

## Manajer Ciamik dan Influence Tactic

Dalam sebuah email yang saya terima beberapa bulan lalu dari pembaca majalah ini saya ditanya, taktik apa yang penting dalam diri seorang manajer untuk bisa sukses dalam karirnya. Karena pertanyaannya kurang spesifik, terus terang saya mengalami kesulitan dalam menjawabnya. Saya pun balas email itu untuk mendapatkan keterangan lebih lanjut apa yang dimaksudnya. Sayangnya, si penanya tadi tidak pernah menjawab email saya sampai saat ini. Saya tidak tahu kenapa, apakah dia tidak lagi pernah membuka email-nya lagi, atau sedang sibuk sehingga tidak sempat membalas, atau mungkin juga bingung bagaimana harus menjelaskan tentang hal yang sebelumnya ditanyakan, atau bisa jadi karena alasan-alasan lain.

Terus terang, saya sudah hampir lupa dengan pertanyaan yang belum terjawab tersebut. Kebetulan saja, minggu lalu saya membaca serangkaian jurnal hasil penelitian yang membahas tentang *power* dan *influence* dalam rangka *paper* akhir salah satu matakuliah di kelas doktoral saya. Saya jadi teringat kalau saya pernah menulis tentang *leader* dan *power* dengan menggunakan teori *Power*-nya French dan Raven di majalah ini (baca *Properti Indonesia*, bulan April, 2004). Saya jadi tergelitik untuk menulis tentang sisi lainnya yaitu *influence* yang dalam jurnal-jurnal penelitian tadi banyak dikaitkan dengan *power* dan dibahas secara khusus dalam bentuk *influence tactics*. Saya berharap, karena ada kaitannya dengan taktik, apa yang saya tulis kali ini dapat menjawab pertanyaan yang diajukan oleh si penanya tadi.

Dari sejumlah hasil penelitian yang saya baca, tampaknya ada sebuah kesepakatan yang menyatakan, bahwa hal terpenting dari efektivitas manajerial adalah bagaimana mereka sukses dalam mempengaruhi orang lain, baik itu bawahan, sesama pekerja, maupun atasan dalam usahanya mencapai tujuan. Dan dalam pelaksanaannya, usaha-usaha mempengaruhi orang tadi disebut taktik. Mengambil wujud sembilan *influence tactics* (berdasarkan kategorisasi Yukl & Falbe), taktik itu di adalah:

- ***Rational Persuasion*** yaitu manajer mencoba untuk mempengaruhi orang lain dengan nalar, logika ataupun fakta-fakta. Cara ini boleh dibilang paling netral karena adanya nalar, logika atau fakta-fakta yang mudah disepakati dan bentuknya lebih jelas. Bisa jadi ini juga termasuk cara yang paling mudah sehingga paling banyak dilakukan. Tetapi bukan berarti otomatis merupakan cara yang paling efektif.
- ***Inspirational Appeal*** adalah taktik yang dipergunakan manajer untuk membangun antusiasme dengan melakukan pendekatan terhadap emosi orang lain, cita-cita, atau nilai-nilai. Seseorang, konon, akan lebih mudah terpengaruh apabila berhubungan dengan hal-hal yang terkait dengan emosi atau sesuatu yang benar-benar didambakannya atau sesuatu yang benar-benar dihormati oleh orang tersebut.
- ***Consultation Tactic*** adalah bagaimana manajer membuat orang lain terlibat dalam perencanaan, membuat keputusan-keputusan, dan perubahan-perubahan. Dalam taktik jenis ini dibutuhkan keterlibatan pihak lain, apakah itu atasan, bawahan, maupun sesama pekerja, supaya usaha untuk mempengaruhi tadi dapat sukses dilakukan. Tentu saja yang dilibatkan di sini terutama adalah pihak yang akan dipengaruhi.

- **Ingratiation** adalah sebuah taktik dimana jika dalam usahanya mencapai tujuan, manajer tadi berusaha membuat orang lain punya suasana hati yang nyaman dulu sebelum mengeluarkan permintaan. Seperti misalnya menunjukkan sikap bersahabat, membantu, dan menggunakan pujian atau sanjungan. Boleh jadi kata yang paling cocok dengan taktik ini adalah bagaimana seseorang yang akan mempengaruhi orang lain harus berusaha mengambil hati orang yang akan dipengaruhinya, terlebih dahulu.
- **Personal Appeals** adalah taktik yang dipergunakan dengan cara mengacu pada persahabatan dan kesetiaan pada saat melakukan permintaan. Taktik ini menekankan adanya hubungan yang sudah terjalin sebelumnya dan dimanfaatkan untuk mempengaruhi orang yang ingin dipengaruhinya.
- **Exchange Tactic** adalah cara manajer mempengaruhi orang lain dengan membuat janji-janji baik yang langsung maupun yang tidak langsung, pada saat membuat permintaan yang bersifat tukar menukar. Taktik jenis ini banyak dipergunakan oleh manajer-manajer yang memiliki sifat-sifat *transactional*, yaitu menekankan pola *take and give* pada saat mempengaruhi orang lain.
- **Coalition Tactic** adalah bagaimana mendapatkan orang lain mendukung usaha-usahanya untuk mempersuasi pihak lainnya. Dengan taktik ini sudah ada langkah sebelumnya yaitu penggalangan koalisi dengan satu atau sejumlah pihak, dengan tujuan memperkuat usaha dalam mempengaruhi orang yang ingin ditujunya.
- **Pressure Tactics** adalah bagaimana cara meminta kesediaan pihak yang ingin dipengaruhinya untuk mengikuti aturan dengan menggunakan intimidasi atau ancaman. Dengan memanfaatkan kekuasaan yang ada atau bersandar pada peraturan yang berlaku, seorang manajer berusaha untuk melakukan penekanan pada saat mempengaruhi orang lain.



- **Legitimizing Tactics** mendasarkan permintaan pada otoritas atau hak seseorang, kebijaksanaan atau peraturan organisasi, atau juga dukungan dari atasan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dikatakan langsung, apabila manajer tadi memiliki dan menggunakan legitimasi yang dimilikinya untuk mempengaruhi orang lain, karena legitimasi yang dimilikinya sendiri. Sang manajer juga dapat meminjam legitimasi atasannya untuk mewujudkan keinginannya sehingga mempengaruhi orang lain.

Taktik mana yang bisa digunakan, tentu saja sangat dipengaruhi oleh situasi, *power* yang dimiliki, dan kemampuan individu dari manajer tadi, di luar faktor-faktor lain yang tentu saja sangat kompleks.

Ada peneliti yang menyatakan bahwa kalau bisa memilih, maka di antara urutan 9 jenis taktik tersebut, sebaiknya lebih ditekankan pada taktik-taktik awal dibanding taktik-taktik akhir. Karena kesembilan taktik tadi sudah diurutkan berdasarkan banyaknya diaplikasikan pada dunia kerja. Yang tidak boleh dilupakan adalah bahwa mungkin dibutuhkan tidak hanya satu taktik bagi seorang manajer untuk mempengaruhi orang lain. Bisa jadi kombinasi dua taktik atau bahkan serangkaian taktik sekaligus.

Demikian jawaban saya, apa sesuai dengan harapan Anda, bapak penanya? Kalau belum, bolehlah Anda kirim email lagi.

Handoko Wignjowargo

Consultant-Coach-Communicator on People and Business Development

Managing Partner MAESTRO Consulting-Coaching-Communicating

Property Indonesia, Februari 2005