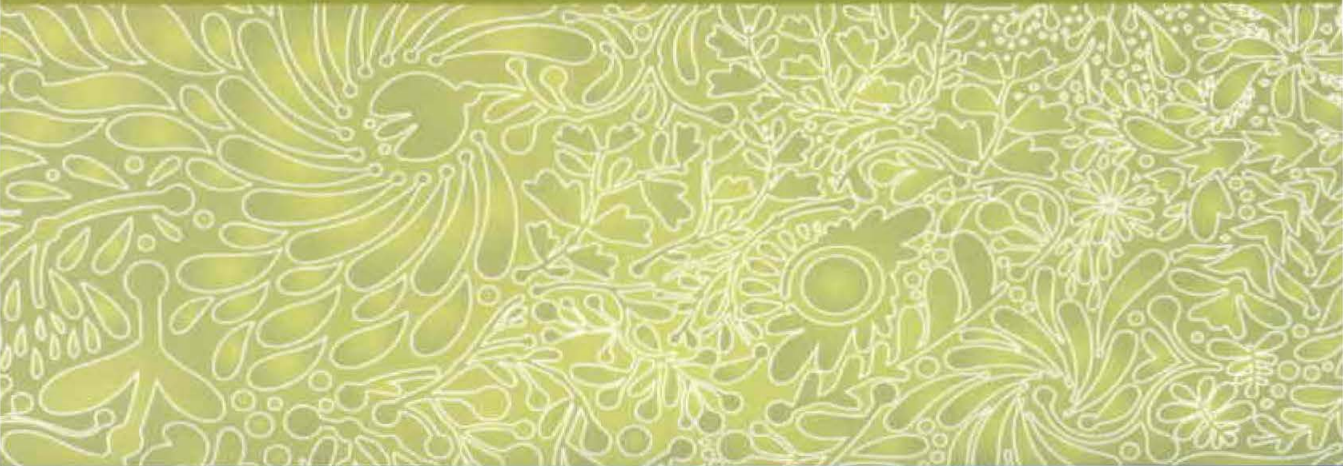




ISSN No. 2407-0548

FMI6

Proceedings Forum Manajemen Indonesia 6
ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT



Didukung Oleh:



Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Sumatera Utara
Medan
November 2014

MODEL KESUKSESAN KARIR PARA DISTRIBUTOR PADA PERUSAHAAN <i>MULTI LEVEL MARKETING</i> (MLM) DENGAN MEMBANGUN KOMPETENSI DAN KOMITMEN KEWIRAUSAHAAN YANG DIMODERASI OLEH MOTIVASI KEWIRAUSAHAAN Elisabet Siahaan, Prihatin Lumbanraja, Yasmin Chairunisa Muchtar	185
MANAJEMEN IMPRESI DALAM KONTEKS BUDAYA JARAK KEKUASAAN DAN KOLEKTIVITAS TINGGI DI INDONESIA: IMPLEMENTASI DAN IMPLIKASINYA Fenika Wulani	186
PENGEMBANGAN SISTEM EVALUASI JABATAN METODE SISTEM POIN KOMPETENSI SEBAGAI DASAR PENGELOLAAN REMUNERASI DAN SISTEM KARIR DI PERGURUAN TINGGI Harry Widyantoro, Tjahjani Prawitowati	187
EFIKASI DAN DETERMINASI DIRI PELAKU PROGRAM DIET OCD: METODE ANALISIS ISI PADA MEDIA SOSIAL Ida Bagus Gede Adi Permana, Tri Siwi Agustina	188
KEMAMPUAN MANUEVER INOVASI LAYANAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA TENAGA PENJUALAN Jasanta Peranginangin	189
ANALISIS KOMPETENSI PENGRAJIN SEPATU SEBAGAI DAYA SAING DALAM RANGKA MENGHADAPIMASYARAKAT EKONOMI ASEAN (MEA) (Kajian Pada Sentra Sepatu Cibaduyut Jawa Barat) Joeliaty	190
PENGARUH <i>PERCEIVED SUPPORT, FEAR OF FAILURE</i> DAN <i>SELF-EFFICACY</i> TERHADAP NIAT BERWIRAUSAHA PADA MAHASISWA S1 MANAJEMEN FEB UNIVERSITAS AIRLANGGA Jovi Sulistiawan	191
MODEL GAYA PENGAMBILAN KEPUTUSAN, KETERAMPILAN DAN KARAKTERISTIK PEKERJAAN YANG MEMPENGARUHI KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Studi Kasus pada Pengusaha Kecil Bidang Konstruksi di Kota Palu) Lina Mahardiana	192
REGENERASI DAN TRANSFER NILAI BUDAYA ORGANISASI PADA PERUSAHAAN KELUARGA (STUDI KASUS KUALITATIF PADA CV. MUBAROKFOOD CIPTA DELICIA, KUDUS) Mafas Andar Moyan, Suhartini	193
PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI BERPRESTASITERHADAP KOMITMEN KERJA PEGAWAI DENGANKEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING DI SUMATERA UTARA M. Safii Murad Daulay	194
PEKERJAAN SEBAGAI PANGGILAN TERHADAP <i>WORK ENGAGEMENT</i> YANG DIMODERASI OLEH KEBERMAKNAAN DAN IDENTITAS PEKERJAAN Meily Margaretha, Sin Nio Rita	195
USULAN PENINGKATAN KEPUASAN SISWA KELAS XII DI RUMAH BELAJAR 'X' Maya Indriyani Samosir, Christina Wirawan	196

MANAJEMEN IMPRESI DALAM KONTEKS BUDAYA JARAK KEKUASAAN DAN KOLEKTIVITAS TINGGI DI INDONESIA: IMPLEMENTASI DAN IMPLIKASINYA

Fenika Wulani

Fakultas Bisnis, Unika Widya Mandala Surabaya
email: fwulani@yahoo.com

Abstrak – Impression management (IM) tactics are carried out by members of the organization, including the managers, and addressed to all those who interact with them in the workplace. Middle line managers and first-line supervisors work with their superiors, co-workers or other managers at the same level, and of course their subordinates. Their promotion and any other rewards are depend on the performance appraisal by their superior as well as their successfull works are determined by their co-workers and their subordinates, because they require the same level managers for coordination between units, and they have to influence their subordinates to implement all the strategies are made. Those situation can drive managers to more engage in the impression management (IM) tactics, that will be directed to the three targets, namely superiors, peers, and their subordinates. On the other hand, IM tactics are often regarded as negative behaviors. However, in the context of a particular culture, such as in a high power distance culture, this behavior is seen as normative and legitimated. Furthermore, in the collectivism culture which emphasis on membership in groups and common goals, welfare of the group, courtesy and harmony will drive people to engage in IM tactics. According to Hofstede, Indonesia has a high power distance and collectivism culture. Therefore we can suggest that the managers will play IM tactics in order to fulfill some different roles - demonstrate compliance and loyal to the group members, support and protect the subordinate, and gain the more rewards from their superior - and in Indonesia, these behaviors is normative and needed. This paper is a literature study that based on the theories and previous researches in impression management tactics on the cultural context of high power distance and collectivism. This study will provide an understanding of the implementation of IM tactics based on the factors that encourage managers perform the this tactics and the potential impacts that may occur as a result of these manager's behaviors that be directed to the superior, co-workers, and subordinates. In the rest, this paper will provide some advice for future researches.

Keywords: Leader, Impression Management, power distance culture, collectivism culture

I. PENDAHULUAN

Bagi kebanyakan orang, penghargaan adalah hal yang sangat penting dan diinginkan. Beberapa bentuk penghargaan yaitu promosi dan peningkatan kompensasi. Untuk memperoleh penghargaan tersebut, dalam banyak hal ditentukan oleh hasil penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasan. Selain itu, keefektifan dan efisiensi kerja seringkali ditentukan oleh seberapa dekat

dan seberapa baik hubungan interpersonal antar orang-orang yang terlibat dalam penyelesaian pekerjaan tersebut.

Dalam suatu tempat kerja, karyawan - meliputi juga karyawan level manajerial yang memiliki tujuan pribadi maupun organisasional, yaitu memperoleh penghargaan dan keefektifan serta efisiensi kerja. Salah satu alat yang dapat digunakan untuk pencapaian tujuan-tujuan tersebut adalah taktik manajemen impresi (MI).

Dalam banyak studi, taktik MI yang dilakukan oleh bawahan dengan target atasannya lebih memperoleh banyak perhatian dibanding target lain seperti bawahan dan rekan kerja (Nguyen, Seers, & Hartman, 2008; Kacmar, Wayne, & Wright, 2009; Lee & Low, 2012). Selain itu, studi lebih difokuskan pada MI yang dilakukan oleh bawahan, bukan dilakukan oleh pemimpin (Lee & Low, 2012).

Taktik MI seringkali dianggap sebagai perilaku negatif. Namun dalam konteks budaya tertentu, seperti dalam budaya jarak kekuasaan tinggi, perilaku ini dianggap sebagai sesuatu yang normatif. Hal ini karena taktik ini dapat digunakan sebagai suatu cara cepat untuk mencapai posisi manajerial yang lebih tinggi (Ralston, Hallinger, Egri, & Naothinsuhk, 2005). Namun demikian, penelitian yang ada cenderung mengidentifikasi faktor personalitas pelaku taktik MI ini, tidak banyak studi yang membahas mengenai MI pada situasi budaya tertentu (Zaidman & Drory, 2001; Xin, 2004).

Tulisan ini merupakan studi literatur yang didasarkan pada teori dan penelitian terdahulu mengenai taktik MI pada konteks budaya jarak kekuasaan tinggi dan kolektivitas. Studi ini akan memberikan pemahaman mengenai implementasi taktik MI berdasarkan pada faktor-faktor yang mendorong manajer melakukan taktik MI dan dampak potensial yang mungkin terjadi

sebagai hasil perilaku MI manajer terhadap targetnya yaitu atasan, rekan kerja, dan bawahan, dalam konteks budaya jarak kekuasaan dan kolektivitas tinggi di Indonesia.

II. Manajemen Impresi dan Faktor-faktor yang memunculkannya

Manajemen Impresi (MI) didefinisikan sebagai “proses dengan mana individu-individu mempengaruhi kesan orang lain terhadap mereka” (Rosenfeld, Giacalone, & Riordan, 1995, pada Kacmar, Carlson, & Brattona, 2004:311), dengan memanipulasi informasi yang mendasari impresi mereka (Kacmar et al., 2009). Taktik MI muncul ketika orang ingin menciptakan dan mempertahankan suatu identitas spesifik (Zaidman & Drory, 2001). Tujuan ini dicapai dengan menunjukkan perilaku verbal dan non verbal secara strategik, sedemikian sehingga orang lain akan melihat pelaku taktik MI sebagai orang yang lebih menyenangkan (Bozeman & Kacmar, 1997).

Mengacu pada Drory dan Zaidman (2007), orang cenderung terlibat dalam MI ketika ia berinteraksi dengan orang lain yang memiliki status dan kekuasaan lebih tinggi serta sumberdaya berharga (Pandey, 1986; Roberts, 2005; pada Drory & Zaidman, 2007). Dengan demikian, taktik MI memiliki tujuan untuk terlihat oleh target yang memiliki sumberdaya berharga

sebagai orang dengan memanipulasi identitasnya menjadi positif dan menyenangkan.

Sedangkan Leary dan Kowalski (1990; pada Zaidman & Drory, 2001) menyatakan bahwa orang termotivasi melakukan taktik MI karena faktor personal dan situasional. Berkaitan dengan faktor situasional, ketika seseorang memiliki ketergantungan yang tinggi kepada pihak lain untuk suatu sumberdaya berharga atau ketika ada keterbatasan suatu sumberdaya yang diinginkan, ia akan semakin terlibat dalam taktik MI (Zaidman & Drory, 2001). Hal ini konsisten dengan *power-dependence theory* dari Emerson (1972, pada Tepper, Carr, Breaux, Geider, Hu, & Wei, 2009), bahwa ketergantungan seseorang berbanding terbalik dengan kekuasaan yang dimilikinya. Dengan kata lain, semakin kecil kekuasaan seseorang, semakin bergantung ia pada pihak lain yang lebih berkuasa. Mengacu pada teori ini, orang akan cenderung bergantung pada pihak-pihak lain untuk sumberdaya berharga dan kemampuan mereka memuaskan kepentingannya sendiri menjadi terbatas (Tepper et al., 2009).

Teori MI mengidentifikasi beberapa strategi MI yang dilakukan individu dalam organisasi. Jones dan Pittman (1982; pada Bolino, 1999) mengidentifikasi bahwa terdapat lima kategori taktik yaitu 1) *ingratiation*, individu berusaha dianggap

sebagai individu yang menyenangkan dengan mencari muka atau menjilat pihak lain, 2) *exemplification*, individu berusaha dianggap sebagai orang yang berdedikasi, 3) *intimidation*, individu berusaha terlihat berbahaya atau mengancam, 4) *self-promotion*, individu berusaha terlihat kompeten, 5) *supplication*, individu berusaha terlihat sebagai orang yang memerlukan bantuan. Namun menurut Kacmar et al. (2009), terdapat beberapa taktik MI yang dianggap sukses untuk membangun kesan menyenangkan yaitu menunjukkan kualitas diri positif, melakukan hal yang menyenangkan dan konfirmasi, misalnya dalam sikap dan nilai.

III. Implementasi MI dalam konteks jarak kekuasaan dan kolektivitas tinggi di Indonesia

Salah satu bentuk MI yang penting adalah mencari muka atau menjilat (*ingratiation*) (Kacmar, et al., 2009). Mencari muka adalah bentuk khusus pengaruh sosial yang didefinisikan sebagai taktik karyawan yang berpolitik untuk tujuan pribadi (Easman, 1994; pada Harvey, et al., 2007) dan memiliki bentuk seperti menjilat, memberikan persetujuan dengan pendapat target, dan melakukan sesuatu yang menyenangkan bagi target (Tedeschi & Melburg, 1984, pada Harvey, et al., 2007).

Jones (1964; pada Zaidman & Drory, 2001) menyatakan bahwa penggunaan *ingratiation* dapat dipengaruhi oleh persepsi pelaku mengenai legalitas suatu tindakan MI. Mengacu pada studi Zaidman dan Drory (2001), perbedaan dalam hirarki posisi, (seperti dalam masyarakat dengan jarak kekuasaan tinggi), kondisi ekonomi, kelangkaan sumberdaya, keamanan kerja rendah akan mendorong dan melegalkan perilaku MI. Namun legalitas ini ditentukan juga oleh norma budaya (Zaidman & Drory, 2001).

Zaidman dan Drory (2001) menyatakan masyarakat dalam budaya jarak kekuasaan tinggi melegalkan taktik MI yang diarahkan ke atasan. Jarak kekuasaan (*Power distance*) merupakan sejauh mana anggota-anggota yang kurang memiliki kekuasaan dalam organisasi menerima distribusi kekuasaan yang tidak sama tersebut (Hofstede, 1980; pada Zaidman & Drory, 2001). Studi Strong dan Weber (1998; pada Egri, et al., 2000) menemukan bahwa individu dalam Jarak kekuasaan tinggi memiliki kepentingan diri sendiri lebih tinggi dibanding mereka yang ada dalam budaya jarak kekuasaan rendah.

Di lain pihak, mengacu pada Schermerhorn dan Bond (1997), budaya jarak kekuasaan dan kolektivitas digunakan untuk menjelaskan variasi gaya kepemimpinan dalam konteks budaya-budaya yang berbeda. Dalam budaya

kolektivitas, orang cenderung loyal terhadap kelompok, peduli dengan kekuasaan dan senioritas, dan memberikan persetujuan untuk pemimpin yang bergaya paternalistik (Schermerhorn & Bond, 1997). Zaidman and Drory (2001) menyatakan bahwa budaya kolektivitas menekankan keanggotaan dalam kelompok, tujuan bersama, dan kesejahteraan, kebaikan, dan harmoni kelompok. Taktik MI dapat bermain disini. Taktik MI oleh seorang anggota kelompok dilakukan untuk menunjukkan kesetiaan terhadap anggota-anggota lain dalam kelompok. Mengacu pada Hofstede (2007), salah satu Negara dengan budaya jarak kekuasaan tinggi dan kolektivitas adalah Indonesia.

Taktik MI dilakukan oleh anggota-anggota organisasi dan ditujukan pada semua orang yang berinteraksi dengan mereka dalam kegiatan kerja sehari-hari (Hewlin, 2009). Anggota-anggota organisasi ini termasuk para manajer. Manajer level menengah dan pertama dihadapkan pada atasan, rekan kerja atau manajer lain pada level yang sama, dan tentunya bawahan mereka. Oleh karena itu, agar tujuan pribadi dan pekerjaan mereka terpenuhi secara efektif dan efisien, para manajer dimungkinkan melakukan taktik MI yang diarahkan kepada atasan, rekan kerja, dan bawahannya.

3.1 Manajemen Impresi yang diarahkan kepada Atasan

Mengacu Zaidman dan Drory (2001), adalah hal alamiah jika bawahan berusaha menciptakan kesan positif di hadapan atasannya. Hal ini karena mereka ingin memaksimalkan penghargaan yang mereka terima (Schlenker, 1980; pada Zaidman & Drory, 2001). Lebih lanjut, bawahan dapat memfokuskan taktik MI mereka pada atasan sebagai cara untuk menghindari hukuman dan kesewenang-wenangan atasan (Tepper, Duffy, Hoobler, & Ensley, 2004).

Salah satu dari penghargaan yang diinginkan bawahan adalah memperoleh kualitas hubungan yang tinggi dengan atasannya. Kacmar, et al. (2009) menyatakan bahwa salah satu tujuan individu terlibat dalam MI berkaitan dengan LMX (*leader-member exchange*). Teori LMX menjelaskan bagaimana atasan menggunakan kekuasaannya untuk mengembangkan hubungan pertukaran yang berbeda dengan bawahan yang berbeda (Yukl, 1989), dengan membagi bawahannya dalam suatu kelompok dalam (*in-group*) dan kelompok luar (*out – group*). Dibandingkan dengan kelompok luar, kelompok dalam memperoleh penugasan lebih baik, atasan dan bawahan lebih loyal satu sama lainnya, dan mendapat kepedulian lebih dari atasannya (Bolino & Turnley, 2009).

Mengacu Kacmar et al. (2009), taktik MI akan lebih sukses dalam meningkatkan LMX jika perilaku menjilat (*ingratiation*) difokuskan pada atasannya, karena banyak atasan yang menilai bawahannya berdasarkan kinerja mereka (Kacmar et al., 2009). Hal ini konsisten dengan Wayne dan Ferris (1990; in Engle & Lord, 1997) yang menyatakan bahwa bawahan terlibat dalam perilaku MI agar atasan menyukai mereka dan menentukan kualitas LMX.

Menjalin hubungan yang baik dengan atasan sehingga bawahan memperoleh perhatian tinggi dari atasan merupakan hal yang diinginkan oleh masyarakat dalam konteks budaya jarak kekuasaan tinggi dan kolektivitas di Indonesia (Senjaya & Pekerti, 2010).

Dalam konteks budaya jarak kekuasaan tinggi dan kolektivitas yang kental seperti di Indonesia, taktik MI menjadi terlegitimasi. Hal ini karena anggota-anggota organisasi yang merasa memiliki kekuasaan kecil melihat adanya ketidakpastian mengenai perilaku apa yang bisa diterima oleh atasan (Zidman & Drory, 2001). Oleh karena jarak kekuasaan tinggi ini, di Indonesia, bawahan harus menunjukkan respek kepada atasannya dalam perkataan maupun perbuatan (Sitorus & Budhwar, 2003).

Dalam jarak kekuasaan tinggi, atasan menuntut adanya ketaatan dari

bawahannya. Ketaatan ini bisa dipersepsikan bawahan dalam bentuk melakukan sesuatu yang menyenangkan atasan termasuk konfirmasi tinggi terhadap mereka. Bawahan juga menyadari bahwa atasan memiliki sesuatu yang berharga yang bisa dimiliki bawahan jika mereka menyenangkan atasannya. Perilaku ini juga bertujuan menunjukkan loyalitas dan penghargaan terhadap senioritas, serta harmonisasi dalam kelompok kerja.

3.2 Manajemen Impresi yang Diarahkan kepada Rekan Kerja (atau manajer lain)

Mengacu Nguyen, et al. (2008:149) MI merupakan suatu usaha “menyelematkan wajah” dalam interaksi sosial, yang meliputi menyelematkan wajah diri sendiri dan juga pihak lain, sebagai usaha membantu mencapai kepentingan pihak lain. Sedangkan Drory dan Zaidman (2007) menyatakan bahwa saat organisasi memiliki suatu sistem kerja dengan menggunakan kerja tim, kinerja individual akan bergantung pada dukungan rekan kerjanya. Oleh karena itu, dapat diargumenkan bahwa seorang manajer terlibat dalam MI, selain memiliki target atasan juga rekan kerjanya, demi keberhasilan kerja unit atau tim.

Antar manajer dalam satu unit kerja atau unit bisnis yang sama menyadari adanya kebutuhan koordinasi tinggi antar mereka dan bahwa manajer lain memiliki

sumberdaya yang berharga. Sumberdaya berharga ini meliputi kompetensi unik dan kesempatan menilai kinerja rekan kerjanya. Mengacu pada tren pelaksanaan penilaian 360 derajat, individu karyawan dapat dinilai oleh semua pihak yang memiliki hubungan kerja dengannya, termasuk rekan kerja. Oleh karena itu, berdasar pada konsep resiprokal, individu akan memberikan nilai kinerja positif untuk memperoleh nilai kinerja yang positif pula dari rekan kerjanya (Toegel & Conger, 2003). Oleh karena itu, perilaku MI dilakukan untuk menjamin adanya harmoni dan hubungan interpersonal yang baik.

Taktik MI individu seperti menjilat rekan kerja akan meningkatkan kinerja kelompok (Nguyen, et al., 2008) dan juga memenuhi kepentingan pribadi yaitu memperoleh penilaian kinerja positif dari rekan kerjanya (Toegel & Conger, 2003). Rosenfeld, et al. (1995; pada Nguyen, et al., 2008) berpendapat bahwa MI akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasional karena perilaku tersebut akan meningkatkan hubungan interpersonal dan harmoni dalam organisasi. Lebih lanjut, Anderson dan Williams (1996, pada Nguyen, et al., 2008) menemukan bahwa kualitas hubungan meningkat karena rekan kerja memberikan bantuan kepada mereka. Oleh karena itu, manajer akan melakukan taktik MI yang diarahkan ke manajer lain dalam satu koordinasi dengan mereka untuk

meningkatkan kinerja mereka dan kinerja unitnya.

3.3 Taktik Manajemen Impresi yang diarahkan kepada bawahan

Mengacu Kacmar, et al. (2009), bawahan yang respek dan memuja atasannya akan mau memberikan usahanya untuk menyelesaikan pekerjaan. Oleh karena itu, atasan akan melakukan taktik MI untuk memperoleh respek dan kekaguman dari bawahannya. Lebih lanjut, Lee dan Low (2012) menyatakan bahwa taktik pengaruh oleh atasan kepada bawahan adalah penting bagi keefektifan manajemen, misalnya untuk meminta bantuan dan dukungan dari bawahan dalam menjalankan rencana dan keputusan. Oleh karena itu, manajer akan melakukan taktik MI untuk memfasilitas penyelesaian pekerjaan, khususnya jika bawahannya memiliki kompetensi tinggi serta kemampuan khusus.

Dalam konteks jarak kekuasaan tinggi seperti di Indonesia, nilai-nilai paternalistik bagi masyarakat Indonesia, meminta pemimpin memiliki peran sebagai "bapak," yang mau menanggung resiko dalam pekerjaan yang telah diberikan kepada bawahan (Pasa, 2000). Menurut Pasa (2000), pemimpin dalam konteks jarak kekuasaan tinggi diharapkan untuk memberikan dukungan dan perlindungan bagi bawahannya.

Sementara dalam konteks kolektivisme, pemimpin diharapkan untuk memberikan nasihat dan visi yang jelas. Ini akan menunjukkan aksi keterlibatan pemimpin dalam kerja kelompok (Pasa, 2000). Masyarakat Indonesia dengan kolektivitas tinggi menginginkan harmoni dengan kelompoknya, termasuk mengharapkan atasan memperlakukan mereka sebagai *partner* sehingga memunculkan persahabatan di antara atasan dan bawahan (Senjaya & Pekerti, 2010). Dengan demikian, dalam konteks masyarakat dengan budaya jarak kekuasaan tinggi dan kolektivitas seperti di Indonesia, taktik MI pemimpin harus difokuskan pada pemberian dukungan motivasi, menjadi teman, kemauan mendengarkan keluhan, serta pemenuhan kebutuhan bawahan, seperti manajer memberikan perhatian kepada kesejahteraan bawahan.

Meskipun dalam budaya jarak kekuasaan tinggi bawahan akan menunjukkan ketaatan kepada atasannya, di Indonesia, bawahan juga mengharapkan adanya perlindungan, dukungan, dan kepedulian atasannya (Senjaya & Pekerti, 2010). Oleh karena itu, atasan dimungkinkan juga melakukan taktik MI terhadap bawahannya untuk menunjukkan dukungan dan pengertian atasan atas kondisi bawahan. Hal ini juga akan meningkatkan rasa kebersamaan dan harmoni bagi bawahan.

IV. Dampak potensial taktik MI dalam konteks jarak kekuasaan tinggi dan kolektivitas di Indonesia

Indonesia memiliki budaya kolektivisme tinggi. Hal ini tercermin dalam nilai-nilai yang penting bagi masyarakat Indonesia, yaitu harmoni, stabilitas, penerimaan, hubungan etika dan interpersonal (Sitorus & Budhwar, 2003). Sementara dalam konteks budaya jarak kekuasaan yang tinggi, masyarakat di Indonesia mengharapkan orang-orang di posisi yang lebih tinggi untuk memahami tanggung jawab mereka dengan memberikan kesejahteraan kepada bawahannya (Sitorus & Budhwar, 2003).

Studi Sendjaya dan Pekerti (2010) menemukan bahwa perilaku pemimpin di Indonesia ditekankan pada membangun perilaku etis, memberikan visi, inspirasi, dan menciptakan situasi kerja yang positif. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa taktik MI oleh atasan kepada bawahan mereka harus difokuskan pada kesejahteraan bawahan dan menjaga harmonisasi dalam kelompok kerja. Namun demikian, usaha taktik MI ini juga bisa berdampak negatif yang bisa mengganggu tercapainya kinerja tinggi organisasi.

4.1 Dampak taktik MI yang dilakukan manajer dengan target atasan

Taktik MI yang dilakukan bawahan terhadap atasannya memiliki beberapa

potensi dampak pada sikap dan perilaku rekan kerja dari pelaku MI. Studi Tepper et al. (2004) menemukan bahwa bawahan yang melakukan perilaku kewargaan organisasional (*Organizational Citizenship Behavior/OCB*) yang diarahkan kepada pemimpin mereka dapat dipersepsikan sebagai bentuk taktik MI oleh rekan kerja bawahan. Taktik ini memiliki tujuan untuk menghindarkan bawahan untuk mengalami kesewenang-wenangan pemimpin. Tapi taktik ini mengakibatkan penurunan kepuasan rekan kerja bawahan yang mengalami kesewenang-wenangan atasan.

Selain itu, kebersamaan merupakan hal penting dalam konteks budaya kolektivitas tinggi di Indonesia. Jika manajer terlibat dalam taktik MI dan mengharapkan keuntungan dari atasan mereka, mengacu pada teori LMX, sekelompok manajer lain yang berada di koordinasi pemimpin yang sama dapat mengalami perlakuan ketidakadilan. Hal ini berpotensi meningkatkan ketidakpuasan serta perilaku kontraproduktif para manajer lainnya.

Studi Zaidman dan Drory (2001) menunjukkan bahwa taktik MI yang ditargetkan kepada atasan akan memiliki efek pada situasi kerja yang tidak sehat baik antara individu yang melakukan MI dengan rekan-rekan mereka dan rekan kerja dengan atasan mereka. Hal ini dimungkinkan karena manajer lain yang tidak

menggunakan MI akan merasa diperlakukan tidak adil oleh atasan mereka. Situasi ini juga akan merusak kebersamaan kelompok kerja yang terdiri dari manajer pada tingkat hirarki yang sama.

4.2 Dampak taktik MI yang dilakukan manajer dengan target rekan kerja

Taktik MI oleh manajer yang diarahkan ke manajer rekan kerja lain pada tingkat hirarki yang sama, misalnya dengan bertindak untuk saling membantu dan menjalin hubungan interpersonal yang baik. Akibatnya, koordinasi antara departemen atau unit yang dipimpin oleh manajer akan berjalan lebih lancar.

Namun, loyalitas yang terlalu kuat dalam kelompok manajer tersebut dapat menyebabkan *groupthink*. Dengan adanya *groupthink*, akan terdapat konfirmasi yang tinggi antar manajer level yang sama sehingga pimpinan lebih tinggi kurang memperoleh keberagaman pendapat dan ide kreatif.

Selain itu, dengan meningkatnya aplikasi sumber penilaian dari rekan kerja, bisa dimungkinkan terjadi bias penilaian kinerja. Mengacu Toegel dan Conger (2003), individu akan memberikan nilai kinerja positif untuk memperoleh timbal balik penilaian kinerja positif pula dari rekan kerjanya. Namun hal ini bagi rekan kerja lainnya yang tidak mau terlibat dalam

“permainan” penilaian, bisa jadi memperoleh penilaian kinerja yang buruk dari rekan kerjanya. Oleh karena itu, perilaku MI demi memperoleh penilaian kinerja positif dari rekan kerja bisa mengakibatkan bias penilaian karena tidak dapat mengukur nilai yang sebenarnya dari kinerja seseorang.

4.3 Dampak taktik MI yang dilakukan manajer dengan target bawahan

Sehubungan dengan taktik MI yang dilakukan atasan kepada bawahan, Pasa (2000) menjelaskan bahwa dalam jarak kekuasaan dan kolektivitas tinggi, atasan tidak perlu menggunakan taktik pengaruh kepada bawahan untuk melaksanakan pekerjaan mereka. Kondisi ini konsisten dengan nilai-nilai budaya di Indonesia. Bawahan dalam konteks budaya ini akan melakukan apa yang diminta tanpa tawar-menawar dengan para pemimpin mereka, karena legitimasinya. Dalam konteks budaya jarak kekuasaan tinggi, karyawan hanya membutuhkan bimbingan dan prosedur yang jelas untuk melakukan pekerjaan mereka.

Namun di sisi lain, bawahan mengharapkan atasan memiliki kebersamaan yang tinggi dari atasannya, sebagai bentuk cerminan budaya kolektif. Bawahan yang memperoleh perlakuan khusus dari atasan mereka berpotensi

memposisikan dirinya dalam kelompok yang sama dengan atasan mereka. Hal ini memang berpotensi akan meningkatkan kebersamaan mereka dalam kelompok. Namun demikian, kebersamaan yang terlalu kuat memungkinkan munculnya *groupthink*, yang pada gilirannya akan mengurangi kinerja kreatif kelompok.

Selain kebersamaan, bawahan akan merasa kekuasaan mereka meningkat karena ada pertemanan dengan atasannya. Hal ini akan memungkinkan mereka memiliki kekuatan untuk menolak permintaan dari manajer lain dalam satu koordinasi yang meminta mereka untuk melakukan suatu pekerjaan.

Menurut teori pertukaran sosial (Organ, 1974), bawahan akan membalas atasan mereka dalam cara yang konsisten dengan apa yang mereka terima dari mereka. Oleh karena itu, perlakuan khusus dari atasan kepada bawahan adalah mungkin untuk meningkatkan loyalitas bawahan kepada atasan. Loyalitas dan persepsi bahwa mereka ada dalam kelompok yang sama dengan atasan memungkinkan bawahan untuk "melindungi" pemimpin mereka dan mereka memiliki konfirmasi yang tinggi terhadap pemimpin mereka. Hal ini dapat berdampak pada bias penilaian kinerja yang dilakukan oleh bawahan kepada atasan mereka.

Kebersamaan yang terlalu kuat sebagai akibat dari taktik MI juga memungkinkan atasan menjadi merasa tidak enak hati ketika harus menegur bawahan yang melakukan kesalahan atau pelanggaran aturan dan prinsip pekerjaan. Jika hal ini terjadi terus-menerus, maka potensi yang muncul adalah kontraproduktif bagi organisasi dan mengakarnya budaya negatif. Budaya negatif ini adalah bahwa bawahan akan bekerja lebih baik jika atasan memberikan kesenangan dengan mengabaikan sanksi atas pelanggaran.

V. Kesimpulan dan Implikasi bagi penelitian Manajemen Impresi

Taktik MI dapat dilakukan manajer dengan target yaitu atasan, rekan kerja, dan bawahan. Taktik MI ini cenderung dilakukan dengan dorongan beberapa faktor. Pertama, adanya hasrat memiliki sesuatu yang bernilai (seperti posisi jabatan, kualitas hubungan yang tinggi dengan atasan, dan lebih terjaminnya hubungan pemekerjaan). Kedua, kelangkaan sumberdaya yang berharga dan unik, seperti kompetensi unik bawahan dan rekan kerja, jejaring luas atasan, dan keterbatasan jumlah posisi jabatan level lebih tinggi. Ketiga, keinginan memperoleh penilaian kinerja tinggi dari atasan, rekan kerja, dan bawahan. Keempat, keinginan memperoleh penghargaan sebagai hasil keberhasilan tim kerja. Kelima, pencapaian

penyelesaian pekerjaan yang dilakukan bawahan dan bersama rekan kerja. Keenam, usaha penghindaran dari kesewenang-wenangan atasan dan memperoleh penilaian kinerja buruk dari atasan, bawahan, serta rekan kerja.

Berbagai faktor yang mendorong individu memainkan MI ini dapat dikuatkan oleh adanya legalitas norma budaya seperti jarak kekuasaan tinggi dan kolektivitas. Dalam norma budaya tersebut, anggota-anggota organisasi dituntut untuk menghargai dan mentaati atasan, loyal terhadap kelompok, dan menciptakan kebersamaan dalam kelompok.

Namun demikian, perilaku MI juga memiliki berbagai dampak positif dan negatif terutama bagi orang lain dan organisasi secara keseluruhan. Beberapa dampak negatif tersebut adalah, bias penilaian kinerja, menurunnya kepuasan kerja rekan kerja dan perilaku kontraproduktif, serta pelanggaran prinsip dan aturan kerja.

Berkaitan dengan taktik manajemen impresi dalam hubungan kerja di Indonesia, terdapat beberapa saran untuk penelitian lebih lanjut. Mengacu teori *power-dependence* (Emerson, 1972; pada Tepper, et al, 2009), orang akan bergantung pada pihak lain untuk sumber daya yang berharga. Orang dengan kekuasaan lebih kecil akan memiliki ketergantungan yang besar kepada pihak lain dan kemampuan

mereka untuk memenuhi kepentingan mereka sendiri akan terbatas. Kekuasaan seseorang, selain posisi yang terlegitimasi, dapat bersumber dari keahlian dan informasi dapat dimiliki. Sehubungan dengan teori-teori tersebut, studi perlu mengidentifikasi sejauh mana taktik MI yang dilakukan oleh manajer menengah dan lini pertama dengan target atasan mereka jika mereka memiliki keterampilan dan informasi lebih dari atasan mereka. Sebaliknya, seberapa jauh manajer akan melakukan taktik MI diarahkan kepada bawahan yang memiliki keahlian tinggi dan informasi yang banyak. Selain itu, studi perlu mengidentifikasi sejauh mana taktik MI dilakukan terhadap rekan manajer lain jika manajer lain tersebut memiliki sumberdaya dan keunikan kompetensi lebih besar atau lebih sedikit dari pelaku MI.

Selanjutnya, berkaitan dengan dampak potensial dari taktik MI, penelitian perlu mengidentifikasi sejauh mana bawahan yang menjadi target MI akan mempersepsikan kekuasaan dan kebersamaan mereka yang memungkinkan mereka setia kepada pelaku MI. Selain itu, penelitian perlu mengidentifikasi efek yang timbul sebagai akibat dari taktik MI yang dilakukan antara manajer pada tingkat hirarki yang sama, termasuk pengaruh kepatuhan terhadap atasan dan kemudahan menerapkan sistem matriks, koordinasi dan kerja sama tim organisasi.

REFERENSI

- Bolino, M.C., 1999. Citizenship and impression management: good soldiers of good actors? *Academy of Management Review*, 24 (1): 82-98.
- Bolino, M.C., & Turnley, W.H., 2009. Relative deprivation among employees in lower-quality leader-member exchange relationship. *The Leadership Quarterly*, 20: 276-286.
- Bozeman, D.P., & Kacmar, K.M., 1997. A cybernetic model of impression management process in organization. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69 (1): 9-30.
- Drory, A. & Zaidman, N., 2007. Impression management behavior: effects of the organizational system. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3): 290-308.
- Engle, E.M., & Lord, R.G., 1997. Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 40 (4): 988-1010.
- Harvey, P. Stoner, J., Hochwarter, & Kacmar, C., 2007. Coping with abusive supervision: the neutralizing effect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18: 263-280.
- Hewlin, P.F., 2009. Wearing the Cloak: Antecedents and Consequences of Creating Facades of Conformity. *Journal of Applied Psychology*, 94 (3): 727-741.
- Hofstede, G., 2007. Asian management in the 21st century. *Asia Pacific Journal of Management*, 24: 411-420
- Kacmar, K.M., Carlson, D.S., & Brattona, V.K., 2004. Situational and dispositional factors as antecedents of ingratiation behaviors in organizational setting. *Journal of Vocational Behavior* 65: 309-331.
- Kacmar, K.M., Wayne, S.J., Wright, P.M. 2009. Subordinate reactions to the use of impression management tactics and feedback by the supervisor. *Journal of Managerial Issues*, 21 (4): 498-517.
- Lee, K.L. & Low, G.T., 2012. Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics. *Journal of Applied Business and Economics*, 13(2): 59-96.
- Nguyen, N.T., Seers, A., & Hartman, N.S., 2008. Putting a Good Face on Impression Management: Team Citizenship and Team Satisfaction." *Institute of Behavioral and Applied Management*, 148-168.
- Organ, D.W., 1974. Social exchange and psychological reactance in a simulated superior-subordinate relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12: 132-142.
- Pasa, S.F., 2000. Leadership influence in a high power distance and collectivist culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (8): 414-426.
- Ralston, D.A. Hallinger, P., Egri, C.P., and Naathinsuhk, S., 2005. The effects of culture and life stage on workplace strategies of upward influence: A comparison of Thailand and the United States. *Journal of World Business*, 40: 321-337.
- Schermerhorn, J.R. & Bond, M.H. 1997. Cross-cultural leadership dynamics

- in collectivism and high power distance settings. *Leadership & Organization Development Journal*, 18 (4): 187-193.
- Senjaya, S. & Pekerti, A. 2010. Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (7): 643-663.
- Sitorus, S. & Budhwar, P.S. 2003. Doing business in Indonesia. *Thunderbird International Business Review*, 45(5): 587-609.
- Tepper, B.J., Duffy, Hoobler, J., & Ensley, M.D., 2004. Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89 (3): 455-465.
- Tepper, B.J., Carr, J.C., Breaux, D.M., Geider, S., Hu, C., & Wei, H., 2009. Abusive supervision, intention to quit, and employees' workplace deviance: a power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, article in press.
- Toegel, G. & Conger, J.A., 2003. 360-Degree assessment: Time for reinvention. *Center of Effective Organization (CEO) Publication G 03-17*: 1-25.
- Xin, K.R., 2004. Asian American Managers: An Impression Gap? An Investigation of Impression Management and Supervisor-Subordinate Relationships. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40 (2): 160-181.
- Yukl, G.A 1989. *Leadership in organization*. New Jersey: Prentice Hall, edisi dua.
- Zaidman, N.,& Drory, A., 2001. Upward impression management in the workplace cross-cultural analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 25: 671-690.

Biodata Penulis

Fenika Wulani, memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE.), Jurusan Manajemen UK Petra Surabaya, lulus 1999. Memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) Program Pasca Sarjana Magister Ilmu Manajemen Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, lulus 2001. Memperoleh gelar Doktor (Dr.) Program Pasca Sarjana Doktor Ilmu Manajemen Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, lulus 2013. Saat ini menjadi Dosen di Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.