

## **Integrasi Model Kepemimpinan, Taktik Pengaruh, Dan Penerapan Kekuasaan Memiliki Peran Penting Dalam Menentukan Hasil Organisasional**

**Febri Adi Prasetya**

***Abstract.** This research discusses the role of integration of leadership models, influence tactics, and the application of power in an organizational context. Effective leadership requires not only strong leadership skills, but also the ability to combine intelligent influence tactics and the appropriate application of power. The integration of these three elements is considered crucial in forming optimal organizational results. This research uses a literature analysis approach and empirical study to explore the relationship between integrated leadership models, influence tactics, the application of power, and their impact on organizational performance. The findings of this study highlight the importance of aligning leadership strategies with effective influence tactics and the judicious exercise of power to achieve desired organizational goals. Practical implications and recommendations for organizational leaders and managers are also discussed.*

***Keywords:** Integration of Leadership Models, Influence Tactics, Application of Power, Organizational Results, Organizational Performance.*

**Abstrak:** Penelitian ini membahas peran integrasi model kepemimpinan, taktik pengaruh, dan penerapan kekuasaan dalam konteks organisasional. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya memerlukan keterampilan kepemimpinan yang kuat, tetapi juga kemampuan untuk menggabungkan taktik pengaruh yang cerdas dan penerapan kekuasaan yang tepat. Integrasi ketiga elemen ini dianggap krusial dalam membentuk hasil organisasional yang optimal. Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis literatur dan studi empiris untuk menggali hubungan antara model kepemimpinan yang terintegrasi, taktik pengaruh, penerapan kekuasaan, dan dampaknya terhadap kinerja organisasional. Temuan penelitian ini menyoroti pentingnya menyelaraskan strategi kepemimpinan dengan taktik pengaruh yang efektif dan penerapan kekuasaan yang bijaksana untuk mencapai tujuan organisasional yang diinginkan. Implikasi praktis dan rekomendasi bagi pemimpin dan pengelola organisasi juga dibahas.

**Kata Kunci:** Integrasi Model Kepemimpinan, Taktik Pengaruh, Penerapan Kekuasaan, Hasil Organisasional, Kinerja Organisasi.

### **PENDAHULUAN**

Dalam dinamika organisasional yang terus berkembang, integrasi model kepemimpinan, taktik pengaruh, dan penerapan kekuasaan menjadi faktor kunci yang menentukan kesuksesan dan hasil yang dicapai oleh sebuah organisasi. Pemahaman mendalam terhadap bagaimana elemen-elemen ini saling berinteraksi dan terintegrasi dapat memberikan landasan yang kokoh untuk mencapai tujuan organisasional secara efektif. Kepemimpinan, sebagai fondasi utama dalam mengarahkan suatu entitas, harus mampu menggabungkan aspek-aspek kunci ini dengan bijak untuk mencapai keseimbangan optimal dalam mencapai hasil yang diinginkan.

Model kepemimpinan yang efektif melibatkan pemahaman mendalam terhadap kebutuhan dan harapan anggota organisasi. Kepemimpinan tidak lagi hanya berkaitan dengan otoritas formal, tetapi juga melibatkan kemampuan untuk memotivasi, memimpin dengan teladan, dan merespons perubahan dengan cepat. Sementara itu, taktik pengaruh menjadi

instrumen yang sangat diperlukan dalam menciptakan sinergi di antara anggota organisasi, memastikan kerjasama, dan membangun hubungan interpersonal yang kuat.

Penerapan kekuasaan, dengan segala kompleksitasnya, juga menjadi elemen yang tidak dapat diabaikan dalam konteks kepemimpinan dan pengaruh. Bagaimana kekuasaan digunakan dan diarahkan akan sangat memengaruhi dinamika organisasional secara keseluruhan. Oleh karena itu, integrasi yang bijak antara kepemimpinan, taktik pengaruh, dan penerapan kekuasaan menjadi perpaduan krusial yang dapat membentuk budaya organisasional yang dinamis dan adaptif.

Dalam konteks ini, penelitian dan refleksi lebih lanjut terhadap hubungan yang kompleks antara ketiga elemen tersebut sangat penting untuk membuka wawasan baru dan memperkuat kapasitas kepemimpinan dalam menghadapi tantangan organisasional. Dengan merinci bagaimana integrasi model kepemimpinan, taktik pengaruh, dan penerapan kekuasaan berkontribusi pada hasil organisasional, kita dapat membangun dasar pengetahuan yang kokoh untuk membentuk masa depan organisasional yang sukses dan berkelanjutan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Domain Kepemimpinan

#### a. Leader Member Exchange (LMX)

*Vertical dyad linkage theory*, yang pada perkembangan selanjutnya disebut LMX, diderivasi dari *social exchange theory*. Teori ini mengilustrasikan cara pemimpin menggunakan kekuasaan posisinya untuk mengembangkan hubungan pertukaran yang berbeda dengan pengikut (subordinat) yang berbeda. Istilah *vertical dyad* merujuk pada hubungan antara pemimpin dan satu subordinat individual. Premis dasar teori ini adalah bahwa pemimpin biasanya membangun hubungan spesial dengan sejumlah kecil subordinat yang dipercayai (yang selanjutnya disebut sebagai **in-group**) yang berfungsi sebagai asisten, kapten atau penasihat. Hubungan pertukaran yang dibangun dengan subordinat lainnya (yang selanjutnya disebut **out-group**) berbeda secara substansial. *Dyadic relationship* antara pemimpin dan subordinat inilah yang menjadi keunikan dari teori LMX.

Terdapat pengaruh mutual yang rendah dalam hubungan pertukaran dengan *out-group*. Sumber pengaruh utama yang digunakan oleh pemimpin adalah *legitimate authority* dikombinasikan dengan *coercive power* dan *reward power* yang terbatas. Manfaat utama bagi pemimpin dari hubungan *in-group* adalah komitmen subordinat. Hubungan spesial dengan *in-group* menciptakan kewajiban dan batasan tertentu bagi pemimpin. Untuk dapat mempertahankan hubungan tersebut, pemimpin harus terus memberikan perhatian pada *in-*

*group*, tetap responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka, menggunakan metode pengaruh yang memakan waktu agak lama seperti persuasi dan konsultasi. Pemimpin tidak dapat menggunakan pemaksaan atau kekerasan karena dapat membahayakan hubungan spesial yang telah terjalin.

Di sisi lain, bahaya membedakan *in-group* dan *out-group* adalah berkembangnya permusuhan diantara kedua kelompok, dan permusuhan tersebut bisa jadi merusak kerjasama dan *teamwork*. Bahaya lainnya adalah ketaatan minimal yang diharapkan oleh pemimpin atas *out-group* bisa jadi tidak terpenuhi jika *out-group* merasa bahwa “anak emas” pemimpin mendapatkan keuntungan yang lebih dari yang seharusnya sehingga menimbulkan perasan alienasi, apatis dan permusuhan.

LMX merupakan pendekatan kepemimpinan berbasis hubungan (*relationship-based approach*). Tesis yang dikemukakan dari LMX adalah kepemimpinan yang efektif bisa tercapai ketika pemimpin dan pengikut dapat mengembangkan perikanan (*partnership*) kepemimpinan yang dewasa (Graen dan Uhl-Bien, 1995). Berbeda dengan pendekatan konvensional yang lebih banyak menyoroti pada aspek ciri atau sifat dan perilaku pemimpin, LMX lebih memfokuskan pada kualitas hubungan antara pemimpin dan subordinat yang berdampak positif pada level individual, kelompok dan organisasi.

Sebagai pendekatan berbasis hubungan dalam kepemimpinan, LMX berasal dari penelitian tentang model kepemimpinan Vertical Dyad Linkage (VDL) (Dansereau, Graen, dan Haga, 1975). VDL melakukan langkah evolusioner dari pendekatan kepemimpinan berbasis perilaku, yaitu pendekatan Average Leadership Style (ALS) (Fleishman & Simmons, 1970). ALS mengasumsikan bahwa pemimpin menggunakan perilaku kepemimpinan yang sama terhadap semua subordinatnya.

LMX berbeda dari teori kepemimpinan tradisional karena LMX memasukkan hubungan antara pemimpin dan pengikutnya dalam analisis. Secara spesifik, pemimpin memperlakukan subordinatnya secara berbeda, bukan sama (yaitu sebuah *dyadic relationship*). Hubungan antara pemimpin dan pengikutnya berkembang dengan cepat. Menurut teori ini, hubungan tersebut tumbuh menjadi kualitas pertukaran yang tinggi sementara yang lainnya didasarkan pada hubungan yang lebih formal, hubungan tradisional antara pemimpin dan anggota.

Telah banyak penelitian yang dilakukan untuk menguji hubungan antara LMX dan hasil organisasional (*organizational outcome*) seperti Liden, Wayne dan Stilwell (1993), Graen, Novak dan Sommerkamp (1982) dan Gerstner dan Day (1997). Mayoritas hasil penelitian tersebut menemukan bahwa semakin tinggi kualitas hubungan antara pemimpin dan subordinat

mendorong peningkatan kinerja individual dan kinerja organisasional. Beberapa hasil organisasional yang diteliti meliputi kinerja objektif, kepuasan pekerjaan, *organizational citizenship behavior*, dan lain-lain.

#### **b. *Leader Trait Approach***

Fokus kajian tentang kepemimpinan dimulai dengan pencarian karakteristik individual yang secara universal bisa membedakan seorang pemimpin dari bukan pemimpin. Penelitian awal tentang pendekatan *trait* ini tidak berhasil menemukan hubungan antara keberhasilan kepemimpinan dengan karakteristik personal (Yukl, 1981). Namun dalam perkembangannya, konsep tentang karakteristik personal yang melekat pada seorang pemimpin mulai didiskusikan dan diteliti secara ilmiah dengan menggunakan metoda ilmiah. Pada akhirnya beberapa penelitian menemukan bukti bahwa karakteristik pemimpin berhubungan dengan perilaku kepemimpinan serta keefektifan kepemimpinan. Perkembangan lebih lanjut dari *trait theory* ini adalah teori kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) (Burns, 1978), kepemimpinan kharismatik (*charismatic leadership*) dan kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) yang dikemukakan oleh Greenleaf (2002).

Teori kepemimpinan transformasional mengimplikasikan bahwa pemimpin adalah pusat rujukan moral dan nilai yang kemudian mengubah moral dan nilai individu yang dianut pengikutnya dengan cara mentransformasi moral dan nilai individual tersebut menjadi nilai kolektif yang lebih tinggi untuk diperjuangkan dan dicapai. Pemimpin kharismatik dicirikan dengan orang yang sangat percaya diri, memiliki motivasi yang tinggi untuk memperoleh dan memaksakan pengaruhnya, serta memiliki keyakinan yang kuat tentang kebenaran moral yang diyakininya (House dan Aditya, 1997).

Teori kepemimpinan pelayan bisa dikategorikan sebagai *trait theory* karena dimensi-dimensi yang dikemukakan oleh Greenleaf berisikan karakteristik personal. Pendekatan *trait* mengkategorikan seorang pemimpin berdasarkan karakter personal, sosial, orientasi tujuan dan karakteristik intelektualnya. Karakteristik yang dikemukakan oleh Greenleaf dalam beberapa hal sama dengan konsep *trait theory*, seperti kejujuran, toleran, keseimbangan emosional, integritas, empati, dan lain-lain, kecuali bahwa karakteristik fisik dan demografis yang tidak dipertimbangkan sebagai atribut dari kepemimpinan pelayan.

Ketiga teori kepemimpinan tersebut memiliki persamaan dalam hal tujuan untuk mengubah perilaku dari pengikutnya (*follower*) meskipun dilakukan dengan pendekatan yang berbeda. Karakteristik personal yang dimiliki oleh ketiga jenis kepemimpinan juga berbeda namun sama-sama memberikan daya tarik yang cukup kuat bagi pengikutnya. Karakteristik

personal yang kuat dalam ketiga jenis kepemimpinan tersebut mendorong pada peningkatan kualitas hubungan (dyadic) antara pemimpin dengan subordinat.

Deluga (1992) menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengkatalisasi pertukaran sosial antara pemimpin dengan subordinat dan mendorong subordinat untuk mampu melampaui target yang telah ditetapkan. Pemimpin transformasional diduga mampu mempercepat terbentuknya kualitas hubungan yang tinggi antara pemimpin dengan subordinat. Wang et al. (2005) menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja pengikut dan OCB. Mereka menggunakan LMX sebagai variabel yang memediasi hubungan antara transformasional *leadership* dengan *outcome* organisasional. O'Donnell, Yukl dan Taber (2012) menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dengan LMX. Hasil penelitian mereka menemukan hubungan positif antara karakteristik kepemimpinan transformasional dengan kualitas LMX.

Kepemimpinan kharismatik juga memiliki tujuan untuk melakukan perubahan melalui kekuatan kharisma yang dimiliki oleh pemimpin sehingga mampu menggerakkan pengikutnya sesuai dengan arahan pemimpin. Daya tarik yang dimiliki oleh pemimpin kharismatik ini dipandang mampu menciptakan kualitas hubungan yang positif antara pemimpin dan pengikutnya.

Pemimpin pelayan (*servant leader*) memiliki nilai-nilai moral yang melekat pada dirinya. Menurut beberapa peneliti, nilai-nilai moral tersebut dapat diwakili oleh 10 karakteristik yaitu *listening*, (b) *empathy*, (c) *healing*, (d) *awareness*, (e) *persuasion*, (f) *conceptualization*, (g) *foresight*, (h) *stewardship*, (i) *commitment to the growth of people*, and (j) *building community*. Sendjaja dan Sarros (2002) melakukan penelitian dengan melakukan telaah literatur terhadap riset-riset yang telah ada tentang *servant leadership* dan mengkaji beberapa pemberitaan mengenai organisasi-organisasi yang menerapkan *servant leadership* yang diambilkan dari majalah Fortune 500. Simpulan yang ditarik oleh Sendjaja dan Sarros (2002) adalah pemimpin pelayan memiliki karakter yang sangat kuat tidak hanya peran sebagai pelayan melainkan juga sifat dari pelayan yang melekat pada pemimpin. Karakteristik unik yang dimiliki oleh pemimpin pelayan bisa mendorong pada tingkat kesetiaan yang tinggi pada pengikutnya sehingga mampu meningkatkan kualitas LMX.

Berbeda dengan kepemimpinan transformasional yang sudah banyak diteliti keterkaitannya dengan kualitas LMX, penelitian tentang kepemimpinan kharismatik dan kepemimpinan pelayan sejauh ini belum ada yang mengaitkan dengan kualitas LMX. Mayoritas penelitian kedua kepemimpinan tersebut menghubungkannya dengan kinerja organisasional dan individual.

## 2. Kekuasaan Dan Pengaruh

### a. Kekuasaan (*Power*)

Terdapat banyak pengertian tentang kekuasaan (*power*). Kekuasaan (*power*) didefinisikan sebagai kapasitas agen untuk memengaruhi target (Pfeffer, 1981). Definisi lainnya tidak dalam terminologi absolut melainkan relatif, yaitu bahwa agen mampu memengaruhi target secara lebih besar dibandingkan pengaruh target kepada agen (*net power*). Definisi lainnya adalah kapasitas target untuk memengaruhi agen tanpa khawatir ada balas dendam (*usable power*).

Yukl (1981) menyebutkan bahwa sumber kekuasaan dalam organisasi adalah kekuasaan posisi, kekuasaan personal dan kekuasaan politis. Kekuasaan posisi meliputi otoritas formal (*legitimate power*), kontrol terhadap sumberdaya dan penghargaan (*rewards*), kontrol terhadap penghukuman, kontrol terhadap informasi, dan kontrol ekologis. Otoritas didasarkan pada persepsi tentang hak istimewa (prerogatif), kewajiban, dan tanggungjawab dikaitkan dengan posisi tertentu dalam organisasi atau sistem sosial. Otoritas memberikan hak kepada pemegang posisi untuk memengaruhi perilaku orang lain, dan memberikan hak untuk menggunakan kontrol terhadap sesuatu, misalnya uang, sumberdaya, peralatan, dan material, dan kendali ini merupakan sumber kekuasaan lainnya.

Kontrol terhadap sumberdaya merupakan bagian dari otoritas formal. Makin tinggi posisi seseorang dalam hirarki otoritas organisasi, lebih banyak kendali yang dimiliki atas sumberdaya yang langka. Eksekutif memiliki kontrol yang lebih banyak dibandingkan manajer menengah (*middle manager*), dan manajer menengah memiliki kendali yang lebih kuat dibandingkan manajer lini pertama. Eksekutif memiliki otoritas untuk membuat keputusan tentang alokasi sumberdaya ke berbagai subunit dan aktivitas, dan memiliki hak untuk merevisi dan memodifikasi keputusan alokasi sumberdaya yang dibuat pada manajer tingkat yang lebih rendah. Sementara itu, pengaruh potensial yang didasarkan atas kontrol terhadap penghargaan seringkali disebut sebagai *reward power*. Salah satu bentuk dari *reward power* adalah pengaruh terhadap kompensasi dan kemajuan karir.

Kontrol terhadap penghukuman dan kapasitas untuk mencegah seseorang dari perolehan penghargaan/imbalan yang diinginkan disebut juga *coercive power* (French & Raven, 1959). Sistem otoritas formal dalam organisasi dan tradisinya berhubungan dengan penggunaan hukuman sebagaimana penggunaan penghargaan. Otoritas pemimpin untuk melakukan pengukuman bervariasi antar jenis organisasi yang berbeda. Kontrol terhadap informasi meliputi akses seseorang terhadap informasi vital dan kendali atas distribusi informasi pada orang lain (Pettigrew, 1972 dalam Yukl, 1981). Posisi manajerial seringkali

memberikan peluang untuk mendapatkan informasi yang tidak secara langsung tersedia tentang bawahan atau rekan kerja (Mintzberg, 1973 dalam Yukl, 1981).

*Ecological control* adalah kontrol atas lingkungan fisik, teknologi, dan organisasi pekerjaan. Manipulasi kondisi fisik dan sosial memungkinkan seseorang untuk memengaruhi perilaku orang lain secara tidak langsung. Bentuk pengaruh ini kadang-kadang disebut *situational engineering*. Contoh dari *situasional engineering* adalah *job desain*, mengatur kembali situasi kerja secara fisik. Jadi yang ditata ulang adalah fisik lingkungannya bukan orangnya.

Ada 3 atribut personal yang dipandang sebagai sumber kekuasaan, yaitu keahlian dalam memecahkan masalah dan melakukan tugas penting (disebut juga *expert power*), persahabatan dan loyalitas (seringkali disebut *referent power*), serta kharisma. Keahlian menjadi sumber kekuasaan bagi seseorang hanya jika orang lain tergantung padanya untuk meminta saran dan pertolongan. Ketergantungan terbesar terjadi jika target kehilangan keahlian yang relevan dan tidak dengan mudah dapat menemukan pengganti yang berkualitas selain agen.

Tindakan politis merupakan proses pervasif dalam organisasi yang melibatkan upaya oleh anggota organisasi untuk meningkatkan kekuasaan mereka atau untuk memproteksi sumber kekuasaan yang sudah ada. Sumber kekuasaan politis pada akhirnya adalah otoritas, kendali atas sumberdaya, atau kendali atas informasi. Proses politis disebut sebagai institusionalisasi. Bentuk kekuasaan politis adalah kendali atas proses keputusan, koalisi dan kooptasi.

Kadang-kadang tidak mungkin seseorang atau satu pihak bertindak sendirian untuk mendapatkan apa yang diinginkan. Bentuk umum dari tindakan politik dalam organisasi adalah formalisasi koalisi atau aliansi untuk menentang atau mendukung kebijakan / program / perubahan tertentu. Dalam koalisi, masing-masing pihak membantu pihak lain untuk mendapatkan apa yang mereka inginkan. Kooptasi merupakan variasi dari partisipasi. Tujuan dari kooptasi adalah untuk melemahkan perlawanan/oposisi pada kebijakan atau proyek oleh suatu kelompok atau fraksi yang memerlukan dukungan.

#### **b. Taktik Pengaruh (*Influence Tactics*)**

Faktor yang menjembatani antara kekuasaan dan perilaku adalah taktik pengaruh (*influence tactics*) yang digunakan oleh pemimpin (Yukl, 1989). Beberapa peneliti telah mengidentifikasi berbagai taktik pengaruh yang seringkali digunakan oleh pemimpin diantaranya adalah Kipnis, Schmidt, dan Wilkinson (1980) dan Schilit dan Locke (1982). Secara sederhana, pengaruh adalah dampak satu pihak (agen) pada pihak lain (target). Pengaruh bisa terjadi kepada orang, sesuatu atau kejadian. Hasil (*outcome*) kualitatif dari

pengaruh adalah: komitmen, kepatuhan (*compliance*), dan resistensi. Pengaruh yang paling sukses akan menghasilkan sebuah komitmen, yaitu target secara internal setuju dengan keputusan atau permintaan dari agen dan membuat upaya yang besar untuk memenuhi permintaan atau mengimplementasikan keputusan secara efektif. Kepatuhan berarti target bersedia melakukan permintaan agen tetapi tidak terlalu antusias, melainkan agak apatis sehingga hanya memberikan usaha yang minimal. Agen berhasil memengaruhi perilaku target namun bukan sikap dari si target. Resistensi adalah *outcome* keberhasilan pengaruh yang paling rendah. Resistensi berarti target menentang proposal atau permintaan, bukan hanya sekedar indiferen, dan secara aktif berupaya untuk menghindari permintaan tersebut.

Mengacu pada French dan Raven (1959), secara umum ada 5 taktik pengaruh yang digunakan, yaitu:

1. Persuasi rasional, yaitu menggunakan argumen logis dan bukti faktual oleh agen untuk mempersuasi target
2. Taktik pertukaran (*exchange tactics*), artinya bahwa permintaan atau usulan yang diiringi dengan janji eksplisit atau implisit oleh agen untuk memberikan reward pada target.
3. *Legitimate request*, yaitu permintaan yang didasarkan pada otoritas agen yang sesuai dengan aturan, kebijakan, dan praktik organisasional.
4. *Pressure tactics*, yaitu tuntutan persisten, dan ancaman eksplisit atau implisit oleh agen bahwa ketidakpatuhan akan membawa konsekuensi yang tidak menyenangkan yang dimediasi oleh agen untuk target.
5. *Personal appeals*, yaitu taktik dengan menggunakan *ingratiation* dan persahabatan personal sebagai basis untuk meminta bantuan.

Penelitian yang menguji hubungan antara taktik pengaruh dengan hasil organisasional pada awalnya dilakukan oleh Schilit dan Locke (1982). Hasil penelitiannya menemukan bahwa dari sudut pandang subordinat, upaya pengaruh (*influence attempts*) akan lebih berhasil jika subordinatnya kompeten (*expert power*) dan upaya pengaruh tersebut dilakukan dengan cerdas. Ditinjau dari sisi superior, upaya pengaruh akan berhasil jika terdapat hubungan interpersonal yang bagus (*referent power*). Penelitian terbaru tentang hubungan pengaruh dengan hasil organisasional adalah Higgins, Judge, dan Ferris (2003). Ketiganya meneliti hubungan antara taktik pengaruh dengan hasil pekerjaan (*work outcome*). Hasil penelitian mereka menemukan bahwa *ingratiation* dan rasionalitas memiliki pengaruh positif terhadap hasil pekerjaan. Taktik pengaruh yang digunakan dalam penelitian Higgins, Judge, dan Ferris (2003) adalah *ingratiation*, *self-promotion*, *rationality*, *assertiveness*, *exchange* dan *upward appeal*.

### 3. Keadilan Persepsian

Keadilan organisasional merujuk pada persepsi atau evaluasi individual terhadap ketepatan proses atau hasil (Cropanzano dan Greenberg, 1997 dalam Burton, Sablynski dan Sekiguchi; 2008). Banyak peneliti yang sependapat bahwa ketidakadilan persepsian dapat dijelaskan dari aspek keadilan distributif, prosedural, dan interaksi. Keadilan distributif dikaitkan dengan keadilan persepsian tentang hasil yang akan diterima oleh seseorang. Teori ekuitas dibangun atas ide keadilan distributif ini. Teori ekuitas mengindikasikan bahwa individual membuat keputusan yang adil tentang hasil yang diterima dengan membandingkan rasio hasil dibandingkan input dengan rasio pembanding.

Keadilan prosedural menjelaskan persepsi keadilan dikaitkan dengan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan hasil. Keadilan interaksional (Bies dan Moag, 1986) mengacu pada persepsi keadilan yang berhubungan dengan perlakuan selama pertukaran sosial (*social exchange*). Secara spesifik, persepsi keadilan meningkat manakala seseorang diperlakukan dengan bermartabat dan rasa hormat. berdasarkan penjelasan tersebut dapat diambil sebuah benang merah bahwa keadilan persepsian bisa jadi berinteraksi dengan persepsi pemimpin dalam memprediksi hasil organisasional (Burton, Sablynski dan Sekiguchi; 2008).

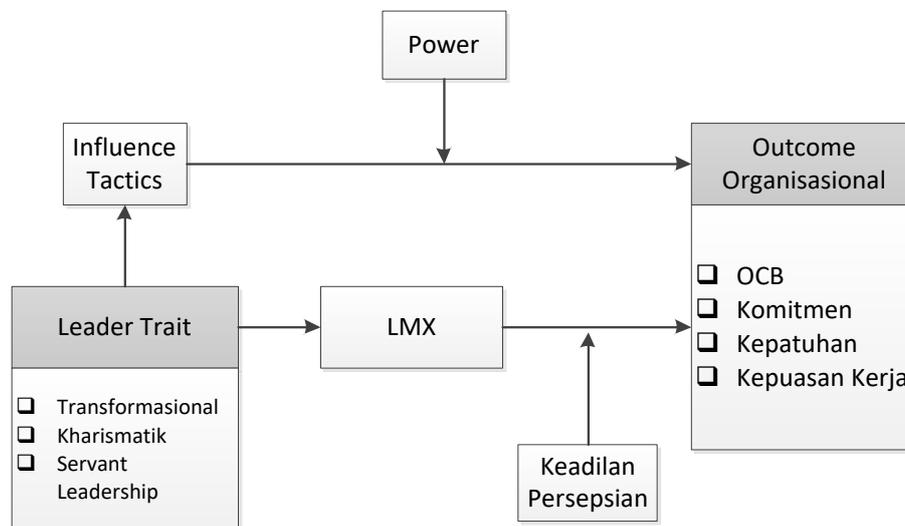
Mengingat bukti bahwa tiga komponen dari keadilan organisasi secara teoritis dan empiris yang berbeda (misalnya, Colquitt 2001), ada kemungkinan bahwa konsekuensi dari jenis keadilan juga agak berbeda (Ambrose dan Schminke 2003). Dewasa ini berkembang pendapat bahwa keadilan prosedural dan distributif harus dianggap sebagai "sistem" atau variabel tingkat "struktural" karena kedua keadilan prosedural dan distributif tersebut berhubungan dengan pertukaran antara individu dan organisasi (Cropanzano, Prehar dan Chen, 2002). Disisi lain, keadilan interaksional merupakan variabel "sosial" karena berhubungan dengan pertukaran antara individu dan/atasannya (atau orang lain). Dari sudut pandang karyawan, proses penilaian kinerja organisasi dapat dianggap sebagai adil, tetapi interpretasi supervisor atau pelaksanaan prosedur formal dapat menilainya sebagai tidak adil. Selain itu, keadilan distributif dapat menjadi proses pertukaran sosial pengawasan tingkat bila dilihat dari perspektif karyawan. Secara khusus, beberapa karyawan cenderung melihat hasil yang mereka terima (misalnya, gaji, dan lain-lain) lebih banyak dipengaruhi oleh atasan mereka dibandingkan oleh "sistem" entitas. Jadi, ketiga jenis keadilan tersebut memengaruhi bentuk hubungan antara pemimpin dengan subordinatnya. Oleh karena itu, adalah wajar untuk memprediksi bahwa distributif, prosedural, dan interaksional persepsi keadilan akan berhubungan positif dengan LMX, namun persepsi keadilan interaksional dapat menjelaskan porsi yang lebih besar dari varians dalam LMX dari distributif atau prosedural persepsi keadilan.

#### 4. Model Kepemimpinan Dan Kekuasaan

Pengembangan model kepemimpinan dan kekuasaan ditujukan untuk memodelkan hubungan antara dua domain kepemimpinan, yaitu domain pemimpin dan domain *dyadic relationship*. Domain pemimpin yang digunakan dalam artikel ini adalah kepemimpinan yang didasarkan pada karakteristik personal. Dengan kata lain, model integrasi ini menggunakan kepemimpinan dari perspektif *trait theory*.

Bentuk kepemimpinan yang dipertimbangkan dalam model ini adalah kepemimpinan transformasional, kepemimpinan kharismatik, dan kepemimpinan pelayan. Dasar pemikiran pemilihan ketiga jenis kepemimpinan tersebut adalah karena ketiganya dicirikan dengan karakteristik personal yang kuat sebagai seorang pemimpin, sehingga memiliki kemampuan yang lebih tinggi untuk meningkatkan kualitas *dyadic relationship* dengan subordinatnya dibandingkan dengan jenis kepemimpinan lainnya.

Model ini juga mengintegrasikan domain kepemimpinan dengan domain kekuasaan. Terdapat dua aspek kekuasaan yang dimasukkan ke dalam model, yaitu kekuasaan itu sendiri dan taktik pengaruh (*influence tactics*). Kedua domain tersebut diformulasikan pengaruhnya terhadap *outcome* organisasional. Model yang dikembangkan dalam artikel ini dapat dilihat pada gambar 1.



**Gambar 1.** Model Kepemimpinan, Kekuasaan dan Hasil Organisasional

Gambar 1 menunjukkan pola hubungan antara leader trait dan taktik pengaruh dengan hasil organisasional. Berdasarkan hasil penelitian empiris dan kerangka teoretis diketahui bahwa leader trait memiliki pengaruh terhadap *outcome* organisasional. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi aktivitas dari kelompok yang terorganisir untuk mencapai tujuan (Rauch dan Behling, 1984 dalam Yukl, 1981). Dari berbagai definisi tentang

kepemimpinan menunjukkan bahwa tujuan dari aktivitas memimpin adalah untuk mencapai tujuan atau hasil organisasional.

Pengaruh dari *leader trait* tersebut dimediasi oleh kualitas LMX. Graen dan Uhl-Bien (1995) menjelaskan 3 tahapan pengembangan LMX, yaitu “*stranger*”, “*acquaintance*”, dan “*partner*”. Ketiga tahapan ini akan berkembang dengan cepat karena dukungan dari karakteristik personal dari pemimpin, sehingga bentuk hubungan *partnership* bisa segera terwujud. Pemimpin transformasional, kharismatik, dan pelayan pada dasarnya memiliki kharisma atau daya tarik yang berbeda dengan pengikutnya. Atas dasar kharisma tersebut, maka akan lebih efektif untuk meningkatkan kebersediaan dari pengikut dalam melakukan pertukaran sosial. Hasilnya adalah adanya peningkatan kualitas LMX yang pada akhirnya dapat mendorong pencapaian hasil organisasional.

Namun, hubungan antara LMX dengan hasil organisasional juga dimoderasi oleh keadilan persepsian. Ketika subordinat merasakan ketidakadilan yang dirasakan dalam pola hubungan in-group dan out-group maka hubungan antara LMX dan hasil organisasional cenderung melemah karena adanya resistensi dan kekecewaan yang dirasakan oleh subordinat.

Pola hubungan kepemimpinan dan hasil organisasional juga bisa dijelaskan dengan menggunakan jalur taktik pengaruh. Upaya pemimpin untuk mengubah perilaku subordinat atau untuk memengaruhi subordinat dalam rangka pencapaian tujuan organisasional seringkali menggunakan taktik pengaruh. Pilihan taktik pengaruh yang akan digunakan cukup bervariasi yang disesuaikan dengan status dari target dan tujuan upaya pengaruh (*influence attempt*) (Kipnis, Schmidt, dan Wilkinson, 1980).

Keberhasilan taktik pengaruh dalam memengaruhi hasil organisasional dimoderasi oleh sumber kekuasaan yang digunakan oleh pemimpin. Penggunaan sumber kekuasaan yang tepat dapat mempercepat pencapaian hasil organisasional. Penggunaan *position power* saja tidak cukup mampu mempercepat pencapaian tujuan organisasi, melainkan juga disertai dengan *personal power*. Taktik pengaruh dengan menggunakan *legitimate request* tidak akan membawa dampak positif pada hasil jika tidak ada *position power* yang dimiliki oleh pemimpin, karena *position power* memberikan kewenangan kepada pemimpin untuk menggunakan kekuasaannya dan memengaruhi orang lain sesuai dengan deskripsi tugas yang diembannya. Taktik persuasi rasional tanpa dilengkapi dengan *personal power* dalam bentuk keahlian juga tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap hasil organisasional. Berdasarkan dasar pemikiran tersebut maka kekuasaan dipandang memoderasi hubungan antara taktik pengaruh dan hasil organisasional.

## KESIMPULAN

Perkembangan teori dan riset kepemimpinan yang cukup pesat ternyata belum mampu memberikan suatu kerangka berpikir yang utuh tentang kepemimpinan. Berbagai model kepemimpinan dikembangkan dan diteliti anteseden dan konsekuensinya. Artikel ini berupaya memberikan wawasan baru dengan mengintegrasikan teori tentang kepemimpinan dan kekuasaan dan mengaitkannya dengan hasil organisasional.

Model integrasi ini didasari oleh minimnya teori dan penelitian empiris yang menyoroti aspek kekuasaan dalam kepemimpinan, padahal salah satu modal yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin guna mencapai tujuan organisasi adalah kekuasaan. Implementasi kekuasaan melibatkan sejumlah taktik pengaruh yang diharapkan mampu mengubah perilaku orang lain sesuai dengan yang diinginkan sehingga tujuan organisasional bisa tercapai. Minimnya penelitian tentang taktik pengaruh memberikan kesempatan bagi para peneliti untuk menguji hubungan taktik pengaruh dengan hasil organisasional.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ambrose, M. L., dan Schminke, M. 2003. Organizational Structure As A Moderator Of The Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, And Supervisory Trust. *Journal of Applied Psychology*. 88: 295—305.
- Ballinger, G. A., Lehman D. W., dan Schoorman, F. D. 2010. Leader–Member Exchange And Turnover Before And After Succession Events. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 113: 25—36.
- Bies, R. J. & Moag, J. S. 1986. Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness, in R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations*, (Volume 1: 43—55), Greenwich, CT: JAI Press.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burton, James P. Sablynski, Chris J. dan Sekiguchi, Tomoki. 2008. Linking Justice, Performance, and Citizenship via Leader-Member Exchange. *Journal of Business and Psychology*. 23: 51—61.
- Colquitt, J. A. 2001. On the dimensionality of organizational justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*. 86: 386—400.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., dan Chen, P. Y. 2002. Using Social Exchange Theory To Distinguish Procedural From Interactional Justice. *Group and Organization Management*. 27: 324—351.
- Dansereau, F. Jr., Graen, G., dan Haga. 1975. A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations—a Longitudinal Investigation of the Role Making Process, *Organizational Behavior and Human Performance*. 13: 46—78.