

# Pengaruh Kepemimpinan dan Kekuasaan Terhadap Iklim Organisasi, Motivasi Berprestasi dan Kepuasan Kerja serta Implikasinya terhadap Kinerja Karyawan

Djumadi Purwoatmodjo

**Abstract:** This research is designed to analyze the relationship between the employees work performance and predicting variables by using the combination of a descriptive research and an explanatory research. A descriptive research is used to describe the leadership and power; organizational climate; achievement motivation, job satisfaction, and performance. The variables researched are: Task oriented leadership, Relationship oriented leadership, Position power, Personal power, Organizational climate, Achievement motivation, Job satisfaction, Performance. Explanatory research is used to explain the influence of leadership and power on labor performance through organizational climate, achievement motivation, and job satisfaction. The analysis used in this research is Structural Equation Modeling analysis and the result are as the following: Leadership have non significance influence direct effect on labor performance. Task oriented leadership and relationship oriented leadership have significance indirect effect in negative influences on labor performance through job satisfaction and organizational climate. Position power and personal power have non significance on labor performance directly and indirectly. Job satisfaction and organizational climate have significance influence on labor performance, but achievement motivation have non significance influence. Relationship oriented leadership has negative influence on job satisfaction. It is recommended that task oriented should be given more emphasis rather than relationship behaviour.

**Keywords:** Leadership, Organizational climate, Achievement motivation, Job Satisfaction, Performance

Globalisasi membawa dampak besar bagi pengelolaan industri baik industri pengolahan, perdagangan maupun jasa karena persaingan semakin ketat. Kondisi persaingan mengharuskan perusahaan melakukan berbagai inovasi. Guna mewujudkan inovasi baru dalam pencapaian tujuan organisasi maka SDM memegang peranan penting, sehingga MSDM perlu selalu memperoleh perhatian pengkajian yang mendalam. Pencapaian tujuan merupakan fokus utama organisasi, baik organisasi bisnis maupun organisasi publik, termasuk PT. BRI (Persero) Tbk Unit Cabang Pati. Organisasi bisnis jasa keuangan semacam BRI dapat melaksanakan program-program kerjanya secara optimal apabila fungsi manajemen berjalan dengan baik, termasuk yang berkaitan dengan: kepemimpinan, kekuasaan, iklim organisasi, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja guna menunjang kinerja karyawan. Pimpinan perusahaan perlu melakukan pembinaan secara kontinue terhadap citra organisasi di mata pemegang saham (*steckholders*) melalui gaya kepemimpinan dan kekuasaannya, dan memperbaiki metode kerja dengan menjamin agar para karyawan dapat melaksanakan tugas secara optimal, tanpa menga-

lami gangguan yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Penciptaan iklim organisasi yang kondusif akan mampu menopang dan meningkatkan motivasi berprestasi dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan serta pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan melalui *human based management*.

SDM memberikan sumbangan sangat penting atas keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) berkelanjutan dari suatu organisasi. Mathis dan Jackson (2000:42) mengemukakan 4 faktor yang memungkinkan SDM menjadi bagian sangat penting bagi pencapaian sasaran strategis yang dikenal dengan Konsep VRIO mengacu pada strategi berdasarkan sumber daya (*resource-based management*). Faktor strategi tersebut jika SDM memiliki nilai (*value*), kelangkaan (*rareness*), sulit ditiru (*difficult imitability*), dan terorganisasi (*organized*). Dalam MSDM, kepemimpinan dan kekuasaan paling banyak dibahas dan dianggap sangat urgen untuk keberhasilan, terutama kaitannya dengan kinerja. Di sisi lain, faktor iklim organisasi, lingkungan kerja, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja juga memberikan pengaruh yang besar terhadap upaya peningkat-

Djumadi Purwoatmodjo adalah dosen Program Pascasarjana Universitas Semarang

an kinerja. Masalah pokok penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja karyawan. Pemecahannya dengan kepemimpinan dan kekuasaan, serta iklim organisasi, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja. Diasumsikan bahwa kepemimpinan dan kekuasaan akan mempengaruhi kinerja melalui iklim organisasi, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja.

Penelitian ini bertujuan pertama, menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan perilaku tugas dan perilaku hubungan terhadap kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung melalui iklim organisasi, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja. Kedua, menganalisis pengaruh kekuasaan posisi dan kekuasaan pribadi terhadap kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung melalui iklim organisasi, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja dan ketiga menganalisis pengaruh iklim organisasi, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Gaya kepemimpinan adalah perilaku pemimpin berupa tindakan untuk mengkomunikasikan, mengendalikan, mendelegasikan, melakukan pendekatan dan membangun sebuah tim/*team building* yang solid. (Offeman dan Hellmann, 1997 dalam Ekowati, 2001: 11). Kepemimpinan dalam penelitian ini mengkombinasikan matriks perilaku tugas dan hubungan mengacu pada teori *The Managerial Grid* yang dikembangkan Black dan Mouton (Robbins, 1996: 370) dengan 5 kombinasi perilaku tugas dan hubungan: (1,1 *impo-verished management*; 1,9 *country club management*; 5,5 *organization man management*; 9,1 *authorithy obidience* dan 9,9 *team management*)

Perilaku tugas adalah tingkat sampai dimana tugas diuraikan langkah demi langkah menurut instruksi-instruksi pelaksanaan standar yang terinci. Tugas yang samar-samar, strukturnya menyulitkan pengaruh kepemimpinan, karena baik pemimpin maupun bawahan tidak mengetahui dengan tepat apa yang harus dilakukan atau bagaimana hal tersebut dilakukan (Fiedler dalam Moekijat, 1990: 148).

Perilaku hubungan adalah hubungan manusiawi antara pemimpin dengan anggota yang menunjukkan sampai sejauh mana anggota kelompok percaya dan menyukai pemimpin dan mau

mengikuti petunjuk-petunjuknya. Pemimpin yang mendapat kepercayaan dan disukai jelas tidak memerlukan pangkat atau kekuasaan khusus untuk menyelesaikan sesuatu pekerjaan (Fiedler dalam Moekijat 1990: 148).

Kekuasaan adalah suatu kapasitas untuk mempengaruhi orang yang ditargetkan (Yukl, 1989: 32). Kekuasaan adalah sebuah konsep yang multisegi yang dianalisis dari berbagai perspektif; sebagai karakteristik individual, sebagai proses pengaruh interpersonal, sebagai tipe penyebab, dan sebagai topik dalam mempelajari nilai dan etika (Cavanaugh, 1984 dalam Matis dan Jackson, 2000: 106). Kekuasaan dalam penelitian ini terdiri dari kekuasaan posisi dan kekuasaan pribadi.

Kekuasaan posisi adalah kemampuan pemimpin mempengaruhi bawahan untuk bekerjasama secara efektif dalam suatu tugas bergantung pada kewenangan posisinya dalam struktur jabatan. Kekuasaan posisi berbeda dengan kekuasaan pribadi. Jelas lebih mudah menjadi pemimpin apabila kekuasaan jabatannya kuat. Kekuasaan mengikuti jabatan tanpa mempedulikan kualitas pemegang jabatan. Kekuasaan posisi disebut juga kekuasaan kedudukan, kekuasaan kelembagaan, kekuasaan jabatan atau kekuasaan berdasarkan peraturan/undang-undang. Apabila melepaskan jabatan berarti juga melepaskan kekuasaannya (Moekijat, 1990: 148, 196).

Kekuasaan kepribadian kebalikan dari kekuasaan posisi karena yang diandalkan untuk mempengaruhi bawahan untuk bekerjasama secara efektif dalam menyelesaikan tugas bergantung pada kemampuan diri pribadi. Beberapa orang mempunyai karisma, mempunyai kepribadian menarik yang memberi kehormatan dan pujian, termasuk perasaan akan cinta dan kasih sayang. Banyak pemimpin politik dan agama yang terkenal mempunyai karisma; pemimpin dalam perusahaan, dalam pendidikan dan dalam organisasi-organisasi lainnya sering memperoleh kekuasaan karena kepribadian mereka yang menarik (Moekijat, 1990: 196).

Iklim organisasi adalah suatu karakteristik yang menggambarkan sebuah organisasi yang membedakan organisasi itu dengan organisasi yang lain, dan berlangsung aktif selamanya serta

mempengaruhi perilaku manusia yang ada dalam organisasi itu (Mc. Farlan, 1974 dalam Kamela, 2001:22).

Motivasi berprestasi adalah pola perilaku yang mengacu kepada kekuatan menghasilkan, mengarahkan dan mempertahankan usaha/kerja yang dapat berasal dari dalam diri karyawan atau berasal dari luar diri karyawan, atau suatu harapan untuk memperoleh kepuasan dalam menguasai tantangan yang sulit (Winkel, 1989:29). Motivasi berprestasi adalah dorongan dalam diri seseorang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan (Davis dan Newstrom, 1985:88).

Kepuasan kerja adalah perasaan pegawai tentang menyenangkan tidaknya pekerjaan mereka (Davis dan Newstrom, 1985:105). Kepuasan kerja adalah ekspresi psikologis yang mencerminkan rasa bangga menjadi karyawan suatu perusahaan, rasa bangga mencapai tataran tertentu yang diinginkan karena memiliki peluang dan kapasitas dalam pekerjaan, rasa diakui eksistensi sehingga keterlibatannya dalam organisasi diperlukan, rasa memperoleh kemajuan karena mendapatkan pendidikan dan pelatihan yang diperlukan dalam mengembangkan organisasi, serta rasa tertantang dalam menghadapi pekerjaan dan ikut ambil bagian dalam membesarkan organisasi.

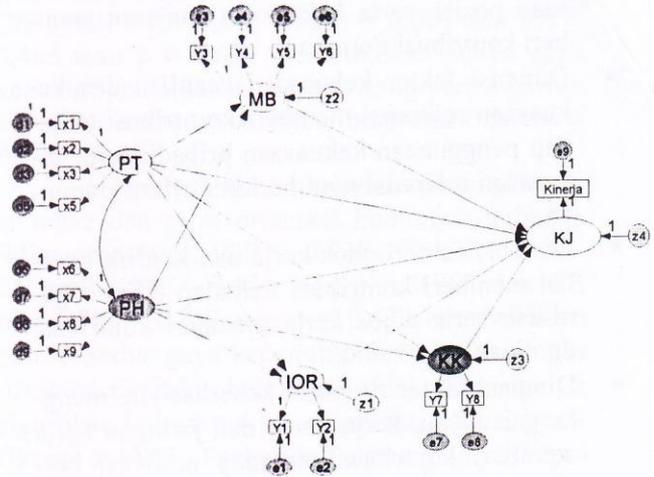
Kinerja karyawan adalah kemampuan karyawan dalam usaha mencapai hasil kerja yang lebih baik ke arah tercapainya tujuan organisasi (Musnaf, 1993: 49). Kinerja karyawan atau prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan, dan persepsi tugas (Byars, 1984:311). Konsep kinerja dalam penelitian ini mengaplikasikan dua indikator sesuai Buku Pedoman Sistem Manajemen Kinerja BRI (2001), yakni: sasaran kinerja obyektif (*performance objective*) dan sasaran kompetensi (*competency objective*)

## METODE

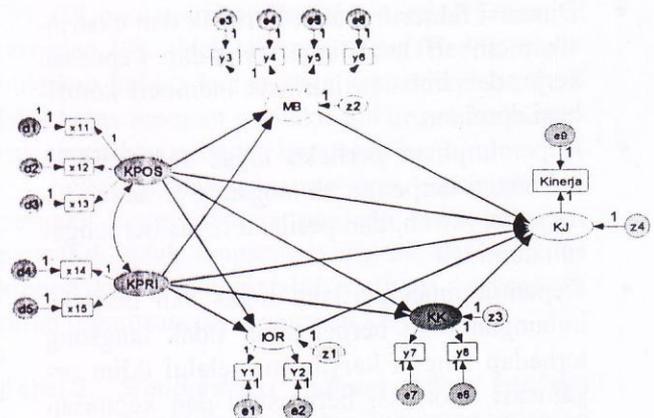
### Model Analisis

Digunakan Analisis SEM untuk menguji pengaruh kepemimpinan (gambar 1) dan kekuasaan (gambar 2). Masing-masing adalah model *path* untuk menguji kontribusi dimensi faktor, serta menguji pengaruh langsung maupun tidak

langsung kepemimpinan orientasi tugas (PT) dan kepemimpinan orientasi hubungan (PH) serta kekuasaan posisi (KP) dan kekuasaan pribadi (KPRI) terhadap kinerja karyawan (KJ) melalui iklim organisasi (IOR), motivasi berprestasi (MB) dan kepuasan kerja (KK).



Gambar 1 Model Path Kepemimpinan



Gambar 2 Model Path Kekuasaan

### Hipotesis Penelitian

- Dimensi faktor perencanaan kerja, pengorganisasian kerja, pelaksanaan kerja, pengarahan kerja dan pengendalian kerja memberi kontribusi terhadap kepemimpinan perilaku tugas, serta pengendalian kerja memberi kontribusi dominan.
- Dimensi faktor pemberian dukungan, kemudahan komunikasi, kemudahan interaksi, keaktifan menyimak dan pemberian umpan ba-

- lik memberi kontribusi terhadap kepemimpinan perilaku hubungan, serta kemudahan komunikasi memberi kontribusi dominan.
- Dimensi faktor kekuasaan legitimasi, kekuasaan ganjaran dan kekuasaan paksaan memberi kontribusi terhadap penggunaan kekuasaan posisi, serta kekuasaan ganjaran memberi kontribusi dominan.
- Dimensi faktor kekuasaan keahlian dan kekuasaan referensi memberi kontribusi terhadap penggunaan kekuasaan pribadi, serta kekuasaan referensi memberi kontribusi dominan.
- Dimensi faktor ethos kerja dan konflik internal memberi kontribusi terhadap iklim organisasi, serta ethos kerja memberi kontribusi dominan.
- Dimensi faktor orientasi keberhasilan, menghargai waktu, kerja keras dan jaringan kerja memberi kontribusi terhadap motivasi berprestasi, serta jaringan kerja memberi kontribusi dominan.
- Dimensi faktor imbalan intrinsik dan ekstrinsik memberi kontribusi terhadap kepuasan kerja, dan imbalan intrinsik memberi kontribusi dominan.
- Kepemimpinan perilaku tugas dan perilaku hubungan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, dan perilaku tugas berpengaruh dominan
- Kepemimpinan perilaku tugas dan perilaku hubungan juga berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui iklim organisasi, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja, dan pengaruh tidak langsung yang dominan adalah gaya kepemimpinan perilaku hubungan.
- Kekuasaan posisi dan kekuasaan pribadi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, dan kekuasaan posisi berpengaruh langsung dominan
- Kekuasaan posisi dan kekuasaan pribadi juga berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui iklim organisasi, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja, dan pengaruh tidak langsung yang dominan adalah kekuasaan posisi.

- Iklim organisasi, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Populasi penelitian adalah karyawan PT. BRI (Persero) Tbk Unit Kantor Cabang Pati yang menyebar di 33 unit kantor. Masing-masing unit kantor sebagai klaster diambil sampel secara purposif (*cluster purposive sampling*). Kriteria purposif adalah seluruh Mantri Unit, Deskman dan Teller berdasarkan daftar nama-nama karyawan PT. BRI (Persero) Tbk Unit Kantor Cabang Pati yang berjumlah 121 orang terdiri dari: 54 Mantri Unit, 34 Deskman, dan 33 Teller.

Gaya kepemimpinan perilaku tugas (PT) meliputi dimensi faktor Perencanaan kerja ( $X_1$ ), Pengorganisasian kerja ( $X_2$ ), Pelaksanaan kerja ( $X_3$ ), Pengarahan ( $X_4$ ), dan Pengendalian ( $X_5$ ). Gaya kepemimpinan perilaku hubungan (PH) meliputi dimensi faktor pemberian dukungan ( $X_6$ ), kemudahan komunikasi ( $X_7$ ), kemudahan interaksi ( $X_8$ ), keaktifan menyimak ( $X_9$ ), dan pemberian umpan balik ( $X_{10}$ ). Kekuasaan posisi (KPOS) meliputi dimensi faktor: penggunaan kekuasaan legitimasi ( $X_{11}$ ) penggunaan kekuasaan ganjaran ( $X_{12}$ ), dan penggunaan kekuasaan paksaan ( $X_{13}$ ). Kekuasaan pribadi (KPRI) meliputi dimensi faktor: kekuasaan keahlian ( $X_{14}$ ), kekuasaan referensi ( $X_{15}$ ).

Iklim organisasi (IOR) meliputi dimensi faktor ethos/budaya Kerja ( $Y_1$ ), konflik internal ( $Y_2$ ). Motivasi berprestasi (MB) meliputi dimensi faktor: orientasi keberhasilan ( $Y_3$ ), menghargai waktu ( $Y_4$ ) kerja keras ( $Y_5$ ), jaringan Kerja ( $Y_6$ ). Kepuasan kerja (KK) meliputi dimensi faktor kepuasan imbalan ekstrinsik ( $Y_7$ ), kepuasan imbalan intrinsik ( $Y_8$ ). Kinerja karyawan (KINERJA) berdasarkan Buku Pedoman Sistem Manajemen Kinerja BRI (2001) meliputi: sasaran kinerja obyektif (*performance objective*) dan sasaran kompetensi (*competency objective*)

## HASIL

### Analisis SEM Model Kepemimpinan

Semua dimensi faktor perencanaan kerja, pengorganisasian kerja, pelaksanaan kerja, dan pengendalian kerja, memiliki kontribusi signifikan terhadap perilaku tugas. Dimensi faktor dengan kontribusi dominan (\*) adalah perencanaan

kerja.  $X_1 = 0,363$  PT \*;  $X_2 = 0,342$  PT;  $X_3 = 0,270$  PT;  $X_5 = 0,296$  PT. Seluruh dimensi faktor pemberian dukungan pimpinan, kemudahan komunikasi, kemudahan interaksi dan keaktifan menyimak memiliki kontribusi signifikan terhadap perilaku hubungan, dan keaktifan menyimak memiliki kontribusi dominan.  $X_6 = 0,713$  PH;  $X_7 = 0,464$  PH;  $X_8 = 0,347$  PH;  $X_9 = 0,727$  PH\*. Hanya faktor etos/budaya kerja yang memberikan kontribusi signifikan terhadap iklim organisasi sedangkan konflik internal tidak memiliki kontribusi signifikan. Persamaan *loading factor* untuk dimensi faktor yang signifikan Ethos/ budaya kerja:  $Y_1 = 0,315$  IOR.

Dimensi faktor: orientasi keberhasilan, menghargai waktu, kerja keras dan jaringan kerja memberikan kontribusi signifikan terhadap motivasi berprestasi, dan yang memiliki kontribusi dominan adalah orientasi keberhasilan.  $Y_3 = 0,693$  MB\*;  $Y_4 = 0,509$  MB;  $Y_5 = 0,489$  MB;  $Y_6 = 0,372$  MB. Dimensi faktor imbalan ekstrinsik dan imbalan intrinsik memberi kontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja dan imbalan intrinsik yang dominan.  $Y_7 = 0,853$  KK dan  $Y_8 = 0,960$  KK\*. Koefisien pengaruh langsung gaya kepemimpinan perilaku tugas dan kepemimpinan perilaku hubungan dikemukakan pada tabel berikut.

Tabel 1 *Standardized Regression Weights* Pengaruh Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan terhadap Kinerja Karyawan

	PT	PH	MB	IOR	KK
MB	0,973 (0,009)	0,079 (0,685)	0,000	0,000	0,000
IOR	0,012 (0,904)	0,117 (0,473)	0,000	0,000	0,000
KK	0,405 (0,000)	-0,034 (0,000)	0,000	0,000	0,000
KJ	10,186 (0,992)	0,821 (0,996)	-10,395 (0,992)	0,014 (0,079)	0,002 (0,000)

Sumber: Data primer diolah

Keterangan ( ) : koefisien probabilitas

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa, pengaruh langsung kepemimpinan orientasi tugas dan orientasi hubungan terhadap kinerja karyawan:  $KJ = 10,186$  PT +  $0,821$  PH. CR (*critical ratio*) untuk PT = 0,010 atau  $p = 0,992$  dan

CR untuk PH = 0,010 atau  $p = 0,996$  membuktikan bahwa kedua variabel tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena nilai  $p > 0,05$ . Pengaruh langsung kepemimpinan orientasi tugas dan orientasi hubungan terhadap motivasi berprestasi,  $MB = 0,973$  PT +  $0,079$  PH. CR untuk PT = 2,602 atau  $p = 0,009$  dan PH = 0,405 atau  $p = 0,685$  membuktikan hanya gaya kepemimpinan perilaku tugas yang berpengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi karena  $p < 0,05$ .

Pengaruh langsung kepemimpinan orientasi tugas dan gaya orientasi hubungan terhadap iklim organisasi,  $IOR = 0,012$  PT +  $0,117$  PH. CR untuk PT = 0,121 atau  $p = 0,904$  dan CR untuk PH = 0,717 atau  $p = 0,473$  membuktikan bahwa kedua gaya kepemimpinan perilaku tugas maupun perilaku hubungan tidak berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi karena signifikansi  $> 0,05$ . Pengaruh langsung gaya kepemimpinan orientasi tugas dan orientasi hubungan terhadap kepuasan kerja,  $KK = 0,405$  PT -  $0,034$  PH. CR maupun signifikansi  $p$  untuk PT dan PH terhadap KK tidak diekspresikan (*fixed*); membuktikan bahwa kedua gaya kepemimpinan perilaku tugas maupun perilaku hubungan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Secara tidak langsung gaya kepemimpinan perilaku tugas maupun perilaku hubungan berpengaruh tidak langsung yang negatif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi berprestasi, iklim organisasi dan kepuasan kerja.

Tabel 2 *Standardized Indirect Effect* Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan terhadap Kinerja karyawan

	PT	PH	MB	IOR	KK
MB	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
IOR	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
KK	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
KJ	-10,114	0,816	0,000	0,000	0,000

Sumber: Data primer diolah

Koefisien pengaruh tidak langsung dikemukakan pada tabel 2. Semua koefisien pengaruh tidak langsung tersebut yakni -10,114 dan -0,816 lebih besar dari 0,50 artinya ada hubungan yang berarti karena pengaruhnya di atas 50%. Terutama pengaruh gaya kepemimpinan perilaku tugas

yang perlu dibenahi karena menimbulkan dampak pengaruh tidak langsung negatif yang jauh lebih besar. Perilaku tugas secara langsung tidak mempengaruhi kinerja karyawan tetapi perilaku tugas mempengaruhi kepuasan kerja dan motivasi berprestasi sehingga perilaku tugas yang dikembangkan hendaknya proporsional berkaitan dengan kepuasan atas tugas yang diberikan (misal disertai kejelasan peran dan wewenang) dan tugas mampu mendorong motivasi berprestasi (misal tugas cukup menantang dan ada prospek karir) agar tidak menimbulkan dampak negatif terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis model kepemimpinan membuktikan bahwa iklim organisasi memiliki  $p = 0,07$  mendekati  $0,05$ . Dalam ilmu sosial dapat diterima signifikansi pada level  $90\%$  ( $p < 0,10$ ); sehingga koefisien signifikansi  $0,07$  sudah cukup membuktikan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada level  $93\%$ . Motivasi berprestasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena koefisien signifikansi  $p = 0,992 > 0,05$ . Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien *standardized direct effect* iklim organisasi, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dikemukakan pada tabel 3. Berdasarkan tabel tersebut dirumuskan persamaan regresi pengaruh iklim organisasi, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yakni:  $KJ = 0,014 \text{ IOR} - 10,395 \text{ MB} + 0,002 \text{ KK}$

Tabel 3 *Standardized direct effect* IOR, MB dan KK terhadap kinerja karyawan (KJ) pada Model Kepemimpinan

	PH	PT	MB	IOR	KK
MB	0,973	0,079	0,000	0,000	0,000
IOR	0,012	0,117	0,000	0,000	0,000
KK	0,405	-0,034	0,000	0,000	0,000
KJ	10,186	0,821	-10,395	0,014	0,002

Sumber: Data primer diolah

Hanya iklim organisasi dan kepuasan kerja yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan iklim organisasi yang berpengaruh dominan karena koefisien regresi  $0,014 \text{ IOR}$  lebih besar dari  $0,002 \text{ KK}$ ; sedangkan motivasi

berprestasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### Analisis SEM Model Kekuasaan

Dimensi faktor yang memiliki kontribusi signifikan terhadap penggunaan kekuasaan posisi adalah kekuasaan legitimasi, sedangkan dimensi faktor lainnya yakni kekuasaan ganjaran dan kekuasaan paksaan tidak signifikan karena koefisien signifikansi  $p = 0,114$  dan  $0,110 > 0,05$ . Persamaan loading faktor kekuasaan legitimasi yakni:  $X_{11} = 0,164 \text{ KPOS}$

Dimensi faktor kekuasaan keahlian dan kekuasaan referensi memiliki kontribusi signifikan terhadap penggunaan kekuasaan pribadi. Kontribusi dominan (\*) adalah kekuasaan referensi.  $X_{14} = 0,439 \text{ KPRI}$  dan  $X_{15} = 0,633 \text{ KPRI}^*$ . Dimensi faktor konflik internal tidak signifikan dan hanya dimensi faktor ethos/budaya kerja yang memberi kontribusi signifikan terhadap iklim organisasi, dengan persamaan *loading factor*:  $Y_1 = 0,326 \text{ IOR}$ .

Semua dimensi faktor orientasi keberhasilan, menghargai waktu, kerja keras, dan jaringan kerja memberikan kontribusi signifikan terhadap motivasi berprestasi. Kontribusi dominan adalah orientasi keberhasilan  $Y_3 = 0,662 \text{ MB}^*$ ;  $Y_4 = 0,584 \text{ MB}$ ;  $Y_5 = 0,495 \text{ MB}$ ;  $Y_6 = 0,342 \text{ MB}$ . Dimensi faktor imbalan ekstrinsik dan intrinsik memberikan kontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja, namun yang memiliki kontribusi dominan adalah imbalan intrinsik,  $Y_7 = 0,875 \text{ KK}$  dan  $Y_8 = 0,933 \text{ KK}^*$ .

Koefisien pengaruh langsung kekuasaan posisi dan kekuasaan pribadi dikemukakan pada tabel 4.

Tabel 4 *Standardized Regression Weight* Pengaruh Kekuasaan Posisi dan Kekuasaan Pribadi terhadap Kinerja Karyawan

	KPRI	KPOS	MB	KK	IOR
MB	0,337 (0,076)	0,450 (0,129)	0,000	0,000	0,000
KK	0,131 (0,367)	0,368 (0,128)	0,000	0,000	0,000
IOR	0,238 (0,370)	-0,106 (0,502)	0,000	0,000	0,000

KJ	0,140 (0,706)	0,466 (0,250)	0,598 (0,102)	0,299 (0,188)	0,496 (0,023)
----	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel tersebut pengaruh langsung kekuasaan posisi dan kekuasaan pribadi terhadap kinerja karyawan,  $KJ = 0,466 KPOS + 0,140 KPRI$ . CR (critical ratio) untuk KPOS = 1,151 atau  $p = 0,250$  dan CR untuk KPRI = 0,377 atau  $p = 0,706$  membuktikan kedua variabel tersebut tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena nilai  $p > 0,05$ .

Pengaruh langsung kekuasaan posisi dan kekuasaan pribadi terhadap motivasi berprestasi,  $MB = 0,450 KPOS + 0,337 KPRI$ . CR untuk KPOS = 1,518 atau  $p = 0,129$  dan CR untuk KPRI = 1,772 atau  $p = 0,07$  terbukti hanya variabel kekuasaan pribadi yang berpengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi pada tingkat signifikansi 93%.

Pengaruh langsung kekuasaan posisi dan kekuasaan pribadi terhadap iklim organisasi,  $IOR = -0,106 KPOS + 0,238 KPRI$ . CR untuk KPOS = -0,671 atau  $p = 0,502$  dan CR untuk KPRI = 0,897 atau  $p = 0,370$  membuktikan bahwa kedua variabel kekuasaan posisi dan kekuasaan pribadi tidak berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi karena koefisien signifikansi  $> 0,05$ .

Pengaruh langsung kekuasaan posisi dan kekuasaan pribadi terhadap kepuasan kerja,  $KK = 0,368 KPOS + 0,131 KPRI$ . CR untuk KPOS = 1,525 atau  $p = 0,128$  dan CR untuk KPRI = 0,902 atau  $p = 0,367$  membuktikan bahwa kedua variabel kekuasaan posisi dan kekuasaan pribadi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karena koefisien signifikansi  $> 0,05$ .

Secara tidak langsung kekuasaan posisi maupun kekuasaan pribadi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui iklim organisasi, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja. Koefisien pengaruh tidak langsung dikemukakan pada tabel berikut:

Tabel 5 Standardized Indirect Effect Kekuasaan Posisi dan Kekuasaan Pribadi terhadap Kinerja karyawan

	KPRI	KPOS	MB	KK	IOR
MB	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
KK	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
IOR	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
KJ	0,359	0,326	0,000	0,000	0,000

Sumber: Data primer diolah

Semua koefisien pengaruh tidak langsung (0,359 dan 0,326)  $< 0,50$  artinya hubungan yang terjadi tidak cukup kuat karena di bawah standar 50%. Hal ini terbukti bahwa pada model kekuasaan: iklim organisasi memiliki nilai  $p = 0,002$  dan motivasi berprestasi 0,041; kedua nilai  $p$  tersebut  $< 0,05$  berarti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien pengaruh langsung iklim organisasi, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dikemukakan pada tabel 6.

Tabel 6 Standardized Direct Effect IOR, MB dan KK terhadap kinerja pada Model Kekuasaan

	KPRI	KPOS	MB	KK	IOR
MB	0,337	0,450	0,000	0,000	0,000
KK	0,131	0,368	0,000	0,000	0,000
IOR	0,238	-0,106	0,000	0,000	0,000
KJ	0,140	0,466	0,598	0,299	0,496

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel tersebut dirumuskan persamaan regresi pengaruh iklim organisasi, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yakni:  $KJ = 0,496 IOR + 0,598 MB + 0,299 KK$ . Pada model kekuasaan, iklim organisasi dan motivasi berprestasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi berprestasi memiliki pengaruh dominan karena memiliki koefisien regresi 0,310 lebih besar dari koefisien regresi iklim organisasi yakni 0,256.

## PEMBAHASAN

Kedua gaya kepemimpinan yang berorientasi pada perilaku hubungan maupun perilaku tugas memiliki pengaruh tidak langsung negatif, menimbulkan dugaan bahwa gaya kepemimpinan di lingkungan PT. BRI (Persero) Tbk Unit Kantor Cabang Pati tidak cukup efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan, karena para karyawan umumnya sudah cukup paham tentang pekerjaan dan tugas-tugasnya masing-masing sehingga mereka dapat bekerja dengan baik sesuai standar tugas pekerjaan. Misalnya, yang menyangkut: apa pekerjaan karyawan, siapa yang harus mengerjakan, kapan dan di mana pekerjaan itu harus diselesaikan, serta bagaimana pekerjaan itu harus dikerjakan, semuanya sudah diatur, difahami dan dilaksanakan sesuai *job description* jabatan masing-masing serta tata kerja standar yang berlaku di lingkungan BRI.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan PT. BRI (Persero) Tbk Unit Kantor Cabang Pati maka Kepemimpinan hendaknya lebih berorientasi pada kepuasan kerja dan iklim organisasi yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Ke dua variabel tersebut lebih berorientasi pada kebutuhan karyawan. Seperti diketahui bahwa, kerangka konseptual bagi kisi manajerial (*managerial grid*) mengasumsikan bahwa pikiran kebanyakan pemimpin bercabang dua, yaitu satu cabang mengenai perhatian terhadap orang dan satu cabang lagi perhatian terhadap produksi. Matriks hubungan *managerial grid* tersebut, terdapat 9 posisi sepanjang sumbu tegak dan horisontal. Menurut asumsi Blake dan Mouton, perhatian terhadap produksi dan tugas saling melengkapi untuk mencapai hasil kerja yang efektif. Manajer berkinerja paling baik pada gaya 9,9 (tipe *team management*), jika dibandingkan dengan gaya 9,1 (tipe *otocracy*) atau 1,9 (tipe *country club*). Jika hasil analisis penelitian ini dikaitkan dengan teori *managerial grid* maka gaya kepemimpinan yang berlaku di lingkungan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Unit Kantor Cabang Pati berada di antara tipe 5.5 (*organization man management*) dan 9,9 (*team management*). Hasil analisis menunjukkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada perilaku hubungan dan tugas sama-sama

tinggi, namun lebih cenderung berperilaku hubungan, dan perilaku hubungan memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada manusia perlu lebih dikedepankan secara proporsional dibandingkan penggunaan kekuasaan (baik secara posisional maupun individual). Hasil penelitian menemukan kondisi positif seperti yang disyaratkan dalam kesehatan bank. Pimpinan terbukti cukup memiliki kemampuan manajerial dan kepemimpinan (*leadership*) disamping karyawan cukup profesional dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Namun disarankan kepemimpinan yang berorientasi pada unsur manusia di lingkungan PT. BRI (Persero) Tbk Unit Kantor Cabang Pati perlu dikembangkan tidak berlebihan dan secara proporsional adanya komunikasi antara pimpinan dengan bawahan yang berjalan efektif, penilaian kinerja pegawai didasarkan pada sistem penilaian yang obyektif dan memberi umpan balik, serta pengembangan jenjang karir dan pelaksanaan promosi dilakukan atas dasar prestasi.

Hasil analisis deskriptif tentang kinerja yang berkaitan dengan sasaran kinerja obyektif pada kategori baik, terutama karena kontribusi item: keterukuran sasaran kinerja (*measurable*) dan relevansi sasaran kinerja obyektif (*relevant*), sehingga mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Sedangkan masalah apakah sasaran kinerja yang dirumuskan dapat dicapai atau tidak (*achievable*) relatif masih pada tingkatan cukup, dan yang memperoleh tanggapan paling rendah adalah faktor spesifikasi dari sasaran kinerja obyektif. Tampaknya sasaran kinerja obyektif yang dirumuskan menurut mayoritas responden masih kurang spesifik. Hasil analisis *loading factor* menunjukkan bahwa kurun waktu pencapaian (*time frame*) yang jelas merupakan item yang berkontribusi dominan. Sementara dari indikator sasaran kompetensi terlihat bahwa kepedulian antar pribadi (*interpersonal understanding*) merupakan item yang dominan.

Hasil analisis deskriptif kinerja karyawan di lingkungan PT. BRI (Persero) Tbk Unit Kantor Cabang Pati, yang menyangkut indikator sasaran kompetensi pada umumnya tergolong baik. Se-

mua item dari indikator sasaran kompetensi menurut anggapan sebagian besar responden tergolong baik, yakni ke-19 item sebagai berikut: *analytical thinking, conceptual thinking, information seeking, strategic thinking, organizational awareness, initiative, achievement motivation concern for quality and accuracy, interpersonal understanding, influencing others, leadership, teamwork, self confidence, developing others, relationship building, work/operational integrity, directiveness, customer services orientation, dan organizational commitment.*

Umumnya karyawan memiliki kompetensi yang baik menyangkut pekerjaan dan tugas-tugasnya. Seperti diketahui, setiap jabatan memerlukan sekumpulan kompetensi yang berbeda namun saling berinteraksi. Kumpulan kompetensi yang menjadi tuntutan suatu jabatan disebut sebagai profil kompetensi. Kompetensi yang dievaluasi dari setiap pekerja sangat bergantung pada tugas dan tanggungjawab pekerja. Dengan demikian target kompetensi yang harus dicapai dan menjadi dasar dalam melakukan evaluasi adalah kompetensi yang disyaratkan dalam profil kompetensi yang ditetapkan untuk masing-masing jabatan.

Kompetensi kinerja dalam penelitian ini dievaluasi dan dinilai dengan cara mengukur kedalaman atau intensitas masing-masing kompetensi yang dimiliki oleh para karyawan. Dalam hal ini pengumpulan data kinerja kompetensi didasarkan pada kuesioner, sehingga para karyawan dicoba untuk menilai dirinya sendiri sekaligus menilai rekan-rekan sejawatnya. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa secara umum rata-rata karyawan telah mencapai intensitas kompetensi yang dipersyaratkan, dan selanjutnya bisa dikembangkan lebih baik lagi ke depan. Sebagaimana dikemukakan Soetalaksana (1998: 4), pertumbuhan suatu bank seharusnya pertumbuhan yang berkelanjutan (*sustainable growth*), namun banyak perbankan yang pada tahun-tahun tertentu mencapai perkembangan yang di segala aspek, tetapi di tahun-tahun berikutnya tidak mampu mempertahankannya.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Semua dimensi faktor yakni: orientasi keberhasilan, sikap menghargai waktu, kerja keras dan jaringan kerja memberikan kontribusi signifikan terhadap motivasi berprestasi, dan orientasi keberhasilan menunjukkan kontribusi dominan. Semua indikator tersebut memperoleh tanggapan responden yang tinggi terutama jaringan kerja, orientasi keberhasilan, dan menghargai waktu namun indikator kerja keras masih perlu ditingkatkan. Hasil deskriptif ini menunjukkan bila motivasi berprestasi ingin ditingkatkan maka yang prioritas dikembangkan adalah orientasi keberhasilan di samping sikap kerja keras.

Semua dimensi faktor yakni: imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik memberi kontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja, dan imbalan intrinsik yang dominan. Ini menunjukkan bahwa yang perlu dikembangkan adalah imbalan intrinsik. Semua item dari kepuasan intrinsik memperoleh tanggapan responden yang tinggi, namun sebagian item dari kepuasan ekstrinsik dirasakan kurang yakni: program liburan rekreasi, imbalan tunjangan pensiun, penghargaan dan perhatian khusus pada karyawan yang berprestasi, serta promosi karir perlu lebih mempertimbangkan prestasi dan senioritas. Apabila item-item tersebut dikembangkan maka secara deskriptif akan meningkatkan kepuasan ekstrinsik yang berarti meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan intrinsik yang perlu dikembangkan kearah otonomi dan wewenang.

Kepemimpinan perilaku tugas maupun perilaku hubungan tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, kepemimpinan perilaku tugas berpengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi dan kepuasan kerja, sedangkan kepemimpinan perilaku hubungan memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Kepemimpinan perilaku tugas maupun perilaku hubungan secara tidak langsung berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan melalui iklim organisasi, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja. Perilaku hubungan memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja sehingga perilaku hubungan dalam memberikan dukungan, kemudahan untuk berkomunikasi, kemudahan

untuk berinteraksi, keaktifan menyimak hendaknya tidak berlebihan dan lebih proporsional.

Penggunaan kekuasaan posisi maupun kekuasaan pribadi tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan, namun kekuasaan pribadi berpengaruh terhadap motivasi berprestasi.

Penggunaan kekuasaan posisi maupun kekuasaan pribadi juga tidak memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui iklim organisasi, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja.

Iklim organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi berprestasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### Saran

Disarankan menata kembali kepemimpinan baik orientasi perilaku tugas maupun perilaku hubungan, karena terbukti keduanya berpotensi menyebabkan pengaruh negatif secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan, terutama kepemimpinan orientasi hubungan yang berpengaruh langsung negatif terhadap kepuasan kerja. Dalam hal ini diperlukan keaktifan menyimak secara proporsional terhadap kebutuhan karyawan, serta disarankan kemudahan hubungan interaksi pribadi dibatasi secara proporsional namun hubungan interaksi untuk kepentingan tugas perlu ditingkatkan.

Secara kausalitas peningkatan kinerja karyawan dapat juga dilakukan melalui perbaikan iklim organisasi dan peningkatan kepuasan kerja karena terbukti ke dua variabel tersebut memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan, untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui iklim organisasi disarankan mempertahankan ethos/budaya kerja yang kondusif serta mengembangkan hubungan sosial dengan atasan dan antar karyawan secara proporsional.

Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja disarankan mengutamakan kebutuhan intrinsik yang memberi kontribusi dominan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja tergolong

tinggi terutama kepuasan intrinsik dan sebagian besar item kepuasan ekstrinsik kecuali liburan rekreasi, tunjangan pensiun, penghargaan dan perhatian khusus terhadap karyawan berprestasi serta promosi karier mempertimbangkan prestasi dan senioritas. Disarankan mempertimbangkan pendekatan baru dalam mengelola kepuasan kerja, salah satu yang populer adalah *corporate mystic* menganjurkan pekerja dengan kesadarannya selalu menjaga hubungan spiritual dengan dirinya sendiri, orang lain, alam dan lingkungan sekitar mereka. Mereka bekerja di atas dasar integritas, berusaha mengejar visi dengan kesabaran dan akan mendorong tumbuhnya potensi maksimal dari mitra kerja. Mereka puas bekerja di antara dua dunia, dunia spiritual dan dunia bisnis yang nyata.

Peningkatan kinerja karyawan dapat pula dilakukan secara deskriptif melalui peningkatan sasaran kinerja obyektif dan sasaran kompetensi. Peningkatan kinerja obyektif disarankan melalui pengembangan kurun waktu pencapaian (*time frame*) yang jelas dari perencanaan kerja dan perumusan sasaran kinerja yang lebih spesifik. Peningkatan kinerja kompetensi disarankan melalui pengembangan kepedulian antar pribadi (*interpersonal understanding*), kemampuan berfikir konseptual (*conceptual thinking*), kesadaran berorganisasi (*organizational awareness*), kemampuan berfikir strategik (*strategic thinking*), kemampuan berfikir analitik (*analytical thinking*), kemampuan pengarahan (*directiveness*), kemampuan membina hubungan (*relationship building*), kemampuan pencarian informasi (*information seeking*), kepedulian kualitas dan keakuratan (*concern for quality and accuracy*), serta orientasi pelayanan kepada pelanggan (*customer services orientation*).

### DAFTAR RUJUKAN

- Anonymous. 2001. *Buku Pedoman Sistem Manajemen Kinerja Bank Rakyat Indonesia*. Divisi Manajemen Sumberdaya Manusia. Jakarta
- Byars, L.L, dan Leslie, WR. 1984. *Human Resources and Personnel Management*. Richard D. Irwin Inc. Illionis.

- Davis, K, Newstrom, J.W. 1985. *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi Ketujuh. Alih Bahasa : Agus Dhama. Jakarta: Erlangga
- Kamela. 2001. Pengaruh Keterlibatan Kerja, Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan pada Universitas Bung Hatta Padang. *Tesis*. Tidak dipublikasikan. Universitas Brawijaya. Malang.
- Mathis, L.R. dan J.H. Jackson. 2000. *Human Resource Management*. Ninth Edition. South-Western College Publishing. Cincinnati, Ohio.
- Moekijat. 1990. *Pengembangan Manajemen dan Motivasi*. Bandung: Pioner Jaya
- Robbins, S.P. 1996. *Organizational Behavior*. 9<sup>th</sup> Edition. Prentice Hall International, Inc. San Diego. California.
- Winkel, W. S. 1989. *Psikologi Pendidikan dan Evaluasi Belajar*. Edisi Revisi. Jakarta: Gramedia
- Yukl, G. 1998. *Leadership in Organization*. Alih Bahasa: Udaya Jusuf Kepemimpinan Dalam Organisasi. Jakarta: Prenhallindo
- Yukl, G. dan T. Taber. 1983. *The Effective Use of Managerial Power*. American Management Association. Diedit oleh A. Dale Timpe. Kepemimpinan. Pp. 7179.