

BAB 8

KEKUASAAN DAN PENGARUH DALAM KEPEMIMPINAN

1. ADE AYU RYANA (2421011043)
2. DEWIANA SARI UTAMI (242101035)
3. LEDI CAHAYA SIBUEA (2421011027)

TUJUAN PEMBELAJARAN



- Memahami proses perolehan atau hilangnya kekuasaan dalam organisasi.
- Memahami konsekuensi Kekuasaan terhadap efektivitas kepemimpinan.
- Memahami cara menggunakan kekuasaan secara Efektif.
- Memahami berbagai jenis taktik pengaruh yang digunakan dalam organisasi.
- Memahami bagaimana taktik tersebut digunakan untuk memengaruhi bawahan, rekan kerja, dan atasan.
- Memahami cara efektif menggunakan taktik tersebut.

KONSEP KEKUASAAN DAN PENGARUH

1

KEKUASAAN

Konsep kekuasaan berguna untuk memahami bagaimana orang dapat memengaruhi satu sama lain dalam organisasi (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1981, 1992).

2

OTORITAS

Wewenang melibatkan hak, prerogatif, kewajiban, dan tugas yang terkait dengan posisi tertentu dalam suatu organisasi atau sistem sosial.

3

PROSES PENGARUH

Penjelasan psikologis untuk pengaruh interpersonal melibatkan motif dan persepsi orang yang menjadi target dalam kaitannya dengan tindakan agen dan konteks terjadinya interaksi.

KONSEP KEKUASAAN DAN PENGARUH

KEPATUHAN INSTRUMENTAL

Target melakukan tindakan yang diminta untuk mendapatkan imbalan nyata atau menghindari hukuman yang dikendalikan oleh agen.

INTERNALISASI

Target menjadi berkomitmen untuk mendukung dan mengimplementasikan proposal yang dianut oleh agen karena proposal tersebut tampak diinginkan dan benar secara intrinsik terkait dengan nilai, keyakinan, dan citra diri target.

IDENTIFIKASI PRIBADI

Target meniru perilaku agen atau mengadopsi sikap yang sama untuk menyenangkan agen dan menjadi seperti agen tersebut.

JENIS UMUM TAKTIK PENGARUH

TAKTIK MANAJEMEN KESAN

Taktik ini bertujuan untuk memengaruhi orang agar menyukai agen (misalnya, menjilat) atau memberikan penilaian positif terhadap agen (misalnya, promosi diri).

TAKTIK POLITIK

Taktik ini digunakan untuk memengaruhi keputusan organisasi atau dengan cara lain mendapatkan keuntungan bagi individu atau kelompok.

TAKTIK PROAKTIF

Taktik ini memiliki tujuan tugas langsung, seperti mendorong orang yang dituju untuk melaksanakan tugas baru, mengubah prosedur yang digunakan untuk tugas yang sedang berlangsung, memberikan bantuan dalam suatu proyek, atau mendukung perubahan yang diusulkan.



PENGARUH HASIL

1

KOMITMEN

Hasil disebut komitmen ketika orang yang dituju berusaha keras untuk melaksanakan permintaan atau menerapkan keputusan secara efektif.

2

KEPATUHAN

Hasil disebut kepatuhan ketika orang yang dituju bersedia melaksanakan permintaan tetapi bersikap apatis alih-alih antusias dan hanya akan melakukan upaya minimal.

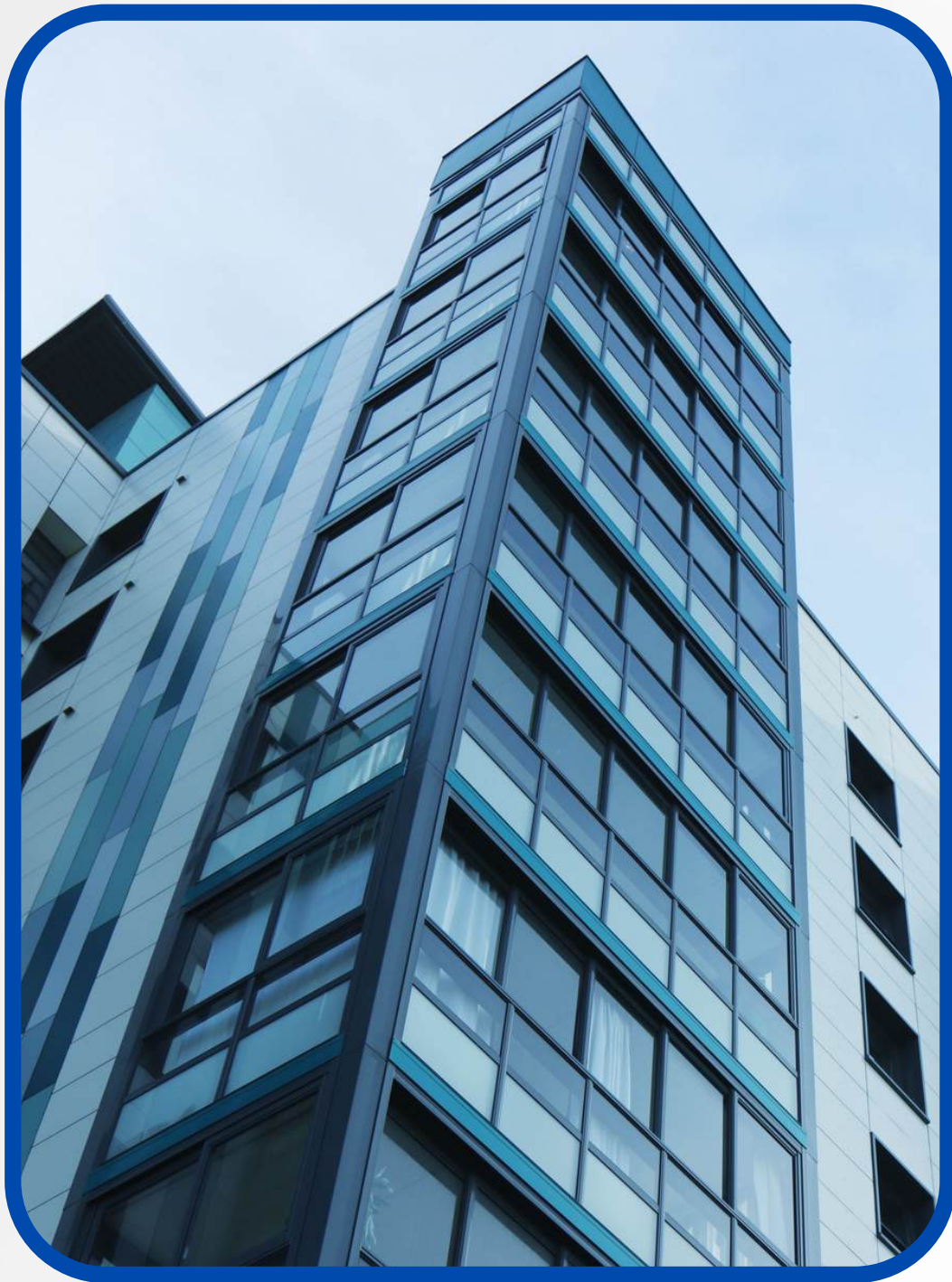
3

RESISTENSI

Hasil disebut resistensi ketika orang yang dituju menentang usulan atau permintaan, alih-alih sekadar acuh tak acuh.

JENIS KEKUASAAN

1. Kekuasaan yang Sah
2. Kekuasaan imbalan
3. Kekuasaan Koersif
4. Kekuatan Referensi
5. Kekuatan Ahli
6. Kekuatan Informasi
7. Kekuatan Ekologis



KEKUASAAN YANG SAH

KEKUASAAN FORMAL BERDASARKAN POSISI ATAU JABATAN DALAM ORGANISASI

- Gunakan permintaan sopan & jelas.
- Jelaskan alasan di balik perintah.
- Hindari kesan arogan atau otoriter.
- Verifikasi wewenang bila diragukan.
- Tindak lanjuti untuk memastikan kepatuhan.
- Dalam keadaan darurat, gunakan gaya tegas dan percaya diri.



KEKUATAN HADIAH

KEMAMPUAN MEMBERI PENGHARGAAN ATAU IMBALAN UNTUK
MENINGKATKAN KEPATUHAN

**Tawarkan
hadiah yang
diinginkan &
etis**

**Jangan
berjanji lebih
dari yang
mampu
diberikan**

**Berikan
hadiah tepat
waktu &
sesuai janji**

**Gunakan
penghargaan
simbolik untuk
menunjukkan
apresiasi, bukan
manipulasi**

TANTANGAN DALAM KEKUATAN HADIAH

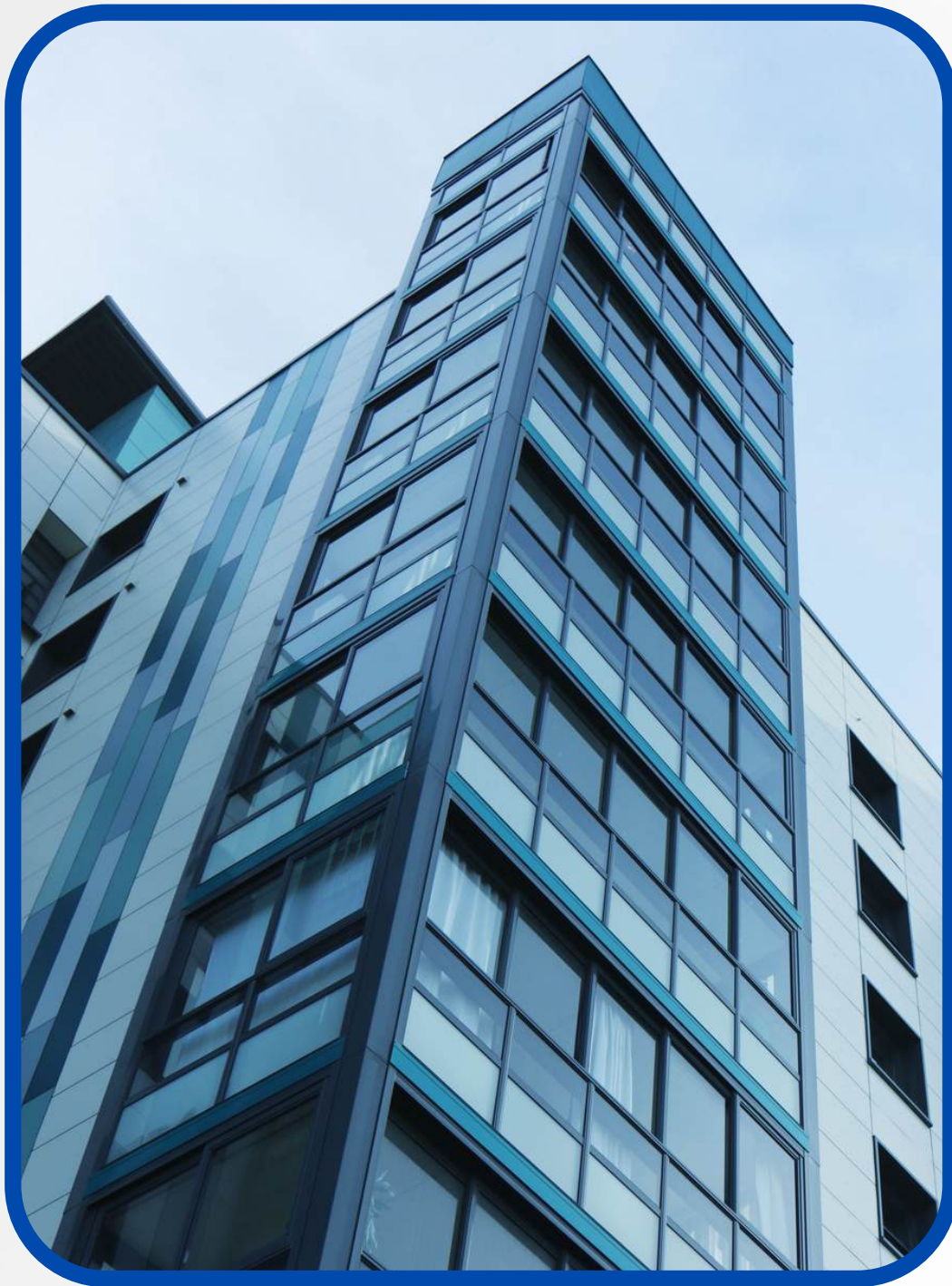
- Reward sering menghasilkan compliance, bukan commitment.
- Jika berlebihan, orang bisa menuntut imbalan setiap kali diminta sesuatu.
- Penggunaan yang manipulatif bisa menimbulkan resentment (rasa tidak suka).
- Sebaiknya gunakan reward sebagai bentuk pengakuan dan apresiasi personal.

Hubungan yang sehat didasarkan pada loyalitas dan rasa saling percaya,
bukan transaksi ekonomi

KEKUATAN PAKSA

Kekuasaan untuk menghukum atau memberi konsekuensi negatif bagi ketidakpatuhan

1. Efektif hanya bila ancaman dianggap kredibel.
2. Dapat menimbulkan kemarahan dan pembalasan.
3. Sebaiknya hanya digunakan untuk perilaku yang merugikan organisasi (mis. pelanggaran serius, ketidakpatuhan langsung).



PEDOMAN UNTUK MENGGUNAKAN KEKUASAAN PAKSAAN

- Jelaskan aturan dan konsekuensi dengan jelas.
- Tindak pelanggaran cepat & konsisten tanpa pilih kasih.
- Selidiki fakta sebelum menghukum.
- Berikan peringatan lisan & tertulis sebelum hukuman.
- Lakukan teguran secara pribadi.
- Tetap tenang & objektif, hindari emosi pribadi.
- Bantu bawahan memperbaiki kesalahan.
- Libatkan mereka mencari solusi.
- Tegakkan hukuman adil & proporsional.



KEKUASAAN YANG BERASAL DARI KEAHLIAN ATAU KOMPETENSI SESEORANG

CARA MENGGUNAKANNYA:

- Jelaskan alasan dan bukti logis di balik keputusan.
- Hindari sikap arogan atau meremehkan orang lain.
- Tunjukkan kepercayaan diri & konsistensi.

BAB 9

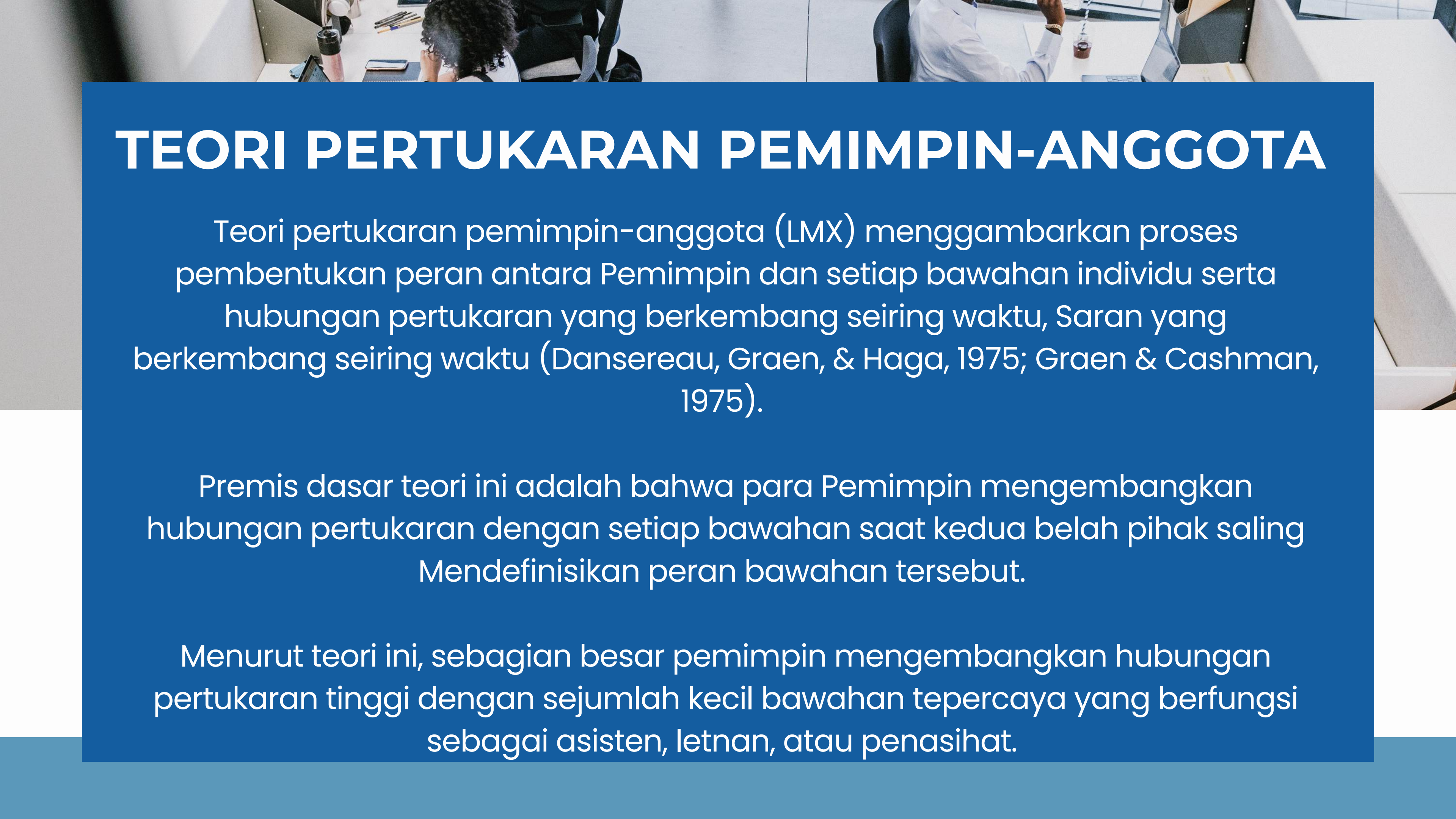
TEORI DIADIK DAN PENGIKUT



TUJUAN PEMBELAJARAN



- Memahami mengapa hubungan diadik yang berbeda berkembang antara seorang pemimpin dan bawahan.
- Memahami bagaimana pemimpin dipengaruhi oleh atribusi tentang bawahan.
- Memahami cara yang tepat untuk mengelola bawahan dengan kekurangan kinerja.
- Memahami bagaimana pemimpin dan pengikut berusaha mengelola kesan.
- Memahami bagaimana atribusi dan teori implisit Memengaruhi persepsi pengikut terhadap bawahan.
- Memahami bagaimana pengikut dapat memiliki hubungan yang lebih efektif dengan pemimpin mereka.



TEORI PERTUKARAN PEMIMPIN-ANGGOTA

Teori pertukaran pemimpin-anggota (LMX) menggambarkan proses pembentukan peran antara Pemimpin dan setiap bawahan individu serta hubungan pertukaran yang berkembang seiring waktu, Saran yang berkembang seiring waktu (Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Graen & Cashman, 1975).

Premis dasar teori ini adalah bahwa para Pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran dengan setiap bawahan saat kedua belah pihak saling Mendefinisikan peran bawahan tersebut.

Menurut teori ini, sebagian besar pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran tinggi dengan sejumlah kecil bawahan tepercaya yang berfungsi sebagai asisten, letnan, atau penasihat.

PENELITIAN TENTANG LMX

Cara LMX didefinisikan sangat bervariasi dari satu studi ke studi lainnya. Kualitas hubungan pertukaran biasanya diasumsikan melibatkan hal-hal seperti rasa saling percaya, rasa hormat, kasih sayang, dukungan, dan loyalitas. Namun, terkadang LMX didefinisikan mencakup aspek-aspek lain dari hubungan tersebut, seperti ruang negosiasi, pengaruh inkremental, nilai-nilai bersama, afek, resiprositas, kewajiban, dan rasa saling percaya.

PENELITIAN TENTANG LMX

DETERMINAN DAN KONSEKUENSI LMX

Sebagian besar penelitian tentang teori LMX telah mengkaji bagaimana LMX berkaitan dengan variabel-variabel lain.

EVALUASI TEORI LMX

Teori LMX masih memiliki sejumlah kelemahan konseptual yang membatasi kegunaannya. Revisi teori ini telah berupaya memperbaiki beberapa kekurangannya, tetapi perbaikan tambahan masih diperlukan.

ATRIBUSI PEMIMPIN TENTANG BAWAHAN

E-COMODEL ATRIBUSI DUA TAHAP

Green dan Mitchell (1979) menggambarkan reaksi seorang manajer terhadap kinerja yang buruk sebagai proses dua tahap. Pada tahap pertama, manajer mencoba menentukan penyebab kinerja yang buruk; pada tahap kedua, manajer mencoba memilih respons yang tepat untuk memperbaiki masalah tersebut.

ATRIBUSI PEMIMPIN TENTANG BAWAHAN

PENENTU LAIN ATRIBUSI PEMIMPIN

Atribusi terhadap bawahan dan reaksi pemimpin dipengaruhi oleh kekuasaan posisi seorang pemimpin (Kipnis, Schmidt, Price, & Stitt, 1981; McFillen & New, 1979). Semakin besar kekuasaan posisi seorang pemimpin, semakin besar kemungkinan pemimpin tersebut akan mengaitkan kinerja efektif dan perilaku yang dapat diterima oleh bawahannya dengan faktor-faktor ekstrinsik (yaitu, dilakukan hanya untuk mendapatkan imbalan atau menghindari hukuman) alih-alih motivasi intrinsik.

PENGARUH PEMIMPIN TERHADAP EMOSI PENGIKUT

Emosi adalah reaksi singkat dan intens, seperti gembira, gairah, kejutan, kemarahan, kesedihan, dan keputusasaan terhadap suatu peristiwa atau orang tertentu.

Suasana hati adalah reaksi yang lebih lama, kurang intens, dan tidak terfokus pada peristiwa atau orang tertentu.

Emosi positif seperti antusiasme dan optimisme dari pemimpin dapat menular (emotional contagion) dan meningkatkan semangat kerja tim. Sedangkan, emosi negatif seperti kekecewaan atau kemarahan bisa efektif untuk menegaskan keseriusan masalah, tetapi harus digunakan secara hati-hati agar tidak menimbulkan ketakutan atau demotivasi.



PEDOMAN UNTUK MENGOREKSI DEFISIT KINERJA

Mengumpulkan informasi tentang masalah kinerja

Mencoba untuk menghindari bias atribusi

Memberikan umpan balik korektif dengan segera

Menjelaskan kekurangan secara spesifik

Menjelaskan dampak buruk dari perilaku yang tidak efektif

Tetap tenang dan profesional

Saling mengidentifikasi alasan kinerja yang tidak memadai

Minta bawahan mengusulkan solusi

Menunjukkan keyakinan bahwa bawahan dapat memperbaiki diri

Menunjukkan keinginan tulus untuk membantu

Membuat kesepakatan tentang langkah-langkah tindakan yang konkret

Merangkum diskusi dan memverifikasi kesepakatan

Atribusi dan Teori Implisit dari Pengikut

FAKTOR PENENTU ATRIBUSI PENGIKUT

- Indikator kinerja yang jelas dan tepat waktu
- Tren kinerja
- Tindakan langsung pemimpin
- Keunikan perubahan yang dilakukan oleh pemimpin
- Niat pemimpin
- Kompetensi pemimpin
- Suasana hati pengikut

TEORI KEPEMIMPINAN IMPLISIT

Adalah keyakinan dan stereotip tentang seperti apa pemimpin yang ideal yang dibentuk oleh budaya, pengalaman, nilai, gender, dan konteks sosial.



MANAJEMEN KESAN

Adalah proses mempengaruhi bagaimana orang lain memandang diri kita

TAKTIK YANG DIGUNAKAN OLEH PEMIMPIN

- Exemplification, yaitu menunjukkan pengorbanan dan dedikasi.
Contoh: kerja lembur, "walk the talk"
- Ingratiation, yaitu membuat atasan/senior menyukainya.
Contoh: pujian, kesepakatan, perhatian
- Self-Promotion, yaitu meninggalkan kesan kompeten.
Contoh: menceritakan pencapaian, memajang penghargaan)

TAKTIK YANG DIGUNAKAN OLEH PENGIKUT

- Supervisor-focused tactics
- Job-focused tactics
- Self-focused tactics

PERAN PENGIKUT DAN MANAJEMEN DIRI

PENGIKUT EFEKTIF (EFFECTIVE FOLLOWERSHIP)

- Pengikut yang aktif, berani, dan bertanggung jawab.
- Mampu memberi masukan atau kritik konstruktif kepada pemimpin.
- Menjaga komunikasi dan kepercayaan dua arah.
- Dikenal sebagai Courageous Followers (pengikut yang berani menyuarakan kebenaran).

MANAJEMEN DIRI (SELF- MANAGEMENT)

- Kemampuan mengatur dan memotivasi diri sendiri.
- Strategi perilaku: menetapkan tujuan, memantau diri, memberi hadiah atau koreksi diri.
- Strategi kognitif: berpikir positif (positive self-talk), membayangkan keberhasilan (mental imagery).

STUDI KASUS

PT PERTAMINA (Persero)

PT Pertamina (Persero) adalah BUMN yang bergerak dibidang minyak dan gas bumi. Pada tahun 2018 Pertamina mengalami berbagai tantangan besar, seperti efisiensi rendah, birokrasi kompleks, dan kasus penyalahgunaan wewenang di masa lalu. Untuk memperbaiki kinerja dan budaya kerja, pemerintah menunjuk Nicke Widyawati sebagai Direktur Utama PT Pertamina (Persero).

Pada masa awal kepemimpinannya, Pertamina menghadapi gejala eksternal yang signifikan, mulai dari pandemi COVID-19, fluktuasi harga minyak global, sampai tekanan terhadap kinerja keuangan migas nasional (*triple shock*).

SUKSES JALANKAN ENAM PILAR

Go Productive and Efficient

Nicke sukses mengawal transformasi Pertamina menjadi holding minyak dan gas (migas) Tanah Air bersama enam subholding-nya sehingga strategi ini sukses mengantarkan kinerja perseroan menjadi lebih produktif dan efisien

Go Global

Pertamina semakin menunjukkan eksistensinya di kancah internasional, termasuk sukses memandu anak usaha Pertamina menjadi pemain global

Go Green

Pertamina berhasil membangun Green Refinery di Dumai (Riau) dan Cilacap (Jawa Tengah)

Go Collaborative

Pertamina mengembangkan kolaborasi dengan berbagai pihak, mulai dari pemerintah, industri, hingga perusahaan dunia.

Go Digital

Pertamina berhasil membangun digitalisasi dari hulu sampai ke hilir

Go Sustainable

Melalui kerja sama dan teknologi, Pertamina mengoptimalkan kekayaan alam Indonesia menjadi energi baru, seperti gasifikasi batu bara menjadi dimethyl ether (DME) pengganti liquefied petroleum gas (LPG), pengembangan ekosistem electronic vehicle (EV) battery, gas-to-methanol, serta bioetanol

HASILNYA

Transformasi yang dilakukan Nicke menunjukkan penggunaan berbagai bentuk kekuasaan (expert power, referent power) dan taktik pengaruh (seperti appealing to values, dan consultation) ketika mengubah arah organisasi besar.

Reformasi struktural dan budaya di Pertamina membuka ruang untuk analisis hubungan pemimpin-anggota (Leader-Member Exchange/LMX), serta bagaimana 'pengikut' (followers) merespons perubahan kepemimpinan. Struktur holding/subholding memberi peluang bagi kelompok high-exchange atau low-exchange relations yang bisa mempengaruhi keberhasilan implementasi.

Dalam penilaian yang dilakukan oleh pemegang saham, Nicke dianggap mampu mengantarkan Pertamina menjalankan transformasi perusahaan sekaligus meraih kinerja terbaik sepanjang periode pertama kepemimpinannya, yakni sejak April 2018 hingga September 2022.

A top-down view of a desk with various items: a laptop in the upper center, a cup of coffee in the upper left, a pen in the center, a pair of glasses in the lower center, several paper clips on the left, and a large monstera leaf in the bottom left corner. The background is a light, neutral color.

THANK YOU