

PENGARUH KEKUASAAN ATASAN TERHADAP GAIRAH KERJA KARYAWAN

(Tinjauan Deskriptif Analitis berdasarkan Persepsi Karyawan Bagian Tata usaha
terhadap Kekuasaan Direktur PT Perusahaan Logam Bima Bandung)

Oleh :

Tini Martini

Prodi Administrasi Bisnis PKN LPKIA Bandung

Abstrak

Kekuasaan atasan mempunyai tujuan mempengaruhi gairah kerja karyawan untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan, diantaranya adalah produktivitas yang tinggi. Pada dasarnya karyawan tidak hanya dikuasai oleh motif-motif ekonomis saja, karena upah atau gaji yang besar belum tentu dapat menjamin kepuasan dan gairah mereka dalam bekerja. Hal lain yang memiliki peranan penting dalam menentukan sikap para karyawan, ialah dari unsur emosinya. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif analitis. Data yang dikumpulkan berasal dari kuesioner yang dibagikan kepada responden. Hasil penelitian ini telah diuji dengan menggunakan rumus koefisien korelasi kontingensi, Uji Validitas dan reliabilitas instrumen angket, Uji Normalitas Distribusi dengan menggunakan Uji Liliefors (Uji Non Parametrik). Hasil Penelitiannya Berdasarkan hasil perhitungan koefisien kontingensi diperoleh C kontingensi = 0,277 dan $C_{maksimum}$ = 0,707 yang berarti derajat keeratan hubungan antara variable X dengan variable Y tersebut setelah dikonversikan ke dalam tabel batas-batas nilai C termasuk rendah karena berada diantara $0,21 < C < 0,40$ yang berarti juga daya determinasi pengaruh kekuasaan atasan terhadap gairah kerja sebesar 15,21%, sedangkan sisanya sebesar 84,79% ditentukan oleh faktor/variable lain. Dari hasil uji signifikansi koefisien kontingensi di dapat $X^2_{hitung} = 5,00 < X^2_{tabel} = 5,99$. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan yaitu "Terdapat hubungan yang positif antara kekuasaan dengan gairah kerja karyawan" diterima pada taraf signifikansi 0,95 ($\alpha=0,05$)

Kata Kunci : Kekuasaan Atasan, Gairah Kerja karyawan

I. PENDAHULUAN

Banyak faktor yang mempengaruhi terhadap upaya pencapaian tujuan perusahaan, diantaranya adalah produktivitas yang tinggi. Produktivitas perusahaan ditampilkan melalui kegiatan orang-orang yang bekerja dalam perusahaan tersebut serta produktivitas sumber daya lainnya. Karyawan sebagai salah satu sumber daya manusia yang sangat penting. Karena karyawanlah yang banyak berperan dalam mempengaruhi produktivitas perusahaan. Dengan demikian pihak perusahaan menginginkan dan berusaha agar karyawannya bekerja dengan penuh gairah serta bersemangat dalam pencapaian perusahaan. Untuk itu pihak perusahaan harus memahami kebutuhan

karyawannya, baik dari segi materi maupun non materi.

Pada dasarnya, karyawan tidak hanya dikuasai oleh motif-motif ekonomis saja, karena upah atau gaji yang besar belum tentu dapat menjamin kepuasan dan gairah mereka dalam bekerja. Hal lain yang memiliki peranan penting dalam penentuan sikap para karyawan, ialah dari unsur emosinya. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Ny. Jos Masdani dalam buku Martin Roderick (1990:85) bahwa : "Ketenangan dan kegairahan bekerja seorang karyawan itu dipengaruhi oleh beberapa factor : (1) factor kepribadian dan kehidupan emosional sendiri;(2) factor luar, yang terdiri dari factor lingkungan rumah

dan kehidupan kekeluargaannya, dan lebih-lebih lagi factor lingkungan kerja.

Karyawan sebagai bawahan sangat peka terhadap tindakan dan sikap yang dilakukan atasannya, sehingga memungkinkan suatu penilaian positif atau negative terhadap atasannya tersebut. Oleh karena itu, atasan harus sadar bahwa dirinya selalu dinilai oleh bawahannya kendati tidak terbuka. Untuk itu atasan harus mempergunakan kekuasaannya sesuai dengan karakteristik bawahannya sehingga dapat menciptakan iklim dan suasana kerja yang mendorong gairah dan semangat kerja yang tinggi dan berpengaruh pula terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Kekuasaan memiliki kaitan erat dengan kepemimpinan, karena keduanya merupakan dasar untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Sebagai seorang pemimpin, atasan mempunyai kekuasaan (*power*) misalnya kekuasaan legitimasi, kekuasaan keahlian, kekuasaan penghargaan, dll, yang sadar ataupun tidak, seringkali digunakan dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. Dengan kekuasaan tersebut, atasan harus mampu mengarahkan bawahan untuk mau bekerja sama, berdaya upaya dan taat dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

2. Kajian Pustaka

2.1 Pengertian Kekuasaan

Menurut **Robert Dahl** di dalam buku Martin Roderick, kekuasaan dapat diartikan : "A mempunyai kekuasaan atas B dalam pengertian bahwa ia dapat menggerakkan B melakukan sesuatu di mana B tidak ada pilihan lain kecuali melakukannya. (1990:295)

Rogers sendiri merumuskan kekuasaan sebagai "Suatu potensi dari suatu pengaruh" (buku Amitai Etzioni :1982:325) dimana kekuasaan adalah suatu sumber yang bisa atau tidak bisa digunakan. Penggunaan kekuasaan selalu mengakibatkan perubahan dalam kemungkinan bahwa seseorang atau kelompok akan mengangkat suatu perubahan perilaku yang diinginkan, yang nantinya perubahan ini

dirumuskan oleh **Rogers** sebagai pengaruh (*influence*). Dengan demikian pengaruh biasanya ruang lingkupnya lebih sempit dibandingkan dengan kekuasaan, yang merupakan kemampuan seseorang untuk mengubah orang atau kelompok lain dengan cara yang spesifik.

2.2. Sumber Kekuasaan

Menurut **French dan Raven** (Buku James L. Gibson 1987 : 297-299) membagi sumber dan bentuk kekuasaan atas lima sumber yaitu :

1. Kekuasaan paksaan (*coercive power*)
2. Kekuasaan Legitimasi (*Legitimate power*)
3. Kekuasaan Keahlian (*expert power*)
4. Kekuasaan Penghargaan (*reward power*)
5. Kekuasaan Referensi (*referent power*)

2.3. Pengertian Gairah kerja

Menurut **Alexander Leigten** dalam **Moekijat** (1989 : 130), yang mengatakan bahwa "gairah kerja adalah kemampuan sekelompok orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan".

The liang Gie dan Miftah Thoha (1983:11) megemukakan bahwa "gairah kerja merupakan keinginan yang keras dari seseorang untuk melakukan pekerjaan dalam maksud tertentu"

2.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi gairah Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi gairah kerja dapat bersifat psikis dan fisik. Faktor psikis individu merupakan kebutuhan instrinsik individu yang berhubungan dengan kepuasan batin yang berpengaruh terhadap gairah kerja. Sedangkan faktor fisik cenderung pada faktor di luar individu yang bertujuan memberikan pengaruh terhadap gairah kerja individu.

Faktor-faktor yang mempengaruhi gairah kerja dari sisi luar individu adalah sebagai berikut :

1. Minat atau perhatian terhadap pekerjaan
2. Faktor upah atau gaji

3. Status social dari pekerjaan
4. Tujuan yang mulia atau pekerjaan yang mengandung pengabdian
5. Suasana kerja dan hubungan yang baik

3. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian **deskriptif analitis**. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua variable yaitu :

- a. Variabel Bebas (*Independent Variable*)
Yaitu variable Kekusaan Atasan, yang dilambangkan dengan x (variable x).
- b. Variabel Terikat (*Dependent variable*)
Yaitu variable Gairah kerja karyawan, yang dilambangkan dengan Y (variable Y)

3.1 Populasi dan Teknik Sampling

Populasi penelitian ini adalah total karyawan PT Perusahaan Logam Bima Bandung yang berjumlah 65 orang. Menurut **Sudjana** (1989:6), populasi adalah "Totalitas semua nilai yang mungkin, hasil menghitung ataupun pengukuran, kuantitatif maupun kualitatif daripada karakteristik tertentu mengenai sekumpulan obyek yang lengkap dan jelas yang ingin dipelajari sifat-sifatnya dinamakan populasi. Adapun sebagian yang diambil dari populasi disebut sampel.

Berdasarkan pendapat di atas, yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karakteristik yang dimiliki oleh karyawan bagian Tata Usaha PT Perusahaan Logam Bima Bandung yang berjumlah 65 orang.

Tabel 3.1 **Keadaan karyawan dan Penyebaran Populasi**

Unit Kerja	Populasi	Sampel
Tata Usaha	15	15
Personalia	10	10
Pembelian	10	10
Pergudangan	5	5
Penjualan	10	10
Promosi	5	5
Pemeriksaan Hasil	5	5
Ekspedisi	5	5
Jumlah	65	65

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang diambil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Angket
Peneliti menyebarkan angket kepada 65 orang responden untuk memperoleh data melalui daftar pertanyaan tertulis. Angket yang dibagikan sebanyak 65 eksemplar, di sebar di bagian Tata Usaha PT. Perusahaan Logam Bima Bandung dan kembali 60 eksemplar yaitu 90% dari angket dan dapat dianalisis.
- b. Wawancara
Dalam teknik ini, peneliti mengadakan Tanya jawab kepada pihak-pihak yang dapat memberikan informasi berupa

data yang dibutuhkan, baik dari pimpinan, staf ataupun karyawan yang di tunjuk.

- c. Studi Dokumentasi
Teknik ini dimaksudkan untuk mengumpulkan data melalui laporan, naskah, brosur serta dokumen-dokumen yang berhubungan dengan masalah yang penulis teliti.
- d. Observasi
Dilakukan dengan cara mengamati pada obyek yang sedang diteliti untuk dicatat dan diamati apa yang dilihat dan di dengar tentang hal-hal yang berhubungan dengan data-data yang dibutuhkan.

Sedangkan untuk pengumpulan informasi yang berhubungan dengan teori-teori sebagai bahan argument untuk permasalahan yang sedang diselidiki peneliti gunakan studi pustaka.

3.3 Prosedur Pengolahan Data

Untuk mengetahui dan membuktikan adanya hubungan yang positif antara kekuasaan Atasan dengan gairah Kerja karyawan, maka dibuatlah cara pengelolaan datanya dengan menggunakan **rumus**

- a. Menentukan Mean (\bar{X}) dan Standar Deviasi (S) dengan rumus :

$$\bar{X} = \frac{\sum Xi}{n}$$

$$S = \sqrt{\frac{\sum (Xi - \bar{X})^2}{n-1}}$$

(Sudjana, 1982 : 66 & 97)

Keterangan : $n = fi$

$Xi =$ Nilai Data

- b. Menyusun table Liliefors
 c. Pengamatan $X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$, dijadikan angka baku $Z_1, Z_2, Z_3, \dots, Z_n$, dengan rumus :

$$Z_i = \frac{X_i - \bar{X}}{S}$$

- d. Menghitung peluang $f(Z_i) = P(Z \leq Z_i)$, yaitu harga Z_i yang diperoleh dari daftar F dikurangi 0,5 jika harga negative (-) dan ditambah 0,5 jika Z positif (+).

Menghitung proporsi $Z_1, Z_2, Z_3, \dots, Z_n$, yang lebih kecil atau satu dengan Z_i , jika proporsi ini dinyatakan oleh $S(Z_i)$, maka rumus yang digunakan :

$$S(Z_i) = \frac{\text{banyaknya } Z_1, Z_2, \dots, Z_n \text{ yang } \leq Z_i}{n}$$

(Sudjana, 1989)

Keterangan : $Z_1 =$ data ke-1
 $Z_2 =$ data ke-2

- e. Jika terdapat data kembar, maka untuk menentukan harga Z_n diambil dari nomor urut yang lebih besar. Hitunglah selisih $F(Z_i) - S(Z_i)$, untuk menghitung harga mutlak. Harga mutlak terbesar di sebut Lo .

koefisien korelasi kontingensi dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Uji Validitas dan reliabilitas instrumen angket
2. Menentukan nilai yang diperoleh dari setiap angket yang disebar.
3. Menguji Normalitas Distribusi

Untuk menguji normalitas distribusi menggunakan Uji Liliefors (Uji Non Parametrik) dengan langkah-langkah sebagai berikut :

4. Hubungan Fungsional antar Variabel
 Untuk mencari derajat hubungan antara variable X dengan variable Y, digunakan koefisien Kontingensi C, dengan rumus :

$$C = \frac{\sqrt{X^2}}{X^2 + n}$$

$$C = \frac{\sqrt{m-1}}{M}$$

(Sudjana, 1989)

Langkah-langkahnya adalah :

- Data dari variable X dan Y dikelompokkan dalam tiga kategori yaitu tinggi, sedang, rendah
- Menentukan table kontingensi untuk perhitungan C
- Menyusun frekuensi pengamatan pada table kontingensi yaitu : BxK, dimana : B = baris kategori dan C = kolom variable X dan Y
- Menentukan frekuensi harapan dari tiap sel, rumusnya :

$$E_{ij} = \frac{(n_{i0} \times n_{0j})}{n}$$

- Menghitung Chi - Kuadrat (X_2) dengan rumus :

$$X_2 = \sum_{i=1}^B \sum_{j=1}^K \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

- Menghitung nilai kontingensi
- Menguji Kontingensi
Tujuan dari kontingensi adalah untuk mengetahui hubungan antara variable X (Kekuasaan Atasan) dengan variable Y (Gairah kerja karyawan)
- Menguji signifikasi Koefisien Kontingensi
Uji ini dimaksudkan adlah untuk mengetahui apakah perumusan sementara (hipotesis) yang dikemukakan di tolak atau diterima berkenaan dengan hubungan variable X dan Y. Untuk menguji signifikasi koefisien kontingensi criteria yang digunakan adalah sebagai berikut : $H_0: r = 0$, di tolak, jika X^2 hitung $> X^2$ tabel H_0 , $r = 0$, diterima, jika X^2 hitung $< X^2$ tabel

Batas-Batas Nilai r	
0,00 - 0,20	= Rendah Sekali
0,21 - 0,40	= Rendah
0,41 - 0,60	= Sedang/Cukup
0,61 - 0,80	= Tinggi
0,81 - 1,00	= Tinggi Sekali

Sumber : Eddy Soewardi, K (1987)
Pengukuran dan Hasil Evaluasi Belajar
Sinar Baru, Bandung, h. 139

4. Hasil Penelitian

4.1 Pengujian Normalitas Distribusi

4.1.1. Uji Normalitas Variabel X

Langkah-langkah untuk menguji normalitas variable X adalah sebagai berikut :

- Menentukan mean (X) dan standar deviasi (S). Data yang diperoleh dari responden, setelah di susun dari data yang terendah sampai yang tertinggi adalah sebagai berikut :

51 57 57 59 62 64 64 66 67
68 68 68 68 68 69 69 69 69
69 70 70 70 70 70 70 71 71
71 71 71 71 72 72 72 72 73
73 73 73 73 73 73 73 73 73
73 73 74 74 74 75 75 75 75
78 79 79 79 80 80

- Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan yaitu :
 $X = \frac{\sum Xi}{n}$

$$\begin{aligned}
&= \frac{n}{60} \\
&= 70,65 \\
S &= \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{n-1}} \\
&= \frac{\sqrt{1765,65}}{59} \\
&= 5,47
\end{aligned}$$

3. Menguji Normalitas variable X, langkah selanjutnya adalah menyusun table Liliefors, dengan criteria :

Ho, ditolak jika Lo hitung > Lo Tabel

Ho, diterima jika Lo hitung < Lo Tabel

Berdasarkan perhitungan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa variable X hampir berdistribusi normal dalam taraf signifikasi 0,05 di mana hasilnya adalah :

Lo hitung = 0,117 > Lo Tabel 0,114

4.1.2. Uji Normalitas Variabel Y

Langkah-langkah pengujiannya adalah :

1. Menentukan mean (X) dan standar deviasi (S). Data yang diperoleh dari responden, setelah di susun dari data yang terendah sampai yang tertinggi adalah sebagai berikut :

66 72 72 73 73 76 77 77 78 78
78 79 80 80 81 82 82 82 82 82
82 82 82 83 83 83 83 83 83 83
83 83 83 83 83 83 83 83 83 84
84 84 84 84 85 85 85 85 85 85
85 85 85 85 85 85 86 88 89 89

2. Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan yaitu :

$$\begin{aligned}
\bar{X} &= \frac{\sum X_i}{n} \\
&= \frac{4917}{60} \\
&= 81,95
\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
S &= \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{n-1}} \\
&= \frac{\sqrt{1066,85}}{59} \\
&= 4,25
\end{aligned}$$

3. Menguji Normalitas variable Y, langkah selanjutnya adalah menyusun table Liliefors, dengan kriteria :

Ho, ditolak jika Lo hitung > Lo Tabel

Ho, diterima jika Lo hitung < Lo Tabel

Berdasarkan perhitungan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa variable Y hampir berdistribusi normal dalam taraf signifikasi 0,05 di mana hasilnya adalah :

Lo hitung = 0,1692 > Lo Tabel 0,114

Walaupun data berdistribusi tidak normal, namun analisis tetap dilanjutkan dengan rasional, datanya sendiri hampir berdistribusi normal (atau dapat didekati oleh distribusi normal) baik variabel X maupun variabel Y dengan selisih antara Lo hitung variabel X dengan tabel adalah 0,003 dan untuk variabel Y sebesar 0,055.

4.1.3. Uji Kontingensi

Tujuan dari pengujian kotingensi adalah untuk mengetahui hubungan antara variabel X (kekuasaan Atasan) dan variabel Y (Gairah kerja Karyawan).

Dari hasil perhitungan uji kontingensi perbandingan antara kontingensi C maksimum di dapat 0,39; setelah dilihat dari tabel batas-batas nilai C termasuk ke dalam korelasi rendah, yaitu berada diantara :

$$0,21 < C < 0,40$$

Dengan demikian daya determinasi kekuasaan Atasan dalam hubungannya

dengan Gairah Kerja karyawan pada PT Perusahaan Logam Bima Bandung sebesar : $(0,39)^2 \times 100\% = 0,1521 \times 100\% = 15,21\%$

Kesimpulan yang dapat diambil dari perhitungan di atas adalah Kekuasaan Atasan yang dilakukan di bagian Tata Usaha memiliki hubungan dengan Gairah kerja Karyawan sebesar 15,21 %, sedangkan sisanya 84,79 % ditentukan oleh variabel-variabel yang lain.

4.1.4. Uji Signifikasi Koefisien Kontingensi

Uji ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah perumusan sementara (Hipotesis) yang dikemukakan ditolak atau diterima berkenaan dengan hubungan variabel X dan Y. Kriteria yang digunakan adalah

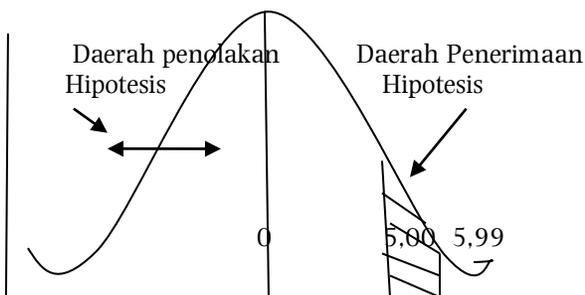
Ho ditolak, jika $X^2 \text{ hitung} \geq X^2 \text{ tabel}$

Ho diterima, jika $X^2 \text{ hitung} < X^2 \text{ tabel}$

Untuk keperluan uji ini, hipotesis nol di buat sebagai pembanding hipotesis kerja yang telah dikemukakan. Adapun hipotesis nol berbunyi tidak ada hubungan antara kekuasaan Atasan dengan Gairah kerja Karyawan.

Hasil perhitungan, diperoleh harga hitung = 5,00, sedangkan $X^2 \text{ tabel} = 5,99$ yang berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa ditinjau berdasarkan persepsi karyawan, ternyata kekuasaan atasan mempunyai pengaruh terhadap gairah kerja karyawan. Artinya, hipotesis yang penulis kemukakan yaitu "Terdapat Hubungan yang positif antara kekuasaan Atasan dengan Gairah Kerja Karyawan" dapat diterima pada signifikasi 0,95.

Gambar daerah penolakan dan daerah penerimaan hipotesis adalah sebagai berikut:



5. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil pada penelitian ini adalah :

1. Dari hasil perhitungan skala tiga menunjukkan bahwa gambaran kekuasaan atasan di PT Perusahaan Logam Bima Bandung termasuk pada kategori sedanh/cukup, artinya bahwa pelaksanaan kekuasaan atasan yang selama ini dilaksanakan sudah cukup baik sesuai dengan keinginan karyawan namun belum maksimal
2. Hasil perhitungan skala tiga menunjukkan bahwa gairah kerja yang dicapai oleh karyawan di PT Perusahaan Logam Bima Bandung kategori sedang, artinya bahwa pelaksanaan peningkatan gairah kerja karyawan harus terus ditingkatkan sehingga mencapai pada gairah kerja yang tinggi.
3. Berdasarkan hasil perhitungan koefisien kontingensi diperoleh C kontingensi = 0,277 dan $C_{maksimum} = 0,707$ yang berarti derajat keeratan hubungan antara variable X dengan variable Y tersebut setelah dikonversikan ke dalam table batas-batas nilai C termasuk rendah karena berada diantara $0,21 < C < 0,40$ yang berarti juga daya determinasi pengaruh kekuasaan atasan terhadap gairah kerja sebesar 15,21%, sedangkan sisanya sebesar 84,79% ditentukan oleh factor/variable lain.

4. Dari hasil uji signifikasi koefisien kontingensi di dapat $X^2_{hitung} = 5,00 < X^2_{tabel} = 5,99$. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan yaitu “Terdapat hubungan yang positif antara kekuasaan dengan gairah kerja karyawan” diterima pada taraf signifikasi 0,95 ($\alpha=0,05$)

6. Daftar Pustaka

- Amitai Etziomi. 1982. *Organisasi-Organisasi Modern*. UI-Press, Jakarta
- Flippo, Edwin B. 1988. *Manajemen Personalia*. Terj. Moh. Masud. Erlangga. Jakarta
- James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnely. 1987. *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*. Erlangga. Jakarta
- Martin Roderick. 1990. *Sosiologi Kekuasaan*. Rajawali Press. Jakarta
- Mifthah Thoha. 1983. *Perilaku Organisasi*. Rajawali Press. Jakarta
- Moekijat. 1989. *Manajemen Kepegawaian*. Alumni. Bandung
- Sudjana. 1989. *Metode Statistik*. Tarsito. Bandung
- Sudrajat SW.M. 1985. *Statistik Non Parametrik*. Armico. Bandung
- Suharsimi Arikunto. 1993. *Prosedur Penelitian*. Bina Aksara. Jakarta
- Supranto J. 1986. *Manajemen* Edisi II. BPFE. Yogyakarta
- The Liang Gie. 1990. *Administrasi Perkantoran Modern*. Yayasan Studi Ilmu dan Teknologi. Yogyakarta

7. Riwayat Penulis

Tini Martini, S.Pd., MM lahir di Bandung tahun 1974, adalah dosen pada prodi Administrasi Bisnis PKN LPKIA. Alamat Jalan Bukit Jarian I No. 20 Rt 05/01 Ciumbuleuit Bandung 40141. HP. 0815-6058068. Email : niemartini@yahoo.com