



Efektivitas Taktik Pengaruh dalam Kepemimpinan: Perspektif Etika, Budaya, dan Gender

Maulan Akilil¹; Panca Tuah Tuha^{2*}

^{1,2}Universitas Pertiba Pangkalpinang

pancapertiba@gmail.com

Abstrak

Taktik pengaruh merupakan salah satu elemen strategis dalam kepemimpinan yang menentukan keberhasilan pemimpin membentuk perilaku, sikap, dan komitmen pengikut. Perubahan dinamika organisasi, meningkatnya keberagaman tenaga kerja, serta tuntutan kepemimpinan yang akuntabel menjadikan kajian ini semakin mendesak untuk dilakukan. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi dan menganalisis sembilan bentuk taktik pengaruh dari sudut pandang etika, budaya, dan gender, guna memahami bagaimana strategi tersebut dapat digunakan secara efektif sekaligus dapat diterima secara moral dan sosial. Pendekatan yang digunakan bersifat kualitatif melalui studi pustaka, dengan menelaah publikasi ilmiah, buku, dan laporan penelitian relevan yang terbit dalam dua dekade terakhir. Proses analisis dilakukan dengan mengelompokkan temuan berdasarkan kategori taktik pengaruh, prinsip etika, keragaman budaya, dan persepsi berbasis gender. Hasil penelitian menunjukkan bahwa taktik yang berorientasi pada persuasi, kolaborasi, dan inspirasi cenderung lebih efektif serta mendukung hubungan kerja yang konstruktif. Sebaliknya, strategi yang bersifat memaksa atau manipulatif berisiko menurunkan kepercayaan dan menimbulkan resistensi. Perbedaan latar budaya berpengaruh terhadap preferensi penggunaan taktik, sementara bias gender memengaruhi penilaian terhadap gaya pengaruh pemimpin perempuan. Kajian ini memberikan kontribusi bagi pengembangan kerangka evaluasi pengaruh yang etis dan adaptif, serta menjadi acuan praktis dalam membentuk kepemimpinan yang inklusif di lingkungan kerja multibudaya dan digital.

Kata kunci: kepemimpinan, taktik pengaruh, etika, budaya, gender.

Abstract

Influence tactics are a strategic element of leadership that determine a leader's success in shaping the behavior, attitudes, and commitment of followers. Changing organizational dynamics, increasing workforce diversity, and demands for accountable leadership make this study increasingly urgent. This study aims to identify and analyze nine forms of influence tactics from ethical, cultural, and gender perspectives to understand how these strategies can be used effectively while remaining morally and socially acceptable. The approach used was a qualitative literature review, reviewing relevant scientific publications, books, and research reports published in the last two decades. The analysis process was conducted by grouping findings based on influence tactic categories, ethical principles, cultural diversity, and gender-based perceptions. The results indicate that tactics oriented toward persuasion, collaboration, and inspiration tend to be more effective and support constructive working relationships. Conversely, coercive or manipulative

strategies risk eroding trust and fostering resistance. Cultural differences influence tactic preferences, while gender bias influences assessments of female leaders' influence styles. This study contributes to the development of an ethical and adaptive influence evaluation framework and serves as a practical reference for shaping inclusive leadership in multicultural and digital workplaces.

Keywords: *leadership, influence tactics, ethics, culture, gender.*

1 Pendahuluan

Kepemimpinan merupakan salah satu elemen krusial dalam organisasi yang tidak hanya ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam menetapkan visi, membuat keputusan strategis, atau mengelola sumber daya, tetapi juga oleh kapasitas interpersonalnya dalam memengaruhi perilaku, sikap, dan komitmen anggota organisasi. Dalam perspektif ini, pengaruh menjadi fondasi utama dari kepemimpinan yang efektif, di mana kemampuan seorang pemimpin untuk membujuk, memotivasi, atau menggerakkan orang lain secara sukarela menjadi indikator penting keberhasilan kepemimpinan (Northouse, 2025; Yukl, 2013).

Robbins, S. P., & Judge (2023) mengidentifikasi bahwa dalam proses memengaruhi tersebut, pemimpin sering kali menggunakan beragam taktik pengaruh (influence tactics) sebagai strategi interpersonal yang bersifat situasional dan perspektiftual. Taktik-taktik tersebut meliputi sembilan jenis utama, yaitu: 1) legitimasi (*legitimacy*), 2) persuasi rasional (*rational persuasion*), 3) permohonan inspirasional (*inspirational appeals*), 4) konsultasi (*consultation*), 5) pertukaran (*exchange*), 6) permohonan pribadi (*personal appeals*), 7) penjiwaan (*ingratiation*), 8) tekanan (*pressure*), dan 9) koalisi (*coalition*). Kesembilan taktik ini mencerminkan pendekatan yang berbeda dalam mempengaruhi orang lain baik melalui pendekatan rasional, emosional, relasional, hingga koersif yang penggunaannya bergantung pada karakteristik pemimpin, penerima pengaruh, serta perspektif sosial dan organisasional (Robbins, S. P., & Judge, 2023; Yukl & Chavez, 2002).

Namun demikian, efektivitas dan legitimasi dari penggunaan taktik-taktik tersebut tidak bersifat universal. Dalam praktiknya, pemilihan dan penerimaan taktik pengaruh sangat dipengaruhi oleh dimensi etika, budaya, dan gender yang melingkupi lingkungan organisasi. Secara etis, penggunaan pengaruh yang manipulatif, tidak transparan, atau bertentangan dengan nilai moral organisasi dapat mengikis kepercayaan dan menciptakan disfungsi hubungan kerja (Bass & Steidlmeier, 1999; Cialdini, 2009). Dalam perspektif budaya, nilai-nilai seperti kolektivisme vs. individualisme, tingkat power distance, serta norma sosial yang berlaku akan menentukan apakah suatu taktik dianggap tepat atau justru ofensif (Fu & Yukl, 2000; Hofstede, 2001). Sementara itu, dari sudut pandang gender, penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan dalam gaya penggunaan taktik antara pemimpin laki-laki dan perempuan, serta adanya bias perseptual terhadap efektivitas taktik berdasarkan gender pemimpin (Eagly & Karau, 2002; Vajda, 2023).

Dengan demikian, pemahaman terhadap perspektif etika, budaya, dan gender menjadi penting agar penggunaan taktik pengaruh tidak hanya efektif secara strategis, tetapi juga dapat diterima secara normatif oleh anggota organisasi. Sayangnya, literatur kepemimpinan masih belum secara luas mengintegrasikan ketiga perspektif ini dalam kajian taktik pengaruh. Oleh karena itu, artikel ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara kritis bagaimana dimensi etika, budaya, dan gender memengaruhi pilihan, efektivitas, serta persepsi terhadap taktik pengaruh dalam kepemimpinan organisasi. Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual dalam pengembangan model kepemimpinan yang lebih inklusif, perspektiftual, dan berakar pada nilai-nilai moral universal serta kepekaan sosial budaya.

2 Kajian Teori

2.1 Taktik Pengaruh

Taktik pengaruh (*influence tactics*) merujuk pada serangkaian strategi komunikasi interpersonal yang digunakan oleh pemimpin untuk memengaruhi sikap, perilaku, atau keputusan individu lain dalam perspektif organisasi. Robbins, S. P., & Judge (2023) mendefinisikan taktik pengaruh sebagai instrumen kepemimpinan yang digunakan untuk mendapatkan dukungan, menumbuhkan kepatuhan, atau membangun komitmen melalui pendekatan yang bersifat baik persuasif maupun instruktif. Secara umum, kesembilan taktik pengaruh yang dikemukakan Robbins dan Judge dapat diklasifikasikan ke dalam dua spektrum besar, yakni: 1) taktik yang bersifat rasional dan partisipatif, serta 2) taktik yang cenderung koersif atau manipulatif (Robbins, S. P., & Judge, 2023; Yukl, 2013).

2.2 Perspektif Etika

Etika merupakan dimensi yang tidak dapat dipisahkan dari praktik kepemimpinan, termasuk dalam hal penggunaan taktik pengaruh. Dalam perspektif organisasi, pengaruh yang dilakukan oleh pemimpin tidak hanya dipertimbangkan dari sisi efektivitas strategisnya, tetapi juga dari legitimasi moral dan akseptabilitas sosialnya. Cialdini (2009) menekankan bahwa pengaruh yang etis harus dilandasi oleh niat baik, dilakukan secara transparan, serta menghargai otonomi dan kebebasan individu untuk membuat keputusan tanpa paksaan. Dalam hal ini, etika pengaruh mengacu pada kejujuran dalam penyampaian pesan, keadilan dalam perlakuan terhadap pihak yang dipengaruhi, serta penghormatan terhadap integritas personal. Bass and Steidlmeier (1999) memperkenalkan konsep kepemimpinan transformasional autentik yang menempatkan keadilan, integritas, dan niat baik sebagai syarat sah penggunaan pengaruh.

2.3 Dimensi Budaya

Menurut Fu and Yukl (2000), pemimpin dari budaya kolektivistik (seperti Asia Timur) cenderung memilih taktik yang kooperatif dan relasional, sedangkan budaya individualistik (seperti Amerika dan Eropa Barat) lebih menyukai pendekatan berbasis logika dan otoritas formal. Dalam budaya ini, keberhasilan pengaruh tidak hanya ditentukan oleh isi pesan, tetapi juga oleh cara penyampaiannya yang sopan, menghargai muka (*face-saving*), dan menjaga hubungan interpersonal.

2.4 Dimensi Gender

Dalam praktik kepemimpinan, perbedaan gender dapat memengaruhi cara pemimpin memilih dan menerapkan taktik pengaruh, serta bagaimana taktik tersebut dinilai oleh bawahan dan rekan kerja. Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin perempuan cenderung lebih sering menggunakan taktik yang bersifat kolaboratif dan membangun hubungan, seperti konsultasi dan permohonan inspirasional, sedangkan pemimpin laki-laki lebih sering mengandalkan persuasi rasional atau legitimasi (Carli, 2001; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly & Karau, 2002). Namun, bias gender sering kali memengaruhi persepsi terhadap efektivitas taktik tersebut. Misalnya, penggunaan permohonan pribadi oleh pemimpin perempuan dapat dinilai sebagai tanda kelemahan atau manipulatif, sedangkan perilaku serupa pada pemimpin laki-laki dianggap karismatik (Moore et al., 2012). Namun, efektivitas taktik juga tergantung pada kecocokan gender antara pemimpin dan pengikut (Vajda, 2023).

3 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka (*library research*) untuk mengkaji secara mendalam konsep taktik pengaruh dalam kepemimpinan Robbins, S. P., & Judge (2023) dari perspektif etika, budaya, dan gender. Metode ini dipilih karena memungkinkan penulis

melakukan eksplorasi konseptual dan analisis teoritis yang komprehensif terhadap berbagai pandangan ilmiah yang relevan, serta menangkap kompleksitas fenomena sosial-budaya yang melingkupi praktik kepemimpinan dalam organisasi kontemporer. Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran berbagai pangkalan data akademik digital seperti Scopus, JSTOR, ProQuest, Google Scholar, dan ScienceDirect dengan menggunakan kata kunci seperti *influence tactics*, *leadership ethics*, *cultural values in leadership*, dan *gender and leadership style*. Kriteria inklusi meliputi: 1) artikel berbahasa Inggris dan Indonesia, 2) publikasi dalam rentang waktu 2000–2024, dan 3) relevansi topik terhadap fokus penelitian. Artikel-artikel klasik yang bersifat foundational, seperti karya Cialdini (2009); Cialdini and Goldstein (2004); Hofstede (2001) juga disertakan sebagai bagian dari kerangka teoritis. Analisis data dilakukan secara tematik dan interpretatif, dengan menekankan proses pengkodean kategori tematik utama, seperti klasifikasi taktik pengaruh, implikasi etis, perbedaan preferensi berdasarkan budaya, serta bias dan stereotip berbasis gender. Validitas kajian ditingkatkan melalui strategi triangulasi sumber dan evaluasi kritis terhadap argumen konseptual antar-sumber. Dengan pendekatan ini, menyajikan sintesis pengetahuan yang tidak hanya mendalam secara teoritis, tetapi juga memberikan kontribusi substantif terhadap praktik kepemimpinan lintas budaya, lintas gender, dan etis dalam organisasi modern.

4 Hasil dan Pembahasan

4.1 Tipe Taktik Pengaruh

Taktik pengaruh (*influence tactics*) merujuk pada serangkaian strategi komunikasi interpersonal yang digunakan oleh pemimpin untuk memengaruhi sikap, perilaku, atau keputusan individu lain dalam perspektif organisasi. (Robbins, S. P., & Judge, 2023) mendefinisikan taktik pengaruh sebagai instrumen kepemimpinan yang digunakan untuk mendapatkan dukungan, menumbuhkan kepatuhan, atau membangun komitmen melalui pendekatan yang bersifat baik persuasif maupun instruktif. Secara umum, kesembilan taktik pengaruh yang dikemukakan Robbins dan Judge dapat diklasifikasikan ke dalam dua spektrum besar, yakni: 1) taktik yang bersifat rasional dan partisipatif, serta 2) taktik yang cenderung koersif atau manipulatif (Robbins, S. P., & Judge, 2023; Yukl, 2013).

Taktik Koersif dan/atau Manipulatif (4 - 5 Taktik)

Kelompok ini terdiri dari taktik yang lebih menekankan pada kekuasaan struktural, tekanan sosial, atau upaya untuk mendapatkan kepatuhan melalui paksaan, imbalan, atau manipulasi psikologis. Di antaranya:

1. Tekanan (*Pressure*)
Taktik ini melibatkan penggunaan ancaman, pengawasan ketat, atau ultimatum untuk memaksa seseorang melakukan tindakan tertentu. Sering kali digunakan dalam perspektif darurat, tekanan memiliki efektivitas jangka pendek, namun dapat menimbulkan stres psikologis dan burnout pada karyawan jika digunakan terus-menerus (Goute et al., 2021).
2. Penjilatan (*Ingratiation*)
Mengacu pada usaha memikat atau menyenangkan orang lain terlebih dahulu—melalui pujian atau perilaku menyenangkan—agar permintaan diterima. Taktik ini menjadi manipulatif jika tidak dilakukan secara otentik atau disalahgunakan sebagai strategi untuk mencapai tujuan pribadi (Afrahi et al., 2022).
3. Pertukaran (*Exchange*)
Merupakan taktik berbasis transaksi, yakni memberikan sesuatu sebagai imbalan untuk memperoleh kepatuhan atau dukungan. Studi menunjukkan bahwa taktik ini efektif dalam jangka pendek, namun berisiko menciptakan hubungan kerja yang dangkal dan berorientasi pada insentif semata (Huang et al., 2021).
4. Koalisi (*Coalition Tactics*)
Melibatkan dukungan dari pihak ketiga (misalnya rekan kerja lain atau atasan) untuk memperkuat tekanan terhadap individu yang menjadi target. Jika digunakan tanpa transparansi, taktik ini dapat

menciptakan polarisasi, dominasi kelompok, dan ketidaknyamanan dalam lingkungan kerja (L. Zheng et al., 2022).

5. Permohonan Pribadi (*Personal Appeals*)

Mengandalkan hubungan emosional atau kedekatan personal untuk meminta bantuan. Taktik ini bisa dianggap manipulatif jika dilakukan dalam perspektif relasi yang tidak setara atau digunakan secara berulang tanpa resiprositas (Andrade & Neves, 2022).

Taktik Netral atau Ambivalen (1 Taktik)

6. Legitimasi (*Legitimacy*)

Melibatkan penggunaan otoritas formal, aturan, atau kebijakan organisasi untuk membenarkan permintaan. Taktik ini sering dianggap netral, tetapi dapat bergeser menjadi koersif jika dilakukan tanpa mempertimbangkan perspektif etika atau persepsi keadilan. (Cialdini & Goldstein, 2004) mengingatkan bahwa legitimasi tanpa transparansi dapat mengarah pada otoritarianisme terselubung.

Taktik Rasional dan Partisipatif (3 Taktik)

Taktik dalam kelompok ini biasanya menekankan pada pendekatan berbasis logika, argumentasi, kolaborasi, dan keterlibatan emosional positif, yang bertujuan untuk menumbuhkan komitmen sukarela dari pihak yang dipengaruhi. Taktik-taktik ini antara lain:

7. Persuasi Rasional (*Rational Persuasion*)

Menggunakan logika, bukti, dan penalaran analitis untuk memengaruhi pihak lain. Ini adalah taktik yang paling umum digunakan dan cenderung dianggap paling etis serta ilmiah dalam proses pengambilan keputusan (Yukl, 2013).

8. Konsultasi (*Consultation*)

Melibatkan target pengaruh dalam proses perencanaan atau pengambilan keputusan. Taktik ini meningkatkan rasa keterlibatan dan kepemilikan, serta memperkuat kepercayaan dan kerja sama tim (Kelebek & Alniacik, 2022).

9. Permohonan Inspirasional (*Inspirational Appeals*)

Taktik ini mengandalkan emosi positif, nilai-nilai bersama, visi kolektif, dan aspirasi moral untuk memotivasi. Dalam banyak studi, permohonan inspirasional dikaitkan erat dengan gaya kepemimpinan transformasional yang membangkitkan komitmen intrinsik dan loyalitas tim (Antonakis et al., 2022).

Robbins, S. P., & Judge (2023) menekankan bahwa tidak ada taktik yang sepenuhnya baik atau buruk. Efektivitas dan etika penggunaannya bergantung pada niat pemimpin, perspektif situasional, serta persepsi penerima. Yukl, (2013) menggarisbawahi pentingnya pemilihan taktik secara perspektifual, di mana penggunaan taktik partisipatif dan inspiratif lebih cocok dalam organisasi modern yang demokratis dan berorientasi pada kolaborasi, sementara taktik koersif hanya relevan dalam kondisi darurat atau krisis. Lebih lanjut, Bass and Steidlmeier (1999) menyatakan bahwa penggunaan taktik pengaruh harus dikaitkan dengan moralitas kepemimpinan. Taktik yang bertujuan untuk manipulasi atau pemenuhan agenda pribadi berpotensi merusak integritas organisasi dan kepercayaan kolektif.

Tabel 1. Sembilan taktik pengaruh berdasarkan definisi taktik, efektivitas strategis, kesesuaian etis, refensi ilmiah

No	Taktik Pengaruh	Definisi Singkat	Efektivitas Strategis	Kesesuaian Etis	Refensi
1	Persuasi Rasional	Menggunakan logika dan bukti untuk meyakinkan orang lain	Tinggi	Tinggi	Meningkatkan kepercayaan, cocok dalam organisasi berbasis bukti; sesuai prinsip transparansi (Yukl et al., 2005; Cialdini, 2001).
2	Permohonan Inspirasional	Membangkitkan emosi dan nilai idealis untuk memotivasi	Tinggi	Tinggi	Sangat efektif dalam gaya kepemimpinan transformasional; etis bila dilakukan secara otentik (Antonakis et al., 2021; Bass & Riggio, 2006).

3	Konsultasi	Melibatkan orang lain dalam proses pengambilan keputusan	Tinggi	Tinggi	Meningkatkan partisipasi, kepemilikan, dan trust; mencerminkan prinsip deliberatif (Graham et al., 2019; Yukl & Gardner, 2020).
4	Pertukaran	Memberi imbalan atau kompensasi untuk memperoleh kepatuhan	Sedang	Ambivalen	Efektif jangka pendek; bisa menurunkan motivasi intrinsik jika sering digunakan (Wayne et al., 2017).
5	Permohonan Pribadi	Meminta bantuan berdasarkan hubungan personal atau emosional	Kontektual	Cukup Etis	Dapat diterima dalam budaya kolektivistik; rentan dimanfaatkan jika tidak tulus (Neves & Eisenberger, 2018).
6	Penjilatan (Ingratiation)	Meningkatkan penerimaan melalui pujian atau perilaku menyenangkan	Sedang	Rendah	Berisiko manipulatif; persepsi terhadap taktik ini sangat tergantung pada perspektif dan niat (Vogel et al., 2020).
7	Tekanan	Menggunakan ancaman, paksaan, atau desakan terus-menerus	Rendah	Tidak Etis	Menurunkan kesejahteraan psikologis dan menciptakan budaya kerja toksik (Kiazad et al., 2016).
8	Koalisi	Menggalang dukungan pihak lain untuk memperkuat tekanan terhadap target	Kontektual	Rendah	Dapat menciptakan faksi dan ketidakpercayaan; digunakan dalam politik organisasi (Liu et al., 2022).
9	Legitimasi	Mengandalkan otoritas formal atau kebijakan untuk membenarkan permintaan	Moderat	Etis bersyarat	Etis bila digunakan sesuai aturan dan wewenang; bisa menjadi koersif jika otoriter (Cialdini, 2001; Yukl, 2013).

Sumber: Dirangkum dari pengolahan data penelitian ini (2025)

4.2 Perspektif Etika

Dalam perspektif kepemimpinan, efektivitas penggunaan taktik pengaruh tidak dapat dilepaskan dari dimensi etika, yang menjadi dasar moral dalam berinteraksi dan membangun kepercayaan di antara pemimpin dan pengikut. Tindakan memengaruhi orang lain selalu menyiratkan dinamika kekuasaan, dan oleh karena itu, sangat penting untuk membedakan antara pengaruh yang dilakukan secara etis dan pengaruh yang bersifat manipulatif. Pengaruh yang etis menekankan niat baik, transparansi komunikasi, serta penghormatan terhadap otonomi dan martabat individu, sementara pengaruh yang tidak etis cenderung bersifat memaksa, eksploitatif, atau menyesatkan (Cialdini, 2009; Lian et al., 2022)

Cialdini (2009) dalam teorinya mengenai prinsip-prinsip pengaruh sosial, menekankan bahwa strategi pengaruh hanya dapat dikatakan etis apabila dilakukan dengan kesadaran moral, mempertimbangkan konsekuensi jangka panjang, dan dilakukan dalam hubungan yang saling menghormati. Enam prinsip

pengaruh yang dikemukakannya *reciprocity*, *commitment/consistency*, *social proof*, *liking*, *authority*, dan *scarcity* memiliki potensi besar untuk diterapkan secara positif, namun juga dapat disalahgunakan jika pemimpin mengabaikan perspektif moral dalam pelaksanaannya. Misalnya, prinsip otoritas (*authority*) dapat digunakan untuk memperkuat kredibilitas, tetapi jika disertai dengan penindasan atau pembungkaman *dissenting voice*, maka dapat menjurus pada dominasi yang tidak sah (Cialdini, 2009). Sejalan dengan itu, Bass and Steidlmeier (1999) memperkenalkan konsep kepemimpinan transformasional autentik (*authentic transformational leadership*) yang menempatkan nilai-nilai etis sebagai landasan utama dalam menggunakan pengaruh. Menurut mereka, pemimpin yang autentik adalah pemimpin yang menjunjung tinggi keadilan (*fairness*), kejujuran (*honesty*), integritas (*integrity*), dan niat baik (*benevolence*) dalam seluruh aktivitas kepemimpinan, termasuk dalam memilih dan menerapkan taktik pengaruh. Mereka membedakan antara *authentic transformational leadership*, yang berakar pada nilai moral universal dan memperjuangkan kepentingan bersama, dengan *pseudo-transformational leadership*, yang menggunakan simbolisme dan retorika emosional untuk tujuan egoistik dan manipulatif. Taktik pengaruh yang digunakan oleh pemimpin jenis terakhir, meskipun secara permukaan tampak inspiratif, pada dasarnya melanggar prinsip etika kepemimpinan karena didorong oleh niat instrumental dan manipulatif (Bass & Steidlmeier, 1999).

Dalam kerangka ini, etika pengaruh juga berkaitan erat dengan otentisitas dan akuntabilitas pemimpin, sebagaimana ditegaskan oleh Dey et al. (2022) dalam kajiannya tentang kepemimpinan etis. Mereka menggarisbawahi bahwa penggunaan taktik pengaruh yang etis memerlukan adanya keterbukaan terhadap umpan balik, kesediaan mengakui kesalahan, dan komitmen untuk menjaga kesejahteraan kolektif, bukan sekadar mencapai target individual atau kepatuhan semu dari bawahan. Dengan kata lain, pengaruh yang etis adalah pengaruh yang mendorong pertumbuhan moral dan psikologis penerimanya, bukan sekadar menghasilkan tindakan yang diinginkan pemimpin.

Lebih lanjut, Lian et al. (2022) menjelaskan bahwa budaya organisasi dan iklim etis (*ethical climate*) berperan penting dalam membentuk batasan dan panduan moral atas penggunaan pengaruh. Dalam lingkungan kerja yang menjunjung transparansi, keterbukaan, dan integritas, pemimpin akan terdorong untuk menggunakan taktik pengaruh yang berbasis pada komunikasi yang jujur dan partisipatif. Sebaliknya, dalam organisasi yang permisif terhadap penyalahgunaan kekuasaan, pemimpin lebih cenderung menggunakan taktik yang manipulatif, seperti tekanan atau koalisi tersembunyi, yang berisiko menciptakan disfungsi moral dan kerapuhan hubungan kerja.

Dengan demikian, perspektif etika dalam taktik pengaruh tidak hanya mempertimbangkan "apa" yang dilakukan oleh pemimpin, tetapi juga "bagaimana" dan "mengapa" tindakan tersebut dilakukan. Kualitas moral dari pengaruh sangat bergantung pada integritas personal pemimpin, nilai-nilai organisasi, serta struktur sosial yang mendukung akuntabilitas dan keadilan. Dalam dunia kerja kontemporer yang semakin kompleks dan multikultural, etika menjadi filter penting dalam menilai kelayakan dan legitimasi taktik pengaruh, sehingga penggunaannya tidak hanya efektif tetapi juga berkelanjutan dan

Tabel 2. Evaluasi Etika dan Potensi Manipulasi Taktik Pengaruh

Taktik Pengaruh	Etika	Potensi Manipulatif	Catatan Etis
Persuasi Rasional	Tinggi	Rendah	Mendorong transparansi dan penghargaan terhadap akal sehat.
Permohonan Inspirasional	Tinggi (bila otentik)	Sedang	Efektif dan etis jika sesuai nilai; manipulatif jika simbolis belaka.
Konsultasi	Tinggi	Rendah	Menumbuhkan partisipasi, legitimasi, dan akuntabilitas.
Pertukaran	Ambivalen	Sedang	Dapat melemahkan hubungan intrinsik jika digunakan berlebihan.
Permohonan Pribadi	Sedang – Tinggi	Sedang	Etis dalam perspektif hubungan yang setara; tidak etis jika eksploitatif.

Penjilatan	Rendah	Tinggi	Merusak transparansi dan menciptakan ketimpangan persepsi.
Tekanan	Rendah	Tinggi	Melanggar otonomi dan merusak moralitas organisasi.
Koalisi	Rendah – Perspektiftual	Sedang – Tinggi	Rentan digunakan untuk dominasi kelompok dan eksklusif pihak lemah.
Legitimasi	Perspektiftual	Sedang	Etis jika sesuai dengan wewenang formal; tidak etis bila digunakan untuk membungkam diskusi terbuka.

Sumber: dirangkum dari pengolahan data penelitian ini (2025)

4.3 Dimensi Budaya

Dimensi budaya merupakan perspektif penting dalam memahami bagaimana taktik pengaruh digunakan dan diterima dalam organisasi. Budaya memengaruhi cara individu menafsirkan otoritas, merespons permintaan, dan menilai legitimasi dari tindakan kepemimpinan. Dalam perspektif ini, pendekatan yang efektif dalam satu budaya dapat menjadi tidak efektif atau bahkan kontraproduktif di budaya lain (Hofstede, 2001; House, 2004).

Salah satu kerangka paling menonjol dalam menjelaskan pengaruh budaya terhadap perilaku kepemimpinan adalah perbedaan antara budaya kolektivistik dan individualistik. Budaya kolektivistik menekankan nilai-nilai seperti harmoni sosial, kepentingan kelompok, loyalitas, dan penghindaran konflik terbuka. Sebaliknya, budaya individualistik lebih mengedepankan pencapaian personal, kemandirian, pengambilan keputusan rasional, serta komunikasi yang langsung dan terbuka (Triandis, 2018).

Menurut Fu and Yukl (2000) pemimpin dari budaya kolektivistik seperti Jepang, Korea Selatan, Tiongkok, dan Indonesia cenderung menggunakan taktik pengaruh yang bersifat relasional dan partisipatif, seperti *konsultasi*, *permohonan inspirasional*, dan *permohonan pribadi*. Hal ini karena norma sosial dalam budaya kolektivistik mendorong pendekatan yang menjaga keselarasan hubungan, menghindari konfrontasi, dan menekankan keharmonisan kelompok. Dalam budaya seperti ini, penggunaan taktik yang keras atau eksplisit, seperti tekanan atau legitimasi otoriter, sering kali dianggap tidak sopan atau tidak pantas (Y. Zheng et al., 2022).

Sebaliknya, dalam budaya individualistik seperti Amerika Serikat, Inggris, Jerman, dan Australia, pemimpin lebih menyukai taktik yang berbasis logika, independensi, dan kejelasan otoritas, seperti *persuasi rasional*, *legitimasi*, dan *pertukaran*. Hal ini didasari oleh nilai budaya yang menghargai komunikasi langsung, argumentasi logis, serta pengambilan keputusan berdasarkan data dan aturan formal. Dalam budaya seperti ini, penggunaan taktik relasional seperti permohonan pribadi atau penjilatan bisa dianggap tidak profesional atau terlalu emosional (Hofstede, 2001; Yukl, 2013).

Studi lintas budaya yang dilakukan oleh the GLOBE Project (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) juga mengonfirmasi bahwa dimensi budaya seperti *power distance*, *uncertainty avoidance*, dan *in-group collectivism* sangat memengaruhi bentuk kepemimpinan dan taktik pengaruh yang dianggap sah secara sosial. Misalnya, di negara-negara dengan *power distance* tinggi seperti Malaysia, India, dan Filipina, penggunaan taktik seperti *legitimasi* dan *koalisi* cenderung lebih diterima karena mendukung hierarki dan struktur formal. Sebaliknya, di negara-negara dengan *low power distance* seperti Denmark atau Selandia Baru, taktik partisipatif seperti *konsultasi* lebih sesuai dengan harapan terhadap kesetaraan dan keterlibatan (House, 2004).

Dalam perspektif organisasi multinasional atau tim lintas budaya, pemimpin dituntut untuk memiliki kecerdasan budaya (*cultural intelligence*), yaitu kemampuan untuk memahami dan menyesuaikan gaya pengaruhnya dengan karakteristik budaya yang beragam (Earley & Ang, 2003). Pemimpin yang tidak

peka terhadap nilai-nilai budaya lokal berisiko menggunakan taktik yang tidak relevan atau bahkan menyinggung norma sosial yang berlaku, yang pada akhirnya mengurangi efektivitas pengaruh dan merusak kredibilitas kepemimpinannya (Jansen et al., 2017).

Oleh karena itu, dimensi budaya tidak hanya memengaruhi preferensi taktik pengaruh, tetapi juga menentukan bagaimana pengaruh itu dipersepsikan dan dinilai oleh anggota organisasi. Dalam lingkungan global yang semakin kompleks, pemimpin perlu memahami bahwa tidak ada satu pun taktik pengaruh yang bersifat universal efektivitas dan etika penggunaannya sangat bergantung pada sensitivitas terhadap perspektif budaya.

Berdasarkan penelitian klasik oleh Hofstede (2001) dan juga diperkuat oleh studi lanjutan seperti GLOBE Project House (2004), budaya Indonesia dikategorikan sebagai budaya kolektivistik. Ini berarti masyarakat Indonesia lebih menekankan: Kebersamaan dan solidaritas kelompok, Loyalitas terhadap kelompok, keluarga, dan komunitas, Penghindaran konflik terbuka, Nilai-nilai harmoni sosial dan kesopanan interpersonal, Kepatuhan terhadap otoritas dan hierarki sosial. dimensi *individualisme* untuk Indonesia, yang menunjukkan bahwa budaya Indonesia sangat kolektivistik, Dalam organisasi, kolektivisme ini tercermin dalam: Pengambilan keputusan secara musyawarah, Pentingnya “rasa sungkan” dan menjaga muka (*face-saving*), Kecenderungan mengikuti senioritas atau otoritas, Keengganan untuk mengungkapkan perbedaan pendapat secara langsung.

4.4 Dimensi Gender

Dimensi gender merupakan aspek penting dalam memahami dinamika penggunaan dan penerimaan taktik pengaruh dalam perspektif kepemimpinan. Gender tidak hanya berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan, tetapi juga terhadap preferensi taktik yang digunakan, serta persepsi bawahan terhadap taktik tersebut. Hal ini dikarenakan konstruksi sosial mengenai peran gender sering kali membentuk ekspektasi masyarakat terhadap bagaimana seorang pemimpin “seharusnya” berperilaku (Earley & Ang, 2003).

Menurut teori *Role Congruity* yang dikembangkan oleh Eagly and Karau (2002) dan Dwiri and Okatan (2021), pemimpin perempuan cenderung menghadapi ketegangan antara peran gender feminin yang menekankan kehangatan, empati, dan hubungan interpersonal, dan peran kepemimpinan tradisional yang sering kali dikaitkan dengan dominasi, asertivitas, dan otoritas karakteristik yang secara sosial lebih melekat pada laki-laki. Ketidaksesuaian antara kedua peran tersebut dapat menyebabkan bias evaluatif, di mana taktik pengaruh tertentu dinilai berbeda efektivitas dan etisnya tergantung pada gender pelakunya.

Studi oleh Shen and Joseph (2021) menunjukkan bahwa pemimpin perempuan cenderung menggunakan taktik pengaruh yang relasional, seperti *konsultasi*, *permohonan pribadi*, dan *permohonan inspirasional*, yang konsisten dengan gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif. Strategi ini memperkuat keintiman emosional, komunikasi terbuka, dan rasa kebersamaan dalam tim. Di sisi lain, pemimpin laki-laki lebih sering menggunakan taktik yang bersifat struktural dan logis, seperti *legitimasi* dan *persuasi rasional*, yang sejalan dengan gaya kepemimpinan transaksional dan berbasis otoritas (Eagly & Johnson, 1990; Santos, 2023; Yukl, 2013)

Namun demikian, efektivitas taktik pengaruh tidak hanya bergantung pada gender pemimpin, tetapi juga pada kecocokan gender antara pemimpin dan pengikut. DuBrin (1991) menemukan bahwa taktik yang sama dapat dipersepsikan secara berbeda tergantung pada konfigurasi gender dalam interaksi tersebut. Misalnya, permohonan pribadi yang disampaikan oleh pemimpin perempuan kepada bawahan perempuan lebih cenderung menghasilkan komitmen afektif dan respons positif dibanding jika taktik yang sama digunakan dalam perspektif silang gender (misalnya perempuan ke laki-laki atau sebaliknya). Sebaliknya, taktik seperti *penjilatan* yang digunakan oleh pemimpin perempuan sering kali dinilai kurang tulus atau manipulatif, sementara jika dilakukan oleh laki-laki justru dinilai sebagai bentuk keterampilan sosial (Afrahi et al., 2022).

Faktor lainnya yang turut memengaruhi efektivitas taktik pengaruh berbasis gender adalah stereotip organisasi. Dalam organisasi yang masih maskulin secara budaya seperti organisasi militer, teknik, atau keuangan taktik yang bersifat relasional dari pemimpin perempuan sering kali dianggap kurang tegas atau tidak efektif, sementara dalam organisasi dengan nilai-nilai inklusif dan kolaboratif, pendekatan tersebut justru dianggap unggul (De Hoogh et al., 2021).

Secara umum, meskipun terjadi konvergensi antara gaya kepemimpinan laki-laki dan perempuan dalam dekade terakhir, penelitian terbaru masih menunjukkan adanya perbedaan preferensi taktik yang konsisten dengan peran gender tradisional (Eagly & Johnson, 1990; Rudman & Glick, 2021; Shen & Joseph, 2021). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menyadari bahwa persepsi terhadap penggunaan taktik pengaruh tidak selalu objektif, tetapi dipengaruhi oleh bias sosial dan struktural terhadap gender. Dalam kerangka ini, organisasi disarankan untuk: 1) Mendorong pelatihan kesadaran gender untuk meminimalkan bias persepsi terhadap gaya kepemimpinan yang berbeda. 2) Membuka ruang kepemimpinan yang lebih inklusif dengan menghargai keragaman gaya pengaruh, bukan hanya gaya yang dominan secara gender. 3) Membangun sistem umpan balik dan evaluasi yang berbasis pada kinerja dan etika, bukan hanya pada stereotip atau preferensi gaya tertentu.

Tabel 3. Ringkasan Taktik Pengaruh Berdasarkan Budaya dan Gender

No.	Taktik Pengaruh	Budaya Individualistik (misal: AS, Inggris)	Budaya Kolektivistik (misal: Jepang, Indonesia)	Pemimpin Perempuan	Pemimpin Laki-laki
1	Legitimasi	Digunakan untuk menekankan otoritas formal	Kurang disukai jika tidak dikombinasikan dengan kesopanan	Jarang digunakan secara eksplisit	Cenderung lebih sering digunakan
2	Persuasi Rasional	Sangat dominan dan dihargai tinggi	Digunakan terbatas, biasanya dibarengi pendekatan emosional	Digunakan dengan pendekatan empatik	Digunakan sebagai bukti objektif utama
3	Permohonan Inspirasional	Kurang dominan, tergantung perspektif organisasi	Sering digunakan untuk menjaga kohesi dan semangat tim	Sangat sering digunakan	Digunakan terutama dalam visi strategis
4	Konsultasi	Digunakan dalam tim egaliter	Sangat sesuai dengan nilai musyawarah dan harmoni	Dominan karena gaya kepemimpinan kolaboratif	Digunakan jika perlu membangun konsensus
5	Pertukaran	Efektif dalam perspektif negosiasi	Mungkin dianggap tidak sopan jika terlalu eksplisit	Digunakan dengan penekanan pada win-win	Digunakan dalam relasi transaksional
6	Permohonan Pribadi	Kurang umum, dianggap terlalu personal	Umum jika hubungan emosional kuat	Sangat efektif dalam hubungan personal	Kurang efektif jika tidak ada kedekatan
7	Penjilatan	Diterima dalam kadar moderat	Digunakan secara halus dan tersirat	Sering disalahartikan sebagai manipulasi	Lebih diterima sebagai pujian sosial
8	Tekanan	Dapat diterima dalam situasi darurat atau krisis	Cenderung dihindari karena	Jarang digunakan	Lebih umum terutama dalam

			bertentangan dengan harmoni		struktur hierarkis
9	Koalisi	Umum dalam organisasi politik dan hierarkis	Digunakan secara implisit demi menghindari konflik langsung	Jarang dipimpin secara terbuka	Digunakan untuk memperkuat posisi dan legitimasi

Sumber: Dirangkum dari pengolahan data penelitian ini (2025)

5 Simpulan dan Saran

5.1 Simpulan

Taktik pengaruh merupakan elemen fundamental dalam praktik kepemimpinan, bukan semata-mata sebagai instrumen strategi untuk mencapai tujuan organisasi, melainkan sebagai refleksi dari nilai, integritas, dan sensitivitas moral seorang pemimpin. Hasil kajian ini menunjukkan bahwa efektivitas taktik pengaruh tidak berdiri sendiri, melainkan sangat dipengaruhi oleh perspektif etika, budaya, dan gender yang melingkupi lingkungan sosial organisasi. Pemimpin yang hanya fokus pada hasil jangka pendek melalui penggunaan taktik manipulatif seperti tekanan, penjiwaan, atau koalisi tanpa mempertimbangkan aspek etis, berisiko menimbulkan dampak negatif jangka panjang berupa penurunan kepercayaan, hilangnya legitimasi moral, dan terganggunya hubungan interpersonal dalam tim. Sebaliknya, taktik pengaruh yang mengedepankan pendekatan partisipatif seperti persuasi rasional, konsultasi, dan permohonan inspirasional terbukti tidak hanya lebih etis, tetapi juga lebih efektif dalam menciptakan komitmen, loyalitas, dan motivasi intrinsik.

5.2 Saran

Pemimpin masa kini perlu dibekali bukan hanya dengan keterampilan teknis, tetapi juga pemahaman etika, budaya, dan gender dalam menggunakan taktik pengaruh. Oleh karena itu, program pengembangan kepemimpinan harus mencakup pelatihan tentang etika pengaruh dan sensitivitas lintas budaya serta gender. Organisasi juga perlu membangun iklim kerja yang etis dan inklusif agar pemimpin merasa aman dalam menerapkan taktik yang partisipatif dan bermoral. Selain itu, penelitian empiris lanjutan penting dilakukan, khususnya dalam perspektif organisasi digital dan multikultural, untuk memahami dinamika pengaruh di lingkungan kerja yang terus berubah. Evaluasi penggunaan taktik pengaruh juga perlu menjadi bagian dari sistem manajemen kinerja, guna mencegah praktik manipulatif terselubung dan memastikan bahwa efektivitas kepemimpinan dicapai melalui cara yang sah secara etis dan adil.

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.
- Andrade, C., & Neves, P. C. (2022). Perceived organizational support, coworkers' conflict and organizational citizenship behavior: The mediation role of work-family conflict. *Administrative Sciences*, 12(1), 20.
- Antonakis, J., d'Adda, G., Weber, R. A., & Zehnder, C. (2022). "Just words? Just speeches?" On the economic value of charismatic leadership. *Management Science*, 68(9), 6355–6381.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
- Carli, L. L. (2001). Gender and social influence. *Journal of Social Issues*, 57(4), 725–741.
- Cialdini, R. B. (2009). *Influence: Science and practice* (Vol. 4). Pearson education Boston.

- Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annu. Rev. Psychol.*, 55(1), 591–621.
- De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2021). Showing one's true colors: Leader Machiavellianism, rules and instrumental climate, and abusive supervision. *Journal of Organizational Behavior*, 42(7), 851–866.
- Dey, M., Bhattacharjee, S., Mahmood, M., Uddin, M. A., & Biswas, S. R. (2022). Ethical leadership for better sustainable performance: Role of employee values, behavior and ethical climate. *Journal of Cleaner Production*, 337, 130527.
- DuBrin, A. J. (1991). Sex and gender differences in tactics of influence. *Psychological Reports*, 68(2), 635–646.
- Dwiri, B., & Okatan, K. (2021). The impact of gender on leadership styles and leadership effectiveness. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 10(1), 1419–1434.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781–797.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*.
- Fu, P. P., & Yukl, G. (2000). Perceived effectiveness of influence tactics in the United States and China. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 251–266.
- Goute, A. K., Goute, A., & Jan, N. A. (2021). The dark side of leadership: a review of literature on abusive supervision. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 153–166.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
- House, R. J. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA.
- Huang, I.-C., Du, P.-L., Wu, L.-F., Achyldurdyeva, J., Wu, L.-C., & Lin, C. S. (2021). Leader-member exchange, employee turnover intention and presenteeism: the mediating role of perceived organizational support. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 249–264.
- Jansen, W. S., Otten, S., & van der Zee, K. I. (2017). Being different at work: How gender dissimilarity relates to social inclusion and absenteeism. *Group Processes & Intergroup Relations*, 20(6), 879–893.
- Kelebek, E. E., & Alniacik, E. (2022). Effects of leader-member exchange, organizational identification and leadership communication on unethical pro-organizational behavior: a study on bank employees in Turkey. *Sustainability*, 14(3), 1055.
- Lian, H., Huai, M., Farh, J.-L., Huang, J.-C., Lee, C., & Chao, M. M. (2022). Leader unethical pro-organizational behavior and employee unethical conduct: Social learning of moral disengagement as a behavioral principle. *Journal of Management*, 48(2), 350–379.
- Moore, C., Detert, J. R., Klebe Treviño, L., Baker, V. L., & Mayer, D. M. (2012). Why employees do bad things: Moral disengagement and unethical organizational behavior. *Personnel Psychology*, 65(1), 1–48.
- Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed). Pearson Education Limited.
- Rudman, L. A., & Glick, P. (2021). *The social psychology of gender: How power and intimacy shape gender relations*. Guilford Publications.
- Santos, K. L. (2023). *Gender and Leadership: A Second Order Meta-Analytic Review*. The University of North Carolina at Charlotte.
- Shen, W., & Joseph, D. L. (2021). Gender and leadership: A criterion-focused review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100765.
- Triandis, H. C. (2018). *Individualism and collectivism*. Routledge.
- Vajda, T. (2023). *The Contribution of Male Allyship to the Struggle for Gender Equity in the Workplace: A Study in Experimental Sociology*.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). pearson.

- Yukl, G., & Chavez, C. (2002). Influence tactics and leader effectiveness. *Leadership*, 1(1), 139–165.
- Zheng, L., Wang, Y., Guo, Z., & Zhu, Y. (2022). Effects of managerial coaching on employees' creative performance: cross-level moderating role of a climate for innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(2), 211–224.
- Zheng, Y., Epitropaki, O., Graham, L., & Caveney, N. (2022). Ethical leadership and ethical voice: The mediating mechanisms of value internalization and integrity identity. *Journal of Management*, 48(4), 973–1002.