhi orang lain dengan mengajak dan melibatkan orang yang dijadikan target untuk berpartisipasi dalam pembuatan suatu rencana atau perubahan yang akan dilaksanakan.
4. Mengucapkan kata-kata manis (Ingratiation), terjadi jika seseorang mempengaruhi orang lain dengan menggunakan kata-kata yang membahagiakan, memberikan pujian, atau sikap bersahabat dalam memohon sesuatu.
5. Daya-tarik Pribadi (Personal Appeals), terjadi jika seseorang mempengaruhi orang lain atau memintanya untuk melakukan sesuatu karena merupakan teman atau karena dianggap loyal.
6. Pertukaran (Exchange), terjadi jika seseorang mempengaruhi orang lain dengan memberikan sesuatu keuntungan tertentu kepada orang yang dijadikan target, sebagai imbalan atas kemauannya mengikuti suatu permintaan tertentu.
7. Koalisi (Coalitions), terjadi jika seseorang meminta bantuan dan dukungan dari orang lain untuk membujuk atau sebagai alasan agar orang yang dijadikan target setuju.
8. Tekanan (Pressure), terjadi jika seseorang mempengaruhi orang lain dengan menggunakan ancaman, peringatan, atau permintaan yang berulang-ulang dalam meminta sesuatu.
9. Mengesahkan (Legitimacy), terjadi jika seseorang mempengaruhi orang lain dengan menggunakan jabatannya, kekuasaannya, atau dengan mengatakan bahwa suatu permintaan adalah sesuai dengan kebijakan atau aturan organisasi.

Dalam kenyataan, biasanya orang menggunakan beberapa taktik secara sekaligus. Misalnya seseorang menggunakan Ingratiation dikombinasikan dengan Rational Persuasion dan Exchange atau Personal Appeals.

9. Efektivitas Taktik Mempengaruhi

Hasil penelitian menunjukkan beberapa jenis taktik lebih efektif dibandingkan yang lainnya. Kenyataan menunjukkan bahwa Rational Persuasion, Inspirational Appeals, Consultation cenderung merupakan taktik yang dianggap paling efektif. Sebaliknya Pressure cenderung merupakan taktik yang dianggap paling tidak efektif dan dapat menimbulkan ketidak-sukaan pada diri orang yang akan dipengaruhi (Robbins dan Judge, 2007).

Anda dapat meningkatkan kemungkinan untuk berhasil dengan menggunakan lebih dari satu jenis taktik pada saat yang bersamaan atau secara berurutan, sejauh pilihan taktik tersebut adalah seimbang. Misalnya, anda dapat menggunakan ingratiation dan legitimacy untuk mengurangi reaksi negatif yang mungkin timbul dari anggapan bahwa seseorang telah dipaksa oleh atasannya.

Sejumlah faktor telah ditemukan dapat mempengaruhi keberhasilan taktik yang digunakan. Faktor-faktor tersebut yaitu: Arah dari pengaruh, Urutan taktik, Keahlian seseorang dalam menggunakan taktik, Kekuasaan relatif seseorang, Jenis permintaannya, Persepsi terhadap permintaan, Budaya organisasi tersebut, Budaya khusus suatu negara (Robbins dan Judge, 2007).

Arah dari Pengaruh

Efektivitas taktik untuk mempengaruhi, bergantung pada arah pengaruhnya, apakah kepada atasan, teman setingkat, atau kepada bawahan. Tabel 1 menunjukkan taktik yang biasa digunakan sesuai dengan arah pengaruh itu ditujukan. Tabel 1 menunjukkan bahwa rational persuasion adalah satu-satunya taktik yang efektif digunakan untuk mempengaruhi, ke berbagai tingkat organisasi (ke atas, ke samping, atau ke bawah), yaitu

- Inspirational appeals paling efektif jika digunakan untuk mempengaruhi bawahan;
- Pressure biasanya hanya digunakan untuk mempengaruhi bawahan; dan
- Personal Appeals dan Coalitions adalah yang paling efektif digunakan untuk mempengaruhi rekan setingkat.

Urutan Taktik

Anda akan lebih efektif jika mulai dengan taktik-taktik yang lebih lembut/halus (softer tactics), yang mendasarkan diri pada personal power, seperti personal appeals, inspirational appeals, rational persuasion dan consultation. Jika gagal, maka anda dapat beralih pada taktik-taktik yang lebih keras (harder tactics), yang menekankan kekuasaan formal dan melibatkan biaya dan risiko yang lebih besar (Robbins dan Judge, 2007: 423). Nye, Jr., Joseph S. (Joseph, 2008) dalam tulisannya berjudul "Soft Power, mix it with hard power", mengatakan bahwa

Tabel 1. Taktik Mempengaruhi Berdasarkan Arah Pengaruh.

Pengaruh ke atas	Pengaruh ke bawah	Pengaruh ke samping
Persuasi Rasional	Persuasi Rasional	Persuasi Rasional
	Daya-tarik Inspirasional	Konsultasi
	Memberi Tekanan	Mengucapkan Kata-kata Manis
	Konsultasi	Pertukaran
	Mengucapkan Kata-kata Manis	Mengesahkan (Legitimasi)
	Pertukaran	Daya-tarik Pribadi
	Mengesahkan	Koalisi

Sumber: Robbins dan Judge, 2007. Diterjemahkan oleh Penulis.

kekuasaan halus (soft power) adalah kemampuan mendapatkan apa yang anda inginkan dengan membuat orang tertarik, bukan dengan paksaan atau uang.

Soft power saat ini menjadi semakin penting. Ia juga mengatakan (Joseph, 2008) bahwa:

"Every leader needs some soft power. Those who rely on coercion aren't leaders but power wielders. In age of flatter hierarchies and empowered knowledge workers, soft power is increasing in importance". "Hard and soft power sometimes reinforce and sometimes interfere with each other. Combining hard and soft power into an effective strategy is smart power"

Hal yang menarik, adalah temuan yang menyatakan bahwa "menggunakan suatu single soft tactic adalah lebih efektif daripada menggunakan suatu single hard tactic", dan "kombinasi dua soft tactics, atau suatu soft tactic dan rational persuasion, adalah lebih efektif dari pada menggunakan suatu single soft tactic atau suatu kombinasi dari hard tactics" (Robbins dan Judge, 2007).

Menurut penulis, seharusnya setiap pemimpin menyadari bahwa penggunaan hard power bisa menimbulkan dampak yang buruk pada orang yang menjadi target, karena ia akan merasa takut atau frustrasi dalam bekerja, merasa tidak dipercaya atau tidak dihargai; dan pada orang yang menggunakan hard power itu sendiri, karena ia akan dibenci, dianggap orang yang suka memaksa, tidak demokratis, tidak disukai dan dihargai oleh bawahannya, bawahannya menjadi tertutup dan tidak berani berterus-terang kepadanya dll. Melihat banyaknya kelemahan-kelemahan dari penggunaan hard power, maka sebaiknya setiap pemimpin menghindari penggunaan hard power.

Sebaliknya penggunaan soft power dapat menimbulkan banyak hal yang positif pada orang yang menjadi target, karena ia akan merasa lebih yakin akan hal yang perlu dilakukannya, lebih percaya diri, tidak merasa takut, merasa lebih dihargai dan dipercaya dalam bekerja; dan orang yang menggunakan soft power itu sendiri, karena ia akan lebih dihargai dan dipercaya oleh bawahannya, lebih disukai, dianggap lebih pandai dan bijaksana, dianggap lebih demokratis dsb. Melihat banyaknya hal yang

positif yang dapat ditimbulkan oleh soft power, maka para pemimpin yang bijaksana sebaiknya lebih banyak menggunakannya, dibandingkan hard power.

Pengaruh Budaya

Kita mengetahui bahwa budaya dalam setiap organisasi berbeda secara nyata. Beberapa budaya mendorong digunakannya partisipasi dan konsultasi, budaya yang lain mendorong digunakannya alasan, dan yang lainnya menggunakan tekanan. Jadi budaya yang ada dalam suatu organisasi akan mempengaruhi influence tactics mana yang dipandang dapat diterima untuk digunakan (Robbins dan Judge, 2007).

Bukti-bukti juga menunjukkan bahwa orang yang berada dalam negara yang berbeda cenderung memilih taktik yang berbeda. Misalnya, suatu studi perbandingan antara manajer di USA dan China menemukan bahwa para manajer Amerika memandang alasan sebagai taktik yang paling efektif, sedangkan manajer China lebih menyukai taktik koalisi. Perbedaan ini cenderung konsisten dengan nilai-nilai yang dianut oleh kedua negara tersebut. Reason adalah konsisten dengan preferensi orang Amerika yang lebih menyukai konfrontasi langsung dan penggunaan rational persuasion untuk mempengaruhi orang lain. Demikian pula taktik koalisi konsisten dengan preferensi orang China yang lebih senang menggunakan cara tidak langsung untuk permintaan yang sulit atau kontroversial (Robbins dan Judge, 2007).

10. Contoh Kasus: "Taktik Mempengaruhi di China"

Suatu studi terkini, yang mempelajari perbedaan perilaku manajer di Cina Daratan, Taiwan, dan Hong Kong, menemukan bahwa tiga sub-kultur tersebut berbeda dalam hal taktik mempengaruhi. Walaupun manajer dari ketiga daerah tersebut percaya bahwa rational persuasions dan exchange adalah taktik mempengaruhi yang paling efektif, manajer di Taiwan cenderung menggunakan inspirational appeals dan ingratiation lebih banyak dibandingkan manajer dari Cina Daratan dan Hong Kong, dan Manajer dari Hong Kong menilai pressure sebagai sesuatu yang lebih efektif dalam mempengaruhi orang lain dibandingkan manajer dari Taiwan dan Cina Daratan (Robbins dan Judge, 2007). Perbedaan-perbedaan dalam taktik mempengaruhi tersebut, dapat membuat hubungan bisnis menjadi sulit. Perusahaan-perusahaan sebaiknya memahami hal ini, misalnya dengan membuat manajer mereka sadar akan adanya perbedaan-perbedaan di dalam suatu budaya.

11. Kesimpulan dan Implikasi

Pengetahuan mengenai kekuasaan dan taktik mempengaruhi orang lain, sangat penting bagi setiap orang, terlebih lagi bagi para manajer atau pemimpin suatu organisasi. Dengan mengetahui sumber-sumber dan jenis-jenis kekuasaan, seseorang atau

pemimpin dapat meningkatkan ketergantungan orang lain kepadanya, atau mengurangi ketergantungan dirinya kepada orang lain. Dengan mengetahui cara atau taktik mempengaruhi orang lain, maka seseorang atau pemimpin dapat lebih efektif dalam mencapai tujuan yang diinginkannya.

Biasanya orang akan lebih dapat menerima dan patuh pada orang yang mereka kagumi atau orang yang pengetahuannya dihargai, bukan pada orang yang mengabdikan posisinya untuk dapat mempengaruhi, maka penggunaan expert power dan/atau referent power secara efektif, akan dapat meningkatkan motivasi, kinerja, komitmen, dan kepuasan orang lain. Jadi sebaiknya setiap orang, terlebih lagi para manajer atau pemimpin suatu organisasi, mengembangkan dan menggunakan "expert power" sebagai dasar untuk meningkatkan kekuasaannya.

Taktik-taktik mempengaruhi adalah cara-cara yang biasanya digunakan oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain, baik orang yang merupakan atasan, rekan setingkat, atau bawahannya. Dengan mengetahui dan menggunakan hal ini, maka seseorang dapat mempengaruhi orang lain, dengan tidak menggunakan kekuasaan yang dimilikinya.

Taktik ingratiation, personal appeals, inspirational appeals, rational persuasion, dan consultation dianggap sebagai taktik-taktik yang lebih lembut atau halus (softer tactics) dan merupakan taktik-taktik yang mendasarkan diri pada personal power. Sedangkan taktik pressure dan legitimation, yang menekankan pada kekuasaan formal, dianggap sebagai taktik yang lebih keras (harder tactics).

Penggunaan soft power dapat menimbulkan dampak positif pada orang yang menjadi target maupun pada orang yang menggunakan soft power itu sendiri. Sebaliknya penggunaan hard power bisa menimbulkan dampak yang buruk pada orang yang menjadi target maupun pada orang yang menggunakan hard power itu sendiri. Jadi orang atau para pemimpin yang bijaksana, sebaiknya senantiasa menggunakan softpower dan menghindari hard power dalam mempengaruhi orang lain.

Daftar Rujukan

- Brooks. 2006. *Organisational Behavior; Individuals, Groups and Organisation*. Pearson Education Limited, London.
- Helgesen, Sally. 2008. *New Sources of Power; we need a new model of leadership, Leadership Excellence*. ABI/INFORM GLOBAL, Volume 25, No. 5.
- Hughes, R. L., Ginnet, R. C., dan Curphy, G. J. 2009. *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience, 6th Edition*. McGraw-Hill International Edition, Singapore.
- Hellriegel, Slocum, Woodman. 2004. *Organizational Behavior, 10th Edition*. South-Western Thompson Learning, USA.
- Kipnis, D., and S. M. Schmidt. 1982. *Profiles of Organizational Strategies*. Form M. San Diego, CA: University Associates.
- Nye, Jr, Joseph S. 2008. *Soft Power: mix it with Hard Power*. Leadership Excellence, Volume 25, No. 4.

- Robbins and Judge. 2007. *Organizational Behavior 12th Edition*. Pearson International Edition, New Jersey.
- Wagner and Hollenback. 2005. *Organizational Behavior; Securing Competitive Advantage, 5th Edition*. South-Western Thompson Learning, USA.
- Yukl, G. A., R. Lepsinger, and T. Lucia. 1992. *Preliminary Report on the Development and Validation of the Influence Behavior Questionnaire*. in *Impact of Leadership*. Eds. K. E. Clark, M. B. Clark, and D. P. Campbell. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.