



## Taktik Pengaruh dalam Kepemimpinan

Maulan Akhil

Universitas Pertiba, Pangkalpinang, Indonesia

Email: [maulanakhil1976@gmail.com](mailto:maulanakhil1976@gmail.com)

**Abstract.** Leadership in modern organizations has undergone a significant paradigm shift. No longer solely understood as a formal power inherent in a structural position, leadership is now examined as an interpersonal process that is complex, dynamic, and full of nuances of influence. In an increasingly horizontal, collaborative, and network-based organizational environment, a leader's effectiveness is not only determined by formal authority, but also by his ability to influence others strategically and ethically. There are nine main tactics used by leaders to influence the behavior and decisions of others: legitimacy, rational persuasion, inspirational pleas, consultation, exchange, personal pleas, ingratiation, pressure, and coalition. This study explores these nine influence tactics, using an exploratory qualitative approach through document studies and narrative analysis. The results show that the influence tactics carried out by the Leader must be effective and able to adapt the tactics to the social context and ethical values. Influence tactics in carrying out leadership are not prohibited but must be done responsibly and elegantly.

**Keywords:** tactics, influence, characteristics, leadership

**Abstrak.** Kepemimpinan pada organisasi modern telah mengalami pergeseran paradigma yang signifikan. Tidak lagi semata-mata dipahami sebagai kekuasaan formal yang melekat pada jabatan struktural, kepemimpinan kini ditelaah sebagai proses interpersonal yang kompleks, dinamis, dan sarat dengan nuansa pengaruh. Dalam lingkungan organisasi yang semakin horizontal, kolaboratif, dan berbasis pada jaringan (*network-based*), efektivitas seorang pemimpin tidak hanya ditentukan oleh wewenang formal, melainkan oleh kecakapannya dalam memengaruhi orang lain secara strategis dan etis. Ada sembilan taktik utama digunakan oleh para pemimpin untuk memengaruhi perilaku dan keputusan orang lain, yaitu: legitimasi, persuasi rasional, permohonan yang bersifat inspirasional, konsultasi, pertukaran, permohonan pribadi, penjilatan (*ingratiation*), tekanan, dan koalisi. Penelitian ini mengeksplorasi sembilan taktik pengaruh tersebut, dengan menggunakan pendekatan kualitatif eksploratif melalui studi dokumen dan analisis naratif. Hasil menunjukkan bahwa taktik pengaruh yang dijalankan oleh pemimpin haruslah efektif dan mampu menyesuaikan taktik dengan konteks sosial dan nilai etis. Taktik pengaruh dalam menjalankan kepemimpinan tidaklah dilarang tetapi harus dilakukan bertanggung jawab dan elegan

**Kata kunci:** taktik, pengaruh, karakteristi, kepemimpinan

### 1. PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan proses sosial yang melibatkan upaya sistematis untuk memengaruhi perilaku, sikap, dan nilai-nilai orang lain guna mencapai tujuan bersama. Dalam perspektif kontemporer, kepemimpinan yang efektif tidak lagi dilihat semata dari kapasitas memberikan instruksi atau kontrol administratif, tetapi dari kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan membentuk perilaku melalui berbagai bentuk pengaruh interpersonal (Stephens, 2023; Yukl, 2013). Pengaruh menjadi pusat dari tindakan kepemimpinan karena melalui pengaruhlah seorang pemimpin dapat membangun kepercayaan, menciptakan komitmen, dan menumbuhkan loyalitas dalam tim atau organisasi. Robbins, S. P., & Judge, (2023) menegaskan bahwa “*leadership is the ability to influence a group toward*

*the achievement of a vision or set of goals,*" yang menunjukkan bahwa kekuatan seorang pemimpin tidak hanya terletak pada posisinya, tetapi pada kemampuannya untuk memengaruhi orang lain secara efektif.

Perubahan struktur organisasi yang semakin datar (*flat organization*), tumbuhnya budaya kolaboratif, serta meningkatnya otonomi karyawan mendorong pergeseran dari model kepemimpinan berbasis otoritas menuju model yang menekankan pengaruh interpersonal (Northouse, 2025). Dalam organisasi modern, kewenangan formal sering kali tidak cukup untuk menghasilkan perubahan perilaku atau keputusan yang berkualitas, terutama ketika pemimpin berinteraksi dengan individu-individu yang memiliki kompetensi tinggi atau status setara.

Pergeseran ini mencerminkan transisi dari model kepemimpinan birokratis ke arah kepemimpinan partisipatif dan transformatif. Pemimpin tidak lagi hanya "mengatur dan mengawasi", tetapi diharapkan mampu menjadi agen perubahan yang menginspirasi, membimbing, dan memfasilitasi perkembangan anggotanya. Dalam hal ini, pemimpin memerlukan kecakapan dalam menggunakan berbagai taktik pengaruh untuk membangun aliansi, meyakinkan pihak-pihak strategis, dan menjaga harmoni sosial di lingkungan kerja (Mintzberg, 1983).

Di tengah dinamika dunia kerja yang semakin kompleks, cepat berubah, dan penuh tantangan, pemimpin dituntut untuk mengembangkan keterampilan sosial-politik yang tinggi. Pemahaman dan penggunaan taktik pengaruh menjadi sangat penting. Robbins, S. P., & Judge, (2023) mengidentifikasi sembilan taktik pengaruh yang umum digunakan dalam organisasi, yaitu: legitimasi, persuasi rasional, permohonan yang bersifat inspirasional, konsultasi, pertukaran, permohonan pribadi, penjilatan (*ingratiation*), tekanan, dan koalisi. Masing-masing taktik tersebut memiliki keunggulan, risiko, dan efektivitas yang bervariasi tergantung pada konteks penggunaannya. Misalnya, persuasi rasional mungkin sangat efektif dalam lingkungan kerja yang berbasis pada data dan analisis, sementara taktik permohonan inspirasional lebih tepat digunakan dalam situasi yang menuntut perubahan visi atau motivasi kolektif (Yukl & Tracey, 1992).

## 2. KAJIAN TEORITIS

Pengaruh merupakan esensi dari kepemimpinan yang membedakannya dari sekadar otoritas manajerial atau kekuasaan struktural. Kepemimpinan bukan sekadar tentang siapa yang memiliki jabatan atau posisi tertinggi dalam suatu organisasi, melainkan tentang siapa yang mampu membentuk arah, menyelaraskan visi, dan menggerakkan individu maupun

kelompok untuk bekerja menuju tujuan bersama. Seperti dijelaskan oleh Yukl, (2013), kepemimpinan adalah "*the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.*" Pernyataan ini menempatkan pengaruh sebagai inti proses kepemimpinan, bukan sekadar pelengkapnya.

Dalam praktik organisasi kontemporer, pengaruh lebih dari sekadar memberi instruksi. Pemimpin yang efektif tidak hanya menyampaikan perintah, tetapi mampu menciptakan makna, membangun koneksi emosional, serta menyesuaikan pendekatan komunikasinya sesuai dengan situasi dan karakteristik individu yang dipimpin (Goleman et al., 2013). Oleh karena itu, pengaruh dipandang sebagai bentuk *soft power* yaitu kekuatan yang muncul dari kemampuan untuk menarik, membujuk, dan menginspirasi, dibandingkan dengan memaksa atau memerintah secara otoriter (Nye, 2004).

Antonakis et al., (2016) menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki karisma dan kecerdasan emosional tinggi cenderung lebih sukses dalam membentuk persepsi, meningkatkan motivasi, serta membangun kepercayaan dan komitmen dalam tim. Mereka menekankan bahwa pengaruh tidak dapat dipisahkan dari cara seorang pemimpin menyampaikan pesan, membangun etos, dan menunjukkan keaslian (*authenticity*).

Robbins, S. P., & Judge, (2023) menegaskan bahwa pemimpin yang mampu memengaruhi bawahannya dengan cara-cara yang etis, kooperatif, dan inspiratif akan memperoleh hasil kerja yang lebih produktif dan relasi kerja yang lebih harmonis. Taktik pengaruh yang digunakan seorang pemimpin, baik melalui pendekatan rasional, inspirasional, maupun kolaboratif, menjadi alat penting dalam membentuk iklim kerja yang sehat dan berorientasi pada pencapaian bersama. Robbins, S. P., & Judge, (2023) mengidentifikasi sembilan taktik utama yang umum digunakan oleh para pemimpin untuk memengaruhi perilaku dan keputusan orang lain, yaitu: legitimasi, persuasi rasional, permohonan yang bersifat inspirasional, konsultasi, pertukaran, permohonan pribadi, penjilatan (*ingratiation*), tekanan, dan koalisi. Taktik pengaruh merupakan manifestasi operasional dari penggunaan kekuasaan tersebut dalam konteks hubungan interpersonal (Robbins, S. P., & Judge, 2023).

Meta-analisis oleh Kennedy et al., (2003); Stoermer et al., (2021) menyimpulkan bahwa keberhasilan pengaruh dalam kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh konteks budaya organisasi, nilai-nilai kolektif, serta faktor demografis. Konsep pengaruh tidak dapat dilepaskan dari dua komponen penting dalam dinamika organisasi, yaitu kekuasaan dan politik organisasi. Mintzberg, (1983) dalam bukunya *Power in and Around Organizations*,

menekankan bahwa organisasi adalah arena politik di mana berbagai aktor bersaing untuk sumber daya, pengaruh, dan legitimasi. Dalam konteks ini, kekuasaan menjadi alat, politik menjadi proses, dan pengaruh menjadi hasil. Kekuasaan dapat bersumber dari posisi (otoritas formal), keahlian, kontrol atas informasi, atau jaringan hubungan.

Dalam praktiknya, pemimpin sering kali harus menavigasi intrik politik organisasi untuk mempertahankan atau memperluas pengaruhnya. Politik organisasi, yang sering kali mendapat konotasi negatif, pada dasarnya adalah upaya mengelola persepsi, membangun koalisi, dan memperjuangkan kepentingan strategis dalam batas etika yang dapat diterima (Ferris et al., 2016). Pengaruh yang dijalankan secara cerdas dan etis dapat menjadi sarana untuk memperkuat integritas, mendorong inovasi, dan memperjuangkan perubahan.

Penelitian terbaru juga mengonfirmasi bahwa strategi pengaruh yang tepat tidak hanya meningkatkan efektivitas pemimpin, tetapi juga memperkuat kepercayaan dan komitmen bawahan. Studi oleh Jami et al., (2023) menunjukkan bahwa pemimpin yang menggunakan taktik persuasif seperti konsultasi dan inspirasi memiliki dampak positif terhadap persepsi keadilan dan keterlibatan karyawan.

Pengaruh yang etis dan strategis juga berkaitan erat dengan peningkatan efektivitas pemimpin. Studi oleh Oc et al., (2023) menunjukkan bahwa taktik pengaruh yang berbasis partisipasi seperti konsultasi, permohonan inspirasional, dan pembentukan koalisi, berkorelasi positif dengan persepsi keadilan organisasi dan keterlibatan karyawan. Dalam situasi di mana pemimpin mendorong kolaborasi dan keterbukaan, pengaruh yang ditanamkan tidak hanya menghasilkan ketiaatan, tetapi juga komitmen afektif dari anggota organisasi.

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif eksploratif, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena penggunaan taktik pengaruh dalam kepemimpinan berdasarkan konteks, makna, dan interpretasi sosial para pelaku. Pendekatan ini dipilih karena fenomena yang dikaji bersifat kompleks, kontekstual, dan belum sepenuhnya dijelaskan secara kuantitatif dalam literatur sebelumnya..

Pengumpulan data dilakukan melalui dua teknik utama: studi dokumen dan analisis naratif kasus. a. Studi Dokumen; Studi dokumen dilakukan terhadap berbagai sumber tertulis yang relevan, seperti Buku-buku teori kepemimpinan dan organisasi, artikel ilmiah terkini dari jurnal terindeks, laporan organisasi, biografi pemimpin, dan catatan reflektif yang menggambarkan praktik pengaruh secara nyata dalam dunia kepemimpinan. b. Analisis Naratif Kasus; Analisis naratif digunakan untuk memahami pengalaman subjektif pemimpin dalam

menggunakan taktik pengaruh. Analisis dilakukan dengan menganalisis secara mendalam kesembilan taktik pengaruh sebagaimana dikemukakan oleh (Robbins, S. P., & Judge, 2023). Pendekatan ini akan mengeksplorasi bagaimana taktik-taktik tersebut dipraktikkan dalam dunia nyata, baik melalui narasi pengalaman pemimpin, studi kasus organisasi, maupun refleksi etis dari para praktisi dan akademisi.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Setiap taktik memiliki karakteristik, efektivitas, dan implikasi etis yang berbeda. Misalnya, persuasi rasional—yang melibatkan penggunaan argumen logis dan bukti faktual dianggap sebagai salah satu taktik yang paling kredibel dan diterima secara luas (Yukl & Tracey, 1992). Sebaliknya, penggunaan tekanan atau taktik koalisi mungkin menimbulkan resistensi atau konflik jangka panjang dalam organisasi. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang konteks, hubungan interpersonal, serta budaya organisasi sangat penting dalam menentukan kapan dan bagaimana suatu taktik pengaruh digunakan (Cialdini & Goldstein, 2004; Mintzberg, 1983). Buku Robbins, S. P., & Judge, (2023) mengidentifikasi sembilan taktik pengaruh utama yang digunakan oleh pemimpin untuk memengaruhi bawahan, kolega, maupun atasan. Taktik ini bukan hanya bersifat instrumental, tetapi juga mencerminkan strategi interpersonal yang berbeda tergantung konteks, hubungan kekuasaan, dan tujuan pengaruh. Sembilan taktik utama yang digunakan oleh para pemimpin untuk memengaruhi perilaku dan keputusan orang lain, yaitu: legitimasi, persuasi rasional, permohonan yang bersifat inspirasional, konsultasi, pertukaran, permohonan pribadi, penjilatan (*ingratiation*), tekanan, dan koalisi.

##### **Legitimasi (*Legitimacy*)**

Legitimasi merupakan bentuk taktik pengaruh yang mengandalkan otoritas formal atau kewenangan yang dilembagakan secara struktural dalam organisasi. Dalam taktik ini, pemimpin meminta seseorang untuk melakukan suatu tindakan dengan merujuk pada aturan, kebijakan organisasi, kontrak kerja, atau standar operasional prosedur (SOP) yang telah disepakati. Dengan kata lain, pemimpin berargumen bahwa permintaan tersebut sah secara institusional, bukan sekadar permintaan pribadi.

Dalam praktiknya, legitimasi sering digunakan dalam organisasi dengan struktur hierarkis yang jelas, di mana wewenang jabatan diakui sebagai sumber kekuasaan yang sah (French et al., 1959). Pemimpin yang mengandalkan taktik legitimasi cenderung menekankan

kepatuhan berdasarkan peran formal dan tanggung jawab jabatan, bukan atas dasar hubungan interpersonal atau nilai-nilai bersama.

Gulluscio, (2023) menunjukkan bahwa legitimasi sebagai taktik pengaruh menjadi lebih efektif jika dikombinasikan dengan pendekatan partisipatif, seperti konsultasi atau persuasi rasional. Ketika legitimasi berdiri sendiri, ia berisiko menciptakan persepsi otoriter yang membatasi inisiatif individu. Dalam kerangka hubungan atasan-bawahan modern yang lebih kolaboratif, Carmeli et al., (2015) menyarankan bahwa penggunaan legitimasi perlu diimbangi dengan kecerdasan emosional dan kemampuan pemimpin dalam membangun kredibilitas moral, agar tidak menimbulkan resistensi atau *disengagement*.

Lebih lanjut, Yukl & Falbe, (1990) mengkategorikan legitimasi sebagai salah satu taktik pengaruh yang paling rendah efektivitasnya dalam membangun keterlibatan afektif karyawan. Namun, taktik ini tetap diperlukan dalam situasi yang menuntut kepatuhan prosedural atau operasional, seperti ketika menghadapi tengat waktu, kepatuhan hukum, atau tugas-tugas yang bersifat teknis dan terstandarisasi.

Legitimasi, jika digunakan secara berlebihan, dapat menimbulkan sejumlah risiko, di antaranya: 1)Menurunnya otonomi kerja bawahan, karena individu merasa dikendalikan hanya oleh struktur, bukan oleh makna kerja. 2)Keterasingan psikologis, terutama pada generasi karyawan muda yang lebih menghargai pemaknaan personal dan dialog dalam kepemimpinan (Javalagi et al., 2024). 3)Potensi resistensi pasif, yakni bawahan mungkin memenuhi permintaan hanya secara formalitas, tanpa kontribusi optimal atau inovatif.

Adapun contoh ungkapan legitimasi seperti: "Saya meminta saudara menyelesaikan laporan ini karena hal itu merupakan bagian dari tugas saudara sesuai SOP divisi kita." Menurut Martin et al., (2016) taktik legitimasi bekerja paling baik dalam konteks organisasi yang sangat mengandalkan aturan dan formalitas, seperti lembaga pemerintahan, militer, dan korporasi besar yang birokratis. Namun, efektivitas taktik ini cenderung terbatas dalam memunculkan komitmen intrinsik dari anggota tim. Legitimasi lebih banyak menghasilkan kepatuhan jangka pendek (*compliance*) daripada keterlibatan jangka panjang (*commitment*). Dalam studi Asim et al., (2021); Potipiroon & Chumphong, (2024) ditemukan bahwa penggunaan legitimasi yang berulang tanpa dukungan komunikasi empatik dari pemimpin justru meningkatkan niat turnover, khususnya dalam tim yang berorientasi pada kreativitas dan fleksibilitas tinggi.

Secara keseluruhan, taktik legitimasi tetap relevan sebagai bagian dari perangkat pengaruh kepemimpinan, khususnya dalam memastikan disiplin prosedural dan kepatuhan terhadap struktur formal. Namun, dalam konteks organisasi modern yang lebih partisipatif dan agile, legitimasi harus diperlakukan sebagai dasar, bukan sebagai satu-satunya cara untuk

memengaruhi. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu menyeimbangkan kekuasaan formal (legitimasi) dengan kekuasaan interpersonal dan simbolik, seperti karisma, etika, dan empati (Antonakis et al., 2016). Pengaruh sejati dalam kepemimpinan bukan hanya berasal dari jabatan, tetapi juga dari kemampuan membangun relasi yang bermakna.

### **Persuasi Rasional (*Rational Persuasion*)**

Dalam lingkungan kerja yang berbasis pada kolaborasi dan inovasi, persuasi rasional sangat sesuai. Pemimpin yang menggunakan data dan argumentasi rasional dianggap lebih kompeten dan kredibel (Antonakis et al., 2016). Namun, efektivitas persuasi rasional juga bergantung pada konteks budaya. Misalnya, dalam budaya yang tinggi pada power distance, persuasi rasional dapat dianggap sebagai bentuk keahlian teknis yang memperkuat posisi otoritatif pemimpin (Al-Swidi et al., 2021; House, 2004).

Contoh ungkapan verbal taktik persuasi rasional seperti: “Berdasarkan data efisiensi produksi dalam tiga bulan terakhir, kita bisa mengurangi biaya operasional hingga 20% jika strategi ini diterapkan”. Menurut Yukl, (2013), persuasi rasional adalah salah satu taktik pengaruh yang paling sering digunakan oleh pemimpin, khususnya dalam konteks pengambilan keputusan yang memerlukan persetujuan kolektif dan pemahaman logis. Taktik ini tidak hanya memengaruhi perilaku, tetapi juga membangun keterlibatan kognitif karena individu yang diyakinkan merasa paham dan terlibat dalam proses berpikir. Persuasi rasional adalah salah satu taktik pengaruh yang paling konstruktif dan berorientasi pada konten. Taktik ini melibatkan penggunaan fakta, data, bukti empiris, logika, serta argumen yang sistematis untuk meyakinkan orang lain bahwa suatu gagasan, permintaan, atau tindakan tertentu layak dan dapat memberikan manfaat yang signifikan. Persuasi rasional menekankan pada penalaran objektif daripada tekanan emosional atau manipulasi psikologis

Persuasi rasional dianggap efektif dan etis karena: i) Menghormati kapasitas intelektual bawahan atau kolega. ii) Mendorong keterlibatan berdasarkan pemahaman, bukan paksaan. iii) Memfasilitasi keterbukaan terhadap ide-ide baru, terutama dalam tim multidisipliner atau organisasi berbasis pengetahuan. Fu & Yukl, (2000) dalam studi lintas budaya, menemukan bahwa persuasi rasional memiliki korelasi positif yang signifikan dengan: Kualitas keputusan tim, Efikasi kolektif, Kepuasan terhadap pemimpin. Lebih lanjut, studi Krug et al., (2021) menunjukkan bahwa persuasi rasional memperkuat trust-based leadership, di mana bawahan merespons lebih positif terhadap pemimpin yang menyampaikan pesan berdasarkan logika dan data, daripada sekadar otoritas.

Walaupun kuat secara logis, persuasi rasional memiliki keterbatasan, antara lain: 1)Kurang efektif pada individu yang sangat emosional atau resistif terhadap logika. 2)Mungkin dianggap kering atau terlalu teknis jika tidak dikombinasikan dengan emosi atau motivasi pribadi. 3)Tidak selalu berhasil jika ada ketimpangan informasi antara pemimpin dan bawahan. Peterson et al., (2019) menyarankan bahwa persuasi rasional akan jauh lebih efektif jika dikombinasikan dengan taktik inspiratif atau konsultasi, sehingga logika dan partisipasi berjalan seiring.

### **Permohonan Inspirasional (*Inspirational Appeals*)**

Taktik ini erat kaitannya dengan dimensi inspirational motivation dalam teori Transformational Leadership yang dikembangkan oleh (Bass & Avolio, 1994). Dalam kerangka ini, pemimpin yang mampu menyampaikan visi dengan semangat dan keyakinan tinggi akan lebih mungkin memengaruhi sikap, nilai, dan tindakan pengikut. Studi oleh Antonakis et al., (2016) menunjukkan bahwa gaya komunikasi inspirasional dapat dipelajari dan ditingkatkan, dan bahwa pemimpin yang secara aktif menggunakan retorika inspirasional cenderung dianggap lebih karismatik dan memiliki moral authority yang tinggi.

Menurut Ashfaq et al., (2021) penggunaan taktik ini secara konsisten berkorelasi positif dengan: Kohesi tim, Komitmen afektif terhadap organisasi, Inisiatif individu dan discretionary behavior. Studi lain oleh Norman et al., (2024) menemukan bahwa pemimpin yang menggunakan permohonan inspirasional mampu mereduksi konflik interpersonal dan meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui mediasi psychological empowerment. Di lingkungan kerja yang menuntut inovasi dan partisipasi lintas fungsi, seperti proyek teknologi atau inisiatif perubahan budaya, pendekatan ini sangat efektif dalam menciptakan rasa tujuan bersama dan energi kolektif (Zhang et al., 2015).

Permohonan inspirasional adalah salah satu taktik pengaruh afektif yang paling kuat, terutama dalam konteks kepemimpinan transformasional. Taktik ini digunakan oleh pemimpin untuk membangkitkan emosi positif, menyentuh nilai-nilai personal, dan menstimulasi aspirasi kolektif bawahan atau anggota tim. Berbeda dengan persuasi rasional yang berlandaskan logika, permohonan inspirasional berakar pada koneksi emosional dan visi bersama.

Permohonan inspirasional dapat berupa ajakan, narasi motivasional, atau visi masa depan yang menggugah hati, seperti:“Kita bisa jadi tim yang paling berpengaruh dalam proyek ini. Ayo buktikan bersama!” Menurut Yukl, (2013)(Yukl, 2013) permohonan inspirasional efektif ketika pemimpin menyelaraskan tujuan organisasi dengan nilai-nilai pribadi individu. Dalam

praktiknya, pemimpin memanfaatkan bahasa yang menggugah harapan, semangat, martabat, dan identitas kelompok.

Permohonan inspirasional yang berhasil biasanya memenuhi beberapa syarat: 1)Kredibilitas pemimpin: Jika pemimpin tidak konsisten antara kata dan tindakan, ajakan inspirasional akan kehilangan daya. 2)Kesesuaian dengan nilai personal audiens: Ajakan harus menyentuh nilai-nilai yang benar-benar relevan. 3)Retorika yang kuat: Penggunaan metafora, analogi, dan kisah inspiratif dapat memperkuat dampak emosional pesan. Meskipun efektif, permohonan inspirasional juga memiliki keterbatasan. Taktik ini kurang efektif jika audiens bersifat skeptis, sangat logis, atau berorientasi pada data. Selain itu, jika digunakan secara berlebihan tanpa bukti nyata, pendekatan ini bisa dianggap manipulatif atau klise (Tourish & Robson, 2006).

### **Konsultasi (*Consultation*)**

Konsultasi adalah salah satu bentuk taktik pengaruh partisipatif, yang melibatkan orang lain dalam perumusan rencana atau keputusan yang akan memengaruhi mereka. Taktik ini bukan sekadar meminta persetujuan, melainkan mendorong keterlibatan aktif dan penciptaan komitmen melalui rasa memiliki (*ownership*) terhadap hasil akhir. Menurut Michel & Yukl, (2020); Sebire, (2025), konsultasi adalah taktik yang dilakukan dengan mengajak target pengaruh (misalnya bawahan atau kolega) untuk memberikan saran, pendapat, atau masukan atas suatu keputusan sebelum pemimpin mengambil langkah formal. Dalam banyak kasus, pendekatan ini menciptakan konteks kepemimpinan yang demokratis, terbuka, dan supportif. Adapun bahasa verbal bentuk konsultasi contohnya : "Saya ingin mendengar masukan Anda sebelum kita memutuskan langkah selanjutnya." Pendekatan ini menggeser paradigma kepemimpinan dari kontrol ke kolaborasi, yang sesuai dengan kebutuhan organisasi modern yang semakin kompleks dan dinamis (Wang et al., 2022).

Studi oleh Han, (2022); Tummers et al., (2018) menunjukkan bahwa konsultasi dapat meningkatkan keterlibatan psikologis (*psychological engagement*) karena individu merasa dihargai, diikutsertakan, dan dipandang memiliki kompetensi. Hal ini memperkuat kepercayaan interpersonal, meningkatkan rasa saling menghormati, dan memperdalam relasi antara pemimpin dan bawahan. Lebih lanjut, Tangirala & Ramanujam, (2012) mengemukakan bahwa ketika pemimpin menunjukkan keterbukaan terhadap ide-ide karyawan, hal ini memperkuat identitas profesional dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Hasilnya

adalah peningkatan kreativitas, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, serta penguatan *voice behavior* (keberanian menyampaikan opini).

Konsultasi paling efektif digunakan dalam kondisi: 1)Tim kerja lintas fungsi yang memerlukan kolaborasi antaranggota dengan latar belakang berbeda. 2)Perubahan organisasi yang membutuhkan legitimasi sosial dari berbagai stakeholder. 3)Manajemen konflik, karena konsultasi memungkinkan setiap pihak merasa didengar (Becker et al., 2005). Namun demikian, efektivitas konsultasi sangat tergantung pada niat autentik pemimpin. Jika konsultasi hanya dilakukan sebagai formalitas (*tokenistic*), maka dapat menimbulkan sinisme, penurunan kepercayaan, dan resistensi (Karaca, 2013).

Konsultasi memiliki akar kuat dalam teori kepemimpinan partisipatif yang dikembangkan oleh Vroom & Yetton, (1973), serta selaras dengan prinsip empowerment dalam kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang secara konsisten melibatkan tim dalam proses pengambilan keputusan tidak hanya meningkatkan kualitas keputusan, tetapi juga memperkuat struktur psikologis kolektif organisasi. Selain itu, Wang et al., (2022) menegaskan bahwa konsultasi meningkatkan persepsi keadilan prosedural, yang pada gilirannya memperkuat loyalitas dan mengurangi *turnover intention*.

Konsultasi adalah taktik pengaruh yang tidak hanya mendukung tercapainya keputusan yang lebih baik, tetapi juga menumbuhkan iklim kerja yang kolaboratif, inklusif, dan berbasis kepercayaan. Melalui keterlibatan aktif dan komunikasi dua arah, pemimpin membangun commitment yang lebih dalam dibandingkan dengan taktik koersif atau instruksional. Dalam jangka panjang, konsultasi tidak hanya meningkatkan efektivitas individu dan tim, tetapi juga menjadi fondasi bagi pembangunan budaya organisasi yang partisipatif.

### Pertukaran (*Exchange*)

Taktik pertukaran berakar pada teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) yang dikembangkan oleh Blau, (2017), yang menyatakan bahwa hubungan interpersonal di dalam organisasi tidak hanya terbentuk karena kewajiban formal, tetapi juga oleh ekspektasi terhadap timbal balik (*reciprocity*). Dalam kerangka ini,

pertukaran dianggap sebagai mekanisme pragmatis yang dapat mendorong kerja sama jangka pendek dan loyalitas transaksional. Menurut Yukl, (2013), pertukaran biasanya digunakan dalam situasi di mana pengaruh langsung melalui otoritas atau persuasi tidak efektif, sehingga pemimpin perlu menawarkan kompensasi nyata untuk mendorong kepatuhan.

Pertukaran adalah taktik pengaruh yang berbasis pada prinsip timbal balik, di mana seorang pemimpin menawarkan sesuatu yang baik dalam bentuk bantuan, sumber daya, insentif, maupun dukungan sebagai imbalan atas kesediaan pihak lain untuk melakukan sesuatu yang diharapkan. Strategi ini mengasumsikan bahwa individu terdorong untuk bertindak berdasarkan pertimbangan manfaat langsung yang dapat mereka peroleh. Adapun salah satu bahasa ungkapan seperti: "Kalau kamu menyelesaikan ini hari ini, saya akan bantu presentasi kamu besok."

Secara empiris, Wayne et al., (2002) menunjukkan bahwa taktik pertukaran dapat memberikan efek positif terhadap *task performance* dan *timely compliance*, terutama dalam konteks tugas-tugas yang bersifat mendesak atau membutuhkan insentif tambahan. Namun, mereka juga memperingatkan bahwa taktik ini dapat mengarah pada hubungan yang bersifat transaksional murni, di mana motivasi individu bergantung sepenuhnya pada imbalan.

Jika digunakan secara terus-menerus tanpa dikombinasikan dengan pendekatan yang lebih inspiratif atau kolaboratif, maka hubungan antara pemimpin dan bawahan dapat kehilangan dimensi moral dan afektif, serta merusak motivasi intrinsik Gagné & Deci, (2005). Dalam organisasi modern yang menekankan engagement dan sense of purpose, pola interaksi yang terlalu bergantung pada pertukaran dapat memperlemah semangat kolektif dan mempersempit makna kerja menjadi sekadar 'alat untuk mendapatkan imbalan' (Grant, 2008).

Pertukaran bisa menjadi taktik yang efektif dalam kondisi: 1)Negosiasi antar departemen dengan kepentingan yang berbeda. 2)Proyek lintas fungsi yang membutuhkan kontribusi tambahan dari pihak luar struktur formal. 3)Motivasi jangka pendek dalam proyek-proyek dengan tenggat waktu yang ketat. Namun, penggunaannya harus dilakukan secara selektif dan strategis, serta dipadukan dengan taktik berbasis relasi dan nilai seperti konsultasi atau permohonan inspirasional agar hubungan kepemimpinan tetap sehat dan berkelanjutan.

Pertukaran sangat berkaitan dengan gaya kepemimpinan transaksional, di mana pemimpin memberikan penghargaan sebagai balasan atas kinerja (Bass & Bass Bernard, 1985). Meskipun kepemimpinan transaksional memiliki tempatnya sendiri dalam praktik manajemen, studi kontemporer seperti Breevaart et al., (2014) menunjukkan bahwa pendekatan transaksional memiliki dampak terbatas pada variabel-variabel afektif seperti komitmen organisasi, keterlibatan emosional, dan inovasi. Dari perspektif etika, penggunaan pertukaran harus memperhatikan potensi asimetris kekuasaan dan tekanan implisit. Jika seseorang merasa "dipaksa" menerima pertukaran karena perbedaan posisi atau ketergantungan sumber daya,

maka keaslian keputusan mereka bisa dipertanyakan. Oleh karena itu, taktik ini sebaiknya digunakan dalam kerangka pilihan sukarela dan transparansi.

### **Permohonan Pribadi (*Personal Appeals*)**

Taktik ini memiliki akar dalam Teori Kewajiban Sosial dan Timbal Balik Relasional (*Relational Obligation Theory*) yang menyatakan bahwa individu merasa ter dorong untuk membantu orang lain bukan karena imbalan material, tetapi karena nilai loyalitas, kedekatan emosional, atau rasa terima kasih terhadap hubungan sosial yang telah terbangun (Crapanzano & Mitchell, 2005). Permohonan pribadi dapat mengaktifkan komitmen normatif yang berasal dari moralitas hubungan, di mana seseorang merasa berkewajiban membantu karena alasan pribadi, bukan karena kewenangan atau aturan formal (Meyer & Allen, 1997).

Menurut Serenko, (2020) permohonan pribadi lebih mungkin berhasil ketika dilakukan dalam lingkungan organisasi yang memiliki tingkat kepercayaan interpersonal yang tinggi, dan ketika pemimpin telah menunjukkan dukungan konsisten sebelumnya terhadap karyawan. Mereka menemukan bahwa bentuk permohonan semacam ini dapat meningkatkan emotional bonding, memperkuat affective commitment, serta menciptakan rasa tanggung jawab sosial yang tidak bersifat transaksional. Namun, efektivitas taktik ini sangat bergantung pada konteks hubungan. Jika hubungan antar individu tidak cukup kuat, atau jika pemimpin tidak dianggap tulus, maka permohonan pribadi bisa dipersepsi sebagai manipulatif, bahkan membebani secara emosional (Ferris et al., 2016).

Dengan demikian maka taktik permohonan pribadi (personal appeals) adalah salah satu bentuk taktik pengaruh yang paling mengandalkan kedekatan emosional dan relasi interpersonal antara pemimpin dan bawahan. Taktik ini digunakan dengan merujuk pada ikatan personal, seperti persahabatan, pengalaman kerja bersama, atau sejarah hubungan yang saling mendukung. Biasanya, pendekatan ini diawali dengan ungkapan kepercayaan atau pengakuan terhadap hubungan pribadi sebelum menyampaikan permintaan. Dimana salah satu contoh bahasa ungkapan seperti: “Sebagai teman, saya sangat menghargai kalau kamu bisa bantu kali ini”. Permohonan pribadi berpotensi menciptakan asimetri emosional dalam organisasi, di mana individu merasa terjebak dalam tekanan moral untuk menyenangkan pemimpin, bukan karena keinginan atau kesadaran tugas. Bila digunakan secara berlebihan, hal ini bisa menimbulkan ketegangan psikologis, terutama jika bawahan merasa sulit menolak karena alasan hubungan, meskipun secara tugas hal tersebut di luar kapasitas mereka (Epitropaki et al., 2017).

Perspektif budaya juga memengaruhi efektivitas taktik ini. Dalam budaya kolektivistik seperti di Indonesia, di mana hubungan sosial dan hierarki relasional memiliki nilai tinggi, permohonan pribadi bisa menjadi alat yang sangat efektif, selama dilakukan dengan kepekaan budaya dan etika (Hofstede et al., 2010). Taktik permohonan pribadi merupakan bentuk pengaruh yang sangat bergantung pada kualitas hubungan interpersonal antara pemimpin dan pengikut. Taktik ini efektif dalam konteks tingkat kepercayaan yang tinggi, mutual respect, dan pengalaman hubungan yang tulus. Namun, penggunaannya harus selektif dan didasarkan pada empati dan integritas, bukan manipulasi emosional.

### **Penjilatan (*Ingratiation*)**

Secara psikologis, *ingratiation* merupakan bagian dari impression management tactics, yaitu strategi sadar untuk memengaruhi cara orang lain mempersepsi seseorang (Jones et al., 1982). Taktik ini bekerja berdasarkan prinsip kebutuhan dasar manusia untuk diterima secara sosial dan keinginan untuk merasa dihargai. Penggunaan *ingratiation* mencerminkan pengaruh interpersonal yang memanfaatkan *soft tactics*, yang biasanya dipandang lebih halus dan tidak konfrontatif dibandingkan dengan bentuk pengaruh yang lebih keras seperti tekanan atau legitimasi (Yukl, 2013).

Menurut Afrahi et al., (2022) *ingratiation* dapat meningkatkan penerimaan terhadap permintaan dan menciptakan iklim kerja yang lebih bersahabat, khususnya dalam organisasi dengan struktur datar atau kolaboratif. Namun, efektivitasnya sangat tergantung pada persepsi otentisitas. Jika bawahan merasa bahwa pujiannya atau pendekatannya ramah tersebut tidak tulus, maka *ingratiation* bisa berbalik menjadi kontraproduktif, bahkan menimbulkan sinisme. Studi (Todd et al., 2009) dan Liao et al., (2019) menunjukkan bahwa *perceived sincerity* adalah prediktor utama dari keberhasilan *ingratiation*. Ketika pemimpin dianggap tulus dan memiliki rekam jejak hubungan yang positif, pujiannya dan afeksi yang diberikan akan memicu resiprositas emosional, sehingga meningkatkan kemauan bawahan untuk membantu secara sukarela.

Meskipun sering dipandang sebagai taktik yang “ringan”, penggunaan *ingratiation* secara berlebihan dapat merusak hubungan profesional, mengaburkan batas objektivitas, dan menimbulkan persepsi adanya favoritisme atau manipulasi. Hal ini dapat mengganggu keadilan organisasi (*organizational justice*), terutama jika terlihat bahwa pemimpin lebih memihak kepada karyawan yang pandai menjilat daripada mereka yang bekerja keras dengan diam-diam (Ferris et al., 2016). Lebih lanjut, dalam budaya kerja yang menjunjung tinggi kesetaraan atau

meritokrasi, ingratiation bisa menurunkan moral tim, terutama jika anggota tim merasa bahwa hubungan personal lebih dihargai dibanding kontribusi kinerja yang nyata (Todd et al., 2009).

Dengan demikian maka penjilatan (ingratiation) adalah salah satu taktik pengaruh yang berfokus pada usaha untuk meningkatkan penerimaan sosial dari pihak yang dipengaruhi melalui puji, perilaku menyenangkan, atau penciptaan kesan positif. Taktik ini biasanya dilakukan sebelum pemimpin menyampaikan permintaan, dengan harapan bahwa target pengaruh akan lebih reseptif karena merasa dihargai atau disukai. Contoh ungkapan bahasa verbal seperti: "Kamu selalu bisa diandalkan untuk hal-hal penting. Saya butuh bantuanmu sekarang." Budaya kolektivistik seperti Indonesia, ingratiation dapat diterima dan bahkan dianggap sebagai bagian dari etika sopan santun dan pendekatan harmonis dalam berkomunikasi, selama tidak berlebihan dan tetap tulus (Teruna & Ardiansyah, 2021).

Taktik penjilatan (*ingratiation*) dapat menjadi alat pengaruh yang efektif bila digunakan secara selektif, tulus, dan dalam konteks hubungan interpersonal yang kuat. Penggunaan yang berlebihan atau manipulatif tidak hanya mengurangi efektivitas pengaruh, tetapi juga berpotensi menciptakan gangguan etis dan organisasi. Pemimpin yang cerdas akan menyelaraskan taktik ini dengan empati, kredibilitas pribadi, dan sensitivitas terhadap dinamika tim.

### **Tekanan (*Pressure*)**

Tekanan (*pressure*) adalah taktik pengaruh yang menggunakan ancaman, peringatan, desakan berulang, atau pengawasan ketat untuk mendorong kepatuhan terhadap permintaan atau instruksi. Taktik ini beroperasi melalui kekuatan koersif (*coercive power*), salah satu bentuk kekuasaan yang menurut French et al., (1959) mengandalkan potensi hukuman atau sanksi sebagai sarana untuk memengaruhi perilaku. "Jika laporan ini tidak selesai hari ini, konsekuensinya akan kamu tanggung." Ini merupakan salah satu contoh bahasa yang diungkapkan dalam penerapan taktik tekanan.

Studi Kiaزاد et al., (2010) menunjukkan bahwa penggunaan tekanan sebagai taktik pengaruh meningkatkan tekanan psikologis, kecemasan kerja, dan perasaan tidak dihargai, yang pada akhirnya berdampak negatif pada kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Lebih jauh, tekanan yang berlebihan dapat memicu burnout, meningkatkan niat untuk keluar, dan mengganggu keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*) (Gilboa et al., 2008). Menurut Michel & Yukl, (2020) tekanan cenderung menimbulkan kepatuhan sementara, bukan komitmen jangka panjang. Karyawan mungkin mengikuti perintah karena takut pada konsekuensi, bukan karena mereka memahami dan menyetujui tujuan yang diinginkan.

Tekanan sering kali mencerminkan gaya kepemimpinan otoriter yang menitikberatkan pada kontrol, kepatuhan, dan pemaksaan, bukan persuasi atau kolaborasi. Dalam praktiknya, bentuk tekanan dapat berupa: 1)Ancaman terhadap karier atau status: seperti pencabutan insentif, pengurangan tanggung jawab, atau kritik di depan umum. 2)Desakan berulang: pengulangan instruksi atau tenggat waktu yang intens. 3)Pengawasan ketat: monitoring langsung dan terus-menerus terhadap aktivitas bawahan. Taktik ini umumnya dianggap kurang efektif dalam jangka panjang, terutama dalam konteks organisasi modern yang menjunjung tinggi partisipasi dan otonomi kerja

Namun, tekanan tidak selalu bersifat negatif. Dalam situasi krisis, darurat, atau proyek dengan risiko tinggi, tekanan dapat digunakan secara situasional dan terkontrol untuk memastikan tindakan cepat dan terkoordinasi. Studi oleh DeChurch et al., (2013) menegaskan bahwa dalam lingkungan kerja yang penuh tekanan seperti unit militer, darurat medis, atau respon bencana, gaya kepemimpinan yang lebih direktif dan tegas justru meningkatkan efektivitas tim karena mengurangi ambiguitas peran dan mempercepat pengambilan keputusan. Tekanan juga bisa menjadi alat kontrol organisasi yang dibutuhkan saat menghadapi karyawan yang memiliki perilaku kontraproduktif, dengan syarat bahwa tekanan tersebut berlandaskan aturan formal yang adil, bukan pada preferensi pribadi atau otoritas sewenang-wenang (Ferris et al., 2016).

Penggunaan tekanan secara tidak etis, seperti intimidasi verbal atau pelecehan psikologis, sangat berisiko merusak iklim organisasi, kepercayaan tim, dan reputasi moral pemimpin. Dalam jangka panjang, hal ini dapat menciptakan budaya kerja yang penuh ketakutan, rendah inovasi, dan tinggi resistensi terhadap perubahan (Ng & Feldman, 2008). Oleh karena itu, pemimpin yang menggunakan taktik tekanan perlu memiliki kecerdasan situasional, pengendalian diri, serta standar etika yang tinggi untuk memastikan bahwa taktik ini digunakan sebagai upaya terakhir, bukan sebagai kebiasaan. Karena sesungguhnya taktik tekanan (*pressure*) adalah bentuk pengaruh yang dapat bekerja dalam kondisi yang sangat terstruktur, darurat, atau krisis. Namun, bila digunakan secara terus-menerus dan tidak proporsional, ia dapat menjadi racun organisasi yang merusak motivasi, relasi interpersonal, dan budaya kerja. Efektivitas tekanan bergantung pada keseimbangan antara otoritas, empati, dan keadilan dalam kepemimpinan.

### Koalisi (*Coalition Tactics*)

Taktik koalisi sering digunakan ketika pemimpin menghadapi resistensi, atau ketika pengaruh personalnya belum cukup kuat untuk mendorong kepatuhan atau persetujuan. Dengan membentuk aliansi atau kolaborasi strategis, pemimpin dapat menciptakan kekuatan sosial tambahan yang memperkuat argumen, menambah bobot legitimasi, dan memperluas basis pendukung terhadap suatu kebijakan atau keputusan (Michel & Yukl, 2020). Penerapan pada organisasi koalisi bisa terbentuk secara formal (misalnya, komite, *task force*) maupun informal (percakapan satu lawan satu di luar rapat). Koalisi biasanya lebih efektif dalam organisasi yang kompleks dan politis, di mana kekuasaan tersebar dan keputusan tidak hanya diambil secara hierarkis.

Menurut Ng & Feldman, (2008) taktik koalisi dapat memperkuat legitimasi kepemimpinan, khususnya ketika pemimpin menghadapi tekanan atau ketika kebijakan memerlukan dukungan lintas fungsi atau unit kerja. Taktik ini memperkuat rasa bahwa keputusan yang diambil merupakan hasil kesepakatan kolektif, bukan semata kehendak satu orang. Dalam studi Liu et al., (2025) partisipasi dalam koalisi meningkatkan persepsi pengaruh dan keberdayaan (*empowerment*) karyawan karena mereka merasa menjadi bagian dari keputusan strategis. Ketika dilakukan secara inklusif dan transparan, koalisi juga memperkuat rasa memiliki (*sense of ownership*) dan komitmen afektif terhadap hasil keputusan (Zhou & George, 2001).

Koalisi juga mengandung risiko manipulatif jika digunakan secara tersembunyi, eksklusif, atau untuk tujuan yang tidak etis. Misalnya, membentuk aliansi untuk menekan minoritas, membungkam perbedaan pendapat, atau melindungi kelompok tertentu. Jika bawahan atau rekan kerja merasakan adanya konspirasi atau ketidakterbukaan, maka tingkat kepercayaan dan kerja sama bisa menurun tajam (Ferris et al., 2016). Taktik koalisi yang terlalu sering digunakan dapat menimbulkan persepsi bahwa pemimpin tidak cukup percaya diri pada otoritas atau pengaruh pribadinya. Hal ini dapat melemahkan persepsi terhadap kemandirian dan kredibilitas kepemimpinan (Kapoutsis et al., 2012).

Koalisi paling efektif ketika: 1) Ada kepentingan bersama yang jelas di antara anggota koalisi. 2) Proses pembentukan koalisi dilakukan secara terbuka dan inklusif. 3) Pemimpin mampu menjaga keseimbangan kekuasaan dalam kelompok dan tetap fokus pada tujuan organisasi. 4) Koalisi tidak digunakan untuk membungkam perbedaan, tetapi untuk membangun konsensus dan mempercepat pelaksanaan keputusan. Adapun sebagai contoh bahasa yang di ungkapkan dari taktik koalisi seperti: “Saya dan beberapa manajer lain sepakat bahwa strategi ini yang terbaik. Kami harap Anda bisa mendukungnya juga”. Taktik koalisi

merupakan strategi pengaruh yang berorientasi pada kekuatan kolektif dan legitimasi sosial. Bila digunakan secara strategis dan etis, koalisi dapat menjadi alat kepemimpinan yang kuat untuk mendorong perubahan, mengurangi resistensi, dan memperkuat kolaborasi lintas fungsi. Namun, penggunaannya harus transparan, inklusif, dan menghindari manipulasi, agar tidak menjadi bumerang terhadap integritas kepemimpinan dan budaya organisasi.

Berikut Tabel Ringkasan analisis taktik pengaruh pada semua sembilan taktik pengaruh dalam kepemimpinan, berdasarkan kerangka teori dari Robbins, S. P., & Judge, (2023), serta didukung oleh literatur ilmiah yang relevan:

Tabel 1: Analisis Taktik Pengaruh dalam Kepemimpinan,

No.	Taktik Pengaruh	Aspek Positif	Risiko / Potensi Negatif	Catatan Kunci / Syarat
1	Legitimasi	Memberikan kejelasan peran, taat aturan, memperkuat struktur organisasi	Menjadi otoriter dan mengabaikan suara bawahannya jika tanpa dialog	Harus transparan, disertai rasionalisasi dan penghormatan terhadap bawahannya
2	Persuasi Rasional	Mendorong pemikiran logis, pengambilan keputusan berbasis data	Bisa menjadi manipulatif jika hanya menyajikan sebagian informasi	Harus objektif, transparan, dan menghindari selektifitas informasi
3	Permohonan Inspirasional	Membangkitkan motivasi, nilai, dan identitas bersama	Potensi manipulasi emosi jika digunakan untuk tujuan pribadi	Harus tulus, sesuai konteks nilai organisasi, tidak dibuat-buat
4	Konsultasi	Meningkatkan partisipasi, memiliki, rasa dan keterlibatan	Bisa menjadi bentuk “ <i>pseudo-participation</i> ” jika keputusan sudah ditentukan sebelumnya	Harus terbuka, menghargai masukan, dan benar-benar melibatkan
5	Pertukaran	Memberikan win-win solution dalam konteks adil	Menumbuhkan budaya transaksional, motivasi ekstrinsik berlebihan	Harus jelas, tidak eksploratif, dan tidak menjadi praktik rutin
6	Permohonan Pribadi	Membangun hubungan interpersonal, meningkatkan loyalitas emosional	Berisiko konflik kepentingan atau perasaan bersalah	Harus tulus, berbasis relasi saling percaya, tidak manipulatif
7	Penjilatan (Ingratiation)	Meningkatkan hubungan sosial, jika otentik	Menimbulkan kesan tidak tulus, manipulatif, atau politis	Harus otentik dan tidak berlebihan; puji sesuai konteks
8	Tekanan (Pressure)	Dapat efektif dalam krisis atau kondisi darurat	Menurunkan moral, meningkatkan stres, memicu ketakutan	Harus digunakan sangat selektif dan dengan pengawasan etik
9	Koalisi	Menciptakan legitimasi kolektif dalam pengambilan keputusan	Bisa dianggap manipulatif jika memanfaatkan tekanan sosial atau dominasi kelompok	Harus transparan, inklusif, dan tidak mengintimidasi pihak minoritas

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menegaskan bahwa taktik pengaruh merupakan komponen sentral dalam praktik kepemimpinan yang efektif. Sembilan taktik utama sebagaimana diklasifikasikan oleh Robbins, S. P., & Judge, (2023) yaitu legitimasi, persuasi rasional, permohonan inspirasional, konsultasi, pertukaran, permohonan pribadi, penjilatan, tekanan, dan koalisi digunakan secara strategis oleh pemimpin dalam berbagai konteks organisasi. Taktik seperti persuasi rasional, konsultasi, dan permohonan inspirasional umumnya dianggap paling etis dan efektif, terutama dalam Perspektif organisasi modern yang mengedepankan partisipasi dan transparansi. Efektivitas taktik sangat bergantung pada konteks, seperti situasi formal/informal, hubungan hierarkis, dan tujuan jangka pendek vs jangka panjang. Taktik pengaruh adalah komponen integral dari kepemimpinan. Pemimpin yang efektif harus mampu menyesuaikan taktik dengan konteks sosial dan nilai etis. Taktik pengaruh yang dijalankan oleh Pemimpin haruslah efektif dan mampu menyesuaikan taktik dengan konteks sosial dan nilai etis. Taktik pengaruh dalam menjalankan kepemimpinan tidaklah dilarang tetapi harus dilakukan bertanggung jawab dan elegan. Pelatihan kepemimpinan perlu fokus pada pengembangan keterampilan interpersonal dan kesadaran etis. Penelitian lanjutan disarankan untuk mengeksplorasi taktik pengaruh dalam sektor publik, pendidikan, dan organisasi startup yang lebih fleksibel.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afrahi, B., Blenkinsopp, J., de Arroyabe, J. C. F., & Karim, M. S. (2022). Work disengagement: A review of the literature. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100822.
- Al-Swidi, A. K., Gelaidan, H. M., & Saleh, R. M. (2021). The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, 316, 128112.
- Antonakis, J., Bastardoz, N., Jacquart, P., & Shamir, B. (2016). Charisma: An ill-defined and ill-measured gift. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 293–319.
- Ashfaq, F., Abid, G., Ilyas, S., & Hasnain, A. (2021). How transformational leadership influences innovative behavior: The mediating role of psychological empowerment and proactivity of employees. *Independent Journal of Management & Production*, 12(1), 241–264.
- Asim, M., Zhiying, L., Nadeem, M. A., Ghani, U., Arshad, M., & Yi, X. (2021). How authoritarian leadership affects employee's helping behavior? The mediating role of rumination and moderating role of psychological ownership. *Frontiers in Psychology*, 12, 667348.

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
- Becker, J. A. H., Halbesleben, J. R. B., & O’Hair, D. (2005). Defensive communication and burnout in the workplace: The mediating role of leader–member exchange. *Communication Research Reports*, 22(2), 143–150.
- Blau, P. M. (2017). *Exchange and power in social life*. Routledge.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157.
- Carmeli, A., Dutton, J. E., & Hardin, A. E. (2015). Respect as an engine for new ideas: Linking respectful engagement, relational information processing and creativity among employees and teams. *Human Relations*, 68(6), 1021–1047.
- Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annual Review of Psychology*, 55(1), 591–621.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- DeChurch, L. A., Mesmer-Magnus, J. R., & Doty, D. (2013). Moving beyond relationship and task conflict: Toward a process-state perspective. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 559–578.
- Epitropaki, O., Kark, R., Mainemelis, C., & Lord, R. G. (2017). Leadership and followership identity processes: A multilevel review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 104–129.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Anthony, W. P., & Gilmore, D. C. (2016). Political skill at work. In *Organizational influence processes* (pp. 395–406). Routledge.
- Fu, P. P., & Yukl, G. (2000). Perceived effectiveness of influence tactics in the United States and China. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 251–266.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61(2), 227–271.

- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.
- Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108–124.
- Gulluscio, C. (2023). Legitimacy theory. In *Encyclopedia of Sustainable Management* (pp. 2209–2215). Springer.
- Han, K. J. (2022). Education level and affective polarization: The mediation effects of psychological engagement in politics and authoritarian attitudes. *Social Science Quarterly*, 103(7), 1633–1646.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- House, R. J. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage.
- Jami, M. S., Massoudi, A. H., & Al-Salami, Q. H. (2023). Ethical leadership role in job embeddedness and job involvement. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*, 7(1), 11–15.
- Javalagi, A. A., Newman, D. A., & Li, M. (2024). Personality and leadership: Meta-analytic review of cross-cultural moderation, behavioral mediation, and honesty-humility. *Journal of Applied Psychology*.
- Jones, E. E., & Pittman, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. In *Psychological Perspectives on the Self* (Vol. 1, pp. 231–262).
- Kapoutsis, I., Papalexandris, A., Thanos, I. C., & Nikolopoulos, A. G. (2012). The role of political tactics on the organizational context–career success relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(9), 1908–1929.
- Karaca, H. (2013). An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organizations: Turkish national police case. *European Scientific Journal*, 9(23).
- Kennedy, J. C., Fu, P. P., & Yukl, G. (2003). Influence tactics across twelve cultures. In *Advances in global leadership* (pp. 127–147). Emerald Group Publishing.
- Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C., & Tang, R. L. (2010). In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research in Personality*, 44(4), 512–519.
- Krug, H., Geibel, H. V., & Otto, K. (2021). Identity leadership and well-being: Team identification and trust as underlying mechanisms. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 17–31.
- Lee, A., Martin, R., Thomas, G., Guillaume, Y., & Maio, G. R. (2015). Conceptualizing leadership perceptions as attitudes: Using attitude theory to further understand the leadership process. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 910–934.

- Liao, S., Zhou, X., Guo, Z., & Li, Z. (2019). How does leader narcissism influence employee voice: The attribution of leader impression management and leader–member exchange. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), 1819.
- Liu, S., Summers, J. K., Guo, N., Li, X., & Wang, H. (2025). Political skill and informal leader emergence: The role of relationships, competence and outcome interdependence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 98(1), e12560.
- Martin, S. J., Goldstein, N., & Cialdini, R. (2016). *The small big: Small changes that spark big influence*. Hachette.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Michel, J. W., & Yukl, G. (2020). Leader behaviors and the changing nature of work. In *Leadership in Organizations* (18th ed.). Cambridge University Press.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Prentice-Hall.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392–423.
- Norman, E., Paramansyah, A., & Zaini, A. W. (2024). The influence of inspiring leadership and religiosity on teacher performance. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2), 438–450.
- Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Nye, J. S. (2004). *Soft power: The means to success in world politics*. PublicAffairs.
- Oc, B., Chintakananda, K., Bashshur, M. R., & Day, D. V. (2023). The study of followers in leadership research: A systematic and critical review. *The Leadership Quarterly*, 34(1), 101674.
- Peterson, M. F., Kara, A., Fanimokun, A., & Smith, P. B. (2019). Country culture moderators of the relationship between gender and organizational commitment. *Baltic Journal of Management*, 14(3), 389–410.
- Potipiroon, W., & Chumphong, O. (2024). Authoritarian leadership and firm-level voluntary turnover among SMEs in Thailand: Does benevolent leadership matter? *International Journal of Emerging Markets*, 19(10), 3182–3201.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education Limited.
- Sebire, J. (2025). Systems leadership. In *Leadership behaviours for effective policing* (pp. 147–168). Routledge.
- Serenko, A. (2020). Knowledge sabotage as an extreme form of counterproductive knowledge behavior: The perspective of the target. *Journal of Knowledge Management*, 24(4), 737–773.

- Spears, R. (2021). Social influence and group identity. *Annual Review of Psychology*, 72(1), 367–390.
- Stephens, D. L. (2023). Sociocultural and interpersonal influences on consumer behavior. In *Essentials of consumer behavior* (pp. 112–127). Routledge.
- Stoermer, S., Davies, S., & Froese, F. J. (2021). The influence of expatriate cultural intelligence on organizational embeddedness and knowledge sharing: The moderating effects of host country context. *Journal of International Business Studies*, 52(3), 432–453.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2012). Ask and you shall hear (but not always): Examining the relationship between manager consultation and employee voice. *Personnel Psychology*, 65(2), 251–282.
- Teruna, D., & Ardiansyah, T. (2021). Model gaya kepemimpinan pada perusahaan di Indonesia. *Jurnal Teknologi dan Manajemen*, 19(1), 17–26.
- Todd, S. Y., Harris, K. J., Harris, R. B., & Wheeler, A. R. (2009). Career success implications of political skill. *The Journal of Social Psychology*, 149(3), 279–304.
- Tourish, D., & Robson, P. (2006). Sensemaking and the distortion of critical upward communication in organizations. *Journal of Management Studies*, 43(4), 711–730.
- Tummers, L., Steijn, B., Nevicka, B., & Heerema, M. (2018). The effects of leadership and job autonomy on vitality: Survey and experimental evidence. *Review of Public Personnel Administration*, 38(3), 355–377.
- Vroom, V., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making* (Vol. 110). University of Pittsburgh Press.
- Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in Psychology*, 13, 924357.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrck, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590–598.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 132–140.
- Yukl, G., & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 525–535.
- Zhang, X., Li, N., Ullrich, J., & van Dick, R. (2015). Getting everyone on board: The effect of differentiated transformational leadership by CEOs on top management team effectiveness and leader-rated firm performance. *Journal of Management*, 41(7), 1898–1933.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696.