

# ANALISIS PENGARUH FAKTOR-FAKTOR LEADER POWER TERHADAP KEPUASAN KERJA (Studi Kasus Pada Tiga Perusahaan Asuransi Jiwa Di Semarang)

Indi Djastuti  
Ika Yudayanti

MILIK PERPUSTAKAAN  
EKSTENSI FE UNDIP

## Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh faktor-faktor leader power terhadap kepuasan kerja dan memberikan gambaran lebih tepat hubungan kausalitas antara faktor-faktor leader power terhadap kepuasan kerja. Sampel diambil sebanyak 76 yang berasal dari tiga perusahaan asuransi di Semarang dengan teknik proporsional random sampling. 5 hipotesis dikembangkan berdasarkan hubungan kausal antara faktor-faktor leader power, yaitu reward power, expert power, referent power, legitimated power dan coercive power. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh leader power terhadap kepuasan kerja. Variabel yang memiliki pengaruh dari yang terbesar hingga terkecil terhadap kepuasan kerja berturut-turut adalah reward power, expert power, referent power, legitimated power dan coercive power.

**Kata kunci :** leader power, kepuasan kerja.

## Abstract

The objective of the research is to analysis the influence leader power on employee job satisfaction and to explain causal relationship between leader power with employee job satisfaction. The sample were 76 employee collected from three insurance companies in Semarang city by using proportional sample method. Five hypotheses proposed based on causal relationship between leader power i.e. reward power, expert power, referent power, legitimated power and coercive power. The result shows that leader power influence on job satisfaction.

## Pendahuluan

Dalam situasi persaingan yang sangat kompetitif serta berubah dengan sangat cepat diperlukan karyawan yang mampu mengerahkan kemampuan terbaiknya untuk mencapai tujuan perusahaan. Kinerja karyawan yang demikian dimiliki oleh karyawan yang memiliki kepuasan kerja sehingga mampu meningkatkan motivasi kerjanya. Dengan kata lain kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan meningkatkan motivasi kerja (Begley, dan M. Czajka, 1993).

Namun, dimasa-masa yang sulit diperlukan *superior leader* yang mampu mempengaruhi dan mengkoordinasikan segala sumber daya sehingga organisasi akan tetap bertahan bahkan berkembang lebih baik dari sebelumnya. Oleh karena itu, yang dibutuhkan adalah pemimpin yang dapat bertahan pada kondisi sesulit apapun serta dapat menjadi transformator untuk mengubah organisasi menuju ke sasaran yang lebih baik.

✓ *Transformational leader* adalah pemimpin yang mampu mempengaruhi bawahannya sehingga bawahan masih percaya padanya, kagum dan loyal serta senantiasa menghargai kepemimpinannya. Keadaan yang demikian dapat mengakibatkan para bawahan menjadi termotivasi untuk melakukan tugasnya, bahkan terkadang melakukan tugasnya lebih dari yang diinstruksikan.

Seperti diketahui bahwa industri keuangan di Indonesia termasuk asuransi mengalami masalah yang berat. Banyak dari perusahaan asuransi yang memasuki masa sulit. Ancaman likuidasi mulai menghantui karena sulit diprediksi kapan datangnya, sementara pasar asuransi mulai digerogeti asuransi asing, bahkan sejumlah asuransi lokal terpaksa merger dengan asuransi asing jika tidak ingin berakhir dengan gulung tikar. Data Departemen Keuangan menunjukkan dari 180 perusahaan asuransi yang ada sebelumnya menyusut menjadi kurang dari 165 perusahaan pada tahun 2002.

Kesulitan yang sama juga dialami oleh perusahaan asuransi di Semarang. Perebutan diantara para tenaga pemasaran asuransi jiwa lokal maupun patungan untuk memperoleh konsumen telah menambah sulit keadaan persaingan. Sehubungan dengan keadaan tersebut maka diperlukan para pemimpin yang tanggap terhadap situasi, serta mampu bertindak sebagai koordinator dari seluruh potensi sumber daya yang dimiliki organisasi. Seorang pemimpin haruslah mampu melakukan perubahan sesuai dengan tuntutan jaman, mempunyai visi dan tujuan yang jelas serta penuh percaya diri agar mampu secara efektif mempengaruhi dan mengendalikan tenaga pemasarannya.. Oleh karena itu, pemimpin juga harus selalu mengembangkan cara-cara untuk meningkatkan hubungan dengan para personil pemasarannya menjadi hubungan yang menyenangkan sehingga tenaga pemasaran mendapatkan kepuasan kerja dalam lingkungan kerja yang interaktif. Dengan tercapainya kepuasan kerja tenaga pemasarannya, akhirnya diharapkan peningkatan produktifitas kekuatan pemasaran dapat dicapai melalui hubungan yang telah dibina dengan baik. Penggunaan dasar-dasar kekuasaan sosial yang efektif merupakan salah satu pendekatan dimana para manajer pemasaran dapat mencapai tingkat hubungan yang lebih baik dengan para personil pemasarannya. Lima dasar kekuasaan (*leader power*) yang dinyatakan oleh Frech dan Raven (dalam Afzalur, 1989) melandasi penelitian ini, yaitu : (1) *coercive power*, yang bersumber pada persepsi bahwa atasan mempunyai kekuasaan untuk memberi tekanan/hukuman pada bawahan, (2) *reward power* bersumber pada persepsi bahwa atasan dapat memberikan imbalan seperti yang diharapkan, (3) *legitimated power* bersumber pada persepsi bahwa atasan mempunyai hak untuk menetapkan keputusan karena jabatan atau statusnya, (4) *expert power* yang bersumber pada persepsi bahwa atasan mempunyai

pengetahuan atau keahlian khusus yang diperlukan, dan (5) *referent power*, yang bersumber pada persepsi bahwa atasan memiliki karakteristik kepribadian yang dikagumi bawahan.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Afzalur (1989), Busch (1980), Hikin dan Schreishheim (1989), tentang lima variabel *leader power* mempengaruhi kepuasan kerja menunjukkan adanya inkonsistensi dan masih menunjukkan bukti-bukti yang kontradiktif sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut. Berdasarkan data survey awal terhadap beberapa tenaga pemasaran berkaitan dengan kepuasan kerja menunjukkan sebagian besar mengeluhkan bahwa mereka masih belum merasakan kepuasan. Sedangkan terhadap *leader power* sebagian besar mempersepsikan bahwa *leader power* diperlukan. Data awal tersebut menunjukkan adanya hubungan yang berlawanan sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut.

### Review literatur

Kepuasan kerja yaitu perasaan senang atau tidak senang terhadap pekerjaan yang dilakukan, sehingga menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan. Jadi kepuasan kerja berkaitan dengan erat dengan teori keadilan dan motivasi. Oleh karena itu, ketidakpuasan akan memberikan dampak yang merugikan bagi organisasi. Karyawan yang tidak puas akan menyebabkan tingginya *turn over*, kemangkiran, pencurian dan perbuatan lainnya yang merugikan organisasi. Oleh sebab itu manajer harus berusaha meningkatkan kepuasan kerja karyawannya (Davis Keigth, 1989).

Beberapa studi tentang kepuasan kerja melaporkan ada beberapa variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja. Variabel kompensasi seperti upah, imbalan atau gaji seringkali menjadi hal penting yang mempengaruhi kepuasan kerja (Judge dan Locke, 1993; Gery Blau, 1999; Ismanta, 2000; Robbie et all, 1998). Judge dan Locke (1993) menyatakan bahwa tingkat upah secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Sementara Blau (1999) berpendapat bahwa peranan supervisor, kondisi kerja, gaji dan jaminan pekerjaan berpengaruh pada kepuasan kerja. Pendapat senada juga dikemukakan oleh Robie (1998) yang menyatakan bahwa aspek kepuasan kerja secara keseluruhan ditentukan oleh gaji, promosi, supervisi dan rekan kerja. Sementara Judge dan Watanabe (1993) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan promosi, kondisi kerja dan tingkat upah..

Sedangkan penelitian tentang hubungan kepuasan kerja dan efektivitas organisasi dilakukan oleh Ostroff (1992) yang membuktikan bahwa organisasi yang memiliki karyawan yang puas cenderung lebih efektif dibandingkan dengan yang tidak. Perasaan dan kepuasan karyawan mempengaruhi perkembangan pola interaksi rutin. Melalui sosialisasi setiap hari dengan orang lain, karyawan mengembangkan hubungan di tempat kerja yang kemudian menjadi pola rutin yang kemudian mengontrol harapan tingkah laku dan mempengaruhi tingkah laku. Melalui tingkah laku inilah dicapai efektivitas organisasional.

Sementara itu, *leader power* (kekuasaan pemimpin) merupakan syarat utama untuk menjadi seorang manajer (Davis dan Newstrom, 1994). Lebih lanjut lagi kekuasaan menurut Davis dan Newstrom adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain yang merupakan cara seorang pemimpin memperluas pengaruhnya kepada orang lain. Sedangkan menurut Afzalur (1989) kekuasaan pemimpin adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang di satu pihak (pemimpin atau atasan) untuk mengendalikan perilaku, sikap, nilai, pendapat, tujuan dan kebutuhan dari kelompok / organisasi dengan pihak lain (bawahan). French dan Raven (dalam Afzalur, 1989) membatasi lima jenis kekuasaan pemimpin (*leader power*) yang dinilai penting dan umum dalam organisasi yaitu :

1. *Coercive power*

Bersumber pada persepsi bawahan bahwa atasan mempunyai kekuasaan untuk memberi tekanan/ hukuman. Dasarnya adalah persepsi bahwa hukuman berupa fisik atau psikis pada pihak lain agar menuruti kehendaknya.

2. *Reward power*

Bersumber pada persepsi bahwa atasan dapat memberikan imbalan seperti yang diharapkan. Dasarnya adalah persepsi seseorang memiliki kemampuan untuk memberi hadiah pada pihak lain.

3. *Legitimated Power*

Bersumber pada persepsi bahwa atasan punya hak untuk menetapkan segala sesuatu baginya. Didasarkan pada hak-hak formal yang diterima sejalan dengan posisi, peran dan kewenangan dalam organisasi.

4. *Expert power*

Bersumber pada persepsi bahwa atasan mempunyai sejumlah pengetahuan atau keahlian khusus yang diperlukan. Dimiliki oleh orang tertentu dan sangat berarti bagi orang lain, dengan keahliannya ia dapat menyuruh orang lain untuk menuruti kehendaknya karena orang lain merasa sangat tergantung padanya.

5. *Referent power*

Bersumber pada ketertarikan atau identifikasi bawahan terhadap atasannya. Kemampuan ini berkembang dari kekaguman satu pihak serta keinginan dari pihak pengagum untuk menjadi seperti yang dikagumi.

Hempil dan Coons dalam Zulganef (2001) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah perilaku ketika ia mengarahkan (*directing*) kegiatan-kegiatan suatu kelompok menuju suatu tujuan. Janda dalam Zulganef (2001) mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah sejenis kekuatan hubungan yang ditandai oleh persepsi anggota suatu kelompok bahwa seorang anggota kelompok mempunyai hak untuk menentukan pola perilaku anggota lain berkaitan dengan kegiatannya sebagai anggota kelompok. Sedangkan Zulganef dan Tannenbaum (2001) mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah pengaruh interpersonal yang terjadi pada suatu situasi, dan melalui suatu proses komunikasi yang mengarah kepada suatu pencapaian tujuan atau beberapa tujuan.

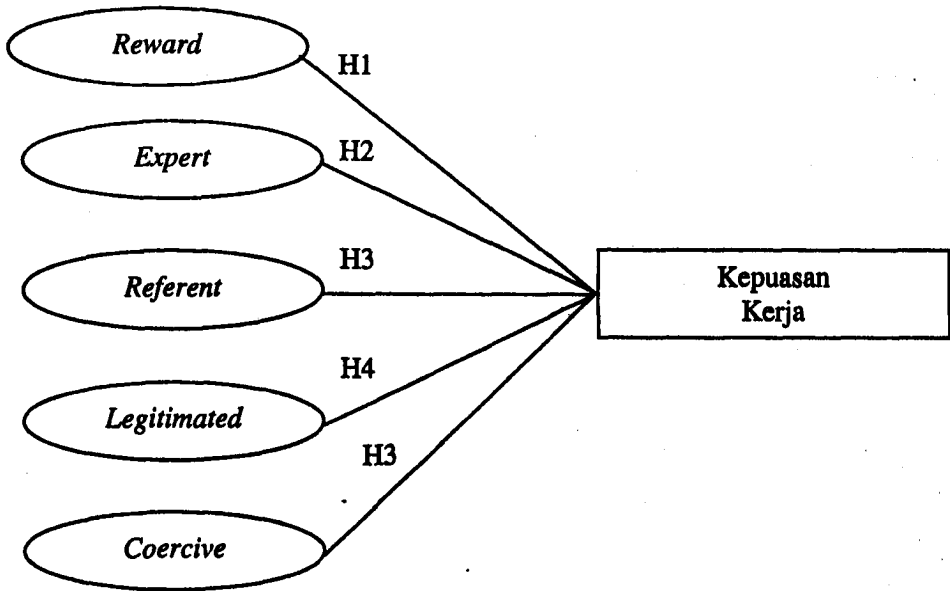
Para pemimpin seharusnya peduli akan tingkat kepuasan kerja karyawannya, karena karyawan yang tidak terpuaskan berdasarkan beberapa studi berakibat kepada perbuatan merugikan seperti kemangkiran atau kemungkinan mengundurkan diri. (Robbins, 1997). Dengan tercapainya kepuasan kerja pada akhirnya pemimpin berharap untuk dapat tercapainya peningkatan produktivitas kerja karyawannya.

Penggunaan dasar-dasar kekuasaan sosial yang efektif merupakan salah satu pendekatan dimana para pemimpin dapat mencapai tingkat hubungan yang lebih baik dengan bawahannya. Busch (1980) melakukan penelitian mengenai kepuasan karyawan dengan menggunakan konsep dari kekuasaan sosial yang dinyatakan oleh French dan Raven. Hasilnya *referent power* dan *expert power* berhubungan positif dengan kepuasan, sedangkan *legitimated power* dan *reward power* berhubungan negatif dengan kepuasan. *coercive power* tidak terbukti berhubungan dengan kepuasan.

Hinkin dan Schreisheim (1989) meneliti dengan mengembangkan skala untuk mengukur *bases of social power* dari French dan Raven dengan kepuasan. Hasilnya bahwa *referent power* dan *expert power* berhubungan positif dengan kepuasan kerja, sedangkan *coercive power* berhubungan negatif dengan kepuasan kerja. Sementara *legitimated power* berhubungan positif pada satu perusahaan dan berhubungan negatif dengan satu perusahaan lainnya dengan kepuasan kerja. Selain itu Afzalur (1989) melakukan penelitian yang sama pula terhadap para eksekutif pada perusahaan AS. Melalui model regresi ternyata *referent power* dan *expert power* berpengaruh positif terhadap kepuasan, *legitimated power* berpengaruh negatif terhadap kepuasan, sedangkan *coercive power* dan *reward power* tidak signifikan mempengaruhi kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian dari beberapa ahli yang telah mencoba melihat hubungan antara *leader power* terhadap kepuasan kerja, maka penelitian ini ingin mengembangkan model yang sama untuk menegaskan apakah kelima variabel *leader power*, yaitu *reward power*, *expert power*, *referent power*, *legitimated power* dan *coercive power* menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pada tiga perusahaan asuransi di Semarang.

Gambar 1.  
Kerangka Pikir Penelitian



Oleh karena itu hipotesis yang dirumuskan adalah :

- H1 : *reward power* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga pemasaran pada perusahaan asuransi jiwa lokal.
- H2 : *expert power* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga pemasaran pada perusahaan asuransi jiwa lokal.
- H3 : *referent power* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga pemasaran pada perusahaan asuransi jiwa lokal.
- H4 : *legitimated power* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga pemasaran pada perusahaan asuransi jiwa lokal.
- H5 : *coercive power* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga pemasaran pada perusahaan asuransi jiwa lokal.

### Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian empirik yang dilakukan untuk menguji hipotesis yang dirumuskan dengan menggunakan metode yang sesuai dengan variabel-variabel yang diteliti, yaitu *leader power* dan kepuasan kerja.

## Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang dikumpulkan adalah data primer berupa opini responden (tenaga pemasaran perusahaan Asuransi Jiwa Bumiputera, Asuransi Bumi Asih dan Asuransi Bringin Life di wilayah Semarang) mengenai *leader power* dan kepuasan kerjanya. Data tersebut diperoleh dengan cara membagikan angket (kuesioner) tertutup dengan skala Likert 10 point untuk diisi responden dimana setiap responden diminta memilih salah satu alternatif pilihan mulai dari (1) sangat tidak setuju sampai dengan (10) sangat setuju.

## Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga pemasaran dari ketiga perusahaan asuransi jiwa lokal yang ada di wilayah Semarang, yaitu AJB Bumiputera sebanyak 225 orang, Bumi Asih sebanyak 51 orang dan Bringin life sebanyak 40 orang. Sehingga total populasi yang diteliti ada sebanyak 316 orang. Dipilihnya ketiga perusahaan asuransi jiwa lokal tersebut karena ketiganya adalah perusahaan asuransi lokal terbaik yang mampu bersaing dengan perusahaan asuransi jiwa asing dan patungan.

Ukuran sampel ditentukan dengan rumus *sample size* (Slovin dalam Husein Umar, 1997) dengan batas presisi yang diharapkan sebesar 10% sehingga diperoleh jumlah sampel 76. Penarikan sampel menggunakan teknik *proporsional random sampling*, yaitu setiap elemen dalam populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel dan masing-masing responden hanya dipilih satu kali tanpa kemungkinan pengulangan. Hal ini dilakukan agar diperoleh jumlah sampel yang sebanding (proporsional) dengan jumlah masing-masing populasi yang diteliti. Cara yang digunakan dalam pengambilan sampel ini dengan sistem undian. Sistem undian dibuat setelah proporsi sampel pada masing-masing perusahaan diketahui. Adapun proporsi sampel yang diambil adalah sebagai berikut :

Tabel 1.  
Proporsi Sampel Penelitian

No	Nama Perusahaan Asuransi	Populasi	Sampel
1	Asuransi Jiwa Bumi Putera	225	54
2	Asuransi Bumi Asih	51	12
3	Asuransi Bringin Life	40	10
	Jumlah	316	76

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Pengumpulan data dilakukan dengan angket tertutup dibuat dengan menggunakan data tentang persepsi karyawan terhadap *leader power* (*coercive, referent, expert, reward* dan *legitimated*) dan kepuasan kerja karyawan. Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup ini dibuat dengan menggunakan skala Likert dengan sepuluh skala point, dimana setiap responden diminta untuk memilih salah satu alternatif pilihan yang bergerak dari (1) sangat tidak setuju sampai (10) sangat setuju.

Kuesioner yang dipakai harus melalui uji validitas dan reliabilitas terlebih dahulu. Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi alat ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan dengan skor total, untuk itu perlu dilakukan pengujian terhadap kuesioner tersebut. Pengujian validitas dilakukan dengan metode korelasi product moment. Rumusnya ;

$$r = \frac{n\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{(n\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2)}\sqrt{(n\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2)}}$$

Keterangan :

- r = Koefisien korelasi
- $\Sigma X$  = Jumlah skor item
- $\Sigma Y$  = jumlah skor total
- n = jumlah sampel

Sedangkan besaran korelasi yang ditafsirkan adalah sebagai berikut :

- 0,0 – 0,20 tidak ada korelasi
- 0,21 – 0,40 korelasi lemah
- 0,41 – 0,60 korelasi sedang
- 0,61 – 0,80 korelasi kuat
- 0,81 – 1,00 korelasi sangat kuat

Dengan berdasarkan standar besaran korelasi di atas maka suatu indikator empiris dikatakan sah jika koefisien korelasinya lebih besar atau sama dengan 0,41. jika koefisien korelasinya lebih kecil dari 0,41 maka indikator empiris tersebut tidak sah. Setelah semua korelasi dihitung antar masing-masing item pertanyaan dengan skor total. Nilai korelasi yang dihasilkan tersebut dapat dilihat kesahihannya melalui tabel signifikan nilai *r product moment*.

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana suatu pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan atau seberapa konsisten suatu instrumen mengukur



konsep-konsep yang ada. Selanjutnya dilakukan estimasi keseluruhan test dengan memakai koefisien alpha yang dikemukakan oleh Cronbach, keterandalan suatu indikator dapat dirumuskan dengan rumus Richardson (Dongoran, 1987) :

$$rtt = \frac{n(\bar{r})}{1 + (r + 1)(\bar{r})}$$

Keterangan :

$rtt$  = koefisien korelasi

$r$  = jumlah indikator empiris yang digunakan untuk mengukur suatu konsep

$\bar{r}$  = rata-rata intercorrelation antar indikator empiris suatu konsep

Ukuran yang dipakai apakah suatu indikator empiris suatu konsep handal apa tidak handal sebagai standar dari  $rtt$  adalah sebesar 0,60. jadi, apabila  $rtt$  yang diperoleh sebesar 0,60 atau lebih maka indikator empiris suatu konsep tersebut dianggap handal.

### Teknik Analisis

Sesuai dengan hipotesis yang dirumuskan maka alat analisis yang digunakan adalah regresi liner berganda yang sebelumnya dilakukan pengujian dengan kriteria *goodness of fit*. Tujuannya adalah menetapkan seberapa baik model yang digunakan cocok untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Selain itu pengujian terhadap asumsi klasik regresi juga dilakukan agar diperoleh model yang baik, yaitu model yang terbaik. Pengujian terhadap asumsi klasik regresi meliputi multikolinieritas dan heteroskedastisitas.

### Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independent. Jika terjai korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinieritas.

Kolinieritas seringkali diduga karena  $R^2$  tinggi (0,7 – 1) dan ketika derajat nol juga tinggi, tetapi sangat sedikit bahkan tidak satupun koefisien regresi parsial yang secara individual penting secara statistik atas dasar pengujian t yang konvensional. Jika  $R^2$  tinggi, ini berarti bahwa uji F dari prosedur analisis varians dalam sebagian kasus akan menolak  $H_0$  bahwa nilai koefisien kemiringan parsial secara simultan sebenarnya adalah nol meskipun uji t sebaliknya. Meskipun korelasi derajat nol yang tinggi mungkin mengusulkan kolinieritas, tidak perlu menduga bahwa mereka tinggi berarti mempunyai kolinieritas dalam satu kasus spesifik. Untuk meletakkan persoalan agar secara teknik, korelasi derajat nol yang tinggi merupakan kondisi yang cukup tetapi tidak perlu adanya kolinieritas karena hal ini dapat terjadi meskipun melalui korelasi derajat nol atau sederhana relatif rendah (kurang dari 0,5). Adapun pedoman untuk suatu model regresi yang bebas multi kolinieritas adalah (Santoso, 2000):

- mempunyai *Variance Inflation Factor* (VIF) kurang dari 10
- mempunyai angka tolerance di atas 0,1
- koefisien korelasi antar variabel independen haruslah lemah (di bawah 0,5)

## Heteroskedastisitas

Uji ini untuk mendeteksi adanya penyebaran atau pencaran dari variabel-variabel. Selain itu menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain.

Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap disebut homoskedastisitas. Dan jika varians berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk melihat adanya heteroskedastisitas dapat dilihat dari *scatterplot*-nya dimana sebaran datanya bersifat *increasing variance of u*, *decreasing variance of u* dan kombinasi dari keduanya. Selain itu juga dapat dilihat melalui grafik normalitasnya terhadap variabel yang digunakan. Jika data yang dimiliki terletak menyebar di sekitar garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas dan tidak ada yang berpencah maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas, tetapi homoskedastisitas.

Setelah dilakukan pengujian dengan menggunakan uji asumsi klasik tersebut di atas dan ternyata data yang dipergunakan dalam penelitian tidak terjadi pelanggaran dalam pengujianya (datanya normal) maka data tersebut dikatakan *goodness of fit* (cocok) dengan model penelitian yang telah dibangun sehingga analisis dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya.

Langkah selanjutnya menganalisis data yang diperoleh dari hasil jawaban pertanyaan responden. Pengolahan data dilakukan dengan bantuan perhitungan komputer lewat program SPSS. Dalam teknik analisis kuantitatif ini digunakan analisis multivariate dengan model regresi.

Pengujian signifikansi dilakukan secara parsial dan secara simultan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel-variabel leader power terhadap kepuasan kerja. Model regresi yang digunakan adalah :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + e$$

Dimana :

- Y = Kepuasan kerja
- $\alpha$  = konstanta / intercept
- $\beta_1, \beta_2$  = koefisien regresi
- $X_1$  = *Reward power*
- $X_2$  = *Expert Power*

- $X_3$  = Referent power
- $X_4$  = Legitimated power
- $X_5$  = Coercive power
- e = Galat (kesalahan pengganggu)

### Definisi Operasional Variabel

Kepuasan kerja diukur dari kesempatan promosi, gaji, supervisi/atasan, rekan sekerja dan pekerjaan itu sendiri.

- a) Kesempatan promosi adalah persepsi karyawan atas kesempatan untuk mendapatkan posisi/jabatan yang lebih tinggi dalam organisasi tempatnya bekerja.
- b) Gaji adalah persepsi karyawan atas jumlah gaji yang diterima dan dirasakan sesuai dengan kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki.
- c) Supervisi /atasan adalah persepsi karyawan terhadap baik-buruknya pemberian dorongan untuk maju oleh atasannya kepada bawahannya.
- d) Rekan kerja adalah persepsi karyawan mengenai baik-buruknya hubungan dengan teman sekerja yaitu saling dapat membantu dalam melaksanakan pekerjaan.
- e) Pekerjaan itu sendiri adalah persepsi karyawan tentang pekerjaan itu menarik dan menantang karyawan sehingga menimbulkan keinginan untuk menyelesaikannya dengan baik.
- f) Kepuasan kerja ini diukur dengan menggunakan *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*.

*Leader power* adalah kekuasaan yang dimiliki seseorang pemimpin untuk dapat mempengaruhi orang lain. Dalam penelitian ini menggunakan kekuasaan menurut French dan Raven, yaitu :

- *Coercive power*, merupakan persepsi bawahan bahwa atasan punya kemampuan untuk memberi tekanan/ hukuman kepadanya. Kekuasaan ini diukur dari tindakan tegas yang dilakukan atasan, pemecatan dan menskors bawahan.
- *Reward power*, yaitu persepsi bawahan bahwa atasan dapat memberikan imbalan seperti yang diharapkan bawahan. Kekuasaan ini diukur dari respon karyawan terhadap gaji, karir, promosi dan bonus yang diterimanya.
- *Legitimated Power*, yaitu persepsi bahwa atasan memiliki hak untuk menetapkan segala sesuatu baginya karena posisi dan statusnya dalam hirarki formal. Kekuasaan ini diukur dari respon bawahan terhadap instruksi dan kebijaksanaan atasan.
- *Expert power*, yaitu persepsi bawahan bahwa atasan mempunyai sejumlah pengetahuan atau ketrampilan khusus. Kekuasaan ini diukur dari pengalaman, keahlian dan pengetahuan atasan.
- *Referent power*, yaitu persepsi bawahan karena ketertarikan dan kekaguman pada atasannya. Kekuasaan ini diukur dari kepribadian atasan, rasa kagum, rasa suka, rasa dihargai.

## Hasil Analisis

Hasil penelitian dengan mengambil sampel sebanyak 76 responden tenaga pemasaran di tiga perusahaan asuransi lokal di Semarang, setelah data dikumpulkan maka dilakukan pengolahan data dengan menggunakan software SPSS versi 10 sebagai langkah untuk pengujian data secara kuantitatif.

Sebelum melakukan analisis data dengan menggunakan regresi linier berganda maka terlebih dahulu dilakukan pengujian model dengan menggunakan uji ekonometrika. Uji ekonometrika ini digunakan bertujuan yang pertama adalah untuk memenuhi syarat agar persamaan yang diperoleh dari model regresi berganda dapat diterima secara ekonometrika. Tujuan yang kedua adalah untuk menetapkan seberapa baik model tersebut (*goodness of fit*) untuk menguji hipotesis yang telah dibangun dalam penelitian, dan tujuan yang ketiga adalah mendeteksi kemungkinan pelanggaran asumsi yang diperlukan dalam data yang sedang dianalisis. Ada 3 formula yang digunakan dalam pengujian ekonometrika, yaitu : uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas dan uji autokorelasi :

### Uji multi kolnlieritas

Pengujian multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan yang sempurna antar variabel independent dalam model regresi. Pedoman untuk mengetahui suatu model yang bebas multikolinieritas yaitu ;

- mempunyai nilai VIF kurang dari 10
- mempunyai angka *tolerance* di atas 0,1

Tabel 2.  
Nilai VIF dan Tolerance Data Penelitian

Variabel	Tolerance	VIF
Reward power (X1)	0,476	2,102
Expert power (X2)	0,542	1,845
Referent power (X3)	0,404	2,474
Legitimated power (X4)	0,664	1,057
Coercive power (X5)	0,557	1,795

Sumber : data primer yang diolah, 2003.

Dari tabel 4.3. di atas terlihat nilai tolerance variabel X1, X2, X3, X4 dan X5 cukup tinggi. Jadi, asumsi klasik multikolinieritas pada data yang terkumpul menunjukkan tidak terdapat gangguan multikonilieritas. Nilai VIF paling tinggi sebesar 2,474.

## Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas ini untuk mendeteksi adanya penyebaran atau pencaran dari variabel-variabel. Uji ini menggunakan metode grafik untuk melihat pola dari variabel yang ada berupa sebaran data. Sebaran data yang membentuk pola bergelombang, menyempit, maupun melebar dikatakan terjadi heteroskedastisitas. Dari gambar *scatterplot* yang diperoleh dari print out analisis regresi terlihat bahwa dalam penelitian ini asumsi klasik heteroskedastisitas juga tidak terjadi karena hasil pada grafik *scatterplot* residual tidak terdapat pola yang jelas (menyebar secara acak pada daerah sumbu 0). Demikian juga grafik normalitasnya terhadap variabel yang digunakan. Jika data yang dimiliki terletak menyebar di sekitar garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas dan tidak ada yang berpencar maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas, tetapi homoskedastisitas. Pada grafik normalitas dapat diketahui bahwa data penelitian ini menyebar di sekitar garis diagonal dan tidak ada yang berpencar sehingga model regresi memenuhi asumsi normalitas dan dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas.

## Pengujian Pengaruh Faktor-Faktor *Leader Power* Terhadap Kepuasan Kerja

Untuk memecahkan permasalahan dilakukan dengan pengujian pengaruh faktor-faktor *leader power* terhadap kepuasan kerja menggunakan analisis regresi linier berganda. Model regresi linier yang diperoleh adalah :

$$Y = -1,70 + 0,330 X_1 + 0,295 X_2 + 0,237 X_3 + 0,224 X_4 + 0,169 X_5 + e$$

Pada tabel 1 dapat dilihat koefisien variabel beserta hasil uji hipotesis parsial (uji t), tingkat signifikansi.

Tabel 4  
Ringkasan Hasil Analisis dengan Model Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien	Nilai t
Konstanta	-1,70	-3,161
<i>Reward</i>	0,330	3,477
<i>Expert</i>	0,295	3,083
<i>Referent</i>	0,237	2,474
<i>Legitima</i>	0,224	3,028
<i>Coercive</i>	0,169	2,394
F	49,010	
Sig. F	0,000	
R	0,882	
Adjusted R <sup>2</sup>	0,762	

Sumber : Data diolah, 2003

## Uji hipotesis H1

Hasil perhitungan untuk pengujian hipotesis H1 menunjukkan bahwa t test variabel *reward power* adalah variabel dengan pengaruh terbesar dengan nilai t hitung sebesar 3,477. Pengaruh variabel *reward power* terhadap kepuasan kerja yang signifikan berarti bahwa *reward power* digunakan oleh atasan sebagai sebuah taktik pertukaran dengan sebuah janji yang eksplisit atau implisit yang dibuat untuk memberi kepada bawahan sesuatu yang ada di bawah kendali pimpinan tersebut sebagai imbalan telah melaksanakan sebuah permintaan atau melaksanakan sebuah tugas. Kepatuhan paling mungkin terjadi bila imbalan tersebut merupakan sesuatu yang bernilai bagi yang bawahan, dan pemimpin tersebut dianggap sebuah sumber yang dapat dipercaya. Jadi pemimpin harus menemukan imbalan yang cocok terhadap bawahan. Bila janji eksplisit dan implisit tidak dipenuhi oleh atasan atau atasan gagal merealisasikan reward yang telah dijanjikan setelah bawahan melaksanakan sebuah tugas atau melaksanakan sebuah permintaan dari atasan maka kredibilitas, reputasi dan kepercayaan akan hancur dimata bawahan.

## Uji hipotesis H2

Hasil perhitungan untuk pengujian hipotesis H2 menunjukkan bahwa t test variabel *expert power* sebesar 3,083 signifikan, maka variabel *expert power* terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bila seorang atasan mempunyai *expert power* yang tinggi dibandingkan dengan bawahan maka dapat menimbulkan kepatuhan dari bawahannya. Keahlian ini merupakan penawar argumentasi logis atas sebuah usulan, rencana atau permintaan. *Rasional persuasion* digunakan dalam sebuah usaha mempengaruhi bawahan, keberhasilan tergantung pada kredibilitas dan ketrampilan berkomunikasi dari pemimpin tersebut disamping pengetahuan teknis dan kemampuan logis atau analitis yang ditunjang dengan tindakan atau perilaku pemimpin yang konsisten.

## Uji hipotesis H3

Hasil perhitungan untuk pengujian hipotesis H3 menunjukkan bahwa variabel *referent power* memiliki nilai t hitung sebesar 2,474, sehingga variabel ini berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dalam hal ini seorang pemimpin harus memberi contoh tentang perilaku peran yang sesuai dengan melakukan tugas-tugas dengan cara yang bertanggung jawab, penuh dedikasi, menghindari perilaku yang tidak baik serta ketika menugaskan pekerjaan kepada bawahan selalu dilandasi dengan penuh persahabatan. Hal tersebut menyebabkan kesetiaan dan persahabatan akan terjalin dengan baik sehingga kepuasan kerja karyawan akan tinggi.

## Uji hipotesis H4

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa t test variabel *legitimated power* menunjukkan nilai sebesar 3,028 maka variabel *legitimated power* terbukti berpengaruh

signifikan terhadap kepuasan kerja. Tunduk kepada sebuah permintaan yang sah lebih besar kemungkinannya terjadi bila ia dirasakan sebagai berada dalam jangkauan kewenangan pimpinan. Oleh karena itu sebuah permintaan yang sah harus dibuat dengan cara yang tegas dan percaya diri karena jika mengekspresikan keraguan atau kelihatannya bingung akan beresiko kehilangan pengaruh terhadap para bawahan.

### Uji hipotesis H5

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa  $t$  test variabel *coercive power* (2,394) >  $t$  tabel (1,96) maka variabel *coercive power* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dalam organisasi, penggunaan *coercive power* yang paling cocok adalah untuk menghalangi perilaku yang mengganggu organisasi seperti : kegiatan ilegal, mencuri, pelanggaran-pelanggaran terhadap aturan-aturan keamanan, tindakan sembrono yang dapat membahayakan orang lain, serta secara langsung tidak mematuhi permintaan yang sah. Namun kekuasaan jenis ini harus digunakan secara selektif, yaitu digunakan oleh atasan bagi karyawan yang mengganggu efektivitas dan kinerja organisasi. hal ini dilakukan semata-mata karena bertujuan untuk mempertahankan disiplin bagi karyawan.

### Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan dengan model regresi linier berganda menunjukkan bahwa variabel-variabel *leader power*, yaitu : *reward power*, *expert power*, *referent power*, *legitimated power* dan *coercive power* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Koefisien regresi kelima variabel bebas tersebut ternyata positif sehingga menunjukkan adanya pengaruh variabel bebas yang searah dengan variabel terikatnya. Jadi, semakin tinggi *leader power* akan diikuti dengan semakin tingginya kepuasan kerja. Koefisien determinasi (adjusted  $R^2$ ) sebesar 76,2% artinya 76,2% variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh perubahan variabel bebasnya.



lebih sah lebih  
kewenangan  
n cara yang  
ya bingung

(2,394) > t  
uasan kerja.  
menghalangi  
dlanggaran-  
ang dapat  
i yang sah.  
oleh atasan  
can semata-

r berganda  
ert power,  
n terhadap  
if sehingga  
terikatnya.  
asan kerja.  
iasan kerja

cc email  
WFY6A  
ed. 8.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afzalur, Rahim M. 1989. "Relationship of Leader Power to Compliance and Satisfaction with Supervision : Evidence from a National Sample of Manager ". *Journal of Management vol 15 noA*
- Arsyad, Lincoln, 1994, "Peramalan Bisnis" , BPFE, Yogyakarta
- Ancok, Djameludin, (1989), "Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian", dalam Masri Singarimbun dan Sofian Efendi, "Metode Penelitian Survey", Jakarta, LP3ES
- Bass, Bernard M. 1991. *Stodgill' s Handbook of Leadership. "A Survey ofTheori and Research. Free Press : New York*
- Begley Thomas M and Czajka Joseph M, 1993, " Panel Analysis of the Moderating, intent to quit, and Health following Organizational Change", *Journal of applied psychology Vol 78 No 4.*
- Blau, Gerry. 1994, "Testing the longitudinal Impact of wonc Variables and Performance Appraisal Satisfaction on Subsequent Overall Job Satisfaction", *Human Relations Vol 52 No 6*
- Busch, Paul, 1980 " The sales Manager's sales of Social Power and Influence upon the sales Forces", *Journal of Marketing vol. 44*
- Davis, Keith dan John W, Newstrom. 1994. Perilaku Organisasi. Jilid I edisi 7. Penerbit Erlangga: Jakarta
- David, charington J, 1994, *Organizational Behavior : The Management of Individual and Organizational performance, Allyn & Bacon, USA*
- Djameludin Ancok, 1989, *Validitas dan Realibilitas Instrumen Penelitian, Metode Penelitian Survey, Jakarta, LP3S*
- Dongoran, Johnson, 1987, "Pengukuran Dan Perskalaan", *Salatiga : UKSW*
- Gujarati, Damodar N., 1995, *Basic Econometrics, Third Edition, Me. Graw-Hill International Edition*
- Hinkin, Timothi R dan Scheriesheim, Chester A. 1989." Development and Application of New Scala to Measure the French and Raven (1959) Bases of Social Power." *Journal of Applied Psychology. \_Vol.74 : 561-567*
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang, 1999, Metodologi Penelitian Bisnis (Untuk Akuntansi dan Manajemen), *BPFE, Yogyakarta*
- Ismanta, Djodddy. 2000, "Hubungan Antara Pekerjaan, Bayaran, Promosi, Superuisi, rekan Kerja dan Kondisi Kerja terhadap tingkat kepuasan Kerja" Tesis Program Pasca sarjana magister Manajemen Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan)



- Judge dan S. Watanabe, 1993, "Another look at the Job Satisfaction Life Satisfaction Relationship" *Journal of applied psychology* vol. 78 no.6
- Judge, Timothy dan Edwin A. Locke, 1993, "Effect of Disfunctional Thought Processes on Subjective Well-Being and Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, Vol 78 No 3
- Judge, Timothy dan Edwin A. Locke, 1994, "Job and Life Attitudes of Male Executives" *Journal of applied Psychology*, Vol 79 No 5
- Luthans, Fred dan Back, Donald. 1992. "Organizational Commitment Analysis of Antecedents". *Human Relations*. Vol. 40 : 219-235
- Mathieu, J. E dan Zajac, D. M. A. (1990), "A Review Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194
- Oliver, Nick . 1990. "Reward, Investment and Organizational Commitment, Empirical Evidence and Theoretical Development". *Journal of Occupational Psychology*. Vol. 63:19-31
- Ostroff, Cheri, 1992, "The Relationship Between Satisfaction, Attitude, and Performance: An Organizational Level Analysis", *Journal of Applied Psychology*, vol 77 No 6
- Page, Norman R & Richard Wiseman, 1993. "Supervisory Behaviour and Worker Satisfaction In The United State, Mexico, and Spain" *The Journal of Business Communication*
- Poznanski Peter J, 1997. "Using Structural Equation Modeling for Investigate the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Staff Accountants", Printed in USA, Vol. 9
- Robbins, Stephen P, (1996), "Perilaku Organisasi" Jakarta, FT. Prenhalindo
- Rubie Chet, Dyan AM, Scmieder RA, Dorra LF dan Smith Patricia C, 1990, "The Relation Between Job Level and Job Satisfaction", *Group and Organizational Management*, Vol23 No 4.
- Santoso, Singgih, 2000. "Statistik Parametrik" Media Komputindo, Kelompok Gramedia - Jakarta.
- Supomo, Bambang dan Nurindriantoro, 1999, "Metodologi Penelitian Bisnis", Yogyakarta, BPFE
- Supriyanto, 2001. "Perang Terbuka Sesama Asuransi" Info Bank No. 266, September
- Sutrisno Hadi, 1992, *Statistik 2*, Yogyakarta, Andi Offset.
- Syafar, Abdul Wahid. 1999. "Dimensi Budaya Kerja dan Implikasinya terhadap Gaya Kepemimpinan" Kasus Indonesia. *Jurnal Siasat Bisnis*, Vol. 2, No. 4

- Umar, Husain. 1997, *Metodologi Penelitian : Aplikasi Dalam Pemasaran*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Wit L. Alan dan Nye Lendell G, 1992, " Gender and the Relationship between Perceived Fairness of Pay Promotion and Job satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, Vol 77 No 6.
- Yulk Carry, 1994. "Kepemimpinan Dalam Organisasi " Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta FT. Prenhalindo
- Zigmund, William G, 1997. *Business Research Metfjoa's*,\_(fifth edition), The Dryden Press: Harcourt College Publisher.
- Zulganef, 2001 " *Perilaku Pemimpin dalam Organisasi: Tinjauan Teori Market and Hirarchies*" Usahawan no 06, June