

**PENGARUH PENGGUNAAN KEKUASAAN KEAHLIAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Suatu Studi Terhadap
Karyawan Secara Individu Pada PT. PLN Wilayah VII Cabang
Manado)**

**The Effect Of The Usage Expertise Power On The Employee's
Performance (A Study On the Employee Individuals of the
PT.PLN (Persero) Region VII Manado Branch)**

Tonny I. Soewignyo, MSC

The effect of the usage of expertise power on the employee's performance have been examined. A leader with sound leadership in using his power, among others, is needed to realize qualified staff performance. The problems and objectives of this research are: (1) how to exert power by the leader to the employees in increasing the latter's performance; (2) to determine the influence of expert power on the employee's performance.

This research is an explanatory research with the individuals as analysis unit, and the samples taken from the PT.PLN (Persero) Region VII Manado Branch. The sampling is conducted based on the stratified random sampling.

The result of the research indicated that: (1) the exertion of power by the leader to increase the employee's performance is more of the expertise power. (2) the simple linear regression analysis reveals that partially, the usage of expertise power influence the employee's performance.

Based on the research result, it is suggested that organizational practitioners be aware which use expertise power to increase the employee's performance.

Key words: Usage, Expertise power, Employee's, PT. PLN

PENDAHULUAN

Dalam rangka perwujudan kinerja karyawan, pemimpin harus mampu mempengaruhi bawahan agar mereka dapat menghasilkan suatu pekerjaan berdasarkan ukuran yang berlaku untuk suatu tugas dan waktu tertentu. Keberhasilan dalam memperngaruhi bawahan tersebut dapat memungkinkan apabila tersedia berbagai macam kekuasaan yang dimiliki pemimpin untuk mengantisipasi keanekaragaman bawahan maupun perubahan situasi dalam mencapai visi organisasi.

Studi-studi tentang kekuasaan yang pernah dilakukan sehubungan dengan

kinerja karyawan, lebih banyak menggunakan pembagian sumber kekuasaan oleh French dan Raven yaitu Reward Power, Coercive Power dan Referent Power dan pada dasarnya semuanya signifikan (Yukl, 1998). Penggunaan kekuasaan yang tepat dan sesuai akan memunculkan rasa kepengikutan yang tinggi dari bawahan. Kepengikutan yang tersebut akan memunculkan semangat kerja tinggi baik kemampuan maupun motivasinya, dan akan berdampak pada kualitas dan kuantitas produk serta ketepatan dan kesesuaian waktu yang digunakan.

Hasil pengamatan sementara menunjukkan bahwa penggunaan

kekuasaan keahlian telah mendominasi pelaksanaan kepemimpinan organisasi praktek-praktek kepemimpinan yang selalu mengandalkan pengetahuan dan keahlian yang dimiliki para atasan. Kenyataan tersebut sangat menguntungkan organisasi karena menurut Yukl (1998) bahwa di era globalisasi, setiap organisasi yang ingin berkembang terutama dalam meningkatkan kinerja karyawan para pemimpin harus memiliki dan menggunakan kekuasaan keahlian. Dengan adanya kekuasaan keahlian yang dimiliki para atasan tersebut, para bawahan tidak akan pernah merasa bingung dalam mengerjakan tugasnya, dan tidak akan pernah merasa melebihi kemampuan atasannya. Jika hal ini terjadi, maka para karyawan organisasi akan dengan mudah meningkatkan kinerjanya melalui bimbingan atasannya.

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada pada PT. PLN (persero) Wilayah VII Cabang Manado. Penarikan sampel menggunakan teknik Stratified Random Sampling yaitu, sampel diambil dari pengelompokan elemen-elemen populasi. Dalam penelitian ini populasi dikelompokkan berdasarkan pendidikan formal dan dari masing-masing kelompok ini ditarik sebuah sampel secara random.

Konsep dalam penelitian ini adalah kekuasaan dan kinerja. Sedangkan Variabel dalam penelitian ini diadakan menjadi dua jenis, yaitu variabel bebas yaitu penggunaan kekuasaan keahlian dan variabel terkait yaitu kinerja karyawan.

Variabel penggunaan kekuasaan keahlian merupakan kecakapan atau pengetahuan yang dimiliki pemimpin

pada PT. PLN (persero) Wilayah VII Cabang Manado yang ditandai dengan dimana telah menjadi sumber pengaruh yang paling ampuh di era teknologi. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel ini adalah: kecakapan seorang pemimpin dan pengetahuan dan keterampilan seorang pemimpin.

Variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan sebagai hasil kerja seseorang pada satuan waktu atau ukuran tertentu. Kinerja harus dinilai atas dasar tujuan organisasi secara keseluruhan yang mungkin saja telah dipecah (dibagi) menjadi target-target terpisah secara bersama-sama. Disadari bahwa untuk mengetahui kinerja karyawan dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kompleksitas permasalahan yang dialami oleh organisasi itu sendiri. Oleh karena itu dalam pengukurannya juga diharapkan dapat disesuaikan dengan kompleksitas dimaksud. Rumitnya permasalahan yang dihadapi dalam mengukur kinerja karyawan, dalam penelitian ini dijadikan sebagai suatu keterbatasan. Sehingga indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja karyawan didasari atas keterbatasan tersebut di atas yaitu: kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, kesesuaian waktu yang digunakan dan pengetahuan tentang pekerjaan.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode statistik deskriptif dan metode statistik inferensial. Statistik deskriptif bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang kondisi penggunaan kekuasaan keahlian dan kinerja karyawan. Kemudian mengidentifikasi sifat dari masing-masing variabel dalam bentuk prosentase, sedangkan metode statistik inferensial menggunakan analisis regresi linier sederhana.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kekuasaan keahlian adalah kekuasaan yang bersumber dari keahlian, kecakapan dan pengetahuan yang dimiliki oleh pimpinan. Pemimpin dalam mempengaruhi orang lain atau bawahannya biasanya suka menunjukkan kecakapan. Pengetahuan dan ketrampilannya kepada bawahannya. Hal itu tentunya sangat positif karena disamping mempengaruhi orang lain, juga akan menambah pengetahuan bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dapat dijelaskan bahwa dari 74 responden terdapat responden (40.5%) menilai kecakapan atasan mereka selalu dapat mempengaruhi kelancaran pekerjaan dalam organisasi. Sebanyak 42 responden (58.8%) menilai bahwa ketrampilan atasan mereka sering memperlancarkan tugas dan pekerjaan karyawannya. Begitu pula dengan mendemonstrasikan kehebatan pemimpin, dimana 33 responden (44.6%) menanggapi bahwa atasan mereka sering menunjukkan kecakapan dan ketrampilannya kepada bawahan.

Kinerja karyawan adalah merupakan hasil kerja seseorang pada satuan waktu atau ukuran tertentu. Pada umumnya kinerja karyawan dicerminkan oleh kualitas dan kuantitas pekerjaan, kesesuaian antara waktu yang disediakan dengan bobot pekerjaan, juga mengenal pengetahuan tentang pekerjaan itu (Swasto, 1996).

Dari sejumlah 74 responden yang memberi tanggapan tentang kinerja karyawan menunjukkan 59 responden (79.9%) menyatakan bahwa pekerjaan yang diselesaikan kadang-kadang mendapat kritik dari orang lain. Sungguhpun ada beberapa yang mengaku bahwa pekerjaan mereka

sering dan ada juga yang menyorakan selalu mendapat kritik. Tapi secara tegas semua responden menolak kalau pekerjaannya tidak pernah atau hampir tidak pernah dikritik oleh orang lain. Bahkan bukan hanya itu, tetapi tanggapan yang menyatakan tidak pernah terhadap pernyataan-pernyataan pada variabel kinerja karyawan tidak terpilih. Umumnya menanggapi kadang-kadang, sering dan selalu.

Sebanyak 33 responden (44,6%) mengakui bahwa mereka sering melaksanakan pekerjaan melewati standar mutu. Sehubungan dengan itu, pada pernyataan lain mereka sebanyak 44 responden (59,5%) mengatakan bahwa setiap melaksanakan pekerjaan sering memenuhi standar mutu. Sebanyak 38 responden (51.4%) mengakui bahwa setiap pekerjaan sering melampaui standar jumlah. Sebanyak 33 responden (44,6%) menyatakan bahwa hasil kerja mereka sering melebihi hasil kerja rekan-rekan sekerja mereka. Mengetahui apakah setiap pekerjaan selesai tepat waktu, sebanyak 39 orang responden (52,7%) mengaku bahwa mereka sering bekerja selesai tepat pada waktu yang telah ditetapkan. Sebanyak 32 responden (43,3%) sering meminta tambahan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan. Dalam penyelesaian pekerjaan, tanggapan dari 38 responden (51.4%) mengaku bahwa waktu yang diberikan terhadap penyelesaian pekerjaan selalui sesuai. Begitu pula dengan kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan bekerja, dimana sebanyak 43 responden (58.1%) mengatakan selalu sesuai. Tingkat pengetahuan karyawan terhadap semua pekerjaan yang diberikan dianggap tinggi, karena berdasarkan perhitungan tersebut, terdapat 57 responden (77%) menyatakan selalu mengerti terhadap

setiap pekerjaan. Selain itu, sebanyak 66 responden (89.2%) mengakui bahwa mereka selalu merasa senang terhadap setiap pekerjaan yang diberikan.

Table: The Effect of The Usage of Expertise Power On The Employee's Performance

Variable	Coefisient Regression (β)	T Test	Sig	Coefisient Corelation	Coefisient Determination (Y^2)
Constant	2.330	10.804	0.000	-	-
Expertise	0.456	8.754	0.000	0.718	0.516

Source : data analysis (2000)

Berdasarkan tabel di atas, diketahui koefisien korelasi (Y) antara kekuasaan keahlian dengan kinerja karyawan sebesar 0.718 dan koefisien determinasi (Y^2) sebesar 0.516. perhitungan tersebut dapat dijelaskan bahwa penggunaan kekuasaan keahlian berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 51.6% dengan probabilitas kesalahan sebesar 0.000 jauh lebih kecil dari α 5%. Diperoleh t_{hitung} sebesar 8.754 dengan probabilitas kesalahan sebesar 0.000, jauh lebih kecil dari α 5%. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa t_{hitung} sebesar (8.754) > t_{tabel} (1.671). Perhitungan ini menunjukkan bahwa hipotesis alternatif yang menyatakan penggunaan kekuasaan keahlian berpengaruh terhadap kinerja karyawan diterima pada taraf kepercayaan 95%.

Perhitungan persamaan regresi linier sederhana diperoleh hasil sebagai berikut: $Y = 2.330 + 0.456 X$. Dimana Y adalah kinerja karyawan sedangkan X adalah penggunaan kekuasaan keahlian. Nampak konstanta sebesar 2.330. yaitu jika tidak ada penggunaan kekuasaan keahlian, maka kinerja karyawan sebesar 2.330. Koefisien regresi sebesar 0.456, dapat diartikan bahwa penggunaan kekuasaan keahlian dinaikkan satu satuan maka akan diikuti kenaikan kinerja karyawan sebesar 45.6%.

Upaya pencairan hubungan maupun pengaruh dari variabel bebas baik terhadap variabel terikat telah

dilakukan dengan menggunakan seperangkat alat analisis statistik. Sebenarnya hasil perhitungan tersebut sudah merupakan jawaban terhadap permasalahan dalam penelitian ini dan juga sudah menguji hipotesis nihil maupun hipotesis alternatif apakah diterima atau ditolak. Namun dibalik itu perlu penjelasan dengan menggunakan logika pengertian (Ihalauw, 1996).

Hasil pengujian statistik dengan metode analisis regresi linier sederhana antara kekuasaan keahlian dengan kinerja karyawan menunjukkan pengaruh yang positif. Penelitian ini mendukung hasil penelitian Yukl (1998), Penington dan Timothy (1996) dan Gibson Ivancevich dan Donnelly (1996) penggunaan kekuasaan keahlian ternyata sangat penting terutama dalam membangkitkan semangat kerja karyawan pada era persaingan bebas ini. Sebagaimana beberapa pakar yang menyatakan bahwa di era komputerisasi, model kekuasaan yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah keahlian dan referensi. Penelitian ini menunjukkan pengaruh kekuasaan keahlian terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 51.6% yaitu variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sungguhpun tidak terlalu jauh perbedaan besar pengaruh dengan kekuasaan legitimasi.

PT. PLN Cabang Manado, sungguhpun sistem informasi dalam

pengambilan keputusan sudah komputerisasi namun ada beberapa jenis pekerjaan diterapkan masih bersifat tradisional antara lain sistem pelaporan terutama dari Kabupaten Minahasa ke Kota Manado sebagai Kantor Cabang belum didukung oleh perangkat komputer yang On-line. Sesuai dengan pengamatan faktor tersebut belum merupakan suatu permasalahan yang serius karena biaya teknologi itu sangat mahal jika dibandingkan jumlah pelanggan yang harus dilayani. Disamping itu juga ada beberapa daerah tertentu yang dianggap cukup jauh untuk dimasukkan teknolodi secara langsung dari pihak PLN Cabang Manado, diserahkan langsung kepada para pengusaha menengah maupun kecil kecil mulai dari pembangkitan listrik sampai pada penagihan rekening seperti yang terjadi di sub ranting Manado Tua dan sekitarnya dan di beberapa lokasi lain di Minahasa dan Bitung. Jadi dapat dikatakan bahwa seandainya terjadi lompatan jumlah pelanggan listrik yang sangat besar, dan pada akhirnya dituntut untuk menggunakan teknologi yang sesuai, tidak akan terjadi permasalahan khususnya dalam bidang sumber daya manusia yang handal. Karena sumberdaya manusia yang ada, sudah cukup trampil dan cukup memadai. dan memang harus begitu karena terlalu dilihat dari tugas dan kewajiban organisasi secara keseluruhan, kebutuhan akan tenaga-tenaga profesional beserta dengan perangkat teknologinya bukan lagi merupakan barang mewah, tetapi sudah merupakan suatu kebutuhan primer.

Menurut Robbins (1996, bahwa organisasi yang telah menerapkan teknologi maju, kekuasaan yang paling dominan digunakan adalah kekuasaan yang bersumber dari keahlian disamping

kekuasaan-kekuasaan lainnya. Dari pernyataan itu mengandung arti jika kekuasaan keahlian belum dominan digunakan dalam organisasi, berarti organisasi tersebut belum sepenuhnya menerapkan teknologi maju. Nampaknya pernyataan Robbins tersebut dapat diterima dalam penelitian ini, karena memang sentuhan teknologi di lokasi penelitian ini sudah cukup berarti.

Sesungguhnya hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa penggunaan kekuasaan keahlian berpengaruh terhadap kinerja karyawan dinyatakan diterima secara signifikan, bukan berarti organisasi tersebut sudah dianggap berhasil secara maksimal. PT. PLN Cabang Manado harus memacu perkembangannya agar kekuasaan keahlian yang dimiliki para pimpinan akan menjadi kebutuhan primer para karyawannya. Keberhasilan ini memang cukup berarti, namun masih perlu ditingkatkan untuk mendukung segala tuntutan perkembangan kearah persaingan bebas.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah di uraikan diatas, maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut:

- Deskripsi hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan kekuasaan oleh atasan dalam meningkatkan kinerja karyawan lebih banyak menggunakan kekuasaan keahlian.
- Dari hasil analisis regresi linier sederhana diperoleh bahwa penggunaan kekuasaan keahlian berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dijelaskan

berdasarkan perhitungan koefisien determinasi sebesar 51.6% dengan Saran

Untuk dijadikan acuan dalam mempengaruhi karyawan sehubungan dengan peningkatan kinerja mereka adalah: Pimpinan jangan terlalu mengandalkan jabatan atau kedudukan dalam setiap aktivitas keorganisasian, tetapi lebih difokuskan pada keahlian pengetahuan dan teknologi untuk mengantisipasi setiap kemungkinan yang akan terjadi di era persaingan yang sangat ketat ini. Dengan demikian pemimpin akan berfungsi sebagai pelatih atau guru dalam melatih dan mendidik karyawannya. Hal ini akan mengurangi ketergantungan dari pihak luar. Sebab kalau ketergantungan keahlian kepada pihak luar terlalu besar, maka kekuasaan juga akan lebih besar berada pada pihak luar tersebut. Oleh karena itu berdasarkan sumber kekuasaan yang berada diluar itu, ditarik masuk kedalam organisasi yang dipimpinya supaya semakin besar pengaruh yang dimiliki atasan terhadap bawahannya.

DAFTAR PUSTAKA

- t hitung > t tabel dan signifikan 0.000 < 0.05. 0.000 < 0.05.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1996. *Organization*, 8 ed. Alih bahasa: Adiarni N. Jakarta: Binarupa Aksera.
- Ihalaui John J. O. I., 1996 *bangunan Teori, Abtrak/Empirik*, Universitas Kristen Satya Wacana: Salatiga
- Pennington Ashly; Moris Timothl, 1996. *Power and Control in Profesional Partnership*, Journal: Long Range Planning, Vol. 29, Dec.
- Robbins P. Stephen, 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep-Kontroversi-Aplikasi*. Alih bahasa: Hadyana P. Jakarta: Prenhallindo.
- Swadto Bambang, 1996/ *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengaruhnya terhadap Kinerja dan Imbalan*, Malang: FIA – Unibraw.
- Yukl Garry, 1998. *Leadership In Organization*, Alih bahasa: Yusuf Udaya, Jakarta: Prenhallindo.