

**PENGARUH SUMBER KEKUASAAN DAN METODE
MEMPENGARUHI TERHADAP KEPUASAN KERJA**
**Studi terhadap para PNS di lingkungan Dinas Perhubungan Daerah
Istimewa Yogyakarta**

Oleh :

**SUGIYARTA, SH
NIM : P100000085
NIRM : 00.6.106.02041.6.0083**

**TESIS
Diajukan Kepada
Program Magister Manajemen
Universitas Muhammadiyah Surakarta
Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
SURAKARTA
2005**

BAB I

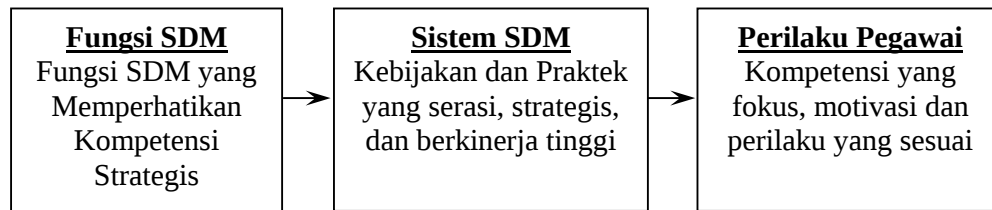
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut organisasi untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan. Artinya setiap organisasi harus mampu menyusun strategi dan kebijakan yang tepat untuk mengatasi setiap perubahan yang terjadi. Keberhasilan penyusunan kebijakan dan strategi organisasi akan didukung lebih banyak fungsi manajerial yang ada. Salah satu bidang fungsional strategis yang menjadi perhatian adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM).

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bagian tak terpisahkan dari suatu organisasi dan merupakan modal strategis. Kontribusi SDM terhadap organisasi dapat dikatakan maksimal apabila peran Manajemen SDM telah mampu menentukan masa depan organisasi melalui orientasi fungsional yang bukan lagi pada pengawasan, pengarahan dan pengendalian saja (*command*) tetapi lebih kepada pengembangan, kreatifitas, fleksibilitas dan manajemen proaktif (*coordination*).

Pelaksanaan fungsi SDM harus sedemikian rupa sehingga langsung mendukung implementasi strategis organisasi. Dasar dari peran strategi SDM terdiri dari 3 dimensi rantai nilai yang dikembangkan oleh arsitektur SDM organisasi sebagaimana diilustrasikan pada Bagan 1.1 di bawah ini, :



Sumber : Usmara, A.(ed.), (2002), hal. 195

Bagan 1.1 Arsitektur Sumber Daya Manusia

Di sini fungsi SDM, di samping memperhatikan kompetensi teknis dasar seperti rekrutmen, pemberian kompensasi, pengawasan dan lain-lain, juga harus memperhatikan kompetensi strategis kebijakan. Dalam sistem SDM harus mampu mengkaitkan fungsi SDM dengan kompetensi, mengembangkan strategi SDM yang serasi dengan implementasi strategi organisasi dan memberlakukan sistem imbalan dan manajemen kinerja yang menarik untuk merekrut, mempertahankan, memotifasi pegawai yang berkinerja tinggi. Sistem SDM pada akhirnya harus mampu mengembangkan perilaku produktif dari para pegawai yang berperan langsung dalam implementasi strategi, baik kompetensi inti maupun kompetensi spesifik.

Memasuki Abad XXI dunia mengalami berbagai perubahan yang mendasar, kekuatan pasar dirasakan demikian kuatnya sehingga hampir semua negara ikut terseret dalam arus mekanisme pasar bebas. Tonggak perubahan tatanan perekonomian dunia ini dimulai dengan terbentuknya *World Trade Organization* (WTO). Di sini bentuk-bentuk perdagangan mulai diatur oleh WTO bahwa arus barang dan jasa harus bebas masuk tanpa hambatan antar negara. Demikian pula dengan lalu lintas faktor produksi seperti modal dan tenaga kerja,

yang kemudian diikuti oleh berbagai sumber ekonomi lainnya seperti halnya teknologi akan mengalir dengan cepat ke berbagai penjuru dunia. Kondisi ini mendorong masing-masing negara membentuk *regional agreements*, seperti AFTA, NAFTA, APEC dan sebagainya. (Kuspriyomurdono, 2002).

Perkembangan global maupun regional yang berdampak pada perdagangan bebas tersebut pada akhirnya memicu adanya persaingan dalam berbagai bidang. Hal mendasar yang menjadi perhatian bagi tiap-tiap negara adalah terlebih dahulu dengan berbagai upaya untuk meningkatkan sumber daya manusianya baik sumber daya manusia bagi aparatur pemerintah sebagai penyelenggara negara maupun masyarakat pada umumnya. Secara khusus peningkatan sumber daya aparatur pemerintah sangat penting dilakukan karena fungsi aparatur pemerintah itu selain sebagai penyelenggara negara juga menjadi motor penggerak bagi pembangunan. Evaluasi terhadap adanya peningkatan sumber daya manusia itu antara lain dapat dilihat seberapa jauh peningkatan kinerja aparatur pemerintah.

Untuk meningkatkan kinerja SDM aparatur pemerintah, maka peran dan fungsi unit pengelola bagian kepegawaian menjadi sangat strategis. Untuk dapat memberi kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja SDM aparatur pemerintah maka disamping diperlukan dukungan sarana, prasarana, kelembagaan, dan teknologi bidang kepegawaian, juga diperlukan kinerja yang prima dari para pengelola kepegawaian itu sendiri.

Kinerja merupakan fungsi antara kemampuan dan motivasi (Ivancevich dan Matteson. 1990). Kinerja dapat ditingkatkan dengan meningkatkan hubungan

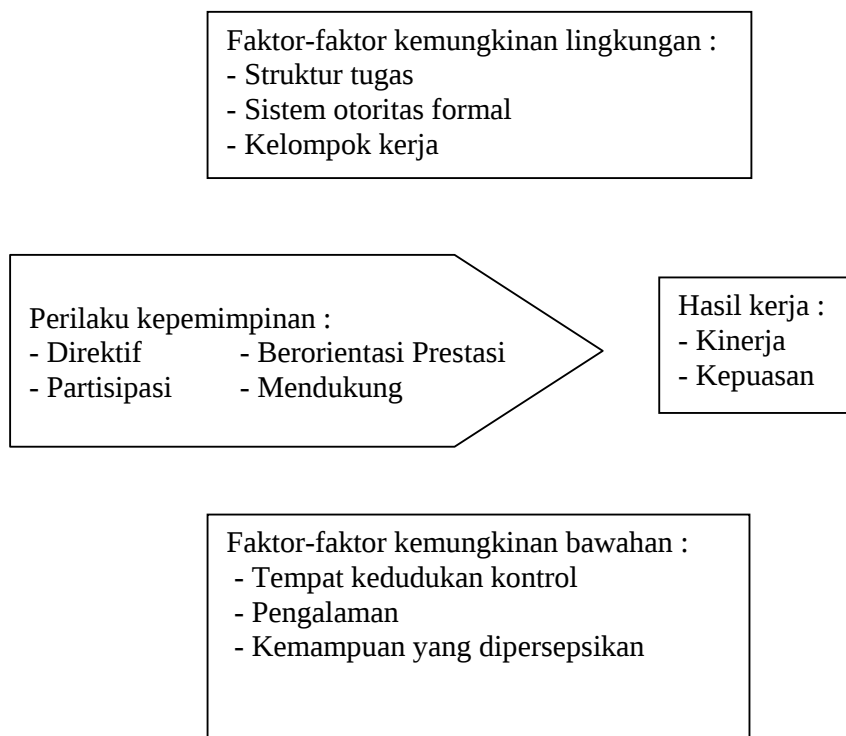
antara kemampuan dan motivasi. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja dan produktifitas bawahan. Cara pemberian motivasi seorang pemimpin merupakan salah satu ciri gaya kepemimpinan baik dalam memberikan motivasi, menumbuhkan semangat maupun menimbulkan rangsangan dan harapan bawahan. Kemampuan seorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor termasuk di dalamnya adalah pemberian motivasi terhadap peningkatan dan pengembangan kinerja bawahan.

Hughes et al. (2002) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi suatu kelompok yang terorganisir ke arah pencapaian tujuan kelompok tersebut. Dalam definisi tersebut, tersirat adanya kemampuan untuk memotivasi orang lain, dan hal tersebut dipercaya banyak orang sebagai satu kualitas terpenting dari seorang pemimpin yang baik. Pemimpin yang terbaik adalah mereka yang mampu memotivasi bawahannya agar mencapai kinerja yang tinggi sementara itu juga mampu memelihara tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

Menurut Hughes et al. (2002), berbagai jenis perilaku pemimpin seringkali menghasilkan para pengikut yang lebih terpuaskan. Beberapa dari perilaku pemimpin tersebut berkaitan dengan pengembangan hubungan yang baik dan penerapan secara tepat berbagai teknik-teknik motivasional. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan hubungan antara pemimpin dengan bawahan dan penerapan secara tepat berbagai teknik-teknik motivasional antara lain , yaitu : pemilihan orang-orang yang tepat dalam kelompok kerja, penggunaan secara tepat kekuasaan dan metode mempengaruhi, bersikap sopan dan dapat dipercaya,

pemilikan watak kepribadian yang baik, perolehan sumber daya yang dibutuhkan dan pengembangan keahlian bawahan.

Berdasarkan teori jalur tujuan sebagaimana diilustrasikan dalam bagan 2, tujuan yang hendak dicapai oleh pemimpin adalah kinerja dan kepuasan kerja bawahan. Teori jalur tujuan didasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Evans dan House, dkk, (1970) yang gagasan dasarnya adalah bahwa pemimpin dapat mempengaruhi kepuasan kerja, motivasi dan kinerja bawahannya dengan berperilaku dengan cara-cara tertentu bergantung pada situasi tertentu.



Sumber : Robbins, Stephen P. (1998)

Bagan 1.2 Teori Jalur Tujuan

Menurut teori jalur tujuan, perilaku pimpinan dapat diterima baik oleh para bawahan sejauh hal itu mereka pandang sebagai suatu sumber kekuasaan yang segera atau suatu sarana bagi sumber kekuasaan masa depan. House (1970) yang mengembangkan teori ini, mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan, yaitu : direktif, pendukung, partisipatif dan berorientasi prestasi. Teori ini menyiratkan bahwa pemimpin yang sama dapat menampilkan setiap atau semua perilaku yang bergantung pada situasi.

Teori itu juga mengemukakan bahwa terdapat dua kelas variabel yang dapat mempengaruhi atau memperlunak hubungan antara perilaku kepemimpinan dengan kinerja dan kepuasan kerja, yaitu faktor kemungkinan lingkungan dan karakteristik bawahan. Perilaku pimpinan akan tidak efektif apabila *redundan* dengan sumber-sumber struktur lingkungan atau tidak sama/sebangun dengan karakteristik bawahan.

Pembahasan mengenai perilaku kepemimpinan sangat penting dilakukan untuk mengetahui sejauh mana dampak yang ditimbulkannya. Adapun yang akan dibahas lebih lanjut dalam penelitian ini adalah pengaruh sumber kekuasaan dan metode mempengaruhi terhadap kepuasan kerja. Paradigma kepemimpinan saat ini menekankan kebutuhan untuk mengkonseptualisasikan kepemimpinan sebagai gejala kekuasaan. Banyak orang menggunakan terminologi kekuasaan, pengaruh dan metode mempengaruhi secara sinonim (Bass, 1990 dalam Hughes et al. , 2002). Namun demikian, akan sangat bermanfaat untuk mengetahui perbedaannya. Hughes et al. (2002) mendefinisikan pengaruh sebagai perubahan dalam sikap, nilai-nilai, kepercayaan atau perilaku agen sasaran sebagai hasil

penggunaan metode mempengaruhi. Metode mempengaruhi mengacu kepada perilaku aktual seseorang yang dimaksudkan untuk merubah sikap, nilai-nilai, kepercayaan, atau perilaku orang lain. Pengaruh dapat diukur dengan perilaku atau sikap yang ditunjukkan bawahan sebagai hasil dari penggunaan metode mempengaruhi oleh pemimpin.

Dengan demikian, dalam upaya mempengaruhi perilaku bawahan pemimpin akan menggunakan berbagai cara. Alternatif yang dapat digunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi bawahan adalah dengan menggunakan kekuasaan yang dimiliki. French dan Raven (1959) dalam Hughes et al. (2002) mengidentifikasi lima sumber kekuasaan yang secara potensial dapat digunakan oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain. Kelima sumber kekuasaan tersebut secara singkat berasal dari :

1. Kekuasaan Legitimasi (*legitimate power*).
2. Kekuasaan balas jasa (*reward power*).
3. Kekuasaan paksaan (*coercive power*).
4. Kekuasaan referensi (*referrent power*).
5. Kekuasaan Ahli (*expert power*).

Selanjutnya dalam upaya mempengaruhi bawahan dengan menggunakan kekuasaan yang diperoleh dari sumber-sumber di atas, pemimpin dapat menggunakan berbagai metode atau taktik mempengaruhi. Yulk dan Fable (1990) seperti yang dikutip Wahyuningsih (2000) mengidentifikasi beberapa metode atau taktik mempengaruhi sebagai berikut :

1. Metode tekanan.
2. Metode otoritas.
3. Metode pertukaran.
4. Metode Koalisi.
5. Metode mengambil hati.
6. Metode rasional.
7. Metode inspirasi.
8. Metode Konsultasi.

Menurut Hughes et Al. (2002), kepuasan bawahan, kohesifitas dan suasana kelompok kerja, atau indikator-indikator kinerja dapat digunakan untuk mengukur efektifitas metode mempengaruhi yang digunakan pemimpin. Derajat sejauh mana seorang pemimpin dapat merubah tingkat kepuasan, motivasi dan kohesifitas di antara para bawahan merupakan fungsi dari banyaknya sumber kekuasaan baik yang dimiliki pemimpin maupun bawahan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sumber kekuasaan dan metode mempengaruhi yang digunakan seorang pemimpin berpengaruh terhadap kepuasan kerja bawahannya.

Dari uraian di atas, selanjutnya dalam penelitian ini akan diteliti pengaruh sumber kekuasaan dan metode mempengaruhi terhadap kepuasan pegawai pada Dinas Perhubungan Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian ini dilakukan di Dinas Perhubungan Propinsi DIY mengingat beberapa pertimbangan sebagai berikut :

1. Adanya otonomi daerah yang berdampak pada terjadinya peleburan antara Dinas Lalu Lintas Angkutan Jalan Raya Propinsi DIY dengan Eks Kanwil Perhubungan mengakibatkan hubungan yang kurang harmonis antar pegawai yang berasal dari Eks Kanwil Perhubungan dengan pegawai yang berasal dari Dinas Lalu Lintas Angkutan Jalan Raya Propinsi DIY secara umum dan khususnya hubungan antara atasan dan bawahan.
2. Adanya komitmen yang sangat kuat dari para pejabat di lingkungan Dinas Perhubungan DIY untuk mewujudkan nilai-nilai kepemimpinan yang baik.

1.2 Perumusan Masalah

Bersumber dari latar belakang di atas peneliti merumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah kekuasaan legitimasi, kekuasaan balas jasa, kekuasaan paksaan, kekuasaan referensi dan kekuasaan ahli berpengaruh terhadap kepuasan pegawai ?
2. Apakah metode tekanan, metode pengakuan/otoritas atasan, metode pertukaran, metode koalisi, metode mengambil hati, metode rasional, metode inspirasi dan metode konsultasi berpengaruh terhadap kepuasan pegawai ?

1.3 Lingkup Penelitian

Variabel-variabel dalam penelitian ini terdiri dari 13 variabel, yaitu : kepuasan kerja pegawai, sebagai variabel terikat (*dependent variable*), variabel-variabel sumber kekuasaan yaitu kekuasaan legitimasi, kekuasaan balas jasa, kekuasaan paksaan, kekuasaan referensi dan kekuasaan ahli sebagai variabel bebas (*independent variable*) dan variabel-variabel metode mempengaruhi, terdiri dari metode tekanan, metode pengakuan/otoritas atasan, metode pertukaran, metode koalisi, metode mengambil hati, metode rasional, metode inspirasi dan metode konsultasi sebagai variabel bebas (*independent variable*)

Dalam penelitian ini akan diteliti persepsi pegawai (bawahan) terhadap sumber kekuasaan (kekuasaan legitimasi, kekuasaan balas jasa, kekuasaan paksaan, kekuasaan referensi dan kekuasaan ahli) dan metode mempengaruhi (metode tekanan, metode pengakuan/otoritas atasan, metode pertukaran, metode koalisi, metode mengambil hati, metode rasional, metode inspirasi dan metode konsultasi) dalam mempengaruhi kepuasan kerjanya.

Penelitian ini dilakukan di lingkungan Dinas Perhubungan Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dengan obyek penelitian adalah para PNS yang belum menduduki jabatan struktural (staf). Penelitian dilakukan terhadap para PNS yang belum menduduki jabatan struktural karena memang yang merupakan variabel bebas (variabel-variabel kekuasaan dan metode mempengaruhi) adalah para pimpinan khususnya yang memegang jabatan struktural yang memiliki akan variabel-variabel tersebut sedangkan sebagai obyek dari penelitian ini adalah para staf di mana diharapkan bahwa dari mereka akan dapat diketahui bagaimana atau

sejauh mana para pimpinan mereka menggunakan pengaruh kekuasaan yang dimiliki dan metode mempengaruhi yang mereka gunakan itu dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerjanya.

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan :

1. Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh kekuasaan legitimasi, kekuasaan balas jasa, kekuasaan paksaan, kekuasaan referensi dan kekuasaan ahli terhadap kepuasan kerja pegawai.
2. Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh metode tekanan, metode pengakuan/otoritas, metode pertukaran, metode koalisi, metode mengambil hati, metode rasional, metode inspirasi dan metode konsultasi terhadap kepuasan kerja pegawai.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Memberi kontribusi bagi pratisi dan akademisi khususnya dalam pengembangan topik ini
2. Memberikan bukti empiris dalam kaitannya dengan tindakan mempengaruhi atasan terhadap kepuasan kerja bawahan dan faktor-faktor yang mempengaruhi dengan penggunaan metode tersebut sehingga dapat memberikan manfaat bagi efektivitas organisasi.

3. Menjadi bahan perbandingan bagi penulis lain yang akan melakukan studi yang sama dan merupakan bahan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya.
4. Bagi peneliti, menambah wawasan dan pengetahuan khususnya yang berhubungan dengan topik yang diambil.

1.6 Kerangka Penulisan Tesis

Kerangka penulisan tesis ini akan disusun menjadi lima bab, yang keseluruhan merupakan satu kesatuan dan memberikan gambaran kegiatan penelitian secara keseluruhan. Masing-masing bab diuraikan dalam alinea di bawah ini.

Bab pertama, merupakan bagian pendahuluan. Bagian ini memuat latar belakang masalah mengapa penelitian ini dilakukan, penting dan perlu diteliti. Bagian pertama juga memuat permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, ruang lingkup, tujuan dan manfaat penelitian.

Bab kedua, adalah landasan teori. Bab ini memuat uraian sistematis dari studi pustaka, landasan teoritis dari variabel yang diteliti. Berdasarkan tinjauan pustaka yang ditulis, peneliti mengembangkan bagan konseptual penelitian, model penelitian dan hipotesis yang akan diuji dengan analisis pada bab selanjutnya.

Bab tiga, berisi metodologi penelitian. Bab ini meliputi lokasi dan subyek penelitian, pengambilan sampel, metode pengumpulan data, pengukuran dari masing-masing variabel penelitian dan instrumen pengukurannya. Bab ini juga

berisi metode analisis data, yang menjelaskan tentang metode/alat yang digunakan dalam menguji hipotesis yang dirumuskan.

Bab empat, berisi analisis dan pembahasan. Bab ini merupakan penjelasan tentang analisis hasil penelitian diurutkan sesuai metode analisis dan hipotesis yang disusun. Sebelum dilakukan uji hipotesis dilaporkan hasil uji validitas dan reliabilitas alat ukur, deskripsi karakteristik responden dan deskripsi statistik jawaban responden untuk semua variabel penelitian. Hasil dari analisis data dalam uji hipotesis kemudian diinterpretasikan, diuji dan dibahas berdasarkan konsep yang ada.

Bab lima merupakan kesimpulan dan saran bagi penelitian berikutnya. Kesimpulan menunjukkan pernyataan singkat berdasar hasil penelitian. Dari kesimpulan ini dapat dilihat hipotesis mana yang diterima dan yang ditolak. Saran dimaksudkan untuk memberikan rekomendasi bagi penelitian yang akan datang guna lebih memperdalam topik penelitian.