

# BAB I

## PENDAHULUAN

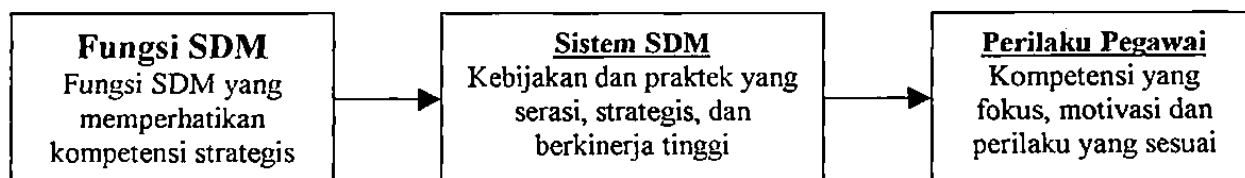
### A. Latar Belakang Masalah

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut organisasi untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungannya. 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 (MSDM).

Sumber Daya manusia (SDM) merupakan bagian tak terpisahkan dari suatu organisasi dan merupakan modal strategis. Agar dapat memaksimalkan kontribusi SDM terhadap organisasi, maka peran MSDM harus disesuaikan dari perannya yang tradisional ke arah peran yang lebih strategis, artinya MSDM harus mampu menentukan masa depan organisasi melalui orientasi fungsional bukan lagi pada pengawasan, pengarahan, dan pengendalian saja (*command*) tetapi lebih kepada pengembangan, kreativitas, fleksibilitas dan manajemen proaktif (*coordination*).

Pelaksanaan fungsi SDM harus sedemikian rupa sehingga langsung mendukung implementasi strategi organisasi. Dasar dari peran SDM strategis

terdiri dari 3 dimensi rantai nilai yang dikembangkan oleh arsitektur SDM organisasi sebagaimana diilustrasikan pada gambar 1.



Sumber: Usmara, A.(ed.), (2002), Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: Penerbit Amara Books, hal. 195

**Gambar 1. Arsitektur Sumber Daya Manusia**

Disini, fungsi SDM, disamping memperhatikan kompetensi teknis dasar seperti rekrutmen, pemberian kompensasi, pengawasan, dan lain-lain, juga harus memperhatikan kompetensi strategis. Kebijakan dan praktek 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, memotivasi 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 21 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

(WTO). Disini mulai diatur oleh WTO bahwa arus barang dan jasa harus bebas masuk tanpa hambatan antara 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).

Agar dapat meningkatkan daya saing sumber daya manusia Indonesia, sehingga mampu menjadi pelaku atau pemain dalam pasar regional, maka diperlukan peningkatan dan pengembangan SDM aparatur pemerintahan, yang merupakan motor penggerak pengembangan SDM dalam meningkatkan daya saing, karena fungsinya sebagai katalisator, fasilitator, dan pelayan publik.

Untuk meningkatkan kinerja SDM aparatur pemerintah, maka peran dan fungsi unit pengelola kepegawaian, seperti Badan Kepegawaian Negara (BKN) di tingkat Pemerintah Pusat dan Badan Kepegawaian Daerah di tingkat Daerah Propinsi dan Kabupaten/Kota, menjadi sangat kritis. Agar 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

kemampuan, motivasi, atau kedua-duanya. Dalam upaya-upaya meningkatkan kinerja pegawai, maka kepuasan kerja pegawai menjadi suatu determinan kritis yang penting mendapatkan perhatian.

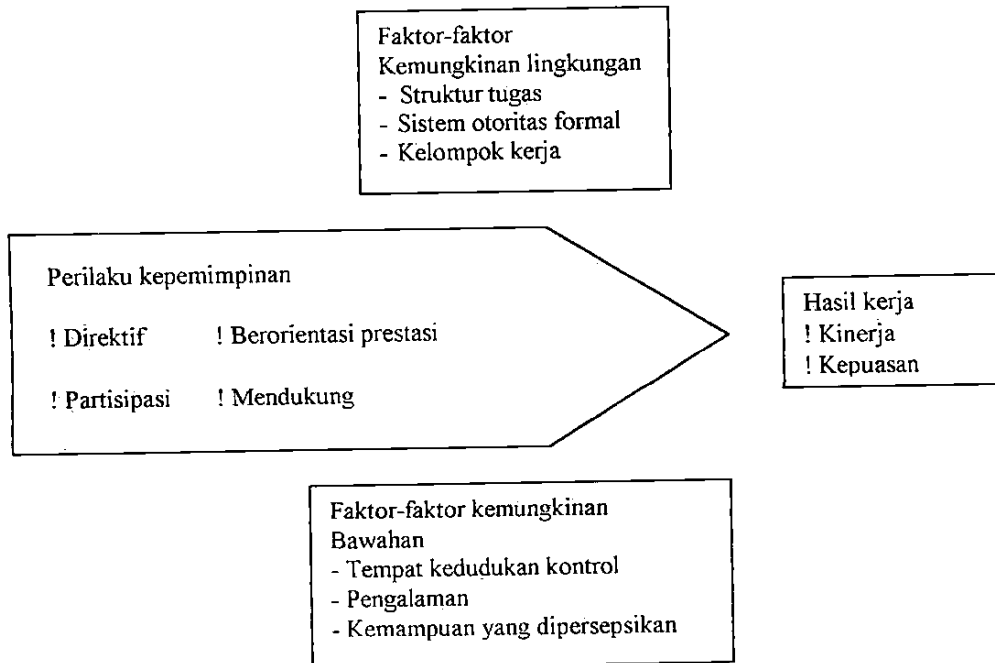
Kajian mengenai kepuasan kerja pada umumnya telah banyak dilakukan, namun menjadi tetap aktual dan menarik karena akhir-akhir ini banyak dibicarakan masalah pemogokan kerja, unjuk rasa dan sejenisnya, serta berbagai bentuk pelanggaran disiplin pegawai yang apabila diteliti dan ditelusuri penyebab yang cukup menonjol adalah adanya rasa ketidakpuasan pegawai.

Pada kenyataannya ada pegawai yang puas terhadap pekerjaannya dan ada pula yang tidak puas. Pada dasarnya terlihat adanya perbedaan individu dalam kepuasan kerja. Perbedaan tingkat kepuasan kerja dari individu-individu tergantung pada persepsi mereka terhadap pekerjaannya. Persepsi individu terhadap pekerjaannya dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat bersumber dari karakteristik organisasi maupun karakteristik individu.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain: pekerjaan itu sendiri, gaji, perilaku pemimpin, kesempatan promosi, rekan kerja, kondisi kerja, kebijakan organisasi, kepribadian, nilai-nilai pegawai, berbagai karakteristik individu seperti usia, pendidikan dan masa kerja, kepuasan hidup secara umum, dan sebagainya. Karena keterbatasan penulis baik dari segi waktu, dana, dan kemampuan, maka tidak mungkin meneliti seluruh faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja di atas.

Dari berbagai faktor determinan kepuasan kerja di atas akan diteliti lebih lanjut faktor perilaku pemimpin dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Perilaku

bawahannya dengan berperilaku dengan cara-cara tertentu bergantung pada situasi tertentu.



Sumber: Robbins, Stephen P. (1998). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, New Jersey: Prentice Hall Inc. (edisi terjemahan) hal. 53

### Gambar 2. Teori Jalur Tujuan

Menurut teori jalur tujuan, perilaku pimpinan dapat diterima baik oleh para bawahan sejauh hal itu mereka pandang sebagai suatu sumber kepuasan yang segera atau suatu sarana bagi sumber kepuasan masa depan. Perilaku bersifat motivasional sejauh itu (1) membuat bawahan memerlukan kepuasan yang bergantung pada kinerja efektif, dan (2) memberikan latihan, bimbingan, dukungan, dan ganjaran yang perlu untuk kinerja yang efektif. Robert House 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 itu 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.

Perilaku kepemimpinan penting, yang akan dibahas lebih lanjut dalam penelitian ini adalah sumber kekuasaan dan metode mempengaruhi. 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. Kekuasaan merupakan kapasitas untuk menyebabkan perubahan, sedangkan pengaruh merupakan derajat perubahan aktual dari 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 upayanya untuk 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 upayanya untuk mempengaruhi bawahan dengan menggunakan kekuasaan yang diperoleh dari sumber-sumber di atas, pemimpin dapat menggunakan berbagai metode atau taktik mempengaruhi. Yukl dan Fable (1990) seperti yang dikutip Wahyuningsih (2000) mengidentifikasi beberapa metode atau taktik mempengaruhi sebagai berikut:

1. Metode tekanan;
2. Metode pengakuan/otoritas dari atasan;
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, kohesivitas dan suasana kelompok kerja, atau indikator-indikator kinerja dapat digunakan untuk mengukur efektivitas metode mempengaruhi yang digunakan pemimpin. Derajat sejauh mana seorang pemimpin dapat merubah tingkat kepuasan, motivasi, dan kohesivitas 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 kerja pegawai. Penelitian ini merupakan replikasi dari tesisnya Wahyuningsih (2000) yang berjudul: Basis kekuasaan, keyakinan diri dan metode mempengaruhi dalam pengambilan keputusan organisasional, yang kemudian dimodifikasi oleh peneliti, dengan menghilangkan variabel keyakinan diri dan memasukkan faktor kepuasan kerja pegawai (bawahan), serta yang dijadikan subyek penelitian diganti menjadi Pegawai Negeri Sipil (bawahan) pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang pengaruh sumber kekuasaan, dan metode



mempengaruhi yang digunakan oleh seorang pemimpin terhadap kepuasan kerja pegawai.

### **B. 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 secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai?
2. Apakah metode tekanan, metode pengakuan/otoritas atasan, metode pertukaran, metode koalisi, metode mengambil hati, metode rasional, metode inspirasi, dan metode konsultasi secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai?
3. Apakah penggunaan berbagai sumber kekuasaan dan metode mempengaruhi secara keseluruhan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai

### **C. Lingkup Penelitian**

Variabel-variabel dalam penelitian ini terdiri dari 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*) serta 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) yang digunakan pimpinan (atasan) dalam mempengaruhi kepuasan kerjanya. Penelitian dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, dengan subyek penelitian adalah para PNS yang belum menduduki jabatan struktural.

#### **D. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan :

1. Menganalisis dan mengetahui pengaruh kekuasaan legitimasi, kekuasaan balas jasa, kekuasaan paksaan, kekuasaan referensi, dan kekuasaan ahli secara parsial terhadap kepuasan kerja pegawai.
2. Menganalisis dan mengetahui pengaruh metode tekanan, metode pengakuan/otoritas atasan, metode pertukaran, metode koalisi, metode mengambil hati, metode rasional, metode inspirasi, dan metode

3. Menganalisis dan mengetahui pengaruh penggunaan berbagai sumber kekuasaan dan metode mempengaruhi secara keseluruhan terhadap kepuasan kerja pegawai.

### **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Memberi kontribusi bagi praktisi 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 penggunaan metode tersebut sehingga dapat memberikan kontribusi bagi efektifitas organisasi.
3. Menjadi bahan perbandingan bagi penulis lain yang akan melakukan studi yang sama dan merupakan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya.
4. Bagi peneliti, menambah wawasan dan pengetahuan khususnya yang berhubungan dengan topik yang diambil.

### **F. Kerangka Penulisan Tesis**

Kerangka penulisan tesis ini akan disusun menjadi lima bab, yang keseluruhannya 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, yaitu penjelasan mengapa penelitian ini menarik untuk dilakukan, penting dan perlu diteliti. Bagian pertama juga memuat permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, lingkup, tujuan dan manfaat penelitian.

Bab dua, 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. 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