

MODEL INTEGRASI KEPEMIMPINAN, *INFLUENCE TACTICS* DAN KEKUASAAN DALAM MENENTUKAN HASIL ORGANISASIONAL

Puput Tri Komalasari

Universitas Airlangga Surabaya
email korespondensi : puput_tk@yahoo.com

ABSTRACT

Concept of leadership evolved from the traditional view of leadership (i.e. Great Man Theory) to more radical concept of leadership (i.e. transformational leadership). Research developments have accelerated the emergence of new theories about leadership. Unfortunately, academic studies that discuss about the association between leadership and power in order to achieve organizational goals are very little. This article proposes an integration model of leadership, power, influence tactics to achieve organizational outcomes.

Keywords : dyadic relationship, influences, leadership, leader-member exchange, perceived justice, power, trait theory

PENDAHULUAN

Konsep tentang kepemimpinan (*leadership*) telah banyak dibahas dan teori tentang kepemimpinan juga telah banyak diteliti, namun belum bisa memberikan pemahaman yang cukup mendalam mengenai kepemimpinan (Graen dan Uhl-Bien, 1995). Secara tradisional, teori tentang kepemimpinan bisa dikategorikan ke dalam pendekatan trait, perilaku, dan kontinjensi/situasional (Yukl, 1989). Pendekatan tradisional tersebut lebih banyak menyoroti dari sisi karakteristik pemimpin dan menjelaskan hubungan antara karakteristik tersebut dengan keefektifan organisasional dalam situasi yang berbeda.

Konsep kepemimpinan itu sendiri pada dasarnya mencakup 3 aspek, yaitu pengikut (*follower*), pemimpin (*leader*), dan *dyadic relationship* (Graen dan Uhl-Bien, 1995). Model kepemimpinan *trait* dan keperilakuan lebih fokus membahas tentang karakteristik pemimpin, sedangkan pendekatan situasional menyoroti pemimpin, pengikut, dan hubungan antara pemimpin dan pengikut dalam bentuk kombinasi. Leader-Member-Exchange (LMX) merupakan model yang fokus menyoroti hubungan antara pemimpin dan pengikut. LMX juga merupakan teori kepemimpinan yang menjembatani gap antara kekuasaan (*power*) dan perilaku (Yukl, 1989). Namun, sampai saat ini belum ada model yang mencoba untuk menjelaskan secara konseptual dan teoretis secara terintegrasi antara domain pemimpin, *dyadic relationship* dan kekuasaan.

Demikian pula dengan penggunaan pengaruh (*influence*) yang bisa dilakukan baik oleh pemimpin maupun subordinat untuk mendorong pada perubahan perilaku yang diharapkan. Yukl (1981) mendefinisikan kekuasaan sebagai kapasitas agen untuk memengaruhi target. Terdapat kata kunci “pengaruh” dalam definisi kekuasaan tersebut. Kepemimpinan yang efektif dituntut untuk dapat memengaruhi pengikutnya agar dapat mendukung dan mengimplementasikan keputusan yang dipandang penting. Tanpa pengaruh, seorang pemimpin tidak memiliki cara mendapatkan pengikut untuk melaksanakan tugas yang harus dicapai oleh pemimpin.

Dalam menggunakan kekuasaannya, agen (pemimpin) seringkali menggunakan taktik agar tujuan perubahan perilaku atau hasil pekerjaan tertentu tercapai. Penggunaan taktik ini seringkali disebut sebagai taktik pengaruh (*influence tactics*). Meskipun Yukl (1981, 1989) telah mengenalkan pembahasan tentang taktik pengaruh, namun sangat sedikit sekali penelitian empiris yang meneliti hubungannya dengan kepemimpinan dan hasil organisasional.

Beberapa penelitian empiris mencoba untuk menguji pengaruh kepemimpinan terhadap *outcome* organisasional. Peran LMX dalam penelitian tersebut cukup bervariasi, yaitu ada yang menempatkan LMX sebagai variabel pemoderasi (misalnya Ballinger, Lehman, Schoorman, 2010) dan ada juga yang menetapkan LMX sebagai variabel mediator (misalnya Wang et al., 2005). Artikel ini bertujuan untuk membangun model yang mengintegrasikan aspek kepemimpinan, kekuasaan (*power*) dan pengaruh (*influence*) sebagai sarana bagi pemimpin untuk memengaruhi perilaku subordinat dan mencapai tujuan organisasional.

Model integrasi yang mempertimbangkan aspek karakteristik kepemimpinan dan kekuasaan juga telah disusun oleh Yukl (1981, 1989). Namun kedua kerangka konseptual tersebut hanya memasukkan satu domain dari kepemimpinan, yaitu domain pemimpin. Sementara itu dalam konteks organisasional, terdapat dinamika hubungan antara pemimpin dan pengikut (subordinat). Subordinat memiliki ekspektasi tertentu terhadap pemimpin, dan subordinat bukanlah “penerima pasif” dalam konteks hubungan tersebut (Wang et al., 2005), karena subordinat bisa menolak, menerima, atau menegosiasi kembali peran yang ditetapkan oleh pemimpin mereka. Proses resiprokal dalam *dyadic exchange* ini yang tidak dipertimbangkan dalam kerangka model terintegrasi yang dikemukakan oleh Yukl (1981, 1989). Berbeda dengan Yukl (1981, 1989), artikel ini menyajikan model yang mempertimbangkan hubungan interaksi antara pemimpin dan subordinat yang dikemas dalam teori Leader-Member-Exchange (LMX).

DOMAIN KEPEMIMPINAN

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 penasehat. 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 perasaan 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 perekanan (*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.

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 keefektivan 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.

KEKUASAAN DAN PENGARUH

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. Autoritas 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 autoritas 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 autoritas 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 autoritas formal dalam organisasi dan tradisinya berhubungan dengan penggunaan hukuman sebagaimana penggunaan penghargaan. Autoritas 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 autoritas, 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.

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 indifferen, 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*.

KEADILAN PERSEPSIAN

Keadilan organisasional merujuk pada persepsi atau evaluasi individual terhadap ketepatan proses atau hasil (Cropanzano dan Greenberg, 1997 dalam Burton, Sablinski 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, Sablinski 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.

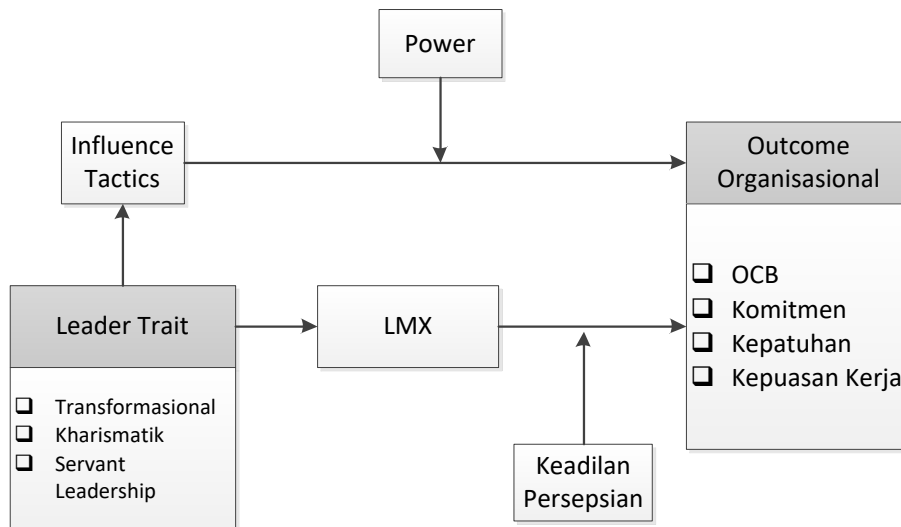
MODEL KEPEMIMPINAN DAN KEKUASAAN

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 berdasarkan 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 antededen 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.
- Deluga, R. J. 1992. The Relationship of Leader-Member Exchange with Laissez-Faire, Transactional, and Transformational Leadership. In K. E. Clark, M. B. Clark dan D. R. Campbell (Eds) *Impact of Leadership*: 237—247. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- French, J. dan Raven, B. H. 1959. The Bases of Social Power. In D. Cartwright (Ed). *Studies of Social Power*. 150—167. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Gerstner, C.R. and Day, D.V. 1997. Meta-Analytic Review Of Leader-Member Exchange Theory: Correlates And Construct Issues. *Journal of Organizational Behavior*. 22: 789—808.

- Graen, G. B. Novak M. dan Sommerkamp P. 1982. The Effect of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model. *Organizational Behavior and Human Performance*. 30: 109—131.
- _____, George B., dan Uhl-Bien, Mary. 1995 Relationship-Based Approach to Leadership Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective, *Leadership Quarterly*, 6: 2, 219—247.
- Greenleaf, Robert K. 2002. *Servant Leadership: A Journey Into The Nature Of Legitimate Power And Greatness*. Paulist Press, 25th Anniversary Edition.
- Higgins, Chad A., Judge, Timothy A., dan Ferris, Gerald. 2003. Influence Tactics and Work Outcome: A Meta Analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 24: 89—106.
- House, Robert J. dan Aditya, Ram N. (1997) The Social Scientific Study of *Leadership*: Quo Vadis?, *Journal of Management*, 23, 409—473.
- Kipnis, D. Schmidt, S. M, dan Wilkinson I, 1980. Intraorganizational influence tactics: explorations in getting one's way: *Journal of Applied Psychology*. 65: 440—452.
- Liden, R C., Wayne, S.J. dan Stilwell D. 1993. A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*. 78: 662—674.
- O'Donnell. Yukl, Gary. dan Taber, Thomas. 2012. Leader behavior and LMX: a constructive replication. *Journal of Managerial Psychology*, 27: 143—154.
- Pfeffer. 1981. *Power in Organizations*. Massachusetts: Pitman Publishing Inc.
- Schilit W. K., dan Locke, E. A. 1982. A Study of Upward Influence in Organization. *Administrative Science Quarterly*. 27: 304—316.
- Schilit, W. K, dan Locke, E. A. 1982, A Study of Upward Influence in Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 27, 304—316.
- Sendjaja, Sen dan Sarros, James C. (2002) *Servant leadership*: Its Origin, Development and Application in Organizations, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9, 57—64.
- Wang, Hui., Law, Kenneth., Hackett, Rick D., Wang, Duanxu. Chen, Zhen Xiong. 2005. Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Follower's Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*. 48: 420—432.
- Yukl, G. 1981. *Leadership in Organizations*, 2nd edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- _____, G. 1989. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research, *Journal of Management*, Vol. 15, No. 2, 251—289.