

# PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KEKUASAAN TERHADAP IKLIM ORGANISASI, MOTIVASI BERPRESTASI, KEPUASAN KERJA SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

**Djumadi Purwoatmodjo**

*Program Studi Magister Manajemen Universitas Semarang*  
 ✉ Jl. Seruni V No. 07, Tlogosari Kulon, Semarang

## ABSTRACT

*The Effects of Leadership and Power on the Organizational Climate, Achievement Motivation, Job Satisfaction, and Its Implication on the Performance. 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. 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 S E M analysis and the result are shows as follow: (1) leadership have non significance influence direct effect on labor performance, (2) task oriented leadership and relationship oriented leadership had significance indirect effect in negative influences on labor performance through job satisfaction and organizational climate, (3) position power and personal power had non significance, on labor performance directly and indirectly, (4) job satisfaction and organizational climate had significance influence on labor performance, but achievement motivation had non significance influence, (5) relationship oriented leadership had negative influence on job satisfaction. It is recommended that task oriented should be given more emphasis rather than relationship behavior.*

**Keywords:** *leadership, organizational climate, achievement motivation, job satisfaction, performance.*

## PENDAHULUAN

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 Sumberdaya Manusia (SDM) memegang peranan penting, sehingga 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 kontinyu terhadap citra organisasi di mata pemegang saham (*stakeholders*) melalui gaya kepemimpinan dan kekuasaannya, dan memperbaiki metode kerja dengan menjamin agar para karyawan dapat melaksanakan tugas secara optimal, tanpa mengalami gangguan yang dapat mempengaruhi kinerjanya.

SDM memberikan sumbangan sangat penting atas keunggulan kompetitif berkelanjutan dari suatu organisasi. Mathis dan Jackson (2000) mengemukakan ada 4 faktor yang memungkinkan SDM menjadi bagian sangat penting bagi pencapaian sasaran strategis yang dikenal dengan Konsep VRIO mengacu pada strategi berdasarkan sumber daya. Faktor strategi tersebut jika SDM memiliki nilai, kelangkaan, sulit ditiru, dan terorganisasi. Dalam Manajemen SDM (MSDM), kepemimpinan dan kekuasaan paling banyak dibahas dan dianggap sangat urgen untuk keberhasilan, terutama kaitannya dengan kinerja.

## METODE PENELITIAN

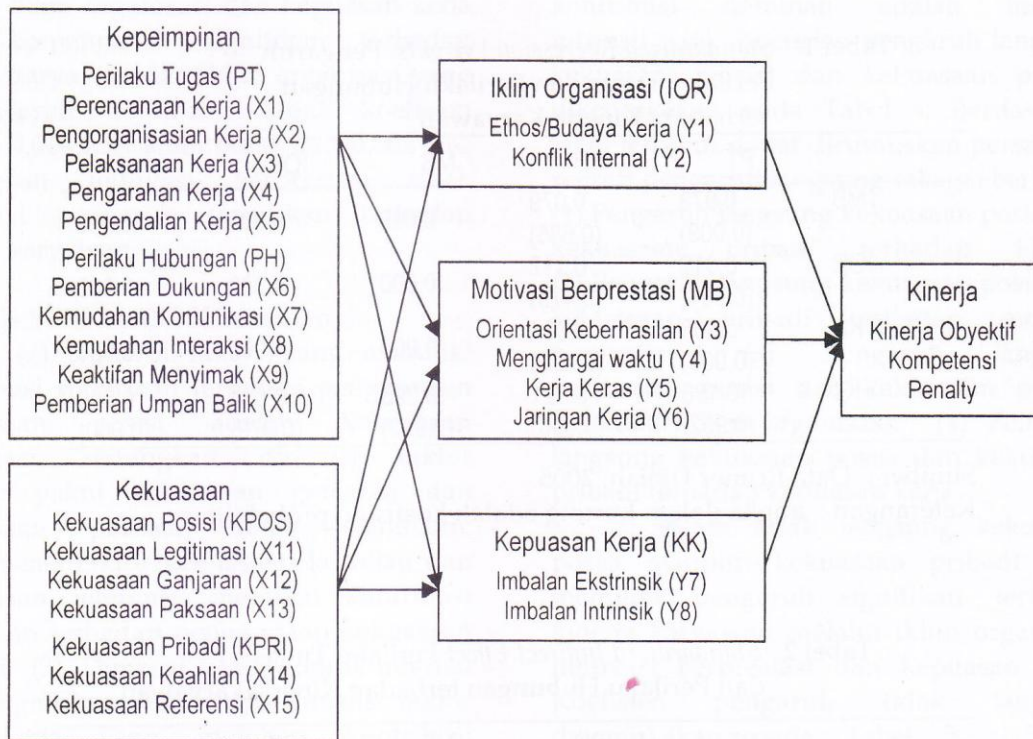
Penelitian ini menguji hubungan kausalitas dengan kerangka hubungan variabel seperti terlihat pada Gambar 1. Populasi penelitian adalah karyawan PT. BRI (Persero) Tbk Unit Kantor Cabang Pati yang menyebar di 33 unit kantor. Masing-masing unit kantor sebagai klaster diambil sampel secara purposif. Kriteria 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. Penelitian ini tergolong *explanatory research*, bertujuan menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan dan penggunaan kekuasaan melalui iklim organisasi, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. BRI (Persero) Tbk Unit

Kantor Cabang Pati. Pengumpulan data primer dengan kuesioner, menggunakan skala Likert dengan skor 1 sampai dengan 5. Pengujian hipotesis dengan SEM.

## Definisi Konseptual Variabel

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). Kepemimpinan dalam penelitian ini mengkombinasikan matriks perilaku tugas dan hubungan mengacu pada teori *The Managerial Grid* yang dikembangkan Black dan Mouton (Robbins, 1996). Kekuasaan adalah suatu kapasitas untuk mempengaruhi orang yang ditargetkan (Yukl, 1989), merupakan 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). Kekuasaan dalam penelitian 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).

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). Motivasi berprestasi adalah dorongan dalam diri seseorang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan



Gambar 1. Kerangka Hubungan Variabel Penelitian

dalam upaya mencapai tujuan (Davis dan Newstrom, 1985). Kepuasan kerja adalah perasaan pegawai tentang menyenangkan tidaknya pekerjaan mereka (Davis dan Newstrom, 1985). Kinerja karyawan adalah kemampuan karyawan dalam usaha mencapai hasil kerja yang lebih baik ke arah tercapainya tujuan organisasi (Musnaf, 1993). Konsep kinerja dalam penelitian ini mengaplikasikan dua indikator sesuai Buku Pedoman Sistem Manajemen Kinerja BRI (2001), yakni sasaran kinerja obyektif dan sasaran kompetensi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 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, dengan persamaan *loading factor* :  
 $X_1 = 0,363$  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, dengan persamaan *loading factor* :  
 $X_6 = 0,713$  PH;  $X_7 = 0,464$  PH;  
 $X_8 = 0,347$  PH;  $X_9 = 0,727$  PH\*

Hanya faktor ethos kerja yang memberikan kontribusi signifikan terhadap iklim organisasi sedangkan konflik internal tidak memiliki kontribusi signifikan. Persamaan *loading factor* untuk dimensi

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, 2005

Keterangan : angka dalam kurung adalah koefisien probabilitas

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, 2005

faktor yang signifikan Ethos kerja:

$$Y_1 = 0,315 \text{ IOR}$$

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, dengan persamaan *loading factor*:

$$Y_3 = 0,693 \text{ MB}^*; Y_4 = 0,509 \text{ MB}; Y_5 = 0,489 \text{ MB}; Y_6 = 0,372 \text{ MB}.$$

Dimensi faktor imbalan ekstrinsik dan imbalan intrinsik memberi kontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja dan imbalan intrinsik yang dominan, dengan persamaan *loading factor* :

$$Y_7 = 0,853 \text{ KK dan } Y_8 = 0,960 \text{ KK}^*$$

Koefisien pengaruh langsung dan tidak langsung gaya kepemimpinan perilaku tugas dan kepemimpinan perilaku hubungan dikemukakan pada Tabel 1 dan Tabel 2.

Koefisien *standardized direct effect* iklim organisasi, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dikemukakan pada Tabel 3. Dari Tabel 3 dirumuskan persamaan regresi pengaruh iklim organisasi, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yakni:

$$KJ = 0,014 \text{ IOR} - 10,395 \text{ MB} + 0,002 \text{ KK}$$

Hanya iklim organisasi dan kepuasan kerja yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan iklim organisasi yang berpengaruh dominan karena koefisien regresi 0,014 IOR lebih besar dari 0,002 KK; sedangkan motivasi berprestasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### Analisis SEM Model Kekuasaan

(1) 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. (2) Dimensi faktor kekuasaan keahlian dan kekuasaan referensi memiliki kontribusi signifikan terhadap penggunaan kekuasaan pribadi. (3) Dimensi faktor konflik internal tidak signifikan dan hanya dimensi faktor etos kerja yang memberi kontribusi signifikan terhadap iklim organisasi. (4) Semua dimensi faktor orientasi keberhasilan, menghargai waktu, kerja keras, dan jaringan kerja memberikan kontribusi signifikan terhadap motivasi berprestasi. Kontribusi dominan adalah dimensi faktor orientasi. (5) Dimensi faktor imbalan ekstrinsik dan imbalan intrinsik memberikan kontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja, namun yang memiliki

kontribusi dominan adalah imbalan intrinsik. (6) Koefisien pengaruh langsung kekuasaan posisi dan kekuasaan pribadi dikemukakan pada Tabel 4. Berdasarkan tabel tersebut dapat dirumuskan persamaan regresi pengaruh langsung sebagai berikut.

(1) Pengaruh langsung kekuasaan posisi dan kekuasaan pribadi terhadap kinerja. (2) Pengaruh langsung kekuasaan posisi dan kekuasaan pribadi terhadap motivasi berprestasi. (3) Pengaruh langsung kekuasaan posisi dan kekuasaan pribadi terhadap iklim organisasi, (4) Pengaruh langsung kekuasaan posisi dan kekuasaan pribadi terhadap kepuasan kerja.

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 5. Semua koefisien pengaruh tidak langsung yakni 0,359 dan 0,326 < 0,50 artinya hubungan yang terjadi tidak cukup kuat karena dibawah standar 50%. Terbukti bahwa pada model kekuasaan: iklim organisasi dan motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien pengaruh langsung iklim organisasi,

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, 2005

motivasi berprestasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dikemukakan pada Tabel 6. Dari Tabel ini dirumuskan persamaan regresi pengaruh iklim organisasi, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Motivasi berprestasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi berprestasi berpengaruh dominan.

#### Gaya Kepemimpinan Perilaku Tugas

Semua dimensi faktor (perencanaan kerja, pengorganisasian kerja, pelaksanaan kerja, dan pengendalian kerja) memberikan kontribusi signifikan terhadap gaya kepemimpinan perilaku tugas. Gaya -

kepemimpinan perilaku tugas tergolong tinggi. Dimensi faktor yang memberi kontribusi utama terhadap kepemimpinan orientasi tugas adalah pelaksanaan kerja dan perencanaan kerja. Artinya gaya kepemimpinan orientasi tugas didominasi oleh kedua dimensi faktor tersebut, namun bila ditilik dari variasi data maka tampak perencanaan kerja lebih bervariasi. Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan perilaku tugas di lingkungan PT. BRI (Persero) Tbk Unit Kantor Cabang Pati lebih menekankan penyempurnaan perencanaan kerja, di samping dimensi faktor lainnya yakni pengorganisasian kerja, pelaksanaan kerja, dan pengendalian kerja. Dimensi

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, 2005

Tabel 5. *Standardized Indirect Effect* Kekuasaan Posisi dan Kekuasaan Pribadi 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	0,359	0,326	0,000	0,000	0,000

Sumber : Data Primer Diolah, 2005

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.

faktor kepemimpinan perilaku tugas di lingkungan PT. BRI (Persero) Unit Kantor Cabang Pati yang perlu ditingkatkan adalah organisasi kerja dan pengendalian kerja karena memberi kontribusi dominan. Dalam organisasi perbankan semacam ini bisa terutama jika para karyawan telah berpengalaman kerja dan profesional di bidangnya, sehingga tidak terlalu diprioritaskan melakukan pengorganisasian kerja, kecuali perencanaan kerja yang terarah yang menyangkut target-target yang ingin dicapai oleh perusahaan. Pengorganisasian kerja, pelaksanaan kerja, pengarahan kerja, dan pengendalian kerja lebih bersifat fleksibel sejalan dengan perencanaan kerja yang telah dibuat.

Artinya faktor perilaku lebih dipengaruhi oleh perencanaan kerja yang tingkat fleksibilitasnya tentu lebih kaku dibanding dimensi faktor lainnya.

#### Gaya Kepemimpinan Perilaku Hubungan

Semua dimensi faktor (pemberian dukungan, kemudahan komunikasi, kemudahan interaksi, keaktifan menyimak) memberi kontribusi signifikan terhadap kepemimpinan perilaku hubungan, dan keaktifan menyimak yang dominan. Berdasarkan hasil deskripsi ternyata semua indikator memperoleh tanggapan responden yang tinggi terhadap kepemimpinan perilaku hubungan, sehingga dapat dikatakan kepemimpinan

di lingkungan PT. BRI (Persero) Tbk Kantor Cabang Pati cenderung berorientasi hubungan daripada orientasi tugas. Urut-urutan tingkat kontribusi indikator terhadap kepemimpinan orientasi hubungan yakni: kemudahan komunikasi, pemberian dukungan, keaktifan menyimak dan kemudahan interaksi. Keaktifan menyimak dominan artinya bila ingin meningkatkan kepemimpinan orientasi hubungan maka yang diprioritaskan adalah keaktifan menyimak, yang mana karyawan mengharapkan adanya perhatian terhadap keluhan/ persoalan karyawan termasuk yang bersifat individu.

#### Kekuasaan Posisi

Dimensi faktor kekuasaan ganjaran dan kekuasaan paksaan tidak memberi kontribusi signifikan terhadap kekuasaan posisi, dan hanya faktor kekuasaan legitimasi yang signifikan. Hasil deskriptif menunjukkan semua indikator kekuasaan posisi (kekuasaan legitimasi, kekuasaan ganjaran, dan kekuasaan paksaan) memperoleh tanggapan responden yang tinggi, namun dari hasil analisis *loading factor* yang memberi kontribusi signifikan terhadap kekuasaan posisi adalah kekuasaan legitimasi. Ini berarti penggunaan kekuasaan posisi lebih ditekankan pada kekuasaan legitimasi dibandingkan kekuasaan ganjaran dan kekuasaan paksaan.

### **Kekuasaan Pribadi**

Semua dimensi faktor (kekuasaan keahlian dan kekuasaan referensi) memberi kontribusi signifikan terhadap kekuasaan pribadi, dan kekuasaan referensi yang dominan. Ini menunjukkan bahwa kekuasaan pribadi lebih berorientasi kekuasaan referensi. Hasil analisis deskriptif menunjukkan semua indikator memperoleh tanggapan yang tinggi dari responden. Kekuasaan pribadi lebih tinggi daripada kekuasaan posisi karena indikator kekuasaan paksaan pada variabel kekuasaan posisi kurang diterapkan, dan kekuasaan referensi memberi kontribusi dominan terhadap kekuasaan pribadi.

### **Iklim organisasi**

Dimensi faktor ethos kerja memberikan kontribusi yang signifikan terhadap iklim organisasi, dan konflik internal tidak signifikan. Ini menunjukkan bahwa etos kerja perlu dikelola guna menunjang iklim organisasi yang kondusif. Sesuai pendapat Higgins (1982) dalam Kamela (2001) bahwa iklim kerja suatu organisasi sebagai perasaan individu berhubungan dengan lingkungan internal organisasi dan akan mempengaruhi perilaku individu, persepsi dan perasaan individu terhadap lingkungan internal organisasi yang dapat bersifat positif maupun negatif. Iklim organisasi merupakan penampakan ke luar dari kualitas lingkungan internal organisasi yang dipersepsikan atau dirasakan baik secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi motivasi dan perilaku para anggotanya serta dapat digambarkan dalam nilai-nilai kepercayaan dan sikap individu yang ada dalam organisasi. Karena itu lingkungan internal perlu dikelola terutama ethos kerja yang kondusif guna mencapai tujuan organisasi.

### **Motivasi Berprestasi**

Dimensi faktor orientasi keberhasilan, sikap menghargai waktu, kerja keras dan jaringan kerja memberi kontribusi signifikan terhadap motivasi berprestasi dan orientasi keberhasilan menunjukkan kontribusi dominan. Menunjukkan bahwa sikap menghargai waktu yang diutamakan karyawan, karena seseorang akan menentukan jadwal kerja yang baik, sehingga prestasi yang diinginkan dapat direncanakan.

### **Kepuasan Kerja**

Dimensi faktor imbalan ekstrinsik dan imbalan intrinsik memberikan kontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dan faktor imbalan intrinsik memiliki kontribusi dominan. Kesimpulan ini menunjukkan bahwa yang diutamakan manajemen PT. BRI (Persero) Tbk Unit Kantor Cabang Pati bukan imbalan yang bersifat ekstrinsik, melainkan yang intrinsik dari dalam diri karyawan itu sendiri dan dari dalam pekerjaan itu sendiri. Ini merupakan kepuasan yang lebih tinggi dari kebutuhan fisiologis yang berkaitan dengan penghargaan atas prestasi kerja, menyukai pekerjaan yang menantang, adanya pengembangan karir dengan kejelasan peran dan wewenang yang diberikan oleh pihak manajemen kepada karyawan.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Perilaku Tugas**

Gaya kepemimpinan perilaku tugas ternyata tidak memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, namun secara tidak langsung melalui kepuasan kerja dan motivasi berprestasi berpotensi memberikan pengaruh negatif, terutama berkenaan dengan pengelolaan kepuasan kerja dan motivasi berprestasi, karena kedua variabel tersebut dipengaruhi



secara langsung oleh kepemimpinan perilaku tugas. Artinya, apabila variabel tersebut tidak dikelola secara baik maka dapat berpengaruh negatif terhadap kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan perilaku tugas tergolong tinggi di lingkungan PT. BRI (Persero) Tbk Unit Kantor Cabang Pati. Kepemimpinan perilaku tugas yang tinggi tidak menjadi penting untuk meningkatkan kinerja karyawan terutama jika para karyawan telah berpengalaman kerja dan profesional di bidangnya. Justru dapat menyebabkan pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan jika gaya kepemimpinan perilaku tugas berlebihan, kurang mempertimbangkan kepuasan kerja dan motivasi berprestasi.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Perilaku Hubungan**

Kepemimpinan perilaku hubungan tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan, namun secara tidak langsung melalui kepuasan kerja berpotensi menyebabkan pengaruh negatif. Pengaruh negatif tersebut terutama berkenaan dengan pengelolaan kepuasan kerja karena kepuasan kerja dipengaruhi secara langsung oleh kepemimpinan perilaku tugas. Artinya, apabila kepuasan kerja tidak dikelola secara baik maka gaya kepemimpinan perilaku hubungan dapat berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja di lingkungan PT. BRI (Persero) Tbk Unit Kantor Cabang Pati tidak mengharapkan perilaku hubungan yang berlebihan, dalam arti kepemimpinan hendaknya lebih proporsional memberikan dukungan, memberikan kemudahan untuk berkomunikasi, kemudahan untuk berinteraksi, lebih banyak memperhatikan atau menyimak keinginan karyawan dalam menjaga kepuasan kerja, guna meningkatkan kinerja karyawan. Keaktifan menyimak terbukti memiliki kontribusi

dominan terhadap perilaku hubungan. Hal ini dapat difahami karena dengan keaktifan menyimak maka pimpinan akan mengerti apa yang dimaksud atau yang diinginkan karyawan sehingga akan timbul suatu komunikasi yang saling mempertemukan atau sesuai. Dengan adanya komunikasi yang saling mempertemukan, maka perilaku hubungan antara atasan dengan bawahan akan berjalan dengan baik. Hersey dan Blanchard (1988) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada perilaku hubungan adalah upaya pemimpin untuk membina hubungan pribadi di antara mereka sendiri dan dengan para anggota kelompok (pengikut) dengan membuka saluran komunikasi dan menyediakan dukungan sosioemosional. Hasil deskripsi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada perilaku hubungan di lingkungan PT. BRI (Persero) Tbk Unit Kantor Cabang Pati ternyata lebih efektif dibanding yang berorientasi pada tugas; artinya kepemimpinan di lingkungan BRI Pati lebih banyak ditekankan pada unsur manusia (*human relationship*) dibanding dengan unsur tugas semata-mata. Gaya kepemimpinan ini tampaknya cocok untuk masa kini dimana dalam pendekatan SDM, karyawan dipandang sebagai aset paling penting bagi perusahaan.

**Pengaruh kekuasaan posisi.** Penggunaan kekuasaan posisi ternyata tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui iklim organisasi, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, sebaiknya para pimpinan di lingkungan PT. BRI (Persero) Tbk Unit Kantor Cabang Pati tidak mengandalkan kekuasaan posisi. Kekuasaan posisi juga tidak berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja. Pada umumnya kekuasaan meliputi sifat-sifat yang berhubungan

dengan orang dan posisinya, yang merupakan dasar bagi pimpinan untuk mempengaruhi orang lain. Bass (1990) dalam Hinkin dan Schriesheim, (1994), menyatakan kekuasaan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain melakukan tindakan seperti yang diharapkan.

Kekuasaan posisi di lingkungan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Unit Kantor Cabang Pati tergolong tinggi dan indikator yang menunjang hanya kekuasaan legitimasi. Artinya ke depan kekuasaan ganjaran dan paksaan semakin tidak populer dimana karyawan lebih menghendaki kekuasaan legitimasi. Kekuasaan posisi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, iklim organisasi, motivasi berprestasi maupun terhadap kepuasan kerja. Yukl dan Taber (1993) dalam Timpe (1987), mengemukakan pedoman dalam menggunakan kekuasaan legitimasi yakni kekuasaan ini diterapkan dengan membuat permintaan yang sederhana secara lisan maupun tertulis. Perintah yang sopan lebih efektif dari pada yang arogan, setidaknya terhadap bawahan yang lebih tua usianya atau yang lainnya yang cukup sensitif terhadap perbedaan status.

#### **Pengaruh kekuasaan pribadi.**

Kekuasaan pribadi ternyata juga tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui iklim organisasi, dan kepuasan kerja. Kekuasaan pribadi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi, namun motivasi berprestasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penerapan kekuasaan di lingkungan PT. BRI (Persero) Tbk Unit Kantor Cabang Pati merupakan kombinasi dari kekuasaan posisi dan pribadi namun lebih cenderung

kekuasaan pribadi. Baik penggunaan kekuasaan posisi maupun kekuasaan pribadi ternyata tidak memberi pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, meskipun kekuasaan referensi sebenarnya memiliki kontribusi yang dominan terhadap penggunaan kekuasaan pribadi. Yukl dan Taber (1983) dalam Timpe (1987), mengemukakan beberapa pedoman dalam menggunakan kekuasaan referensi yakni : Meminta pada orang yang mempunyai hubungan persahabatan untuk melakukan sesuatu.

#### **Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Berprestasi, dan Kepuasan Kerja**

Hanya iklim organisasi dan kepuasan kerja yang berpengaruh signifikan sedangkan motivasi berprestasi tidak signifikan. Iklim organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan menunjukkan jika iklim organisasi dikembangkan akan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Motivasi berprestasi tidak memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap motivasi berprestasi, ternyata semua dimensi faktor memberi kontribusi yang tinggi terutama jaringan kerja, orientasi keberhasilan, dan menghargai waktu namun kerja keras masih perlu ditingkatkan. Ini menunjukkan jika ingin meningkatkan motivasi berprestasi maka yang prioritas dikembangkan adalah sikap kerja keras dan menghargai waktu. Sikap menghargai waktu memberi kontribusi dominan terhadap motivasi berprestasi. Artinya motivasi berprestasi pada karyawan di lingkungan PT. BRI (Persero) Tbk Unit Kantor Cabang Pati sangat ditunjang oleh sikap menghargai waktu, dan ini merupakan faktor keunggulan dalam mengelola sumber daya manusia. Indikator yang kurang adalah

kerja keras sehingga disarankan bila sikap kerja keras ditingkatkan maka motivasi berprestasi akan meningkat. Winkel (1989) menyatakan motivasi berprestasi adalah salah satu motivasi intrinsik yaitu daya penggerak dalam diri seseorang untuk mencapai prestasi setinggi mungkin.

Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya apabila kepuasan kerja ditingkatkan maka akan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang dimaksud berkenaan dengan indikator kepuasan ekstrinsik maupun kepuasan intrinsik. Hasil analisis deskriptif menunjukkan semua indikator kepuasan kerja yakni kepuasan ekstrinsik maupun intrinsik memberi kontribusi terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan intrinsik yang dominan. Semua item dari indikator kepuasan intrinsik memperoleh tanggapan responden yang tinggi, namun sebagian item dari indikator kepuasan ekstrinsik dirasakan kurang. Item kepuasan ekstrinsik yang dimaksud perlu dikembangkan adalah: Program liburan rekreasi, imbalan tunjangan pensiun, penghargaan pada karyawan yang berprestasi, dan perhatian khusus bagi karyawan yang berprestasi, serta promosi karir perlu lebih mempertimbangkan prestasi dan senioritas.

Tampaknya karyawan PT. BRI (Persero) Tbk Unit Kantor Cabang Pati memandang imbalan intrinsik sebagai imbalan yang memberi kontribusi dominan terhadap kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Lawler dalam Gibson *et al.* (1996) yang mengemukakan bahwa beberapa imbalan ekstrinsik dipuaskan karena mereka mengarah pada imbalan lain.

Hasil analisis menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan PT. BRI (Persero) Tbk Unit Kantor Cabang Pati maka: (1) kepemimpinan lebih penting dari pada penerapan kekuasaan. (2) gaya kepemim-

pinan perilaku tugas lebih efektif dibandingkan dengan gaya kepemimpinan perilaku hubungan karena kepemimpinan perilaku tugas berpengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi maupun kepuasan kerja, sedangkan kepemimpinan perilaku hubungan hanya berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. (3) kepemimpinan perilaku tugas maupun perilaku hubungan berpengaruh tidak langsung negatif yang berarti terhadap kinerja karyawan karena itu perlu pertimbangan yang matang dalam pengembangan kepuasan kerja, dan iklim organisasi karena ke dua variabel antara tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (4) kepemimpinan perilaku hubungan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, karena itu sebaiknya penerapan perilaku hubungan lebih proporsional dan tidak berlebihan sehingga tidak membawa dampak negatif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

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 tidak cukup efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan umumnya sudah cukup paham tentang pekerjaan masing-masing sehingga mereka dapat bekerja dengan baik sesuai standar tugas pekerjaan. 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. 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.

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. 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 kinerja karyawan yang menyangkut indikator sasaran kompetensi pada umumnya tergolong baik. Semua item dari indikator sasaran kompetensi menurut anggapan sebagian besar responden tergolong baik (19 item). 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.

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), pertumbuhan suatu Bank seharusnya pertumbuhan yang berkelanjutan, namun banyak perbankan yang pada tahun-tahun tertentu mencapai perkembangan yang di segala aspek, tetapi di tahun-tahun berikutnya tidak mampu mempertahankannya.

## SIMPULAN

Gaya kepemimpinan PT BRI (Persero) Tbk Unit Kantor Cabang Pati cenderung berorientasi perilaku hubungan. Dimensi faktor gaya kepemimpinan orientasi tugas yang memperoleh tanggapan tinggi adalah pelaksanaan kerja dan perencanaan kerja.

Semua dimensi faktor (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.

Semua dimensi faktor (imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik) memberi kontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja, dan imbalan intrinsik yang dominan. 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.

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.

#### DAFTAR PUSTAKA

- BRI. 2001. Buku Pedoman Sistem Manajemen Kinerja Bank Rakyat Indonesia. Divisi Manajemen Sumberdaya Manusia. Jakarta
- Davis, K., dan J.W. Newstrom. 1985. Perilaku Dalam Organisasi. Edisi Ketujuh. Alih Bahasa : Agus Dhama. Erlangga. Jakarta.

- Ekowati, V.M. 2001. Pengaruh Perilaku Pemimpin dan Penggunaan Kekuasaan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bromo Steel Indonesia Pasuruan. Tesis. Tidak dipublikasikan. Universitas Brawijaya. Malang.
- Gibson, J., J.M. Ivancevich, dan J.H. Donnelly. 1996. Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses. Edisi Kedelapan. Jilid 1. Terjemahan Nunuk Adiarni dan Lyndon Saputra. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Hersey, P. dan K.H. Blanchard. 1988. Manajemen Perilaku Organisas.: Pendaya-gunaan Sumberdaya Manusia. Edisi Keempat. Terjemahan Agus Dharna. Erlangga. Jakarta.
- Kamela. 2001. Pengaruh Keterlibatan Kerja, Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan pada Universitas Bung Hatta Padang. Tesis. Tidak dipublikasikan. Universitas Brawijaya. Malang.
- Likert, R. 1977. Management Styles and the Human Component. Management Review Journal, Oct 1977, p. 23.
- Robbins, S.P. 1996. Organizational Behavior. 9<sup>th</sup> Edition. Prentice Hall International, Inc. San Diego. California.
- Soetalaksana, T. 1998. Target Bank Sehat dan pencapaian Pertumbuhan yang Memadai. Jurnal Pengembangan Perbankan. No 72 Juli-Agustus 1998. p. 4-8
- Winkel, W. S. 1989. Psikologi Pendidikan dan Evaluasi Belajar, Edisi Revisi. Gramedia. Jakarta.
- Yukl, G. dan T. Taber. 1983. The Effective Use of Managerial Power. American Management Association. Editor A. Dale Timpe. p. 7179.