

Power & Influence

Dra. Mustika Tarigan, M.Psi, Psikolog

Kelas: A2, A3, B1, B3

Mata kuliah: Psikologi Kepemimpinan

Pertemuan 6



Kekuasaan

- Kekuasaan adalah kapasitas untuk mempengaruhi sikap dan perilaku orang lain dalam arah yang diinginkan. Kekuasaan digunakan untuk menjelaskan kapasitas absolut seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku atau sikap seseorang atau lebih yang ditunjuk sebagai target pada satu waktu tertentu.
- Sedangkan otoritas melibatkan hak, prerogatif, kewajiban, dan tugas yang berkaitan dengan posisi khusus dalam organisasi atau sistem sosial. Otoritas pemimpin biasanya meliputi hak untuk membuat keputusan khusus untuk organisasi.



Tipe Kekuasaan & Sumbernya

Tabel Taksonomi tipe kekuasaan (Frencccha dan Raven, 1959)

Reward Power: Bawahan patuh terhadap perintah untuk memperoleh penghargaan yang dikendalikan oleh agen.

Coercive Power: Bawahan patuh terhadap perintah untuk menghindari hukuman yang dikendalikan oleh agen.

Legitimate Power: Bawahan patuh karena mereka percaya bahwa agen memiliki hak untuk memerintah dan seorang target berkewajiban untuk mematuhi.

Expert Power: Bawahan patuh karena mereka percaya bahwa agen memiliki pengetahuan khusus mengenai cara menyelesaikan suatu pekerjaan.

Referent Power: Bawahan patuh karena mereka mengagumi atau mengenai agen dan ingin mendapatkan persetujuan agen.

Tabel Perbedaan Tipe-tipe Kekuasaan

Kekuasaan Posisi	Kekuasaan Personal
Legitimate Power	Referent Power
Reward Power	Expert Power
Coercive Power	
Information Power	
Ecological Power	



Guidelines for Using Legitimate Authority

- Make polite, clear requests.
- Explain the reasons for a request.
- Don't exceed your scope of authority.
- Verify authority if necessary.
- Follow proper channels.
- Follow up to verify compliance.
- Insist on compliance if appropriate.

Guidelines for Using Reward Power

- Offer the type of rewards that people desire.
- Offer rewards that are fair and ethical.
- Don't promise more than you can deliver.
- Explain the criteria for giving rewards and keep it simple.
- Provide rewards as promised if requirements are met.
- Use rewards symbolically (not in a manipulative way).



Guidelines for Using Coercive Power to Maintain Discipline

1. Explain rules and requirements, and ensure that people understand the serious consequences of violations.
2. Respond to infractions promptly and consistently without showing any favoritism to particular individuals.
3. Investigate to get the facts before using reprimands or punishment, and avoid jumping to conclusions or making hasty accusations.
4. Except for the most serious infractions, provide sufficient oral and written warnings before resorting to punishment.
5. Administer warnings and reprimands in private, and avoid making rash threats.
6. Stay calm and avoid the appearance of hostility or personal rejection.
7. Express a sincere desire to help the person comply with role expectations and thereby avoid punishment.
8. Invite the person to suggest ways to correct the problem, and seek agreement on a concrete plan.
9. Maintain credibility by administering punishment if noncompliance continues after threats and warnings have been made.
10. Use punishments that are legitimate, fair, and commensurate with the seriousness of the infraction.

Ways to Acquire and Maintain Referent Power

- Show acceptance and positive regard.
- Act supportive and helpful.
- Use sincere forms of ingratiation.
- Defend and back up people when appropriate.
- Do unsolicited favors.
- Make self-sacrifices to show concern.
- Keep promises.

Ways to Use and Maintain Expert Power

- Explain the reasons for a request or proposal and why it is important.
- Provide evidence that a proposal will be successful.
- Don't make rash, careless, or inconsistent statements.
- Don't lie, exaggerate, or misrepresent the facts.
- Listen seriously to the person's concerns and suggestions.
- Act confident and decisive in a crisis.



Bagaimana Kekuasaan Dapat Diperoleh atau Hilang

- **Teori Pertukaran Sosial.** Menjelaskan bagaimana kekuasaan diperoleh dan hilang saat terjadinya proses saling mempengaruhi seiring waktu antara pemimpin dan bawahan dalam kelompok kecil dan menekankan pada kekuasaan dan wewenang berdasarkan keahlian, dan bentuk lain dari kekuasaan tidak terlalu dibahas.
- **Teori Kontingensi Strategis.** Menjelaskan bagaimana diperoleh dan hilangnya kekuasaan berbagai subunit dalam organisasi (misalnya, departemen fungsional atau divisi produksi) dan implikasi dari distribusi kekuasaan tersebut untuk efektivitas organisasi dalam lingkungan yang berubah. Teorinya mendalilkan bahwa kekuasaan dari sebuah subunit tergantung pada tiga faktor: (1) keahlian dalam menanggulangi masalah yang penting, (2) sentralitas dari subunit dalam alur pekerjaan, dan (3) tingkat di mana keahlian dari subunit tersebut adalah unik, tidak dapat digantikan dengan yang lainnya.



Konsekuensi Kekuasaan Posisi & Kekuasaan Personal

- Merupakan implikasi dari penggunaan berbagai tipe kekuasaan.
- Sebagian besar studi kekuasaan menemukan bahwa kekuasaan berdasarkan keahlian dan referensi mempunyai korelasi positif dengan kepuasan dan kinerja bawahan. Untuk kekuasaan yang memiliki legitimasi, memberi penghargaan dan kekuasaan memaksa hasilnya tidak konsisten, dan korelasinya dengan kriteria biasanya negatif atau tidak signifikan dibandingkan hasil positif. Namun secara keseluruhan, hasil studi itu menyatakan bahwa pemimpin yang efektif lebih mengandalkan diri pada kekuasaan berdasarkan keahlian dan referensi untuk mempengaruhi bawahannya. Kekuasaan berdasarkan keahlian, kekuasaan berdasarkan referensi, dan kekuasaan yang memiliki legitimasi memiliki korelasi positif dengan komitmen secara sifat dari bawahan, sedangkan kekuasaan memberi penghargaan dan kekuasaan memaksa memiliki korelasi dengan kepatuhan perilaku.



Akibat dari Pengaruh

- Komitmen, yaitu menjelaskan hasil di mana seorang target secara internal menyetujui keputusan atau permintaan pemimpin dan memberikan dukungan penuh untuk melaksanakan apa yang menjadi permintaan atau mengimplementasikan keputusan secara efektif.
- Kepatuhan, yaitu menjelaskan hasil di mana bawahan bersedia melakukan apa yang pemimpin inginkan tetapi lebih didasarkan pada rasa apatis daripada rasa antusiasme dan hanya memberikan sedikit dukungan. Untuk tugas yang sulit dan kompleks, kepatuhan akan menjadi hasil yang tidak terlalu berhasil dibandingkan dengan komitmen. Akan tetapi, untuk tugas-tugas rutin dan sederhana, mungkin kepatuhan memang dibutuhkan para pemimpin untuk mencapai tujuan dari suatu tugas.



- Perlawanan, yaitu menjelaskan hasil di mana seorang target menentang proposal atau permintaan, bukan hanya tidak tertarik saja, dan secara aktif berusaha untuk menghindari untuk tidak menjalankannya. Seorang target akan memberikan respons dalam cara berikut:
 - (1) membuat alasan mengapa permintaan tidak dapat dilaksanakan,
 - (2) berusaha melakukan pendekatan kepada pemimpin untuk membatalkan atau mengubah permintaannya,
 - (3) meminta orang yang memiliki otoritas lebih tinggi untuk mengesampingkan permintaan pemimpin,
 - (4) menunda tindakan dengan harapan pemimpin akan melupakan permintaan itu,
 - (5) berpura-pura menuruti tetapi berusaha melakukan sabotase tugas itu, atau
 - (6) menolak melaksanakan permintaan.



Proses Mempengaruhi

1. Kepatuhan Instrumental. Seorang target melaksanakan tindakan yang diminta untuk tujuan mendapatkan imbalan yang pasti atau menghindari hukuman. Level dukungan yang diberikan mungkin sangat kecil yang diperlukan untuk mendapatkan penghargaan atau untuk menghindari hukuman.
2. Internalisasi. Seorang target memiliki komitmen untuk mendukung dan menerapkan proposal yang diajukan oleh pemimpin terlihat seperti diharapkan secara intrinsik dan sesuai dalam hubungannya dengan nilai, keyakinan dan citra pribadi dari target.
3. Identifikasi Personal. Seorang target meniru perilaku pemimpin atau mengambil sikap yang sama agar disukai oleh pemimpin



- Dari studi yang dilakukan, alasan utama untuk patuh adalah pemimpin dengan kekuasaan yang memiliki legitimasi, dan kekuasaan memberi penghargaan juga menjadi alasan penting untuk patuh, meskipun tipe-tipe ini tidak berhubungan dengan komitmen. Kekuasaan yang memiliki legitimasi merupakan alasan yang paling umum untuk memenuhi permintaan atasan, meskipun hal ini tidak mempunyai korelasi dengan komitmen tugas. Untuk sebagian besar permintaan atau perintah yang rutin, penggunaan kekuasaan yang memiliki legitimasi dengan bentuk permintaan atau perintah yang sederhana akan menghasilkan kepatuhan target.



Tipe Perilaku Mempengaruhi

Tabel. Identifikasi 11 taktik mempengaruhi proaktif

Persuasi Rasional : Pemimpin menggunakan argumen yang logis dan bukti yang faktual dalam menunjukkan proposal atau permintaan itu memungkinkan dan relevan untuk mencapai tujuan tugas.

Memberi Penilaian: Pemimpin menjelaskan bagaimana melaksanakan permintaan atau mendukung usulannya yang akan memberikan keuntungan kepada target secara pribadi atau membantu meningkatkan karier target.

Memberi Inspirasi: Pemimpin memberikan pertimbangan nilai dan idealisme atau berusaha menimbulkan emosi dari target untuk mendapatkan komitmen terhadap permintaan atau proposal.

Konsultasi: Pemimpin mendorong target untuk menyarankan perbaikan dalam proposal, atau membantu merencanakan aktivitas atau perubahan dimana dukungan dan bantuan dari target itu dibutuhkan.

Pertukaran: Pemimpin menawarkan insentif, menyarankan pertukaran yang baik atau menunjukkan kesediaannya untuk saling timbal balik nantinya jika target mau melakukan apa yang diminta oleh pemimpin.

Tabel. Identifikasi 11 taktik mempengaruhi proaktif

Kolaborasi: Pemimpin menawarkan untuk memberikan sumber yang relevan dan bantuan jika target mau melaksanakan permintaan atau menerima perubahan yang diusulkan.

Daya Tarik Personal: Pemimpin meminta kepada target untuk melaksanakan permintaan atau mendukung proposal berdasarkan persahabatan atau meminta kebaikan personal sebelum mengatakan apa pun.

Mengambil Hati : Pemimpin memberikan pujian dan bujukan sebelum atau selama memberikan pengaruh atau keyakinan terhadap kemampuan target untuk melaksanakan permintaan yang sulit.

Taktik Legitimasi: Pemimpin berusaha untuk membangun legitimasi dari permintaan atau memverifikasi wewenang dengan mengacu kepada aturan, kebijakan formal atau dokumen resmi.

Tekanan: Pemimpin memberikan tuntutan, ancaman, sering melakukan pemeriksaan, atau terus-menerus mengingatkan pengaruhnya terhadap target.

Taktik Koalisi: Pemimpin mencari bantuan orang lain untuk mendesak target untuk melakukan sesuatu atau menggunakan dukungan dari orang lain sebagai alasan agar target menyetujuinya.

Kekuasaan & Perilaku Mempengaruhi

Kekuasaan dan perilaku mempengaruhi memiliki bentuk yang berbeda. Akan tetapi, hubungan antara bentuk kekuasaan yang spesifik, perilaku mempengaruhi yang spesifik dan hasil mempengaruhi ternyata belum benar-benar dipahami. Terdapat lima tipe efek yang memungkinkan dan kelimanya tidak mempunyai hubungan timbal balik.

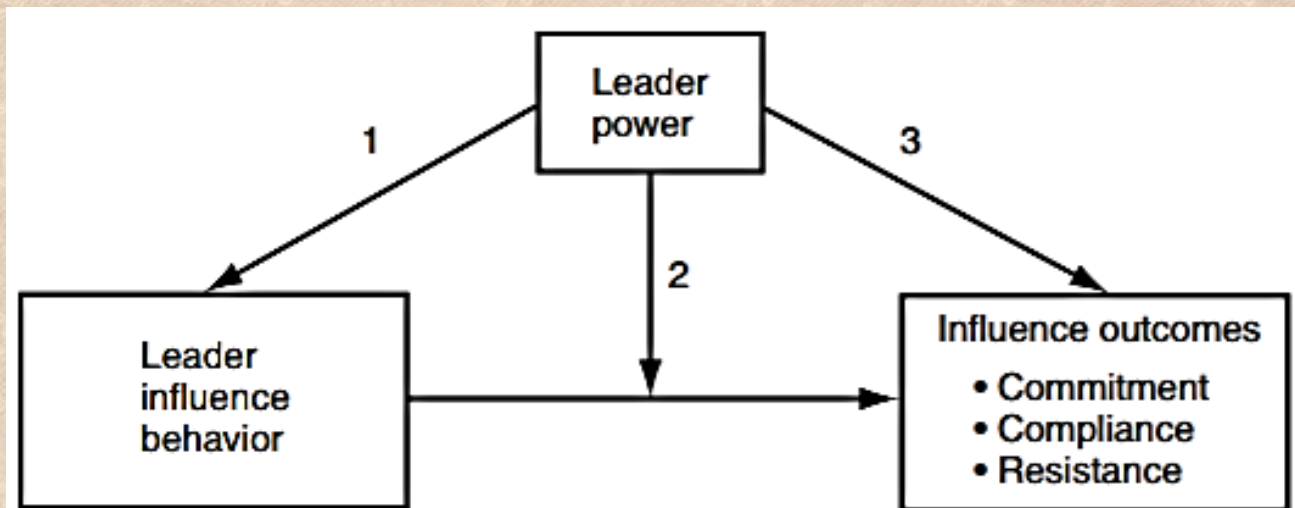


FIGURE 6-1 Effects of Agent Power and Influence Behavior on Influence Outcomes.



Keterangan:

- Kekuasaan pemimpin dapat secara langsung mempengaruhi pilihan pemimpin dalam memilih taktik mempengaruhi (digambarkan dengan panah 1).
- Beberapa taktik membutuhkan tipe kekuasaan yang khusus agar efektif, dan pemimpin kekuasaan yang relevan akan lebih mungkin menggunakan taktik ini.
- Efek penengah kekuasaan ini (digambarkan dengan panah 2) kebanyakan terjadi pada tipe kekuasaan yang secara langsung relevan dengan taktik yang digunakan dalam usaha mempengaruhi. Juga dimungkinkan bahwa kekuasaan pemimpin dapat memperkuat keberhasilan dari taktik mempengaruhi di mana kekuasaan tidak relevan secara langsung (juga digambarkan dengan panah 2).



.....continue

- Atasan yang memiliki kekuasaan yang kuat berdasarkan referensi mungkin akan lebih berhasil menggunakan persuasi rasional untuk mendapatkan dukungan atas proposalnya.
- Pemimpin yang memiliki kekuasaan memaksa yang kuat mungkin akan lebih berhasil dalam memperoleh kepatuhan dari permintaan yang sederhana, meskipun tidak menggunakan taktik tekanan atau pertukaran.
- Kekuasaan berdasarkan keahlian akan meningkatkan kredibilitas sebuah permintaan yang tidak berhubungan dengan keahlian agen. Sebagai contoh, seorang ilmuwan terkenal mempengaruhi orang untuk berpartisipasi dalam sebuah usaha yang berisiko dari segi keuangan.
- Kemungkinan lain (digambarkan dengan panah 3) adalah kekuasaan pemimpin dapat mempengaruhi target, tidak masalah apakah pemimpin itu melakukan upaya mempengaruhi yang jelas. Sebagai contoh, orang akan lebih bekerja sama dengan agen yang memiliki kekuasaan yang besar dalam memberi penghargaan dengan harapan akan mendapatkan penghargaan di masa depan.

TEŞEKKÜR EDERİM

