



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN IKLIM ORGANISASI  
TERHADAP KEPUASAN KERJA  
ANGGOTA SATRESKRIM POLRESTABES SEMARANG**

**T E S I S**

**SUGIANTO MARWEKI  
NPM : 0906595472**

**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI KAJIAN ILMU KEPOLISIAN  
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI KEPOLISIAN  
JAKARTA  
JUNI 2011**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN IKLIM ORGANISASI  
TERHADAP KEPUASAN KERJA  
ANGGOTA SATRESKRIM POLRESTABES SEMARANG**

**T E S I S**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Sains Kajian Ilmu Kepolisian**

**SUGIANTO MARWEKI  
NPM : 0906595472**

**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI KAJIAN ILMU KEPOLISIAN  
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI KEPOLISIAN  
JAKARTA  
JUNI 2011**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.**

**Nama : Sugianto Marweki**

**NPM : 0906595472**

**Tanda Tangan :**

**Tanggal : Juni 2011**

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :  
Nama : Sugianto Marweki  
NPM : 0906595472  
Program Studi : Kajian Ilmu Kepolisian Universitas Indonesia  
Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Anggota Satreskrim Polrestabes Semarang

**Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Kajian Ilmu Kepolisian, Program Pascasarjana, Universitas Indonesia.**

### DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Prof. Dr.Sarlito W. Sarwono, Psi (.....)  
Pembimbing : Dr. Surya Dharma, MPA (.....)  
Penguji II : Dr. dr. H. Hadiman, SH, M.Sc (.....)  
Penguji III : Drs. Ronny Lihawa, M.Si (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : Juni 2011

## KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya, Penulis dapat melakukan penelitian dan penulisan tesis ini dengan lancar. Tesis ini dibuat sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Kajian Ilmu Kepolisian, Program Pascasarjana, Universitas Indonesia. Penulis melakukan penelitian dan penulisan tesis ini dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Anggota Satreskrim Polrestabes Semarang”. Penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan penulisan tesis dengan judul tersebut karena kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat penting bagi pencapaian tujuan suatu organisasi.

Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, baik dari masa perkuliahan maupun sampai pada tahap penulisan tesis ini, sulit bagi Penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, Penulis ingin menyampaikan penghargaan dan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Sarlito Wirawan Sarwono, Psi sebagai Ketua Program Studi Kajian Ilmu Kepolisian, Program Pascasarjana, Universitas Indonesia yang telah memberikan motivasi dan perhatian kepada peneliti sejak sebelum penyusunan tesis sampai dengan selesainya penulisan tesis ini.
2. Dr. Surya Dharma, MPA sebagai dosen dan pembimbing yang telah memberikan motivasi dan ide-ide serta pengetahuan yang sangat membantu dalam penulisan tesis ini. Banyak hal yang telah diberikan oleh Beliau, sehingga Penulis dapat mengerti, memahami, dan menyerap ilmu-ilmu yang diberikan di sela-sela waktu dan padatnya kegiatan Beliau.
3. Seluruh Dosen pengajar Program Studi Kajian Ilmu Kepolisian, Program Pascasarjana, Universitas Indonesia yang telah menyumbangkan tenaga dan ilmunya kepada Penulis.
4. Seluruh Staf Sekretariat Program Studi Kajian Ilmu Kepolisian yang telah ikut andil dalam pelaksanaan proses belajar mengajar di Program Studi Kajian Ilmu Kepolisian, Program Pascasarjana, Universitas Indonesia.
5. Seluruh rekan-rekan Program Studi Kajian Ilmu Kepolisian Angkatan IV dan rekan-rekan Program Studi Kajian Ilmu Kepolisian pada Kekhususan Adiministrasi Kepolisian yang telah menyumbangkan buah pikirannya,

memberikan referensi dan ilmu pengetahuan melalui diskusi maupun saat belajar kelompok.

6. Kombes Pol. Drs. Bambang Kristiyono, M.Hum, selaku Kapolrestabes Semarang yang telah mengizinkan Penulis untuk melakukan penelitian di Satreskrim Polrestabes Semarang.
7. AKBP Augustinus B. Pangaribuan, S.Ik, M.Si, selaku Kasat Reskrim Polrestabes Semarang yang telah memberikan data yang diperlukan dalam penelitian kepada Penulis.
8. Istri tersayang Melisa Paramitha, S.E, anak-anak Penulis Calviendra Reiky Laksana dan Reyfandra Tsaqif Brilliano yang telah memberikan semangat bagi Penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.
9. Seluruh pihak yang telah memberikan kontribusi kepada Penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.

Akhir kata, saya berharap kepada Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan dalam pengembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta, 15 Juni 2011

Sugianto Marweki

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR  
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Sugianto Marweki  
NPM : 0906595472  
Program Studi : Kajian Ilmu Kepolisian  
Departemen :  
Fakultas : Pascasarjana  
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak bebas Royalti Noneklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :  
**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA ANGGOTA SATRESKRIM POLRESTABES SEMARANG**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada tanggal : Juni 2011  
Yang menyatakan

(Sugianto Marweki)

## ABSTRAK

Nama : Sugianto Marweki  
Program Studi : Kajian Ilmu Kepolisian  
Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Anggota Satreskrim Polrestabes Semarang

Penelitian ini berangkat dari masalah. Masalah ini diidentifikasi berawal dari adanya laporan analisa dan evaluasi Divisi Profesi dan Pengamanan Internal (Divpropam) Polri tahun 2010 tentang pengaduan masyarakat / data pelanggaran dan data kejadian yang terjadi di lingkungan Polri tahun 2005 – 2009. Berdasarkan laporan tersebut, satuan kerja / fungsi yang paling banyak dikeluhkan oleh masyarakat adalah fungsi reserse. Pengaduan masyarakat dan pelanggaran disiplin sebagaimana yang dilaporkan oleh Divpropam Polri tersebut juga ditemukan di Satreskrim Polrestabes Semarang, seperti penyidikan yang tidak profesional, penyalahgunaan wewenang, penanganan kasus tidak tuntas / lambat, menghindari tanggung jawab dinas, pemerasan, memukul dan mengancam masyarakat dengan senjata, dan surat penangkapan tidak didaftarkan dalam buku register Satreskrim. Pelanggaran disiplin anggota, menurut kesimpulan Divpropam Polri, disebabkan karena lemahnya pembinaan fungsi teknis kepolisian, lemahnya pengawasan, dan lemahnya pembinaan disiplin. Disiplin anggota berkaitan erat dengan kepuasan kerja. Apabila anggota puas dalam bekerja maka disiplinnya baik, sebaliknya apabila anggota tidak puas maka disiplinnya rendah. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang. Semuanya diidentifikasi berdasarkan pelanggaran disiplin anggota dan kejadian faktual yang terjadi di Satreskrim Polrestabes Semarang. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja tersebut adalah faktor gaya kepemimpinan dan faktor iklim organisasi.

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menguji apakah terdapat hubungan dan pengaruh antara gaya kepemimpinan dan iklim organisasi baik secara individu maupun secara bersama-sama dengan kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang dan mengetahui bagaimana tingkat kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang.

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode survey. Untuk populasi sebanyak 181 anggota maka diperoleh sampel sebanyak 123 anggota. Perhitungan jumlah sampel menggunakan tabel penentuan jumlah sampel dari populasi tertentu dengan tingkat kesalahan 5% yang dikembangkan oleh Isaac dan Michael. Pemilihan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *Proportionate Stratified Random Sampling*. Pengukuran data dilakukan dengan menggunakan skala Likert. Analisis data menggunakan analisis korelasi dan regresi.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa : 1). Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang, 2). Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang. 3). Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang. 4). Diketahui kondisi lingkungan kerja yang memiliki tingkat kepuasan kerja paling tinggi.

## ABSTRACT

Name : Sugianto Marweki  
Study Program : Police Studies  
Title : The Influence of Leadership Style and Organization Environment on Job Satisfaction of the Personnel of Crime Investigation Unit of City Police Resort Semarang

This research is started from an issue which is identified from analysis and evaluation report of Police Profession and Internal Security Division (Divpropram) year 2010. It contains public report / data violation and data cases that happen in police environment between 2005-2009. Based on those reports, work unit / function that is criticized the most by public is investigation function. Public complaints and disciplinary violations as stated by Police Divpropam are also found in crime investigation unit of Semarang city police resort such as unprofessional investigations, abuse of authority, slow / incomplete case handling, avoiding official responsibility, extortion, beating and threatening public with weapon, and unregistered warrant letter in crime investigation unit register book. Furthermore, personnel's disciplinary violations, according to Police Divpropam conclusion, are due to the weakness of police technical function guidance, supervision, and discipline guidance. Personnel's discipline is closely related to working satisfaction. If a personnel feels satisfied in his work, then the discipline is good. On the contrary, if he is not satisfied then the discipline is bad. There are some factors which influence the personnel's working satisfaction of crime investigation unit of Semarang city police resort. All of them are identified based on personnel's disciplinary violation and factual event that is happened in crime investigation unit of Semarang city police resort. Those factors are leadership style and organization environment.

As for the purpose of this research, it is to find out whether there is a connection and influence between leadership style and organization environment individually or all together along with job satisfaction level of the personnel of crime investigation unit of Semarang city police resort.

This is a quantitative research which use survey method. From the population of 181 personnels, 123 personnels are acquired as the sample. The calculation of sample quantity uses sample quantity determining table from certain population with 5 % error sampling that is developed by Isaac and Michael. Sample selection is conducted by using *Proportionate Stratified Random Sampling* technique. Data measurement is done by using Likert scale. Data analysis uses correlation and regression analysis.

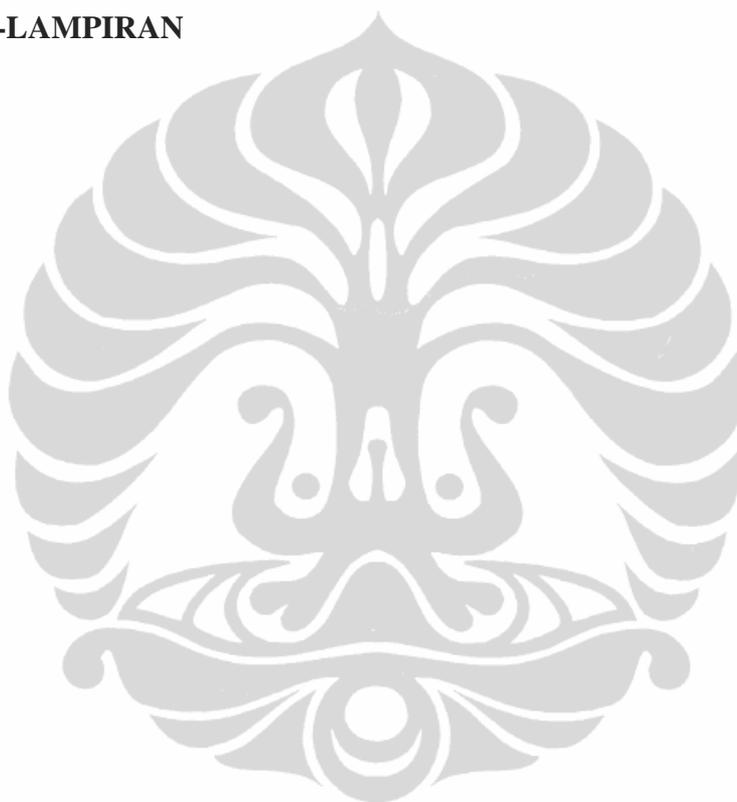
The results of the analysis are (1) there is a positive and significant influence between leadership style to job satisfaction of crime investigation unit personnel of Semarang city police resort, (2) there is a positive and significant influence between organization environment to job satisfaction of crime investigation unit personnel of Semarang city police resort, (3) there is an positive and significant influence of both leadership style and organization environment to job satisfaction of crime investigation unit personnel of Semarang city police resort, and (4) it is confirmed that working environment has the highest job satisfaction level.

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS</b> .....	ii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iv
<b>HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS</b> .....	vi
<b>ABSTRAK</b> .....	vi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ix
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xii
<b>DAFTAR BAGAN</b> .....	xvi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xvii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xviii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Permasalahan dan Rumusan Masalah .....	24
1.3 Tujuan Penelitian .....	25
1.4 Manfaat Penelitian .....	25
1.6. Sistematika Penulisan .....	26
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	28
2.1 Kepuasan Kerja .....	28
2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja .....	29
2.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	31
2.1.3 Teori Kepuasan Kerja .....	39
2.1.3.1 Teori Ketidaksesuaian ( <i>Discrepancy</i> ).....	39
2.1.3.2 Teori Keadilan.....	41
2.1.3.3 Teori Dua Faktor.....	41
2.2 Gaya Kepemimpinan .....	43
2.2.1 Pengertian Kepemimpinan .....	44
2.2.2 Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	46
2.2.3 Teori Kepemimpinan Situasional.....	49
2.2.4 Tipe Kepemimpinan.....	64
2.2.5 Tugas-Tugas Kepemimpinan.....	66
2.3 Iklim Organisasi.....	71
2.3.1 Pengertian Iklim Organisasi.....	73
2.3.2 Dimensi dan Pengukuran Iklim Organisasi.....	77
2.4 Kerangka Berpikir .....	82
2.5 Hasil Penelitian Sebelumnya .....	87
2.6 Hipotesis.....	91
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	93
3.1 Pendekatan dan Metode Penelitian .....	93
3.2 Populasi dan Sampel .....	94

3.3 Instrumen Penelitian.....	98
3.4 Teknik Pengumpulan Data .....	100
3.5 Variabel dan pengukuran .....	102
3.5. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen .....	104
3.6 Teknik Analisa Data .....	108
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	<b>110</b>
4.1 Gambaran Umum Daerah Penelitian.....	110
4.1.1 Situasi Umum.....	111
4.1.2 Situasi Kesatuan.....	116
4.1.3 Situasi Kamtibmas.....	127
4.2 Deskripsi Responden .....	130
4.2.1 Pangkat .....	131
4.2.2 Jenis Kelamin .....	132
4.2.3 Usia .....	132
4.2.4 Lama Bekerja .....	133
4.2.5 Pendidikan Terakhir .....	134
4.2.6 Unit .....	135
4.2.7 Pendidikan Kejuruan .....	136
4.3 Deskripsi Statistik Variabel Penelitian .....	137
4.3.1 Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) .....	138
4.3.2 Variabel Iklim Organisasi (X2).....	147
4.3.3 Variabel Kepuasan Kerja (Y).....	156
4.3.4 Deskripsi Mean Skor Tingkat Kepuasan Kerja .....	165
4.4 Analisis Tabulasi Silang Antara Profil Responden dengan Kepuasan Kerja	168
4.4.1 Pangkat dengan Kepuasan Kerja .....	168
4.4.2 Jenis Kelamin dengan Kepuasan Kerja .....	170
4.4.3 Usia dengan Kepuasan Kerja .....	171
4.4.4 Lama Bekerja dengan Kepuasan Kerja .....	172
4.4.5 Pendidikan Terakhir dengan Kepuasan Kerja .....	173
4.4.6 Unit dengan Kepuasan Kerja .....	174
4.4.7 Pendidikan Kejuruan dengan Kepuasan Kerja .....	176
4.5 Pengujian Asumsi Klasik .....	177
4.5.1 Uji Normalitas Data Dengan Kolmogorov-Smirnov.....	177
4.5.2 Uji Normalitas Data Dengan normal P-P Plots .....	178
4.5.3 Uji Multikolinieritas .....	179
4.6 Analisis Hubungan Antara Variabel Gaya Kepemimpinan dan Variabel Iklim Organisasi Dengan Variabel Kepuasan Kerja.....	181
4.6.1 Analisis Hubungan Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) Dengan Variabel Kepuasan Kerja (Y) .....	181
4.6.2 Analisis Hubungan Antara Variabel Iklim Organisasi (X2) Dengan Kepuasan Kerja (Y) .....	190
4.6.3 Analisis Tingkat Pengaruh Kepuasan Kerja (Y) .....	194
4.6.4 Analisis Korelasi Antara Variabel Independen (X) dengan Variabel Independen (Y) .....	199
4.6.5 Analisis Regresi Antara Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) Dengan Kepuasan Kerja (Y) .....	201
4.6.6 Analisis Regresi Antara Variabel Iklim Organisasi (X2) Dengan	

Kepuasan Kerja (Y) .....	207
4.6.7 Analisis Regresi Berganda Antara Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) Dan Variabel Iklim Organisasi(X2) Dengan Kepuasan Kerja (Y) .....	211
4.7 Pengujian Hipotesis (Uji t) .....	213
<b>BAB V PENUTUP</b>	
5.1 Kesimpulan.....	215
5.2 Saran.....	219
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	223
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	



## DAFTAR TABEL

NO.	TABEL	U R A I A N	HAL
1.	Tabel 1.1	: Pelanggaran Anggota Satreskrim Polrestabes Semarang	6
2.	Tabel 1.2	: Jumlah Tindak Pidana ( <i>crime total</i> ) Yang Ditangani Oleh Satreskrim Polrestabes Semarang	8
3.	Tabel 1.3	: Penanganan Kasus Menonjol ( <i>crime indek</i> ) Yang Ditangani Oleh Satreskrim Polrestabes Semarang Tahun 2010	9
4.	Tabel 2.1	: Penelitian Terdahulu	91
5.	Tabel 3.1	: Personel Satreskrim Polrestabes Semarang Berdasarkan Kepangkatan	95
6.	Tabel 3.2	: Perhitungan Sampel Berdasarkan Strata Kepangkatan	97
7.	Tabel 3.3	: Perhitungan Sampel Untuk Setiap Unit Kerja	98
8.	Tabel 3.4	: Indikator Pengukuran Variabel	103
9.	Tabel 3.5	: Uji Validitas Instrumen Gaya Kepemimpinan	105
10.	Tabel 3.6	: Uji Validitas Instrumen Iklim Organisasi	106
11.	Tabel 3.7	: Uji Validitas Instrumen Kepuasan Kerja	107
12.	Tabel 3.8	: Uji Reliabilitas Instrumen pada Anggota Satreskrim Polrestabes Semarang	108
13.	Tabel 4.1	: Daftar Susunan Personel Satreskrim Polrestabes Semarang	124
14.	Tabel 4.2	: Data <i>Crime Total</i> Tahun 2009 dan Tahun 2010	127
15.	Tabel 4.3	: Data <i>Crime Indek</i> Tahun 2009 dan Tahun 2010	128
16.	Tabel 4.4	: Jumlah Tindak Pidana ( <i>Crime Total</i> ) Yang Ditangani Oleh Satreskrim Polrestabes Semarang Tahun 2010	129
17.	Tabel 4.5	: Penanganan Kasus Menonjol ( <i>Crime Indek</i> ) Yang Ditangani Oleh Satreskrim Polrestabes Semarang Tahun 2010	130
18.	Tabel 4.6	: Frekwensi Pangkat Anggota Satreskrim Polrestabes Semarang	131
19.	Tabel 4.7	: Frekwensi Jenis Kelamin Anggota Satreskrim Polrestabes Semarang	132
20.	Tabel 4.8	: Frekwensi Usia Anggota Satreskrim Polrestabes Semarang	133

21.	Tabel 4.9	: Frekwensi Lama Bekerja Anggota Satreskrim Polrestabes Semarang	134
22.	Tabel 4.10	: Frekwensi Pendidikan Terakhir Anggota Satreskrim Polrestabes Semarang	135
23.	Tabel 4.11	: Frekwensi Unit Anggota Satreskrim Polrestabes Semarang	136
24.	Tabel 4.12	: Frekwensi Pendidikan Kejuruan Anggota Satreskrim Polrestabes Semarang	136
25.	Tabel 4.13	: Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan dari Indikator <i>Telling</i>	138
26.	Tabel 4.14	: Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan dari Indikator <i>Selling</i>	140
27.	Tabel 4.15	: Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan dari Indikator <i>Participating</i>	142
28.	Tabel 4.16	: Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan dari Indikator <i>Delegating</i>	144
29.	Tabel 4.17	: Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan dari Seluruh Indikator	146
30.	Tabel 4.18	: Deskripsi Variabel Iklim Organisasi dari Indikator Struktur	147
31.	Tabel 4.19	: Deskripsi Variabel Iklim Organisasi dari Indikator Standar	149
32.	Tabel 4.20	: Deskripsi Variabel Iklim Organisasi dari Indikator Tanggung Jawab	150
33.	Tabel 4.21	: Deskripsi Variabel Iklim Organisasi dari Indikator Penghargaan	151
34.	Tabel 4.22	: Deskripsi Variabel Iklim Organisasi dari Indikator Dukungan	153
35.	Tabel 4.23	: Deskripsi Variabel Iklim Organisasi dari Indikator Komitmen	154
36.	Tabel 4.24	: Deskripsi Variabel Iklim Organisasi dari Seluruh Indikator	155
37.	Tabel 4.25	: Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja dari Indikator Pekerjaan Menantang Mental	157
38.	Tabel 4.26	: Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja dari Indikator Penghargaan yang Adil	158
39.	Tabel 4.27	: Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja dari Indikator Kondisi Kerja yang Mendukung	160
40.	Tabel 4.28	: Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja dari Indikator Dukungan Rekan Kerja	161

41.	Tabel 4.29	: Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja dari Indikator Kecocokan Kepribadian dan Pekerjaan	162
42.	Tabel 4.30	: Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja dari Seluruh Indikator	164
43.	Tabel 4.31	: Mean Skor Tingkat Kepuasan Kerja	166
44.	Tabel 4.32	: Tabulasi Silang Antara Pangkat Terhadap Kepuasan Kerja	169
45.	Tabel 4.33	: Tabulasi Silang Antara Jenis Kelamin Terhadap Kepuasan Kerja	170
46.	Tabel 4.34	: Tabulasi Silang Antara Usia Terhadap Kepuasan Kerja	171
47.	Tabel 4.35	: Tabulasi Silang Antara Lama Bekerja Terhadap Kepuasan Kerja	172
48.	Tabel 4.36	: Tabulasi Silang Antara Pendidikan Terakhir Terhadap Kepuasan Kerja	173
49.	Tabel 4.37	: Tabulasi Silang Antara Unit Terhadap Kepuasan Kerja	175
50.	Tabel 4.38	: Tabulasi Silang Antara Pendidikan Kejuruan Terhadap Kepuasan Kerja	176
51.	Tabel 4.39	: Hasil Uji Normalitas Data dengan Kolmogorof-Smirnov	177
52.	Tabel 4.40	: Hasil Uji Multikolinieritas Variabel	180
53.	Tabel 4.41	: Hasil Korelasi Antara Variabel Gaya Kepemimpinan dengan Variabel Kepuasan Kerja	182
54.	Tabel 4.42	: Hasil Korelasi Antara Variabel Iklim Organisasi dengan Variabel Kepuasan Kerja	190
55.	Tabel 4.43	: Hasil Korelasi Antara Indikator Kepuasan Kerja dengan Kepuasan Kerja	195
56.	Tabel 4.44	: Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi	199
57.	Tabel 4.45	: Hasil Korelasi Antara Variabel Independen (X) Dengan Variabel Dependen (Y)	200
58.	Tabel 4.46	: Hasil Regresi Antara Gaya Kepemimpinan (X1) Dengan Kepuasan Kerja (Y)	204
59.	Tabel 4.47	: Hasil Regresi Antara Iklim Organisasi (X2) Dengan Kepuasan Kerja (Y)	210
60.	Tabel 4.48	: Hasil Regresi Berganda Antara Gaya Kepemimpinan (X1) dan Iklim Organisasi (X2) Secara Bersama-sama Dengan Kepuasan Kerja (Y)	212

61. Tabel 4.49	: Koefisien Pada Regresi Berganda Antara Gaya Kepemimpinan Dan Iklim Organisasi Secara Bersama – sama Dengan Kepuasan Kerja	212
62. Tabel 4.50	: Hasil Uji T	213



## DAFTAR BAGAN

NO.	BAGAN	URAIAN	HAL
1.	Bagan 2.1	: Model Hipotesis Determinan-Determinan Kerja	40
2.	Bagan 2.2	: Dua Pandangan Sikap Kerja	43
3.	Bagan 2.3	: Model Kepemimpinan Kontingensi Fiedlers	51
4.	Bagan 2.4	: Model Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard	58
5.	Bagan 2.5	: Tingkat Kematangan Bawahan	59
6.	Bagan 2.6	: Model Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard	63
7.	Bagan 2.7	: Pengaruh Antara Variabel Independen (X) Terhadap Variabel Dependen (Y)	84
8.	Bagan 2.8	: Proses Penelitian Kuantitatif	85
9.	Bagan 4.1	: Struktur Organisasi Satreskrim Polrestabes Semarang	117

## DAFTAR GAMBAR

NO. GAMBAR	URAIAN	HAL
1.	Gambar 4.1 : Normal P-P Plots untuk Variabel Independen dan Variabel Dependen	179



## DAFTAR LAMPIRAN

1. Lampiran 1 : Kuesionar Penelitian
2. Lampiran 2 : Data Induk Penelitian
3. Lampiran 3 : Identitas Responden
4. Lampiran 4 : Uji Normalitas
5. Lampiran 5 : Uji Multikolinieritas
6. Lampiran 6 : Hasil Korelasi Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dengan Kepuasan Kerja (Y)
7. Lampiran 7 : Hasil Korelasi Variabel Iklim Organisasi (X2) dengan Kepuasan Kerja (Y)
8. Lampiran 8 : Hasil Korelasi Indikator dengan Kepuasan Kerja (Y)
9. Lampiran 9 : Hasil Regresi Gaya Kepemimpinan (X1) Dengan Kepuasan Kerja (Y)
10. Lampiran 10 : Hasil Regresi Iklim Organisasi (X2) Dengan Kepuasan Kerja (Y)
11. Lampiran 11 : Hasil Regresi Gaya Kepemimpinan (X1) dan Iklim Organisasi (X2) Secara Bersama-sama Dengan Kepuasan Kerja (Y)
12. Lampiran 12 : Penentuan Jumlah Sampel Dari Populasi Tertentu Dengan Taraf Kesalahan 1%, 5%, dan 10%
13. Lampiran 13 : Kegiatan Dalam Gambar
14. Lampiran 14 : Riwayat Hidup Penulis

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) merupakan suatu organisasi yang berperan dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, serta memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat. Peran tersebut dilakukan oleh Polri dengan tujuan untuk mewujudkan keamanan dalam negeri. Sehingga, keamanan dalam negeri dirumuskan sebagai format dari tujuan Polri dan secara konsisten dinyatakan dalam perincian tugas pokok sebagaimana yang dijelaskan di dalam Pasal 13 Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, yaitu:

- a. memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat;
- b. menegakkan hukum; dan
- c. memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat.

Kepolisian Negara Republik Indonesia Resor Kota Besar (Polrestabes) Semarang adalah unsur pelaksana tugas kewilayahan Kepolisian Negara Republik Indonesia Daerah (Polda) yang bertugas menyelenggarakan tugas pokok Polri dalam pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum dan pemberian perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat serta tugas-tugas Polri lainnya dalam wilayah hukum Polrestabes Semarang, sesuai dengan ketentuan hukum, peraturan dan kebijakan yang berlaku dalam organisasi Polri serta dapat dipertanggungjawabkan (Mabes Polri, 2010). Dalam melaksanakan tugas pokok tersebut, Polrestabes Semarang menyelenggarakan fungsi, yaitu fungsi penyelidikan dan penyidikan tindak pidana, fungsi identifikasi, dan fungsi laboratorium forensik lapangan dalam rangka penegakan hukum serta pembinaan, koordinasi, dan pengawasan penyidik pegawai negeri sipil (Mabes Polri, 2010). Fungsi ini diemban oleh Satuan Reserse Kriminal (Satreskrim). Satreskrim adalah unsur pelaksana tugas pokok Polres yang bertugas menyelenggarakan / membina fungsi penyelidikan dan penyidikan tindak pidana

secara transparan dan akuntabel dengan penerapan surat pemberitahuan perkembangan hasil penyidikan (SP2HP), memberikan pelayanan dan perlindungan khusus terhadap korban dan pelaku anak dan wanita, menyelenggarakan fungsi identifikasi baik untuk kepentingan penyidikan maupun pelayanan umum, menyelenggarakan pembinaan, koordinasi, dan pengawasan penyidik pegawai negeri sipil (PPNS) baik di bidang operasional maupun administrasi penyidikan sesuai ketentuan hukum dan perundang-undangan (Mabes Polri, 2010).

Penyelenggaraan tugas pokok Polri, sebagaimana yang telah disebutkan di atas, yang dilaksanakan oleh Polrestabes Semarang pada umumnya dan Satreskrim pada khususnya merupakan upaya untuk mewujudkan tujuan Polri dalam rangka terpeliharanya keamanan dalam negeri, khususnya dalam lingkup wilayah Kotamadya Semarang. Untuk mewujudkan tujuan tersebut maka organisasi ini perlu didukung oleh seluruh anggota yang berada di dalamnya, termasuk anggota Satreskrim Polrestabes Semarang. Anggota merupakan makhluk sosial yang menjadi kekayaan utama bagi suatu organisasi karena mereka merupakan perencana, pelaksana, dan pengendali yang berperan aktif dalam mewujudkan tujuan organisasi (Hasibuan, 2007). Anggota yang berperan dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut memiliki keinginan, pikiran, dan perasaan yang dapat mempengaruhi sikapnya terhadap pekerjaannya.

Sikap-sikap anggota tersebut dikenal dengan istilah kepuasan kerja, stres, dan frustrasi yang ditimbulkan oleh pekerjaan, peralatan, lingkungan, kebutuhan, dan sebagainya (Hasibuan, 2007). Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, stres merupakan sikap anggota yang timbul akibat kepuasan kerja tidak terwujud, sedangkan frustrasi merupakan sikap anggota yang timbul akibat stres anggota yang tidak terselesaikan dengan baik (Fathoni, 2006). Tentunya, sikap-sikap yang ditunjukkan oleh anggota tersebut sangat mempengaruhi pekerjaannya. Sikap positif yang ditunjukkan oleh anggota perlu dibina, sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya dengan baik, sedangkan sikap negatif yang ditunjukkan oleh anggota perlu dihindari karena dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, organisasi

Polrestabes Semarang perlu menciptakan situasi yang dapat memberikan kepuasan kerja bagi anggota.

Kepuasan kerja anggota mencerminkan perasaan anggota tersebut terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja anggota terlihat dari sikap positif anggota terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapinya di lingkungan kerja (Handoko, 2008). Anggota yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik. Menurut Dessler dalam Handoko (2008 : 196), "Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik, kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan, dan (kadang-kadang) berprestasi kerja lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja." Menurut Robbins (2006 : 109), "Karyawan yang puas mungkin lebih patuh terhadap panggilan tugas karena mereka ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif mereka." Demikian pula, "Anggota yang memiliki kepuasan kerja akan menunjukkan sikap yang tidak pernah absen, datang tepat waktu, bersemangat dan memiliki motivasi yang tinggi" (Indriyanto, 2010 : 4). Kepuasan kerja anggota dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja (Fathoni, 2006). Kepuasan kerja harus diciptakan sebaik-baiknya agar moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan anggota meningkat. Dalam pengertian ini, kedisiplinan anggota tergantung dari seberapa baik tingkat kepuasan kerja dari anggota yang bersangkutan. Semakin baik tingkat kepuasan kerja anggota maka semakin baik pula tingkat kedisiplinannya. Jika kepuasan kerja anggota dapat diperoleh dari pekerjaannya maka kedisiplinan anggota tersebut baik. Sebaliknya, jika kepuasan kerja anggota kurang tercapai dari pekerjaannya maka kedisiplinan anggota cenderung rendah.

Anggota yang tidak mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaannya dengan semangat yang rendah. Menurut Strauss dan Sayles dalam Handoko (2008 : 196),

"Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen

dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan.”

Ketidakpuasan kerja anggota juga dapat diungkapkan dalam berbagai cara, yaitu: meninggalkan pekerjaan, selalu mengeluh, membangkang, dan menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka (Robbins dalam Sutrisno, 2010). Menurut Sutrisno (2010 : 82-83),

”Ketidakpuasan dalam kerja akan dapat menimbulkan perilaku agresif, atau sebaliknya akan menunjukkan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya. Misalnya, dengan mengambil sikap berhenti dari perusahaan, suka bolos, dan perilaku lain yang cenderung bersifat menghindari dari aktivitas organisasi. Bentuk perilaku agresif, misalnya melakukan sabotase, sengaja membuat kesalahan dalam kerja, menentang atasan atau sampai pada aktivitas pemogokkan.”

Demikian pula, rendahnya tingkat kepuasan kerja anggota dapat dilihat dari gejala adanya pemogokan liar, pelambanan kerja, mangkir, pergantian pegawai, dan juga dapat dilihat dari gejala rendahnya prestasi, rendahnya kualitas produk, penerimaan yang dilakukan pegawai, masalah disipliner maupun berbagai kesulitan yang lain (Davis dan Newstrom, 1995).

Berdasarkan pengamatan dan pengalaman penulis, gejala rendahnya kepuasan kerja anggota seperti yang telah diuraikan di atas dapat kita jumpai pada satuan yang ada di organisasi Polri, yaitu ada anggota yang sering kita jumpai sedang mengobrol dengan temannya membicarakan masalah pribadi atau masalah di luar kedinasan pada jam kerja atau pada saat anggota yang lain sedang melaksanakan tugas; ada anggota yang meninggalkan tugas atau bolos kerja; ada anggota yang tidak masuk kerja dengan alasan yang tidak jelas; ada anggota yang terlambat masuk kerja, tidak mengikuti apel, dan tidak hadir untuk melaksanakan tugas yang telah diperintahkan kepadanya seperti pengamanan kegiatan masyarakat maupun kegiatan-kegiatan lainnya. Dalam hal penyidikan, masih banyak tindak pidana yang belum berhasil diungkap maupun pelaksanaan penyidikan yang berlarut-larut dan sering dinilai belum lengkap oleh kejaksaan selaku penuntut umum. Demikian pula, fenomena adanya ketidakpuasan

masyarakat atas penyidikan yang dilakukan oleh anggota Polri masih sering terjadi.

Berkaitan dengan gejala rendahnya tingkat kepuasan kerja anggota, Divisi Propam (Divpropam) Polri, melalui laporan analisa dan evaluasi Divpropam Polri tentang pengaduan masyarakat / data pelanggaran dan data kejadian yang terjadi di lingkungan Polri tahun 2005 – 2009 menyimpulkan bahwa secara umum bentuk keluhan masyarakat masih didominasi oleh ketidakpuasan masyarakat terhadap pelayanan Prima Polri yang menyangkut etika dan profesi khususnya di bidang penyidikan yang tidak profesional, indikasi keberpihakan, penanganan tidak tuntas dan terkesan berlarut-larut tanpa ada kepastian hukum serta belum dilaksanakannya secara konsisten kewajiban tentang hak mendapatkan laporan tentang penanganan kasus. Bentuk pelanggaran disiplin lain, yang dilaporkan oleh Divpropam Polri, yaitu melakukan hal-hal yang dapat menurunkan kehormatan martabat Negara, Pemerintah, dan Polri; menghindari tanggung jawab dinas; meninggalkan wilayah tugas tanpa izin pimpinan; menyalahgunakan wewenang; melakukan pungutan tidak sah untuk kepentingan pribadi atau golongan; mempersulit pelayanan; berpihak pada perkara yang ditangani; bertindak sebagai perantara atau makelar kasus; mengurus, mensponsori, dan mempengaruhi dalam penerimaan anggota Polri; memiliki, menjual, dan membeli / menggadaikan barang inventaris / barang bukti milik Dinas Polri; membocorkan rahasia Negara; menggunakan barang bukti kasus yang ditangani untuk kepentingan pribadi; menelantarkan keluarga; bekerjasama dengan orang lain di dalam / di lingkungan luar kerja dengan memperoleh keuntungan pribadi / golongan; bertindak sebagai pelindung / backing kegiatan *illegal* di tempat perjudian, prostitusi, dan lokasi hiburan; menggunakan perhiasan berlebihan saat berdinasi; disersi. Golongan kepangkatan anggota yang paling banyak dilaporkan adalah Bintara, sedangkan satuan kerja / fungsi yang paling banyak dikeluhkan adalah Fungsi Reskrim.

Banyaknya keluhan masyarakat dan banyaknya pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh anggota Polri tersebut, menurut kesimpulan Divpropam Polri, disebabkan karena masih terdapat kelemahan di bidang internal yang menyangkut aspek pembinaan fungsi teknis kepolisian dan fungsi pengawasan serta pembinaan disiplin maupun sumber daya manusia. Menurut penulis, disiplin anggota Polri

akan semakin baik apabila anggota tersebut telah mendapatkan kepuasan kerja. Sebagaimana menurut Hasibuan (2007) bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) anggota harus diciptakan sebaik-baiknya agar kedisiplinan anggota meningkat. Apabila anggota puas dalam bekerja maka kedisiplinan anggota akan semakin baik. Sebaliknya, apabila anggota tidak mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya maka kedisiplinan anggota akan rendah. Anggota yang mendapatkan kepuasan kerja akan bekerja semaksimal mungkin dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya dan cenderung tidak melakukan pelanggaran disiplin sebagaimana yang dilaporkan oleh Divpropam Polri.

Seperti yang telah diuraikan sebelumnya bahwa anggota yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik, berprestasi kerja lebih baik daripada anggota yang tidak memperoleh kepuasan kerja, lebih patuh terhadap panggilan tugas, menunjukkan sikap yang datang tepat waktu, bersemangat dan memiliki motivasi yang tinggi. Sebaliknya, anggota yang tidak mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaannya dengan semangat yang rendah, bosan, emosinya tidak stabil, melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan, meninggalkan pekerjaan, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka, suka bolos, cenderung menghindari dari aktivitas organisasi, sengaja membuat kesalahan dalam kerja, pelambanan kerja, rendahnya prestasi, rendahnya kualitas produk maupun berbagai kesulitan yang lain. Berdasarkan data pelanggaran disiplin anggota Polri / PNS Polri Polrestabes Semarang, ada beberapa pelanggaran yang ditemukan pada anggota Satreskrim, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 1.1**

**Pelanggaran Anggota Satreskrim Polrestabes Semarang**

No.	Kronologis Kejadian	Penanganan Kasus
1.	Anggota melakukan penangkapan terhadap pelaku curanmor dan dalam surat penangkapan tersebut surat tidak masuk dalam buku register Satreskrim Polrestabes Semarang. Pasal 4 huruf (d) PPRI No. 2 Thn 2003	LP/01/I/2011/ Sipropam 3-1-2010

2.	Penanganan kasus yang berkesan lambat. Pasal. 4 huruf (a),(b) PPRI No.2 Thn. 2003	LP/2/III/2011/Yanduan 2-3-2011
3.	Tidak masuk dinas dari bulan Januari s/d 17 Pebruari 2011. Pasal. 4 huruf (f),(m) dan Pasal. 6 huruf (c) PPRI No.2 Thn. 2003	LP/11/III/2011/Sipropam 9-3-2011
4.	Tidak menerima laporan dari masyarakat dalam laporan pidana. Pasal. 4 huruf (a), (d) PPRI No. 2 Thn 2003	LP/61/VIII/2010/Yanduan 13-8-2010
5.	Diduga melakukan pemukulan, menendang, dan menodongkan Senjata api kepada Saudara Ibnu Nurtanto. Pasal 3 huruf (g) dan Pasal 5 huruf (a) PPRI No. 2 Thn 2003	LP/26/X/2010/ Si Propam 24-11-2010
6.	Memasuki tempat hiburan tanpa dilengkapi surat tugas. Pasal 6 huruf (V) PPRI No. 2 Thn 2003	LP/05/IV/2010/P3D 24-4-2010
7.	Pada hari Rabu, 17 Juni 2009 diduga tidak melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya sebagai petugas upacara dalam pengibaran bendera merah putih. Pasal 4 huruf (d) PPRI No. 2 Thn. 2003	LP/15/VI/2009/P3D 17-6-2009
8.	Penyalahgunaan wewenang. Pasal5 huruf (a) dan Pasal 6 huruf (q), PPRI No. 2 Thn 2003	LP/11/V/2009/P3D 23-5-2009
9.	Penyalahgunaan wewenang. Pasal 5 huruf (a) dan Pasal 6 huruf (q), PPRI No. 2 Thn 2003	LP/12/V/2009/P3D 26-5-2009

Sumber: Seksi Pertanggungjawaban Profesi dan Pengamanan Internal  
(Sipropam) Polrestabes Semarang

Demikian pula, ada beberapa laporan / pengaduan masyarakat yang masuk ke Unit Pengamanan Internal (Paminal) Sipropam Polrestabes Semarang yang berkaitan dengan tindakan anggota Satreskrim Polrestabes Semarang, yaitu:

1. Laporan / pengaduan dari Lembaga Bantuan Hukum (LBH) Perjuangan tentang penanganan kasus yang kurang profesional oleh anggota Satreskrim Polrestabes Semarang.
2. Laporan / pengaduan dari saudara Pudjiharto tentang pemerasan yang diduga dilakukan oleh anggota Satreskrim Polrestabes Semarang.

Selain itu, jumlah penanganan perkara tindak pidana yang ditangani oleh Satreskrim Polrestabes Semarang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Jumlah tindak pidana (*crime total*) yang ditangani oleh Satreskrim Polrestabes Semarang tahun 2010:

**Tabel 1.2**

**Jumlah Tindak Pidana (*crime total*) Yang Ditangani Oleh Satreskrim Polrestabes Semarang Tahun 2010**

No.	Bulan	Jumlah Tindak Pidana	Penyelesaian Tindak Pidana	Prosentase	Ket
1	Januari	116	57	49,14 %	
2	Pebruari	130	69	53,08 %	
3	Maret	147	77	52,38 %	
4	April	122	76	62,30 %	
5	Mei	158	55	34,81 %	
6	Juni	154	49	31,82 %	
7	Juli	213	70	32,86 %	
8	Agustus	170	65	38,24 %	
9	September	150	47	31,33 %	
10	Oktober	196	46	23,47 %	
11	Nopember	205	67	32,68 %	
12	Desember	194	61	31,44 %	
	<b>JUMLAH</b>	<b>1.955</b>	<b>739</b>	<b>37,80 %</b>	

Sumber: Satreskrim Polestabes Semarang

2. Penanganan kasus menonjol (*crime indek*) yang ditangani oleh Satreskrim Polrestabes Semarang tahun 2010:

**Tabel 1.3**

**Penanganan Kasus Menonjol (*crime indek*) Yang Ditangani Oleh Satreskrim Polrestabes Semarang Tahun 2010**

No	Jenis Kasus	Jumlah Tindak Pidana	Penyelesaian Tindak Pidana	Prosentase	Ket
1	Curat	147	38	25,85 %	
2	Curranmor	407	49	12,04 %	
3	Curras	15	3	20,00 %	
4	Pembunuhan	1	2	200 %	
5	Anirat	13	26	200 %	
6	Kebakaran	1	1	100 %	
7	Uang Palsu	0	0	0 %	
	<b>JUMLAH</b>	<b>584</b>	<b>119</b>	<b>20,38 %</b>	

Sumber: Satreskrim Polrestabes Semarang

Pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh anggota merupakan indikasi adanya wewenang yang dilampaui, disalahgunakan, dan diabaikan. Wewenang tersebut, dijelaskan oleh Hadiman (2008 : 19) sebagai berikut:

1. Dilampaui:
  - a. Menggunakan kekerasan untuk dapat pengakuan.
  - b. Mengikutsertakan orang yang tidak terkait.
2. Disalahgunakan: biasanya bermotif ekonomi (korupsi)
  - a. Korupsi tanpa menyalahgunakan wewenang, disebut makan rumput "*grass eating*".
  - b. Korupsi dengan menyalahgunakan wewenang / makan daging "*meat eating*".
3. Diabaikan wewenang:
  - a. Tidak memelihara peralatan dinas.
  - b. Tidak memelihara sikap tampang.
  - c. Membolos apel, dan lain – lain.

Menurut Hadiman (2008 : 18), "Wewenang adalah kekuasaan dan hak untuk bertindak agar tindakannya sah secara hukum." "Agar wewenang dijalankan dengan baik maka diatur dengan rambu – rambu (asas), sebagai berikut: 1. Legalitas, 2. Diskresi / kewajiban, 3. Opportunitas, 4. Subsidiaritas" Hadiman (2008 : 19). Setiap anggota Polri perlu mematuhi rambu – rambu tersebut sehingga wewenang yang dimilikinya dapat dijalankan dengan baik. Untuk mematuhi rambu – rambu tersebut, diperlukan kesadaran, keikhlasan, dan kemauan yang kuat dari dalam diri setiap anggota Polri sehingga rambu – rambu tersebut benar – benar dijalankannya dengan baik. Oleh karena itu, setiap pimpinan perlu menumbuhkan sikap emosional positif anggota seperti kepuasan kerja.

"Kepuasan kerja merupakan salah satu variabel yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal" (Samsudin, 2005 : 3). Ketika anggota merasakan kepuasan dalam bekerja maka ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik dan mematuhi semua peraturan organisasi yang berlaku. Apabila pekerjaan dilaksanakan dengan hati yang senang maka pekerjaan tersebut akan dapat dikerjakan dengan baik. Sebaliknya, apabila pekerjaan tersebut dilaksanakan dengan terpaksa maka hanya keluhan saja yang kita dengar dan pada akhirnya ia tidak dapat mengerjakan tugasnya dengan baik (Kurniawan, 2010).

Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan anggota terhadap pekerjaannya. Bagaimana anggota mau bekerja dengan baik apabila ia merasa tidak puas. Oleh karena itu, dibutuhkan suasana yang menyenangkan, baik dari dalam hatinya maupun dari lingkungan kerjanya. Anggota akan bekerja dengan baik apabila didukung oleh ruangan yang nyaman dengan berbagai fasilitas kerja yang mendukung. Dalam kondisi seperti ini, diharapkan agar anggota dapat bekerja dengan baik dan senang atas pekerjaan yang ia lakukan. Demikian pula, ia perlu didukung oleh atasannya maupun rekan kerjanya yang dapat diajak bekerjasama sehingga menambah suasana kerja semakin kondusif. Suasana kerja yang kondusif akan membuat anggota lebih mampu mengembangkan kemampuannya. Demikian pula, ia akan dapat merasakan dan menikmati

pekerjaannya, sehingga tidak merasa bosan dan dapat lebih tekun dalam bekerja. Namun demikian, tidak semua anggota merasakan suasana kerja yang kondusif. Misalnya, anggota bekerja dalam ruangan yang tidak nyaman dengan segala keterbatasan peralatan kerja yang dibutuhkan. Selain itu, hubungannya dengan rekan kerja maupun dengan atasan yang kurang baik dapat menambah suasana kerja yang tidak kondusif yang pada akhirnya mengakibatkan ia kurang puas dalam bekerja.

”Kepuasan kerja dirasakan karyawan setelah karyawan tersebut membandingkan antara apa yang dia harapkan akan dia peroleh dari hasil kerjanya dengan apa yang sebenarnya dia peroleh dari hasil kerjanya” (Sopiah, 2008 : 171). Kadang, seorang anggota menginginkan bertugas di suatu tempat karena ada sesuatu yang diharapkan. Misalnya, mengharapkan mendapatkan penghasilan yang lebih, pendidikan lancar, dan lain-lain. Ketika ia memperoleh apa yang ia harapkan maka ia akan merasa puas. Tetapi sebaliknya, apabila ia tidak mendapatkan apa yang ia inginkan maka akan menyebabkan ia tidak puas dan pada akhirnya membuat ia malas bekerja dan tidak masuk kantor.

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang. Menurut penulis, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang yaitu faktor gaya kepemimpinan dan faktor iklim organisasi. Faktor-faktor ini penulis identifikasi berdasarkan data pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh anggota Satreskrim Polrestabes Semarang. Adapun pertimbangan penulis menjadikan gaya kepemimpinan dan iklim organisasi sebagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin mempengaruhi dan mengarahkan anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi. Penerapan gaya kepemimpinan akan ditanggapi oleh berbagai macam sikap anggota seperti puas maupun tidak puas dalam bekerja. Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat akan membuat anggota puas dalam bekerja, sedangkan penerapan gaya kepemimpinan yang tidak tepat akan membuat anggota tidak puas dalam bekerja. Pelanggaran anggota seperti penyidikan yang tidak profesional,

penanganan kasus yang tidak tuntas / lambat dan menghindari tanggung jawab dinas berkaitan erat dengan rendahnya tingkat kematangan anggota. Kematangan merupakan kemampuan dan kemauan anggota untuk bertanggung jawab dalam melaksanakan suatu tugas. Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat, sesuai dengan tingkat kematangan anggota, akan menyebabkan anggota puas dalam bekerja. Sebaliknya, penerapan gaya kepemimpinan yang tidak tepat, tidak sesuai dengan tingkat kematangan anggota, akan menyebabkan anggota tidak puas dalam bekerja.

2. Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang dirasakan / dialami oleh anggota dan mempengaruhi perilakunya. Iklim organisasi yang kondusif akan menyebabkan anggota puas dalam bekerja. Sebaliknya, iklim organisasi yang tidak kondusif akan menyebabkan anggota tidak puas kerja dalam bekerja dan pada akhirnya melakukan pelanggaran. Pelanggaran disiplin anggota Satreskrim Polrestabes Semarang merupakan salah satu indikator dari rendahnya kepuasan kerja sebagai akibat dari adanya iklim organisasi yang kurang kondusif. Iklim organisasi yang kurang kondusif dapat diidentifikasi sebagai berikut: 1). Struktur rendah, dimana anggota tidak diorganisasi dengan baik sehingga dalam penangkapan pelaku curanmor, surat penangkapan tidak diregistrasi. 2). Rendahnya standar kinerja menyebabkan penanganan kasus lambat / tidak tuntas. Selain itu, rendahnya standar kinerja juga dapat diidentifikasi dari prosentase penyelesaian tindak pidana yang masih jauh dari harapan, yaitu dari 1.955 tindak pidana yang dilaporkan pada tahun 2010, hanya 739 yang dapat diselesaikan atau penyelesaian tindak pidana pada tahun 2010 hanya sebesar 37,80% dari jumlah tindak pidana yang dilaporkan. 3). Rendahnya komitmen dan tanggung jawab anggota dalam melaksanakan tugas menyebabkan adanya penyidikan yang tidak profesional, penyalahgunaan wewenang, penanganan kasus yang tidak tuntas /

lambat, menghindari tanggung jawab dinas, dan melakukan pemerasan.

Kepemimpinan turut mempengaruhi tingkat kepuasan kerja anggota. Sebagaimana yang dikatakan oleh Handoko (1991 : 293) bahwa, "Dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi." "Fokus utama dari aktivitas pemimpin adalah mendukung upaya bawahan untuk meningkatkan produktifitas dan kepuasan kerja dengan cara menentukan tujuan dan cara untuk mencapainya" (Yukl, 1994 : 285).

Kepemimpinan memegang peranan yang penting untuk menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan. Dalam upaya untuk mencapai tujuan tersebut, seorang pemimpin harus mampu menggerakkan dan mengarahkan para bawahannya agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan tujuan organisasi dapat tercapai. Siagian dalam Sutrisno (2009 : 213-214) mengatakan bahwa, "Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya." Dalam hal ini, pemimpin memiliki pengaruh langsung atas sikap kebiasaan para bawahannya. Kebiasaan anggota sangat dipengaruhi oleh pemimpin, baik dengan iklim atau suasana kepemimpinan maupun melalui contoh diri pribadi. Oleh karena itu, pemimpin suatu organisasi sebaiknya mengembangkan kepemimpinan yang mampu menumbuhkan sikap-sikap positif anggota seperti meningkatnya kepuasan kerja anggota.

Untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya, seorang pemimpin perlu menggunakan gaya kepemimpinan. Menurut Salim dalam Muriatiningsih (2008 : 15), "Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin dalam menghadapi dan melayani staf atau bawahan yang biasanya berbeda pada setiap individu dan dapat berubah-ubah." Penerapan gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi akan sangat mempengaruhi maju mundurnya, dinamis statisnya, tumbuh kembangnya, mati hidupnya, senang tidaknya seorang bekerja, dan tercapai tidaknya tujuan organisasi (Sutarto, 1991). Rivai (2003) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan

agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Peranan pemimpin dapat mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada agar tercapai tujuan yang diinginkan. Namun pada kenyataannya, ada anggota yang dalam melaksanakan tugasnya sangat tergantung pada keberadaan pimpinan. Anggota akan semangat dalam melaksanakan tugas dan berinisiatif melakukan pekerjaannya apabila pemimpinnya berada di tempat. Akan tetapi, apabila pemimpinnya berhalangan hadir maka banyak anggota yang bermalas-malasan, bolos kerja atau tidak memanfaatkan jam kerja untuk melaksanakan tugas dengan baik. Selain itu, walaupun ada pimpinan, ada juga anggota yang tetap bermalas-malasan dan bolos kerja.

Selain kepemimpinan, iklim organisasi juga turut mempengaruhi tingkat kepuasan kerja anggota. Sebagaimana yang dikatakan oleh Davis dan Newstrom (1995 : 23) bahwa, "Iklim dapat mempengaruhi motivasi, prestasi, dan kepuasan kerja. Iklim mempengaruhi hal itu dengan membentuk harapan pegawai tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan. Para pegawai mengharapkan imbalan, kepuasan, frustrasi atas dasar persepsi mereka terhadap iklim organisasi." Menurut Higgins dalam Irawan (2002 : 3-4) bahwa iklim organisasi sebagai suatu totalitas persepsi para pegawai termasuk manajer terhadap pekerjaan dan lingkungan sosialnya. Iklim organisasi sangat perlu untuk diperhatikan karena iklim organisasi sangat mempengaruhi produktivitas pegawai dan kepuasan kerjanya. Demikian pula menurut Davis (1981) bahwa iklim organisasi juga dapat mempengaruhi motivasi, performansi, dan kepuasan kerja.

Menurut Taguiri dan Litwin dalam Soetopo (2010 : 141), "Iklim organisasi adalah suatu kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggotanya, mempengaruhi perilakunya, dan dapat dideskripsikan dengan nilai-nilai karakteristik organisasi." Menurut Gibson, Ivancevich, and Donnelly (1985 : 702), "Iklim organisasi merupakan serangkaian sifat lingkungan kerja yang dinilai langsung ataupun tidak langsung oleh karyawan, yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan." Iklim organisasi, dalam pengertian ini, berkaitan erat dengan proses penciptaan lingkungan kerja yang

kondusif. Adanya lingkungan kerja yang kondusif dalam suatu organisasi akan dapat menumbuhkan hubungan dan kerja sama yang harmonis diantara seluruh anggota organisasi. Hubungan tersebut mencakup komunikasi baik dengan atasan, rekan kerja maupun bawahan; dukungan dari semua anggota dalam organisasi tersebut, dan kejelasan tugas yang diemban oleh masing-masing anggota.

Pengaruh iklim organisasi terhadap perilaku anggota organisasi dapat bersifat positif dan dapat bersifat negatif. “Misalnya, ruang kerja yang tidak baik, hubungan atasan dan bawahan yang konflik, dan birokrasi yang kaku dapat menimbulkan sikap negatif, stress kerja tinggi, serta motivasi dan kepuasan kerja yang rendah” (Wirawan, 2008 : 124). “Sebaliknya, jika karyawan bekerja di ruangan yang nyaman dan bersih, adanya hubungan atasan dan bawahan yang kondusif, dan birokrasi yang longgar akan menimbulkan sikap positif, stres kerja rendah, serta motivasi dan kepuasan kerja tinggi” (Wirawan, 2008 : 124). Demikian pula, apabila anggota tidak mendapatkan dukungan dari rekan kerja, tidak adanya penghargaan atas prestasi kerja, tidak adanya kebanggaan anggota atas kinerjanya maupun tidak adanya peran dan tanggung jawab yang jelas dari setiap anggota organisasi akan menimbulkan sikap negatif dari anggota. Sebaliknya, apabila anggota mendapatkan dukungan dari rekan kerja, adanya penghargaan atas prestasi kerja, adanya kebanggaan anggota atas kinerjanya maupun adanya peran dan tanggung jawab yang jelas dari setiap anggota organisasi akan menimbulkan sikap positif dari anggota.

Dari uraian sebelumnya, variabel gaya kepemimpinan dan iklim organisasi berkaitan erat dengan tingkat kepuasan kerja anggota. Jadi, dalam penelitian ini, terdapat tiga variabel yang akan diukur, yaitu pertama adalah variabel kepuasan kerja. Untuk variabel kepuasan kerja, penulis menggunakan faktor-faktor kepuasan kerja dari Stephen P. Robbins untuk mendeskripsikan tingkat kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang, yaitu: faktor pekerjaan yang menantang mental (*mentally challenging work*), faktor penghargaan yang adil (*equitable rewards*), faktor kondisi kerja yang mendukung (*supportive working conditions*), faktor dukungan rekan kerja (*supportive colleagues*), dan faktor kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan (*the personality-job fit*) (Samsudin, 2005 : 5 ; Robbins, 2006 : 112 ; Rozikin, 2010 : 73).

Faktor pekerjaan yang menantang mental (*mentally challenging work*) adalah faktor yang mengidentifikasi pekerjaan yang memberikan peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuannya serta menawarkan sejumlah tugas yang bervariasi, kebebasan, serta umpan balik mengenai seberapa baik mereka bekerja. Pekerjaan dengan tantangan yang kecil dapat menimbulkan kebosanan, tetapi pekerjaan dengan tantangan yang sangat berat dapat menimbulkan frustrasi dan perasaan gagal. Banyak kita jumpai, di satu pihak, ada anggota yang bekerja melebihi jam kerja karena beban pekerjaan yang ia kerjakan sangat berat dan banyak. Sedangkan di pihak yang lain, ada anggota yang sifat pekerjaannya sangat ringan dan sedikit sehingga ia dapat menyelesaikan pekerjaannya pada jam kerja.

Faktor penghargaan yang adil (*equitable rewards*) adalah faktor yang mengidentifikasi penggajian dan kebijakan promosi yang adil sesuai dengan harapan mereka. Kepuasan kerja akan terwujud apabila penggajian dirasakan adil sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar penggajian yang umum. Namun demikian, tidak semua orang bertujuan hanya untuk mendapatkan uang. Banyak yang rela menerima uang sedikit pada pekerjaan yang sesuai baginya atau memilih pekerjaan yang kurang diminati orang lain serta memilih pekerjaan dengan kewaspadaan kerja yang lebih maupun memilih pekerjaan yang dilakukannya berjam-jam. Oleh karena itu, petunjuk yang berkaitan dengan gaji terhadap kepuasan tidak secara pasti dinyatakan dalam jumlah yang dibayar, agaknya itu adalah persepsi dari keadilan. Demikian pula, banyak pegawai mencari keadilan kebijakan promosi dan praktek. Peluang pemberian promosi untuk pertumbuhan personal, lebih bertanggung jawab dan peningkatan status sosial.

Faktor kondisi kerja yang mendukung (*supportive working conditions*) adalah faktor yang mengidentifikasi lingkungan kerja pegawai, baik kenyamanan maupun fasilitas kerja yang baik. Studi menunjukkan bahwa pegawai lebih memilih fasilitas sekelilingnya yang tidak berbahaya, nyaman suhu udaranya, dan penerangannya baik sehingga memudahkan untuk mengerjakan tugas dengan baik.

Faktor dukungan rekan kerja (*supportive colleagues*) adalah faktor yang mengidentifikasi dukungan rekan kerja terhadap pelaksanaan pekerjaannya. Orang

bekerja tidak hanya sekedar untuk mendapatkan uang, prestasi, dan materi. Sebagian besar orang bekerja juga untuk kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu, dukungan rekan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja. Perilaku pimpinan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya studi menemukan bahwa kepuasan pegawai meningkat ketika supervisor bersikap ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat pegawai, dan menunjukkan perhatian padanya.

Faktor kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan (*the personality-job fit*) adalah faktor psikologis yang mengidentifikasi apakah pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan hati nurani atau tidak. Menurut *Holland's personality-job fit theory* bahwa kesesuaian antara kepribadian seorang pegawai dengan pekerjaan menimbulkan kepuasan seseorang. Logika dasarnya adalah orang dengan tipe kepribadian sama dengan pekerjaan yang dipilihnya akan menemukan talenta yang benar yang ia miliki dan kemampuan untuk menemukan kebutuhan pekerjaannya serta kesuksesannya kemungkinan lebih besar menghasilkan kepuasan yang tinggi dari pekerjaannya. Orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka, dengan demikian lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan-pekerjaan tersebut. Karena sukses ini, mereka akan mempunyai peluang yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dalam pekerjaan mereka.

Variabel kedua adalah gaya kepemimpinan. Untuk menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap tingkat kepuasan kerja anggota, penulis menggunakan teori gaya kepemimpinan situasional dari Paul Hersey dan Ken Blanchard. Teori gaya kepemimpinan situasional telah digunakan sebagai perangkat utama pelatihan di lebih dari 400 perusahaan Fortune dan lebih dari satu juta manajer setahun dari berbagai organisasi diajari unsur-unsur dasarnya. Kepemimpinan situasional, menurut Hersey dan Blanchard dalam Robbins (2006 : 445), merupakan teori kontinjensi yang memusatkan perhatian pada para pengikut. Kepemimpinan akan berhasil dicapai apabila memilih gaya kepemimpinan yang tepat, yang menurut argumen Hersey dan Blanchard bersifat

tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya. Istilah kesiapan, seperti yang didefinisikan oleh Hersey dan Blanchard, merujuk ke sejauhmana orang mempunyai kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

“Hersey dan Blanchard menggunakan studi Ohio State untuk mengembangkan lebih lanjut keempat gaya yang dimiliki manajer, yaitu: (a). mengatakan / *telling*, (b). menjual / *selling*, (c). partisipasi / *participati*, dan (d). delegasi / *delegating*” (Rivai dan Mulyadi, 2010 : 15). Untuk lebih jelasnya akan diuraikan sebagai berikut:

Pertama adalah gaya *telling* / mengatakan. Hersey dan Blanchard (1984) dalam Muriatingsih (2008 : 23) mengatakan bahwa, “*Leader style 1 is directive. It consists of telling the individual or group what to do, when, how, and with whom to do it. Style 1 is typified by one-way communication in which the leader directs the followers toward accomplishing tasks and reaching goals.*” Menurut Thoha (2006 : 67),

“Gaya ini dirujuk sebagai gaya instruksi, gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana, dan di mana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.”

Kedua adalah gaya *selling* / menjual. Hersey dan Blanchard (1982) dalam Muriatingsih (2008 : 23 - 24) mengatakan bahwa, “*This style is called “selling” because most of the direction is still provided by leader. Yet, through two-way communication and explanation, the leader tries to get the follower psychologically to buy into desired behaviors.*” Menurut Thoha (2006 : 67),

“Gaya ini dirujuk sebagai gaya *konsultasi*, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat,

serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (*control*) atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.”

Ketiga adalah gaya *participating* / partisipasi. Hersey dan Blanchard (1984) dalam Muriatingsih (2008 : 24) mengatakan bahwa, “*Style 3 is characterized by leader behavior that provides encouragement, promotes discussion, and, asks for contributions from the followers. This represents a big difference from style 1 and 2, where the leader provides the directions and makes the decisions.*” Menurut Thoha (2006 : 67),

“Gaya ini disebut sebagai gaya *partisipasi*, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya 3 ini, pemimpin dan pengikut saling tukar-menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.”

Keempat adalah gaya *delegating* / delegasi. Hersey dan Blanchard (1984) dalam Muriatingsih (2008 : 24) mengatakan bahwa, “*Style 4 leader behavior provides little direction, and low amounts of two-way communication and supportive behavior.*” Menurut Thoha (2006 : 67),

“Gaya ini dirujuk sebagai gaya *delegasi*, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Sekarang bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahannya sendiri.”

Teori kepemimpinan situasional pada hakikatnya memandang hubungan antara pemimpin dan pengikut dengan analogi hubungan antara orang tua dan

anak. Orang tua akan melepaskan kendali ketika anak mereka mulai tumbuh lebih matang dan bertanggung jawab, begitu pula pemimpin. Hersey dan Blanchard mengidentifikasi empat perilaku pemimpin spesifik, mulai dari yang sangat direktif sampai yang sangat bebas. Perilaku yang paling efektif tergantung pada kemampuan dan motivasi pengikut. Model kepemimpinan situasional mengatakan bahwa jika para pengikut tidak mampu dan tidak ingin melakukan tugas maka pemimpin memberikan arahan yang khusus dan jelas. Jika para pengikut tidak mampu dan ingin maka pemimpin memaparkan orientasi tugas yang tinggi untuk mengkompensasi kekurangmampuan para pengikut dan orientasi hubungan yang tinggi untuk membuat para pengikut menyesuaikan diri dengan keinginan pemimpin. Jika pengikut mampu dan tidak ingin maka pemimpin menggunakan gaya yang mendukung dan partisipatif. Kemudian, jika karyawan mampu dan ingin maka para pemimpin tidak berbuat banyak (Robbins, 2006 : 445 - 446).

Variabel ketiga adalah iklim organisasi. Untuk menganalisa pengaruh iklim organisasi terhadap tingkat kepuasan kerja anggota, penulis menggunakan teori iklim organisasi dari Robert Stringer (2002). “Robert Stringer (2002) berpendapat bahwa karakteristik atau dimensi iklim organisasi mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Oleh karena itu, iklim organisasi dapat dilukiskan dan diukur dalam pengertian dimensi tersebut” (Wirawan, 2008 : 131). Terdapat enam dimensi untuk mengukur iklim organisasi, yaitu: struktur, standar-standar, tanggung jawab, penghargaan, dukungan, dan komitmen (Wirawan, 2008 : 131 - 133). Untuk lebih jelasnya akan diuraikan sebagai berikut:

Pertama, struktur (*structure*) organisasi merefleksikan perasaan anggota diorganisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota organisasi merasa pekerjaan mereka didefinisikan dengan baik. Struktur rendah jika mereka merasa tidak ada kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan.

Kedua, standar-standar (*standards*) dalam suatu organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

Standar-standar tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Standar-standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja.

Ketiga, tanggung jawab (*responsibility*) merefleksikan perasaan anggota bahwa mereka menjadi “bos diri sendiri” dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan masalahnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan resiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.

Keempat, penghargaan (*recognition*) mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan merupakan ukuran penghargaan dihadapkan dengan kritik dan hukuman atas penyelesaian pekerjaan. Iklim organisasi yang menghargai kinerja berkarakteristik keseimbangan antara imbalan dan kritik. Penghargaan rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberi imbalan secara tidak konsisten.

Kelima, dukungan (*support*) merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung diantara anggota kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka merupakan bagian tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi atau tersisih sendiri.

Keenam, komitmen (*commitment*) merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas anggota. Level rendah komitmen artinya anggota merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya (Wirawan, 2008 : 131 - 133).

Dari penjelasan sebelumnya, variabel gaya kepemimpinan dan iklim organisasi sangat berkaitan erat dengan tingkat kepuasan kerja anggota. Untuk lebih jelasnya, diperlukan penelitian untuk mengukur dan mengetahui tingkat pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kepuasan kerja anggota yang akan diaplikasikan pada anggota Satreskrim Polrestabes Semarang. Pertimbangan penulis yang sangat tertarik untuk melakukan penelitian di fungsi reserse adalah

karena berdasarkan laporan analisa dan evaluasi dari Divpropam Polri bahwa satuan kerja / fungsi yang paling banyak dikeluhkan oleh masyarakat adalah fungsi Reserse yang menyangkut etika dan profesi khususnya di bidang penyidikan yang tidak profesional, indikasi keberpihakan, penanganan tidak tuntas dan terkesan berlarut-larut tanpa ada kepastian hukum serta belum dilaksanakannya secara konsisten kewajiban tentang hak mendapatkan laporan tentang penanganan kasus.

Satreskrim Polrestabes Semarang dijadikan sebagai *locus* penelitian bagi penulis adalah berdasarkan pertimbangan sebagai berikut: pertama, hasil analisa dan evaluasi dari Divpropam Polri tentang adanya penyidikan yang tidak profesional, penanganan kasus yang tidak tuntas, penyalahgunaan wewenang, dan penyidikan yang tidak tuntas juga ditemukan di Satreskrim Polrestabes Semarang. Kedua, belum ditemukan penelitian tentang kepuasan kerja anggota pada Satreskrim Polrestabes Semarang, baik yang menggunakan metode kualitatif maupun metode kuantitatif. Ketiga, Satreskrim Polrestabes Semarang merupakan unsur pelaksana tugas pokok Polrestabes yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam bentuk melakukan penyidikan terhadap tindak pidana yang terjadi, dalam rangka penegakan supremasi hukum. Dalam pelaksanaan tugas tersebut, anggota Satreskrim selalu dihadapkan pada dinamika perkembangan masyarakat yang selalu berubah setiap saat maupun beban tugas yang berat. Demikian juga, anggota Satreskrim dalam melaksanakan tugas tersebut, dituntut untuk selalu siap setiap saat selama 1 x 24 jam. Artinya, kapanpun ia dibutuhkan maka ia harus siap untuk melaksanakan tugas. Hal ini tentunya sangat mempengaruhi sikap anggota tersebut terutama terkait dengan tingkat kepuasan kerja. Keempat, Polrestabes Semarang dijadikan sebagai daerah penelitian karena Polrestabes Semarang merupakan salah satu Polres yang ada di Jawa Tengah, yang terletak di Ibukota Propinsi Jawa Tengah, sehingga memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan Polres-Polres yang lain. Dapat dikatakan bahwa Polrestabes Semarang merupakan barometer bagi Polres-Polres yang ada di Jawa Tengah.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Adapun pertimbangan penulis menggunakan metode kuantitatif adalah sebagai berikut:

Pertama, masalah yang menjadi titik tolak penelitian sudah jelas. Masalah ini penulis identifikasi berawal dari adanya laporan analisa dan evaluasi dari Divpropam Polri tentang pengaduan masyarakat / data pelanggaran dan data kejadian yang terjadi di lingkungan Polri tahun 2005 – 2009. Laporan analisa dan evaluasi dari Divpropam Polri tersebut menyimpulkan bahwa secara umum bentuk keluhan masyarakat masih didominasi oleh ketidakpuasan masyarakat terhadap pelayanan Prima Polri yang menyangkut etika dan profesi khususnya di bidang penyidikan yang tidak profesional, indikasi keberpihakan, penanganan tidak tuntas dan terkesan berlarut-larut tanpa ada kepastian hukum serta belum dilaksanakannya secara konsisten kewajiban tentang hak mendapatkan laporan tentang penanganan kasus. Kemudian, penulis mengumpulkan data pengaduan masyarakat maupun data pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh anggota Satreskrim Polrestabes Semarang. Data yang terkumpul, sebagaimana yang telah diuraikan pada halaman sebelumnya, menunjukkan bahwa pada Satreskrim Polrestabes Semarang terdapat anggota yang melakukan pelanggaran disiplin sebagaimana yang dilaporkan oleh Divpropam Polri. Pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh anggota Satreskrim ini merupakan masalah. "Masalah adalah merupakan penyimpangan antara yang seharusnya dengan yang terjadi, antara aturan dengan pelaksanaan, antara teori dengan praktek, antara rencana dengan pelaksanaan" (Sugiyono, 2010 : 23). Pelanggaran disiplin anggota Satreskrim Polrestabes Semarang menunjukkan adanya penyimpangan antara aturan, sebagaimana yang terdapat dalam Peraturan Pemerintah RI Nomor 2 Tahun 2003 tentang Peraturan Disiplin Anggota Polri, dengan pelaksanaan. Pelanggaran disiplin anggota berkaitan erat dengan kepuasan kerja. "Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja" (Fathoni, 2006 : 128). "Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, artinya jika kepuasan diperoleh dari pekerjaan, maka kedisiplinan karyawan baik. Sebaliknya, jika kepuasan kerja kurang tercapai, maka kedisiplinan karyawan rendah" (Fathoni, 2006 : 129).

Kedua, penulis ingin mendapatkan informasi yang luas dari suatu populasi. Artinya bahwa, dalam penelitian ini penulis ingin mendapatkan

informasi yang luas dari seluruh anggota Satreskrim Polrestabes Semarang tentang variabel penelitian yang telah ditetapkan oleh penulis.

Ketiga, untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang kejadian atau gejala sosial yang ditetapkan oleh peneliti maka diperlukan metode pengukuran yang tepat. "Metode pengukuran yang umum digunakan untuk mengukur kepuasan kerja adalah metode survei kepuasan kerja, yaitu prosedur yang diterapkan untuk menghimpun perasaan pegawai tentang pekerjaan dan lingkungan pekerjaan mereka. Alat yang digunakan berupa kuesioner dengan variasi pertanyaan tertutup dan terbuka" (Rozikin, 2010 : 70).

Berdasarkan uraian sebelumnya, maka penulis sangat tertarik untuk melakukan penelitian tentang "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Anggota Satreskrim Polrestabes Semarang."

## **1.2 Permasalahan**

Setiap organisasi selalu mengharapkan agar tujuannya dapat tercapai. Demikian pula organisasi Polrestabes Semarang pada umumnya dan Satreskrim Polrestabes Semarang pada khususnya selalu mengharapkan agar tujuannya dapat tercapai. Untuk dapat mencapainya, maka organisasi ini memerlukan peran serta seluruh anggota yang berada di dalamnya. Dapat dikatakan bahwa anggota merupakan makhluk sosial yang menjadi kekayaan utama bagi suatu organisasi karena mereka merupakan perencana, pelaksana, dan pengendali yang berperan aktif dalam mewujudkan tujuan organisasi. Anggota yang berperan dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut memiliki keinginan, pikiran, dan perasaan yang dapat mempengaruhi sikapnya, seperti kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja anggota ini sangat penting bagi suatu organisasi. Bagaimana anggota dapat melaksanakan tugasnya dengan baik apabila tingkat kepuasan kerjanya rendah. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu memperhatikan tingkat kepuasan kerja anggota. Namun demikian, tidak semua organisasi selalu memperhatikan tingkat kepuasan kerja anggota. Dalam hal ini, organisasi ini mengharapkan ingin mencapai tujuannya dengan baik, tetapi kenyataannya, tidak terlalu memperhatikan tingkat kepuasan kerja anggota. Sehingga, pekerjaan anggota tidak sesuai dengan yang diharapkan dan pelanggaran disiplin yang

dilakukan oleh anggota tetap terjadi. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang. Faktor-faktor tersebut antara lain dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang?
2. Apakah ada hubungan antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang?
3. Apakah ada pengaruh antara gaya kepemimpinan dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang?
4. Bagaimana tingkat kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang dilihat dari indikator kepuasan kerja?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang.
2. Untuk menguji hubungan antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang.
3. Untuk menguji pengaruh antara gaya kepemimpinan dan iklim organisasi secara bersama sama dengan kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang.
4. Mendeskripsikan tingkat kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang dilihat dari indikator kepuasan kerja.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat praktis  
Secara praktis, penelitian ini bermanfaat untuk memberikan masukan

atau rekomendasi kepada organisasi Polri, terutama yang berkaitan dengan variabel yang diteliti.

2. Manfaat teoritis

Secara teoritis, penelitian ini bermanfaat untuk menambah khasanah ilmu pengetahuan, terutama yang berkaitan dengan variabel yang diteliti.

## 1.5 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika dalam penulisan tesis ini adalah sebagai berikut:

### Bab I Pendahuluan

Bab I menguraikan tentang latar belakang penelitian, permasalahan penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian.

### Bab II Tinjauan Pustaka

Bab II menguraikan tentang variabel kepuasan kerja, variabel gaya kepemimpinan, variabel iklim organisasi, kerangka berpikir, hasil penelitian sebelumnya, kerangka konseptual tentang pengaruh dua variabel dependen terhadap variabel independen, dan hipotesis.

### Bab III Metode Penelitian

Bab III menguraikan tentang metode penelitian yang digunakan, populasi dan sampel, instrumen penelitian, teknik pengumpulan data, variabel dan pengukuran, pengujian validitas dan reliabilitas instrumen, dan teknik analisa data

### Bab IV Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Bab IV menguraikan tentang gambaran umum daerah penelitian, deskripsi responden, deskripsi statistik variabel penelitian, analisis tabulasi silang antara profil responden dengan kepuasan kerja, pengujian asumsi klasik, analisis hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dan variabel iklim organisasi dengan variabel kepuasan kerja, analisis hubungan antara variabel gaya kepemimpinan (X1) dengan variabel kepuasan kerja (Y), analisis hubungan antara variabel iklim organisasi (X2) dengan variabel kepuasan kerja (Y), analisis tingkat pengaruh kepuasan kerja (Y), analisis korelasi antara variabel independen (X) dengan variabel independen (Y), analisis regresi antara variabel gaya kepemimpinan (X1) dengan variabel kepuasan kerja (Y), analisis regresi antara variabel

iklim organisasi (X2) dengan kepuasan kerja (Y), analisis regresi berganda antara variabel gaya kepemimpinan (X1) dan variabel iklim organisasi(X2) dengan kepuasan kerja (Y), dan pengujian hipotesis (Uji t)

#### Bab V Penutup

Bab V berisi kesimpulan dari hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya. Kesimpulan berisi jawaban singkat terhadap setiap rumusan masalah berdasarkan data yang telah terkumpul. Kemudian, memberikan saran. Saran yang diberikan berdasarkan kesimpulan hasil penelitian.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kepuasan Kerja**

Setiap anggota pada sebuah organisasi selalu akan berusaha bekerja dengan kemampuan yang mereka miliki agar dapat mencapai kepuasan kerja yang diinginkan. Kepuasan kerja akan lebih terasa ketika mereka telah mendapatkan aspek – aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginannya seperti dapat mengembangkan kemampuan dan keterampilan, dapat mengembangkan karier, mempunyai peluang untuk mengikuti pendidikan, bekerja dalam kondisi yang nyaman didukung oleh fasilitas kerja yang baik, mempunyai rekan kerja dan pimpinan yang selalu memberikan dorongan, terpenuhinya kebutuhan hidup, dan mempunyai pekerjaan yang sesuai dengan hati nuraninya.

Suasana kerja yang kondusif dalam suatu organisasi mampu mendorong anggota untuk lebih berdedikasi tinggi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Kondisi kerja yang kondusif dan adanya dukungan dari rekan kerja yang dapat diajak untuk bekerjasama dalam berbagai aktifitas merupakan keinginan dari setiap anggota di suatu organisasi. Dalam situasi seperti itu, diharapkan agar para anggota dapat bekerja secara maksimal mungkin dan senang terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan anggota terhadap pekerjaannya. Anggota tidak hanya secara formalitas bekerja di kantor, tetapi perlu merasakan dan menikmati pekerjaannya agar tidak merasa bosan dan lebih tekun dalam beraktifitas. Oleh karena itu, kecintaan terhadap pekerjaannya merupakan hal yang sangat penting. Apabila pekerjaan yang ia lakukan tidak sesuai dengan hati nuraninya maka pekerjaan tersebut akan terasa sangat berat dan pada akhirnya ia tidak akan memperoleh kepuasan dalam bekerja. Sebaliknya, apabila pekerjaan yang ia lakukan sesuai dengan hati nuraninya maka pekerjaan tersebut akan terasa sangat ringan dan akhirnya ia akan memperoleh kepuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja anggota juga diperoleh apabila didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif dan mempunyai pekerjaan yang memberikan peluang untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan. Kepuasan kerja ini

akan lebih terasa apabila mereka telah mendapatkan semua aspek – aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginannya. Dalam kehidupan sehari – hari, keinginan anggota untuk memenuhi kebutuhan hidupnya semakin meningkat dari waktu ke waktu seiring dengan semakin meningkatnya harga kebutuhan pokok, tingginya biaya hidup, dan adanya keinginan anggota untuk hidup lebih baik dari hari – hari sebelumnya. Kebutuhan pokok / primer terutama yang berkaitan dengan kebutuhan sandang, pangan, perumahan, dan pendidikan merupakan kebutuhan yang mendapatkan prioritas utama dari anggota dalam hal pemenuhannya. Oleh karena itu, setiap anggota selalu bekerja dengan harapan akan memperoleh upah / gaji dan penghasilan tambahan lainnya untuk dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Selain itu, kebutuhan anggota untuk mendapatkan penghargaan dari atasan atas prestasi kerja yang dihasilkannya, yang sesuai dengan prinsip keadilan, dapat memotivasi kerja mereka. Anggota yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja, dengan harapan agar mendapatkan penghargaan atau imbalan apabila bekerja dengan baik, akan bekerja semaksimal mungkin dengan menampilkan kualitas kemampuan terbaiknya dan akan merasakan kepuasan kerja apabila ia telah mendapatkan apa yang ia harapkan.

### **2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

“Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja” (Hasibuan, 2007 : 202). Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, di luar pekerjaan, dan kombinasi antara keduanya (Hasibuan, 2007). Kepuasan kerja yang dinikmati di dalam pekerjaan dapat berupa pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Anggota yang menikmati kepuasan kerja di dalam pekerjaan lebih mengutamakan pekerjaan daripada balas jasa. Kepuasan kerja di luar pekerjaan dinikmati oleh anggota berupa balas jasa yang akan diterimanya, agar dapat membeli kebutuhan hidupnya. Anggota yang menikmati kepuasan kerja di luar pekerjaan lebih menuntut balas jasa daripada pelaksanaan tugasnya. Sedangkan, kepuasan kerja kombinasi antara di dalam dan di luar pekerjaan dicerminkan oleh sikap

emosional yang seimbang antara balas jasa dan pelaksanaan tugasnya. Anggota ini akan merasa puas apabila hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak.

Lock dalam Sopiah (2008 : 170) mengemukakan bahwa, “*Job satisfaction is a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experience* (Kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja).” Sependapat dengan Lock, Handoko (2008) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari karyawan yang memandang pekerjaan mereka. Jadi, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Menurut Wexley dan Yukl (1992 : 129), “Kepuasan kerja adalah cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya.” Kepuasan kerja ini merupakan generalisasi dari sikap-sikap terhadap pekerjaannya yang didasarkan atas bermacam – macam aspek pekerjaannya. Sikap-sikap seseorang dalam pekerjaannya dapat berupa hal yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan serta harapannya terhadap pengalaman masa depan. Sedangkan karakteristik pekerjaan yang dipertimbangkan seorang pekerja meliputi: gaji / upah, kondisi kerja, pengawasan, teman kerja, isi pekerjaan, jaminan kerja, serta kesempatan promosi.

Keith Davis mengemukakan bahwa, “*Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work* (kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja)” (Mangkunegara, 2009 : 117). Wexley dan Yuki dalam Mangkunegara (2009 : 117) mendefinisikan kepuasan kerja, “*Is the way an employee feels about his or her job* (adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya).” Sedangkan Mangkunegara (2009 : 117) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai, “Suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.” Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut meliputi aspek-aspek seperti upah / gaji, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, dan mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain

seperti umur, kondisi kesehatan, kemampuan, dan pendidikan. Dalam hal ini, anggota akan merasa puas dalam bekerja apabila ia disokong oleh aspek-aspek pekerjaan maupun dirinya. Apabila tidak, maka anggota tersebut tidak akan puas.

Menurut Mathis dan Jackson (2001 : 98), “Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang.” Ketidakpuasan kerja muncul ketika harapan-harapan tersebut tidak terpenuhi. Misalnya, seorang tenaga kerja yang mengharapkan kondisi kerja yang aman dan bersih, akan merasa puas apabila kondisi kerja benar – benar aman dan bersih. Apabila tempat kerjanya tidak aman dan kotor maka tenaga kerja tersebut mungkin menjadi tidak puas.

Berdasarkan batasan - batasan mengenai kepuasan kerja tersebut, dapat disimpulkan secara sederhana bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja melihatnya sebagai hasil interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya. Di samping itu, perasaan seseorang terhadap pekerjaan merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaannya. Pada dasarnya, kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda – beda sesuai dengan sistem nilai – nilai yang berlaku dalam dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan persepsi pada masing – masing individu. Semakin banyak aspek –aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Sebaliknya, semakin sedikit aspek –aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakan.

### **2.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Mangkunegara (2009 : 120), “Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada dalam diri pegawai dan faktor pekerjaannya.” Faktor pegawai meliputi kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja, sedangkan faktor pekerjaan meliputi jenis pekerjaan,

struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Sopiah (2008 : 171) merangkum beberapa pendapat dari para ahli mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: 1). Gilmer mengemukakan bahwa aspek – aspek pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu promosi, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, pengawasan, faktor-faktor intrinsik pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan rekan kerja. 2). Gibson (1995) mengemukakan bahwa aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu upah, pekerjaan, promosi, penyelia, dan rekan kerja. Wexley dan Yukl (1992) mengemukakan bahwa aspek – aspek pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu upah, pekerjaan, pengawasan, teman kerja, materi pekerjaan, jaminan kerja, dan promosi. 3).Robins (1996) mengemukakan bahwa aspek-aspek pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah upah, pekerjaan, promosi, penyelia, dan rekan kerja. Lock mengemukakan bahwa faktor-faktor penting yang mendorong kepuasan kerja adalah pekerjaan yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, dan kondisi kerja yang mendukung. 4). Mathis dan Jackson (2000) mengemukakan bahwa kepuasan kerja memiliki banyak dimensi, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, supervisi, kerjasama yang baik dengan rekan kerja, dan kesempatan untuk berkembang. 5). Sariati (2000) mengemukakan bahwa elemen-elemen kepuasan kerja, yaitu pekerjaan yang menantang, gaji yang adil, kondisi kerja yang mendukung, dan dukungan dari rekan kerja. 6). Kendall dan Hulin mengemukakan bahwa 5 dimensi sumber kepuasan kerja, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan untuk promosi, supervisi, dan *co-worker*. 7). Luthans (1985) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, supervisi, kelompok kerja, dan kondisi kerja. 8). Nusyirwan dan Sanusi (1989) maupun Purnomo Sidhi (1990) mengemukakan bahwa indikator kepuasan kerja, yaitu rasa aman dalam bekerja dengan kelompok, kepuasan terhadap atasan, kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji, kemauan, dan kesempatan untuk maju. 9). Timothy A. Judge and Shiniciro Watanabe (1993) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu kesempatan untuk promosi, faktor intrinsik, kondisi kerja,

pendidikan, usaha pribadi, sistem gaji, jam kerja, hakikat pekerjaan, dan kesempatan untuk maju berkembang. 10). Thomas dan Tymons (1994) mengemukakan bahwa aspek-aspek pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu gaji, kesempatan untuk promosi, hubungan dengan rekan kerja, dan *job assignments*. Dari beberapa pendapat di atas, Sopiah mengklasifikasikan aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu promosi, gaji, pekerjaan itu sendiri, supervisi, teman kerja, keamanan kerja, kondisi kerja, administrasi / kebijakan perusahaan, komunikasi, tanggung jawab, pengakuan, prestasi kerja, dan kesempatan untuk berkembang.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Blum dalam Sutrisno (2010 : 77), yaitu:

1. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan.
2. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berkreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
3. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Gilmer (1966) dalam Sutrisno (2010 : 77-78) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Kesempatan untuk maju  
Dalam hal ini, ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
2. Keamanan kerja  
Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
3. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

4. Perusahaan dan manajemen  
Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
5. Pengawasan (*Supervise*)  
Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turnover.
6. Faktor intrinsik dari pekerjaan  
Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
7. Kondisi kerja  
Termasuk di sini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyaliran, kantin, dan tempat parkir.
8. Aspek sosial dalam pekerjaan  
Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
9. Komunikasi  
Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
10. Fasilitas  
Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Penelitian yang dilakukan oleh Caugemi dan Claypool (1978) dalam Sutrisno (2010 : 78-79) menemukan bahwa hal-hal yang menyebabkan rasa puas, yaitu:

1. Prestasi
2. Penghargaan
3. Kenaikan jabatan
4. Pujian.

Sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan, yaitu:

1. Kebijaksanaan perusahaan
2. Supervisor
3. Kondisi kerja
4. Gaji

Brown & Ghiselli (1950) dalam Sutrisno (2010 : 79) mengemukakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor kedudukan.

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.

2. Faktor pangkat

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaannya.

3. Faktor jaminan finansial dan sosial

Finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4. Faktor mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktifitas kerja. Kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Dari berbagai pendapat di atas, Sutrisno (2010 : 80) menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor psikologis  
Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
2. Faktor sosial  
Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
3. Faktor fisik  
Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.
4. Faktor finansial  
Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Faktor kepuasan kerja menurut Stephen P. Robbins (Samsudin, 2005 : 5 ; Robbins, 2006 : 112 ; Rozikin, 2010 : 73), yaitu faktor pekerjaan yang menantang mental (*mentally challenging work*), faktor penghargaan yang adil (*equitable rewards*), faktor kondisi kerja yang mendukung (*supportive working conditions*), faktor dukungan rekan kerja (*supportive colleagues*), dan faktor kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan (*the personality-job fit*). Faktor-faktor ini diharapkan dapat mendeskripsikan situasi dan kondisi yang ada di Satreskrim Polrestabes Semarang tentang tingkat kepuasan kerja anggota.

Faktor pekerjaan yang menantang mental (*mentally challenging work*) adalah faktor yang mengidentifikasi pekerjaan yang memberikan peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuannya serta menawarkan sejumlah tugas yang bervariasi, kebebasan, serta umpan balik mengenai seberapa baik mereka bekerja. Pekerjaan dengan tantangan yang kecil dapat menimbulkan kebosanan, tetapi pekerjaan dengan tantangan yang sangat berat dapat menimbulkan frustrasi dan perasaan gagal. Banyak kita jumpai, di satu pihak, ada anggota yang bekerja melebihi jam kerja karena beban pekerjaan yang ia kerjakan sangat berat dan banyak. Sedangkan di pihak yang lain, ada anggota yang sifat pekerjaannya sangat ringan dan sedikit sehingga ia dapat menyelesaikan pekerjaannya pada jam kerja. Menurut Rivai dan Mulyadi (2010 : 250), “Kemampuan (*ability*) merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan dan seluruh kemampuan seorang individu pada hakikatnya tersusun dalam dua perangkat faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.” Sedangkan, “Keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan tugas seperti keterampilan mengoperasikan komputer, atau keterampilan berkomunikasi dengan jelas untuk tujuan dan misi kelompok” (Rivai dan Mulyadi, 2010 : 250). “Setiap pekerjaan yang sesuai antara kemampuan dan keahlian seseorang diterapkan sedemikian rupa agar menghasilkan kerja yang memuaskan, terpenuhi, dan menantang” (Rivai dan Mulyadi, 2010 : 251).

Faktor penghargaan yang adil (*equitable rewards*) adalah faktor yang mengidentifikasi penggajian dan kebijakan promosi yang adil sesuai dengan harapan mereka. Kepuasan kerja akan terwujud apabila penggajian dirasakan adil sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar penggajian yang umum. Namun demikian, tidak semua orang bertujuan hanya untuk mendapatkan uang. Banyak yang rela menerima uang sedikit pada pekerjaan yang sesuai baginya atau memilih pekerjaan yang kurang diminati orang lain serta memilih pekerjaan dengan kewaspadaan kerja yang lebih maupun memilih pekerjaan yang dilakukannya berjam-jam. Oleh karena itu, petunjuk yang berkaitan dengan gaji terhadap kepuasan tidak secara pasti dinyatakan dalam jumlah yang dibayar, agaknya itu adalah persepsi dari keadilan. Demikian pula, banyak pegawai mencari keadilan kebijakan promosi dan praktek. Peluang

pemberian promosi untuk pertumbuhan personal, lebih bertanggung jawab dan peningkatan status sosial.

Faktor kondisi kerja yang mendukung (*supportive working conditions*) adalah faktor yang mengidentifikasi lingkungan kerja pegawai, baik kenyamanan maupun fasilitas kerja yang baik. Studi menunjukkan bahwa pegawai lebih memilih fasilitas sekelilingnya yang tidak berbahaya, nyaman suhu udaranya, dan penerangannya baik sehingga memudahkan untuk mengerjakan tugas dengan baik.

Faktor dukungan rekan kerja (*supportive colleagues*) adalah faktor yang mengidentifikasi dukungan rekan kerja terhadap pelaksanaan pekerjaannya. Orang bekerja tidak hanya sekedar untuk mendapatkan uang, prestasi, dan materi. Sebagian besar orang bekerja juga untuk kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu, dukungan rekan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja. Perilaku pimpinan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya studi menemukan bahwa kepuasan pegawai meningkat ketika supervisor bersikap ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat pegawai, dan menunjukkan perhatian padanya.

Faktor kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan (*the personality-job fit*) adalah faktor psikologis yang mengidentifikasi apakah pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan hati nurani atau tidak. Menurut *Holland's personality-job fit theory* bahwa kesesuaian antara kepribadian seorang pegawai dengan pekerjaan menimbulkan kepuasan seseorang. Logika dasarnya adalah orang dengan tipe kepribadian sama dengan pekerjaan yang dipilihnya akan menemukan talenta yang benar yang ia miliki dan kemampuan untuk menemukan kebutuhan pekerjaannya serta kesuksesannya kemungkinan lebih besar menghasilkan kepuasan yang tinggi dari pekerjaannya. Orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka, dengan demikian lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan-pekerjaan tersebut. Karena sukses ini, mereka akan mempunyai peluang yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dalam pekerjaan mereka.

### 2.1.3 Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yukl (1992 : 130-137), terdapat beberapa teori kepuasan kerja, yaitu, (1) teori *discrepancy*, (2) teori keadilan, dan (3) teori dua faktor.

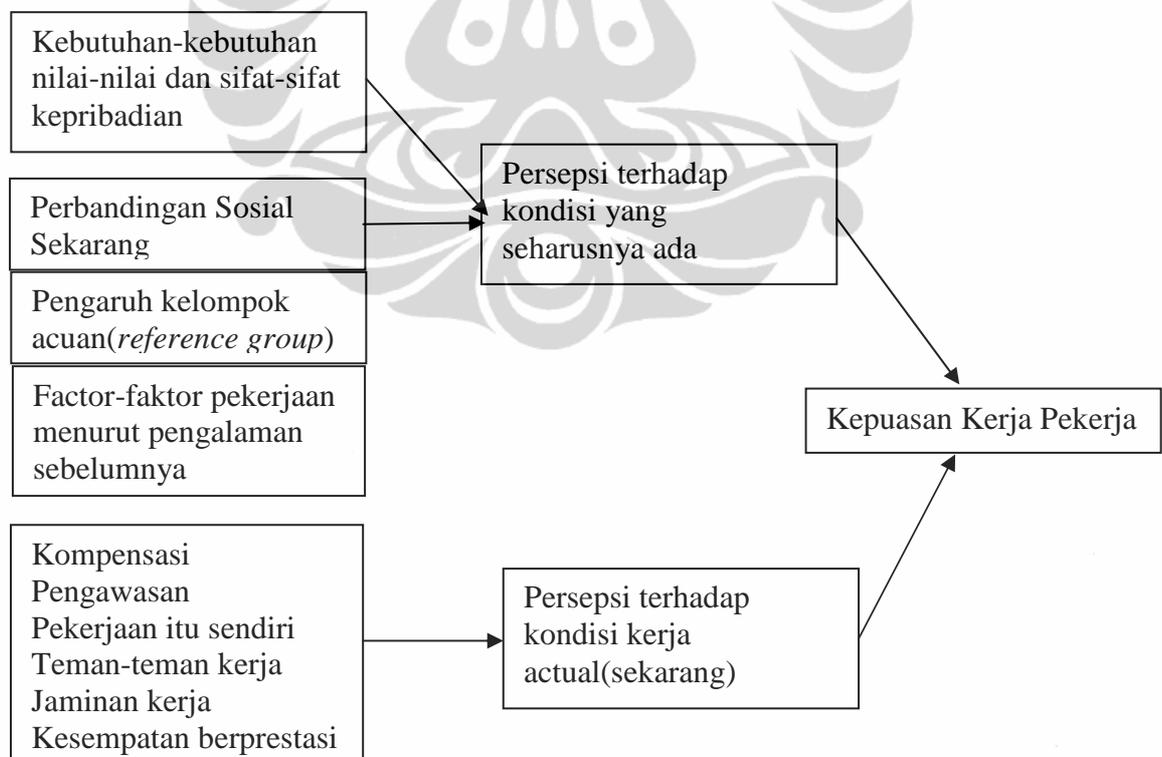
#### 2.1.3.1 Teori Ketidaksesuaian(*discrepancy*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter. Proter berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan apa yang dirasakan oleh pegawai. Selain itu, Locke juga mengemukakan pendapat yang hampir sama bahwa kepuasan kerja pegawai tergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dengan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang diterima oleh pegawai lebih besar dari apa yang diharapkan maka pegawai tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang diterima oleh pegawai lebih rendah dari apa yang diharapkan maka akan menyebabkan pegawai tidak puas (Mangkunegara, 2009).

Kepuasan kerja pegawai tergantung dari perbedaan antara apa yang didapat dengan apa yang diharapkan oleh pegawai. Dalam hal ini, menurut Locke dalam Wexley dan Yukl (1995), jumlah yang diinginkan oleh pegawai didefinisikan sebagai jumlah minimum yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan yang ada. Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi-kondisi aktual yang dirasakan oleh pegawai. Artinya bahwa, seseorang terpuaskan apabila apa yang ia harapkan sesuai dengan apa yang ia rasakan. Apabila kekurangan atau selisih dan ketidaksesuaian yang ia terima semakin besar maka akan semakin besar pula ketidakpuasannya. Jika terdapat lebih banyak jumlah faktor pekerjaan yang dapat diterima secara minimal dan kelebihanannya menguntungkan orang yang bersangkutan akan sama puasnya bila terdapat selisih dan jumlah yang diinginkan.

Selain itu, variasi model lain ketidaksesuaian tentang kepuasan kerja juga dikemukakan oleh Porter dalam Wexley dan Yukl (1995), yang mendefinisikan kepuasan sebagai selisih dari banyaknya sesuatu yang “seharusnya ada” dengan banyaknya “apa yang ada”. Pada dasarnya, konsepsi ini sama dengan model Locke karena penekanannya yang lebih banyak terhadap pertimbangan-pertimbangan yang adil dan kekurangan atas kebutuhan-kebutuhan. Selanjutnya, studi Wanous dan Lawler dalam Wexley dan Yukl (1995), menemukan bahwa para pekerja memberikan tanggapan yang berbeda-beda menurut bagaimana kekurangan / selisih itu didefinisikan. Keduanya menyimpulkan bahwa orang memiliki lebih dari satu jenis perasaan terhadap pekerjaannya, dan tidak ada “cara terbaik” yang tersedia untuk mengukur kepuasan kerja. Cara mendefinisikan serta mengukur kepuasan secara tepat ditentukan oleh tujuan pengukuran.

Teori *Discrepancy* untuk menjabarkan determinan-determinan kepuasan ditunjukkan dalam gambar sebagai berikut:



Sumber: Wexley and Yukl, 1992, hal 144

**Bagan 2.1**

## Model Hipotesis Determinan-Determinan Kerja

### 2.1.3.2 Teori Keadilan

Teori keadilan merinci kondisi-kondisi yang mendasari seorang pekerja akan menganggap fair dan masuk akal insentif dan keuntungan dalam pekerjaannya. Teori ini dikembangkan oleh Adam (1963) dan teori ini merupakan variasi dari teori proses perbandingan sosial. Komponen utama teori ini adalah input, hasil, orang bandingan dan keadilan dan ketidakadilan. Input adalah sesuatu yang bernilai bagi seseorang yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti: pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah jam kerja, dan peralatan atau perlengkapan pribadi yang telah dipergunakan untuk pekerjaannya. Hasil adalah sesuatu yang bernilai bagi seorang pekerja yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti: upah / gaji, keuntungan sampingan, simbol status, penghargaan, dan kesempatan untuk berhasil atau ekspresi diri.

Menurut teori ini, seseorang fair hasilnya dengan membandingkan hasilnya : rasio inputnya dengan hasil : rasio input dari seseorang / sejumlah bandingan. Orang bandingan bisa saja dari orang-orang dalam organisasi ataupun luar organisasi atau organisasi lain dan bisa juga dari dirinya sendiri dengan pekerjaan terdahulunya. Teori ini merinci bagaimana seseorang memilih orang bandingan atau berapa banyak bandingan yang akan digunakan. Jika rasio hasil : input seorang pekerja adalah sama atau sebanding dengan rasio orang bandingan maka suatu keadaan adil dianggap ada oleh pekerja. Jika pekerja menganggap perbandingan tersebut tidak adil maka ketidakadilan dianggap ada.

### 2.1.3.3 Teori Dua Faktor

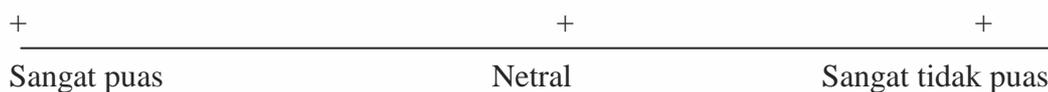
Teori Dua Faktor sikap kerja menyatakan bahwa kepuasan kerja secara kualitatif berbeda dengan ketidakpuasan kerja (Herzberg, 1966; Herzberg, Mausner and Snyderman, 1959).

Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu “*disatisfiers* atau *hygiene factors*” dan “*satisfiers* atau *motivators*”. *Hygiene factor* meliputi hal-hal seperti gaji / upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan status. Jumlah tertentu dari *hygiene factors* diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar seseorang seperti kebutuhan keamanan dan berkelompok. Jika kebutuhan-kebutuhan ini tidak terpenuhi, seseorang akan tidak puas. Namun, jika besarnya *hygiene factors* memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, seseorang tidak akan lagi kecewa tetapi dia belum terpuaskan. Seseorang hanya terpuaskan jika terdapat jumlah yang memadai untuk faktor-faktor pekerjaan yang dinamakan *satisfiers*. *Satisfiers* adalah karakteristik pekerjaan yang relevan dengan kebutuhan – kebutuhan urutan lebih tinggi seseorang serta perkembangan psikologisnya, mencakup pekerjaan yang menarik penuh tantangan, kesempatan berprestasi, penghargaan, dan promosi. Jumlah *satisfiers* yang tidak mencukupi akan merintangi para pekerja mendapatkan kepuasan positif yang menyertai pertumbuhan psikologis.

Teori dua faktor sangat berbeda dengan teori-teori sikap kerja konvensional yang menggambarkan kepuasan dan ketidakpuasan sebagai dua titik yang berlawanan dari suatu kontinum dengan satu titik netral (baik untuk kepuasan dan ketidakpuasan) pada pusatnya. Dalam teori dua faktor, terdapat dua kontinum yang berbeda, yang satu untuk kepuasan dan yang satu untuk ketidakpuasan. Ketika teori dua faktor tersebut dikemukakan, telah membangkitkan pertentangan yang seru dan teori ini diserang tajam oleh lawan-lawannya dari teori konvensional. Pertentangan tersebut dibumbui oleh Kalim Herzberg (1968) bahwa hanya satu cara memotivir para pekerja, yaitu meningkatkan *satisfiers*, suatu pendekatan yang dikenal dengan “*job enrichment*”. Dengan kata lain, menurut Herzberg, kepuasan dan motivasi keduanya ditentukan oleh faktor-faktor pekerjaan yang dinamakan *satisfiers*. Insentif upah / gaji, pengawasan yang lebih baik, serta program-program lain dipandang sebagai pendekatan yang tidak efektif untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi.

Dua konsepsi yang berlainan ini digambarkan secara grafik sebagai berikut:

Kontinum dua kutub konvensional:



Model Herzberg



Sumber: Wexley dan Yukl, 1992, hal.137

## Bagan 2.2 Dua Pandangan Sikap Kerja

### 2.2 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan unsur penting dalam sebuah organisasi karena tanpa adanya kepemimpinan yang baik maka suatu organisasi akan mengalami kemunduran. Dapat dikatakan bahwa keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh peran pemimpinnya. Pemimpin suatu organisasi berperan dalam mempengaruhi orang lain yaitu para pegawai yang menjadi bawahannya dan mengarahkan pegawainya kepada tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, ia juga berperan dalam menyusun arah organisasi, mengkomunikasikan dengan anggota, memotivasi anggota agar mau melaksanakan tugasnya dengan baik, dan mematuhi semua peraturan organisasi.

Pemimpin merupakan salah satu posisi dalam strata organisasi yang berperan besar dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut Dubrin (2006 : 4), "Kepemimpinan merupakan kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan

mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan.” Menurut Hasibuan dalam Winarko (2004: 28), “*leadership* adalah gaya atau *style* seorang manajer (*leader*) untuk mengarahkan, mengkoordinasikan, dan membina para bawahannya agar mau bekerjasama dan bekerja produktif mencapai tujuan perusahaan.”

Untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya tersebut, seorang pemimpin perlu menggunakan gaya kepemimpinan. Menurut Salim dalam Muriatiningsih (2008 : 15), “Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin dalam menghadapi dan melayani staf atau bawahan yang biasanya berbeda pada setiap individu dan dapat berubah-ubah.” Penerapan gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi akan sangat mempengaruhi maju mundurnya, dinamis statisnya, tumbuh kembangnya, mati hidupnya, senang tidaknya seorang bekerja, dan tercapai tidaknya tujuan organisasi (Sutarto, 1991). Rivai (2003) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai sekumpulan ciri yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya dalam mencapai sasaran organisasi atau gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Untuk mempercepat pencapaian tujuan organisasi, seorang pemimpin harus mampu melihat kemampuan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut, sehingga ia akan mengetahui kekurangan maupun kelebihan anggota yang dipimpinya. Dengan demikian, ia akan dapat mengambil keputusan yang tepat dalam rangka perbaikan organisasi. Berkaitan dengan kepuasan kerja, seorang pemimpin harus mampu melihat tingkat kepuasan kerja anggotanya. Kepuasan kerja anggota merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi organisasi dalam pencapaian tujuannya. Organisasi tidak akan mudah untuk mencapai tujuannya apabila anggota yang berada di dalamnya tidak memiliki kepuasan kerja yang baik. Oleh karena itu, sangat penting bagi seorang pemimpin untuk melihat sejauhmana tingkat kepuasan kerja anggotanya

### **2.2.1 Pengertian Kepemimpinan**

Banyak devinisi kepemimpinan yang disampaikan oleh para ahli. Semuanya tergantung dari sudut pandang dan konteks pengertian dari para ahli

yang membahasnya. Pengertian kepemimpinan yang disampaikan di bawah ini terkait dengan konteks dan variabel yang menjadi sasaran penelitian.

Stephen P. Robbins (2006 : 432) mendefinisikan kepemimpinan sebagai, “Kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran.” Pengertian kepemimpinan ini memandang bahwa semua anggota kelompok atau organisasi sebagai satu kesatuan, sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan untuk mempengaruhi semua anggota kelompok atau organisasi agar bersedia melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi. Adapun sumber dari pengaruh ini dapat bersifat formal, yaitu seseorang dapat menjalankan peran kepemimpinannya karena kedudukannya dalam organisasi. Namun demikian, tidak semua pemimpin itu manajer dan sebaliknya, tidak semua manajer itu pemimpin. Ia memandang bahwa seorang manajer yang telah diberikan hak formal oleh organisasi tidak menjamin bahwa ia mampu memimpin secara efektif.

Hendyat Soetopo (2010 : 210) mendefinisikan kepemimpinan sebagai, “Proses mempengaruhi, mengarahkan, dan mengkoordinasikan segala kegiatan organisasi atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi dan kelompok.” Pengertian ini menekankan betapa pentingnya tujuan organisasi dan seorang pemimpin harus mampu memberikan pengaruhnya kepada anggota agar mereka bekerja secara sukacita dan penuh kreatif untuk mencapai tujuan tersebut. Jadi, seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi anggotanya agar mereka secara suka cita mau mematuhi semua peraturan organisasi dan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Bernardine R. Wirjana dan Susilo Supardo (2005) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan memberi inspirasi kepada orang yang dipimpin untuk bersedia bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi dan di dalam melakukannya, orang yang dipimpin akan mengalami proses pengembangan kepemimpinan sehingga di kemudian hari mereka pun akan dapat menjadi seorang pemimpin. Inspirasi ini tidak hanya datang dari pemimpin maupun orang bijak, tetapi juga dapat berasal dari masyarakat.

Indriyo Gitosudarmo (1997 : 127) mendefinisikan kepemimpinan sebagai, “Proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai

tujuan dalam situasi tertentu.” Jadi, segala aktivitas dari anggota maupun kelompok kerja dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh seorang pemimpin. Aktivitas tersebut bisa dalam bentuk melaksanakan apel, bekerja sesuai dengan ketentuan jam kerja maupun aktivitas lainnya yang diatur oleh suatu organisasi. Miftah Toha (2006 : 9) mendefinisikan kepemimpinan sebagai, “Kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni untuk mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.”

Berdasarkan pengertian di atas, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya, baik individu maupun kelompok, untuk bersedia melakukan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

### **2.2.2 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Penerapan gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi akan sangat mempengaruhi maju mundurnya, dinamis statisnya, tumbuh kembangnya, mati hidupnya, senang tidaknya seorang bekerja, dan tercapai tidaknya tujuan organisasi (Sutarto, 1991). Penerapan gaya kepemimpinan tersebut tidak harus selalu sama antara satu dengan yang lain. Semuanya dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada dalam organisasi. Dalam hal ini, ada kemungkinan terdapat beberapa gaya kepemimpinan yang diterapkan di suatu organisasi.

Pengertian gaya kepemimpinan ditafsirkan bermacam-macam oleh para ahli. Menurut Salim dalam Muriatiningsih (2008 : 15), “Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin dalam menghadapi dan melayani staf atau bawahan yang biasanya berbeda pada setiap individu dan dapat berubah-ubah.” Gaya kepemimpinan yang diterapkan kepada satu anggota kemungkinan akan berbeda dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan kepada anggota yang lain. Demikian pula, gaya kepemimpinan yang diterapkan kepada anggota tersebut juga kemungkinan akan berubah dalam situasi yang lain. Sedangkan Rivai (2003 : 60) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai, “Sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.”

Gaya kepemimpinan dapat dilihat dari bermacam-macam sudut pandang. Bila dilihat dari sudut perilaku pemimpin, apa yang dikemukakan oleh Tannenbaum dan Schmidt dalam Amran (1999), perilaku pemimpin membentuk suatu kontinum dari sifat otokratik sampai demokratik. Sifat ini dipengaruhi oleh intensitas penggunaan kekuasaan oleh pemimpin dan penggunaan kebebasan oleh pengikut. Kombinasi dari kedua faktor inilah yang menentukan pada tingkat mana seorang pemimpin mempraktekkan perilaku kepemimpinan (Sutrisno, 2010).

Selain itu, ada beberapa pendapat dari para pakar tentang gaya kepemimpinan yang semuanya dapat ditelusuri melalui beberapa literatur kepemimpinan, organisasi, dan manajemen. Misalnya, studi dari Ohio State University mengemukakan dua orientasi utama pemimpin di dalam menerapkan kepemimpinan, yaitu orientasi pada hubungan kemanusiaan dan orientasi pada struktur tugas (Nimran dalam Sutrisno, 2010).

Menurut Sutarto dalam Tohardi (2002), pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin yang bersangkutan. Gaya bersikap dan bertindak akan tampak dari:

1. Cara memberi perintah.
2. Cara memberikan tugas.
3. Cara berkomunikasi.
4. Cara membuat keputusan.
5. Cara mendorong semangat bawahan.
6. Cara memberikan bimbingan.
7. Cara menegakkan disiplin.
8. Cara mengawasi pekerjaan bawahan.
9. Cara meminta laporan dari bawahan.
10. Cara memimpin rapat.
11. Cara menegur kesalahan bawahan, dan lain-lain. (Tohardi dalam Sutrisno, 2010 : 222).

Adapun gaya kepemimpinan yang ada, yaitu:

1. Gaya *persuasif*, yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran, atau dengan kata lain dengan melakukan ajakan atau bujukan.
2. Gaya *refresif*, yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.
3. Gaya *partisipatif*, yaitu gaya kepemimpinan di mana memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik mental, spiritual, fisik, maupun materiil dalam kiprahnya di organisasi.
4. Gaya *inovatif*, yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan di dalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya, atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.
5. Gaya *investigatif*, yaitu gaya pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigaan terhadap bawahannya sehingga menimbulkan yang menyebabkan kreativitas, inovasi, serta inisiatif dari bawahan kurang berkembang, karena bawahan takut melakukan kesalahan-kesalahan.
6. Gaya *inspektif*, yaitu pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektif menuntut penghormatan bawahan atau pemimpin yang senang apabila dihormati.
7. Gaya *motivatif*, yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program-program, dan kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik. Komunikasi tersebut membuat segala ide, program dan kebijakan dapat dipahami oleh bawahan sehingga bawahan mau merealisasikan semua ide, program, dan kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin.
8. Gaya *naratif*, yaitu pemimpin yang bergaya naratif merupakan pemimpin yang banyak bicara namun tidak disesuaikan dengan apa yang ia kerjakan, atau dengan kata lain pemimpin yang banyak bicara tetapi sedikit bekerja.

9. Gaya *edukatif*, yaitu pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan keterampilan kepada bawahan, sehingga bawahan menjadi memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari ke hari. Sehingga seorang pemimpin yang bergaya edukatif takkan pernah menghalangi bawahan yang ingin mengembangkan pendidikan dan keterampilan.
10. Gaya *retrogresif*, yaitu pemimpin tidak suka melihat maju, apalagi melebihi dirinya. Untuk itu pemimpin yang bergaya retrogresif selalu menghalangi bawahannya untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan. Sehingga dengan kata lain, pemimpin yang bergaya retrogresif sangat senang melihat bawahannya selalu terbelakang, bodoh, dan sebagainya. (Tohardi dalam Sutrisno, 2010 : 222 - 224)

Menurut Fiedler (Tohardi dalam Sutrisno, 2010 : 224), “Tidak ada seseorang yang dapat menjadi pemimpin yang berhasil dengan hanya menerapkan satu macam gaya kepemimpinan untuk segala situasi. Untuk itu pemimpin yang berhasil harus mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda sesuai dengan situasi yang berbeda-beda pula.”

Teori Fiedler (Tohardi dalam Sutrisno, 2010 : 224), “Mengkhhususkan diri pada perilaku pemimpin dalam memimpin yaitu berorientasi kepada tugas atau berorientasi pada bawahan.” Menurut Fiedler, ada tiga sifat situasi yang dapat mempengaruhi efektivitas kepemimpinan, yaitu:

1. Hubungan antara pemimpin dengan bawahan.
2. Derajat susunan tugas.
3. Kedudukan kekuasaan seorang pimpinan.

### 2.2.3 Teori Kepemimpinan Situasional

Teori kepemimpinan situasional merupakan suatu teori yang pada dasarnya mengemukakan bahwa penerapan kepemimpinan pada suatu organisasi sangat tergantung kepada keadaan atau situasi. Situasi merupakan gelanggang atau arena yang diperlukan oleh seorang pemimpin untuk beroperasi atau menerapkan gaya kepemimpinannya. Situasi dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin. Dalam menerapkan teori kepemimpinan situasional,

seorang pemimpin harus mendasarkan penerapan gaya kepemimpinannya pada hasil analisis terhadap situasi yang dihadapinya dan mengidentifikasi kondisi anggota atau anak buah yang dipimpinya. Kondisi anggota merupakan faktor penting pada kepemimpinan situasional karena anggota selain sebagai individu, juga merupakan kelompok yang dapat menentukan kekuatan pribadi yang dipunyai oleh seorang pemimpin (Rivai dan Mulyadi, 2010). Beberapa model kepemimpinan situasional, yaitu sebagai berikut.

1. Model Kepemimpinan Kontingensi dari Fiedler (dalam Rivai dan Mulyadi, 2010 : 12 – 13)

Model ini dikembangkan oleh Fiedler, model kontingensi dari efektivitas kepemimpinan memiliki dalil bahwa prestasi kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung. Kepemimpinan dilihat sebagai suatu hubungan yang didasari oleh kekuatan dan pengaruh. Fiedler memberikan perhatian mengenai pengukuran orientasi kepemimpinan dari seorang individu. Ia mengembangkan least - Preferred Co - Worker ( LPC ) Scale untuk mengukur dua gaya kepemimpinan :

- a. Gaya berorientasi tugas, yang mementingkan tugas atau otoritatif.
- b. Gaya hubungan, yang mementingkan hubungan kemanusiaan.

Sedangkan kondisi situasi terdiri dari 2 faktor utama, yaitu:

- a. Hubungan pemimpin-anggota, yaitu derajat baik / buruknya hubungan antara pemimpin dan bawahan.
- b. Struktur tugas, yaitu derajat tinggi / rendahnya strukturisasi, standarisasi dan rincian tugas pekerjaan

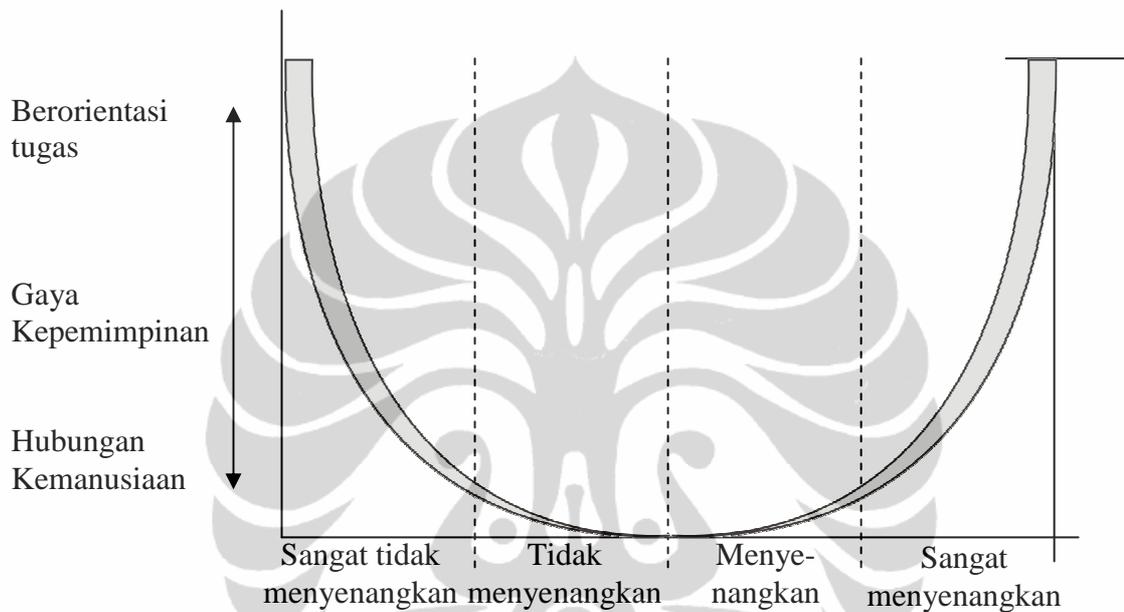
Kekuasaan posisi, yaitu derajat kuat / lemahnya kewenangan dan pengaruh pimpinan atas variabel – variabel kekuasaan, seperti memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi.

Situasi akan menyenangkan pemimpin apabila kedua dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi. Dengan kata lain, situasi akan menyenangkan apabila:

- a. Pemimpin diterima oleh para pengikutnya.

- b. Tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas.
- c. Penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin.

Jika situasi yang terjadi sebaliknya maka terjadi hal yang tidak menyenangkan bagi pemimpin.



Sumber: Rivai dan Mulyadi (2010 : 13)

**Bagan 2.3**  
**Model Kepemimpinan Kontingensi Fiedlers**

Menurut Rivai dan Mulyadi (2010 : 13),

“Tahun 1987 Fiedler dan salah seorang pembantunya Joe Garcia, mengonsep ulang teori orisinal dari Fiedler sebagai teori sumber daya kognitif. Dalam teori ini menambahkan dua situasi yang memungkinkan akan memengaruhi model kepemimpinan yaitu kecerdasan yang tinggi dan adanya komunikasi pimpinan pada rencana, strategi dan keputusannya pada anggota. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ada dalam teori sumber daya kognitif adalah satu kepemimpinan yang menyatakan bahwa seorang pimpinan memperoleh kinerja. Kelompok yang efektif dengan pertama – tama

membuat rencana keputusan dan strategi yang efektif dan kemudian mengomunikasikannya lewat perilaku pengarah direktif.”

## 2. Model Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard

Paul Hersey dan Ken Blanchard dalam Robbins (2006) telah mengembangkan model kepemimpinan serta memiliki pengikut kuat di kalangan spesialis pengembangan manajemen. Model ini disebut sebagai teori kepemimpinan situasional (*situational leadership theory*). Model ini telah digunakan sebagai perangkat utama pelatihan dari 400 lebih perusahaan Fortune dan lebih dari satu juta manajer setahun dari berbagai organisasi telah diajari unsur-unsur dasarnya.

Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard merupakan teori kontinjensi yang memusatkan perhatian kepada para pengikut. Kepemimpinan akan berhasil apabila ada kombinasi antara pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat dan tingkat kematangan atau kesiapan para pengikutnya. Para pemimpin harus mengetahui benar tingkat kematangan para pengikutnya dan kemudian menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan tingkat kematangan tersebut. Istilah kesiapan, seperti yang didefinisikan oleh Hersey dan Blanchard, didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan dari para pengikut untuk mengambil tanggung jawab bagi pengarahan perilaku mereka sendiri. Teori kepemimpinan situasional pada hakikatnya memandang hubungan pemimpin dan pengikut dengan analogi hubungan antara orang tua dan anak. Orang tua akan melepaskan kendali ketika anak mereka mulai tumbuh lebih matang dan bertanggung jawab, begitu pula pemimpin. (Robbins, 2006).

“Hersey dan Blanchard menggunakan studi Ohio State untuk mengembangkan lebih lanjut keempat gaya yang dimiliki manajer, yaitu: (a). mengatakan / *telling*, (b). menjual / *selling*, (c). partisipasi / *participati*, dan (d). delegasi / *delegating*” (Rivai dan Mulyadi, 2010 : 15). Untuk lebih jelasnya akan diuraikan sebagai berikut:

### a. Mengatakan / *Telling*

Hersey dan Blanchard (1984) dalam Muriatingsih (2008 : 23) mengatakan, “*Leader style 1 is directive. It consists of telling the individual or group what to do, when, how, and with whom to do it. Style 1 is typified by one-way communication in which the leader directs the followers toward accomplishing tasks and reaching goals.*” (Gaya kepemimpinan pertama adalah pengarahan, termasuk didalamnya adalah memberitahu secara perorangan atau kelompok mengenai apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan dengan siapa melakukan hal tersebut. Gaya jenis pertama ini dicirikan oleh komunikasi satu arah dimana seorang pemimpin mengarahkan pengikutnya untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan).

Gaya ini dirujuk sebagai gaya instruksi, yang dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana, dan di mana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin (Thoha, 2006 : 67).

b. Menjual / *Selling*

Hersey dan Blanchard (1982) dalam Muriatingsih (2008 : 23 - 24) mengatakan bahwa, “*This style is called “selling” because most of the direction is still provided by leader. Yet, through two-way communication and explanation, the leader tries to get the follower psychologically to buy into desired behaviors.*” (Gaya ini dinamakan “*selling*” (menjual) karena sebagian besar arahnya masih diberikan oleh pemimpin. Namun, melalui komunikasi dua arah dan penjelasan, pemimpin tersebut mencoba untuk membuat pengikutnya secara psikologi mengikuti perilaku yang diinginkan).

Dirujuk sebagai gaya *konsultasi*, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (*control*) atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin (Thoha, 2006 : 67).

c. Partisipasi / *Participating*

Hersey dan Blanchard (1984) dalam Muriatingsih (2008 : 24) mengatakan bahwa, “*Style 3 is characterized by leader behavior that provides encouragement, promotes discussion, and, asks for contributions from the followers. This represents a big difference from style 1 and 2, where the leader provides the directions and makes the decisions.*” (Gaya ketiga ini dibentuk oleh perilaku pemimpin yang memberikan motivasi, menyarankan diskusi, dan meminta partisipasi para pengikut. Ini mewakili sebuah perbedaan besar dari gaya pertama dan kedua dimana pemimpin memberikan arahan dan membuat keputusan).

Disebut sebagai gaya *partisipasi*, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya 3 ini, pemimpin dan pengikut saling tukar-menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas (Thoha, 2006 : 67).

d. Delegasi / *Delegating*

Hersey dan Blanchard (1984) dalam Muriatingsih (2008 : 24) mengatakan bahwa, “*Style 4 leader behavior provides little direction, and low amounts of two-way communication and supportive behavior.*” (Gaya keempat, perilaku pemimpin memberikan sedikit arahan, kurangnya intensitas komunikasi dua arah dan perlakuan yang mendukung).

Dirujuk sebagai gaya *delegasi*, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Sekarang bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri (Thoah, 2006 : 67-68).

Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard dalam Frater Telo (2007), didasarkan atas hubungan saling mempengaruhi, yaitu:

- a. Tingkat bimbingan dan arahan yang diberikan pemimpin (perilaku tugas).
- b. Tingkat dukungan sosioemosional yang disajikan pemimpin (perilaku hubungan).
- c. Tingkat kesiapan yang diperlihatkan bawahan dalam melaksanakan tugas, fungsi atau tujuan tertentu (kematangan bawahan).

Untuk lebih jelasnya, akan diuraikan sebagai berikut:

a. Perilaku tugas

Hersey dan Blanchard (1984) dalam Muriatingsih (2008 : 19) mengatakan bahwa, “*Task behavior is the extent to which leaders are likely to organize and define the roles of the*

*members of their group (followers): to explain what activities each is to do and when, where, and how tasks are to be accomplished; characterized by endeavoring to establish well-defined patterns of organization, channels of communication, and ways of getting jobs accomplished.*" (Perilaku berbasis tugas adalah dimana para pemimpin mengatur dan menjabarkan aturan-aturan dari anggota-anggota kelompoknya tersebut / pengikutnya: menjelaskan kegiatan apa yang harus dilakukan tiap anggota, kapan, dimana dan bagaimana tugas-tugas tersebut diselesaikan; dibentuk dengan berusaha membangun pola-pola organisasi yang jelas dan tepat, jalur-jalur komunikasi, dan cara-cara bagaimana menyelesaikan pekerjaan / tugas).

Seorang pemimpin perlu mengedepankan perilaku tugas dengan banyak memberi pengarahan apabila menghadapi anggota yang mempunyai tingkat kematangan rendah dalam melaksanakan tugas (Rivai dan Mulyadi, 2010).

b. Perilaku hubungan

Hersey dan Blanchard (1984) dalam Muriatingsih (2008 : 19) mengatakan bahwa, "*The extent to which leaders are likely to maintain personal relationship between themselves and members of their group (followers) by opening up channels of communication, providing socioemotional support, psychological strokes, and facilitating behaviors.*" (Hal yang terpenting adalah dimana para pemimpin berusaha mempertahankan hubungan personal antara mereka dan anggota-anggota kelompoknya (pengikutnya) dengan membuka jalur-jalur komunikasi, menyediakan dukungan sosioemosional, sentuhan psikologi, dan perilaku mendukung).

Seorang pemimpin perlu mengedepankan perilaku hubungan, dengan banyak memberi kebebasan kepada kelompok untuk mengarahkan dan memecahkan masalah

dengan pengarahan terbatas, apabila menghadapi anggota dengan tingkat kematangan tinggi (Rivai dan Mulyadi, 2010).

c. Tingkat kematangan bawahan

Menurut Hersey dan Blanchard (1982) dalam Thoha (2006 : 68), “Kematangan (*maturity*) didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri.” Variabel kematangan dalam hal ini hanya dipertimbangkan dalam hubungannya dengan dengan tugas-tugas spesifik yang harus dilakukan, tidak bersifat umum. Misalnya, seseorang bertanggung jawab dalam suatu pekerjaan, tetapi sangat ceroboh dalam pekerjaan yang lain.

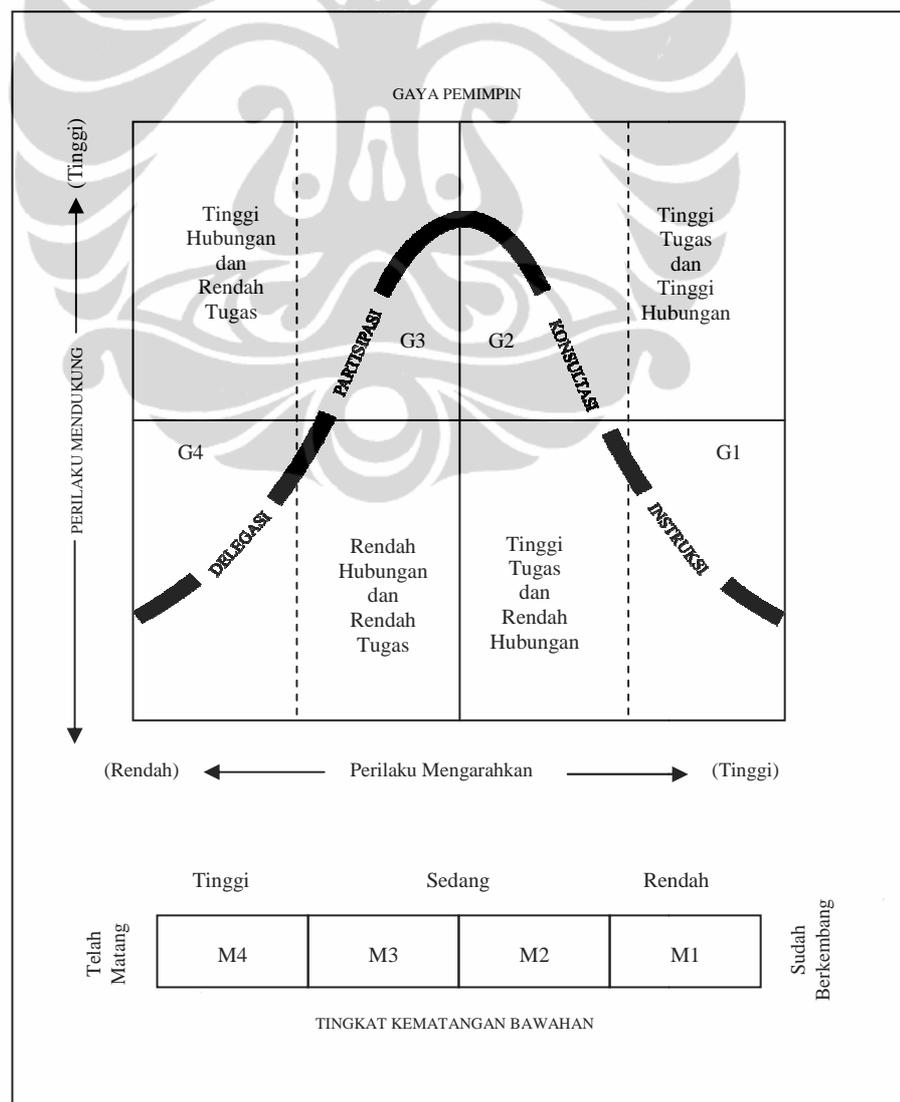
Dalam kaitannya dengan tingkat kematangan seseorang dalam organisasi tertentu, tidak ada seorang pun yang mampu berkembang secara penuh (*fully developed*) atau sebaliknya di bawah garis kematangan (*underdeveloped*). Dengan kata lain, kematangan atau perkembangan bukan merupakan suatu konsep global, melainkan sebuah konsep tentang tugas spesifik. Dalam hubungan ini, seseorang cenderung berada pada tingkat yang berbeda-beda yang tergantung atas tugas, fungsi, atau tujuan tertentu yang ditugaskan kepada mereka (Thoha, 2006 : 69).

Kematangan (*maturity*) yang dimaksud adalah bukan merupakan kematangan secara psikologis melainkan menggambarkan kemauan dan kemampuan (*willingness & ability*) anggota dalam melaksanakan tugas masing-masing, termasuk tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas tersebut maupun kemauan dan kemampuan mengarahkan diri sendiri. Jadi, kematangan yang dimaksud adalah kematangan dalam

melaksanakan tugas masing-masing, tidak berarti kematangan dalam segala hal (Rivai dan Mulyadi, 2010 : 48).

Kemampuan merupakan salah satu unsur dalam kematangan, berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan, dan/atau pengalaman. Sedangkan, kemauan merupakan unsur lain dari kematangan yang bertalian dengan keyakinan diri dan motivasi seseorang (Thoha, 2006, 68).

Kepemimpinan situasional berfokus pada kesesuaian atau efektifitas gaya kepemimpinan sejalan dengan tingkat kematangan atau perkembangan yang relevan dari para pengikut. Hubungan ini dilukiskan dalam gambar sebagai berikut:



Sumber: Thoha (2006 : 70)

#### **Bagan 2.4**

##### **Model Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard**

Terdapat empat tingkat kematangan bawahan, yaitu rendah (M1), rendah ke sedang (M2), sedang ke tinggi (M3), dan tinggi (M4). Setiap tingkat perkembangan ini menunjukkan kombinasi kemampuan dan kemauan yang berbeda seperti yang digambarkan sebagai berikut:

Mampu dan Mau	Mampu tetapi tidak mau atau kurang yakin	Tidak mampu tetapi mau	Tidak mampu dan tidak mau atau tidak yakin
M4	M3	M2	M1

Sumber: Thoha (2006 : 71)

#### **Bagan 2.5**

##### **Tingkat Kematangan Bawahan**

Menurut Thoha (2006 : 71), gambar model kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard berusaha menggambarkan hubungan antara tingkat kematangan para pengikut atau bawahan dengan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan ketika para pengikut bergerak dari kematangan yang sedang ke kematangan yang telah berkembang (dari M1 sampai dengan M4). Hubungan tersebut diuraikan oleh Thoha (2006 : 71 – 73) sebagai berikut:

Instruksi diberikan untuk pengikut yang rendah kematangannya. Orang yang tidak mampu dan tidak mau (M1) memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan. Dalam banyak kasus, ketidakinginan mereka merupakan akibat dari ketidakyakinannya atau kurangnya pengalaman dan

pengetahuannya berkenaan dengan suatu tugas. Dengan demikian, gaya pengarahan (G1) memberikan pengarahan yang jelas dan spesifik. Pengawasan yang ketat dalam tingkat kematangan bawahan seperti ini memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi. Gaya ini dirujuk sebagai instruksi karena dicirikan dengan peranan pemimpin yang membatasi peranan dan menginstruksikan orang / bawahan tentang apa, bagaimana, bilamana, dan di mana harus melakukan sesuatu tugas tertentu.

Konsultasi adalah untuk tingkat kematangan rendah ke sedang. Orang yang tidak mampu tetapi berkeinginan (M2) untuk memikul tanggung jawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. Dengan demikian, gaya “konsultasi” (G2) yang memberikan perilaku mengarahkan, karena mereka kurang mampu, juga memberikan perilaku mendukung untuk memperkuat kemampuan dan antusias, tampaknya merupakan gaya yang sesuai digunakan bagi individu pada tingkat kematangan seperti ini. Gaya ini dirujuk sebagai “konsultasi” karena hampir seluruh pengarahan masih dilakukan oleh pemimpin. Namun melalui komunikasi dua arah dan penjelasan pemimpin, pengikut menjadi terlibat dengan mencari saran dan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan. Komunikasi dua arah ini membantu dalam mempertahankan tingkat motivasi pengikut yang tinggi dan pada saat yang sama tanggung jawab untuk kontrol atas pembuatan keputusan tetap ada pada pemimpin.

Partisipasi adalah untuk tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Orang-orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan (M3) untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidakinginan mereka itu seringkali disebabkan karena kurangnya keyakinan. Namun bila mereka yakin atas kemampuannya tetapi tidak mau, maka

keengganan mereka untuk melaksanakan tugas tersebut lebih merupakan persoalan motivasi dibandingkan persoalan keamanan. Dalam kasus-kasus seperti ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengar dan mendukung usaha-usaha para pengikut untuk menggunakan kemampuan yang telah mereka miliki. Dengan demikian, gaya yang mendukung, tanpa mengarahkan, “partisipasi” (G3) mempunyai tingkat keberhasilan yang tinggi untuk diterapkan bagi individu dengan tingkat kematangan seperti ini. Gaya ini disebut “partisipasi” karena pemimpin atau pengikut saling tukar-menukar ide dalam pembuatan keputusan, dengan peranan pemimpin yang utama memberikan fasilitas dan berkomunikasi. Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang tinggi dan perilaku berorientasi tugas yang rendah.

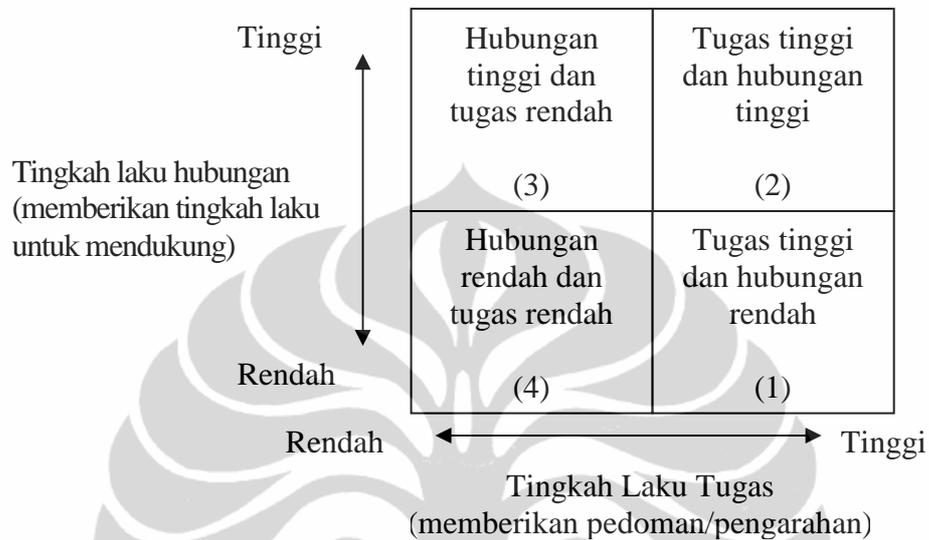
Delegasi adalah untuk tingkat kematangan yang tinggi. Orang-orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab (M4). Dengan demikian, gaya “delegasi” yang berprofil rendah (G4) memberikan sedikit pengarahan atau dukungan memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi dengan individu-individu dalam tingkat kematangan seperti ini. Walaupun pemimpin masih mampu mengidentifikasi persoalan, tanggung jawab untuk melaksanakan rencana diberikan kepada para pengikut-pengikut yang sudah matang ini. Mereka diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskannya tentang ikhwal bagaimana, kapan, dan di mana melakukannya. Pada saat yang sama, mereka secara psikologis adalah matang, oleh karenanya tidak memerlukan banyak komunikasi dua arah atau perilaku mendukung. Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang rendah dan perilaku berorientasi pada tugas juga rendah.

Demikian pula menurut Rivai dan Mulyadi (2010 : 16) bahwa model kepemimpinan situasional menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif bervariasi dengan kesiapan karyawan yang mendefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk berprestasi, kemauan untuk bertanggung jawab, kemampuan yang berhubungan dengan tugas, ketrampilan dan pengalaman. Sasaran dan pengetahuan dari pengikut merupakan variabel penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif.

Menurut Hersey dan Blanchard dalam Rivai dan Mulyadi (2010 : 16), hubungan antara pimpinan dan anggotanya mempunyai empat tahap / fase yang diperlukan bagi pimpinan untuk mengubah gaya kepemimpinannya, yaitu:

- a. Pada tahap awal, perhatian pimpinan pada tugas sangat tinggi, anggota diberi instruksi yang jelas dan dibiasakan dengan peraturan, struktur dan prosedur kerja.
- b. Tahap selanjutnya, anggota sudah mampu menangani tugasnya, perhatian pada tugasnya sangat penting karena bawahan belum dapat bekerja tanpa struktur. Kepercayaan pimpinan pada bawahan semakin meningkat.
- c. Tahap ketiga, anggota telah mempunyai kemampuan lebih besar dan motivasi berprestasi mulai terlihat dan mereka secara aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar, pemimpin masih harus mendukung dan memberikan perhatian, tetapi tidak perlu lagi memberikan pengarahan.
- d. Tahap terakhir, anggota mulai percaya diri, dapat mengarahkan diri dan berpengalaman, pemimpin dapat mengurangi jumlah perhatian dan pengarahan.

Hubungan antara pimpinan dan anggotanya diilustrasikan dalam bagan sebagai berikut:



Sumber: Rivai dan Mulyadi (2010 : 16)

### Bagan 2.6

#### Model Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard

Keterangan:

1. Tahap pertama, tugas tinggi artinya banyak instruksi-instruksi yang perlu disampaikan mengingat bahwa bawahan menghadapi pekerjaan dan situasi yang baru. Hubungan rendah artinya pemimpin belum banyak memberikan motivasi yang bersifat sebagai dukungan, karena bawahan belum siap dengan hal tersebut.
2. Tahap kedua, tugas tinggi artinya bawahan mulai belajar mengenai tugasnya, perhatian dan tugas tetap penting karena mereka belum dapat bekerja tanpa struktur, manajer telah terbiasa dan mulai banyak memberikan dorongan lebih jauh untuk keberhasilannya.
3. Tahap ketiga, karyawan mempunyai kemampuan lebih besar dan motivasi untuk berprestasi mulai tampak dan

secara aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar, pemimpin tidak perlu lagi memberikan pengarahan dan motivasi.

4. Tahap keempat, karyawan sudah lebih percaya diri, bisa mengarahkan sendiri dan berpengalaman, tidak lagi mengharapkan pengarahan dari pimpinan mereka sudah mandiri. (Rivai dan Mulyadi, 2010 : 17).

#### **2.2.4 Tipe Kepemimpinan**

Secara umum, terdapat lima tipe kepemimpinan sebagaimana yang telah diuraikan oleh Winarko, seorang mahasiswa Pascasarjana Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Publik Universitas Indonesia dengan tesis yang berjudul “Analisis Hubungan Antara Kemampuan, Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Anggota Tim Perancangan UU Sekretariat Jenderal DPR-RI Dalam Memberikan Dukungan Keahlian Pada Penyusunan RUU Usul Inisiatif”, yaitu tipe otokratis, militeristik, paternalistik, kharismatik, dan demokratis. Untuk lebih jelasnya, akan diuraikan sebagai berikut:

1. Tipe otokratis merupakan gaya kepemimpinan yang mendasarkan pada kekuasaan dan paksaan dalam pencapaian tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan otokratis dapat diterapkan dalam situasi yang tidak normal atau situasi kritis yang memerlukan pengambilan keputusan yang cepat. Namun gaya kepemimpinan ini tidak dapat diterapkan dalam situasi yang normal, di mana setiap pengambilan keputusan harus melibatkan sebanyak mungkin masukan dari bawahan.
2. Tipe militeristik, seorang pemimpin bertipe militeristik mempunyai ciri-ciri antara lain :
  - a. Lebih banyak menggunakan sistem komando atau perintah, keras, otoriter, kaku dan seringkali kurang bijaksana.
  - b. Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan (monoloyalitas).
  - c. Sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan

- tanda-tanda kebesaran yang berlebihan.
- d. Menuntut adanya disiplin keras dan kaku dari bawahan;
  - e. Tidak menghendaki saran, usul, sugesti, dan kritikan-kritikan;
  - f. Komunikasi hanya berlangsung searah saja.
3. Tipe paternalistik, adalah tipe yang kebabakan dengan sifat-sifat antara lain :
    - a. Selalu menganggap bawahannya sebagai manusia yang belum dewasa.
    - b. Bersikap terlalu melindungi (*overly protective*).
    - c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan sendiri.
    - d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif.
    - e. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya.
    - f. Selalu bersikap maha tahu dan maha benar.
  4. Tipe karismatik, adalah tipe kepemimpinan yang mempunyai kekuatan energi, daya tarik yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga memiliki pengikut dalam jumlah yang besar. Pemimpin dengan tipe ini banyak mempunyai inspirasi, keberanian, dan mempunyai percaya diri yang tinggi. Totalitas kepribadian pemimpin ini memancarkan pengaruh dan daya tarik yang amat besar.
  5. Tipe demokratis adalah tipe kepemimpinan yang menggunakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam menyampaikan saran, pertimbangan dan pendapat. Tipe pemimpin ini sangat cocok untuk organisasi modern. Ada pun sifat-sifat yang dimiliki pemimpin demokratis adalah :
    - a. Selalu berusaha mensinkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari

bawahan.

- b. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan team work dalam usaha mencapai tujuan.
- c. Memberikan kebebasan yang luas pada bawahan atau stafnya untuk bertindak. Kesalahan yang dilakukan bawahan diperbaiki dengan sepengetahuan bawahan yang melakukan kesalahan agar dapat meningkatkan diri dan tidak melakukan kesalahan yang sama. Dengan demikian bawahan akan cepat meningkatkan kemampuannya karena berani berinisiatif dan tidak takut salah dalam melakukan pekerjaan.
- d. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.
- e. Mendorong bawahan atau stafnya untuk lebih sukses dari dirinya sendiri.

### **2.2.5 Tugas-Tugas Kepemimpinan**

Tugas-tugas kepemimpinan cukup banyak. Menurut Sutrisno, ada lima tugas kepemimpinan yaitu sebagai konselor, instruktur, memimpin rapat, mengambil keputusan, dan mendelegasikan wewenang (Sutrisno, 2010 : 228 – 233). Sutrisno (2010 : 228 -233) menjelaskan tugas-tugas kepemimpinan tersebut sebagai berikut:

#### **1. Sebagai Konselor**

Konselor merupakan tugas seorang pemimpin dalam suatu unit kerja, dengan membantu atau menolong SDM untuk mengatasi masalah yang dihadapinya dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya. Dalam pengertian ini, maka pekerjaan seorang konselor disebut dengan konseling. Dengan pemberian konseling kepada SDM, diharapkan karyawan yang bersangkutan akan dapat memecahkan masalah yang dihadapinya, dan dapat menolong dirinya sendiri keluar dari kemelut. Oleh sebab itu, pekerjaan sebagai konselor banyak kurang disenangi oleh sebagian pimpinan, karena ia berhubungan langsung dengan manusia bermasalah.

Untuk menjadi konselor yang baik diperlukan keterampilan berkomunikasi yang baik, di samping pengetahuan tentang teori konseling itu sendiri, agar konseling yang diadakan menjadi efektif. Dengan keterampilan tersebut, maka sebagai konselor si pemimpin akan lebih dapat memberikannya dalam pemecahan masalah-masalah pribadi, masalah pekerjaan, pengembangan karier, dan sebagainya. Pada kenyataannya di lapangan, tidak semua MSDM memiliki keahlian dalam memberikan konseling. Namun tugas ini harus dilaksanakan oleh seorang pemimpin SDM yang biasanya merupakan orang pertama yang menjadi tempat bertanya bagi para karyawan. Ada beberapa persyaratan yang perlu dimiliki seorang konselor, yaitu:

- a. Memiliki kesadaran diri yang tinggi.
- b. Mempunyai sikap yang cocok antara kata dengan perbuatan.
- c. Menghormati orang lain.
- d. Bersikap jujur.

Adapun rintangan dalam konseling adalah:

- a. Perbedaan status antara konselor dan karyawan bermasalah.
- b. Pemimpin cenderung memberikan nasihat dan mengarahkan, sehingga pemecahannya ditentukan oleh si pemimpin, bukan oleh karyawan sendiri.
- c. Pemimpin kurang mempunyai waktu yang cukup untuk melakukan konseling.
- d. Perbedaan budaya dan nilai hidup.
- e. Suka berprasangka negatif sebelum persoalan terpecahkan.

## 2. Sebagai Instruktur

Seorang pemimpin pada peringkat mana pun ia berada, sebenarnya pada jabatannya itu melekat tugas sebagai instruktur, atau sebagai pengajar yang baik terhadap SDM yang ada di bawahnya. Instruktur yang baik akan mempunyai peran sebagai guru yang bijaksana, yang memungkinkan setiap bawahan semakin lama semakin pintar dan profesional dalam melaksanakan tugasnya. Seorang bawahan mustahil dapat bekerja dengan baik tanpa membuat kesalahan-kesalahan bila tidak diarahkan dan diberi tahu oleh atasannya. Oleh sebab itu, seorang pimpinan menjadi manajer personalia juga secara otomatis menjadi manajer

training atau instruktur, sehingga pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada bawahan dapat menjadi lebih berdaya guna dan berhasil guna. Untuk menjadi seorang instruktur yang baik tentu diperlukan adanya keterampilan berkomunikasi, dan kemampuan menganggap bawahan sebagai orang yang perlu dikasihani, karena masih buta terhadap materi yang akan diberikan. Namun komunikasi yang berlangsung haruslah berjalan timbal balik, yang suasananya perlu diciptakan oleh instruktur yang bersangkutan. Proses pemberian materi oleh seorang instruktur bukanlah merupakan penyampaian perintah yang harus dilaksanakan, tetapi merupakan proses belajar mengajar yang akan dijalankan dengan penuh kesabaran dan ketekunan, sehingga apa yang dikehendaki dapat tercapai.

### 3. Memimpin Rapat

Seorang pemimpin pada tingkat mana pun, pada suatu waktu perlu mengadakan rapat dan memimpinnya. Suatu rencana yang akan disusun biasanya didahului oleh rapat, agar pelaksanaan rencana itu lebih mudah dilaksanakan. Dalam rapat, biasanya pemimpin mengikutsertakan seluruh potensi yang terkait, termasuk juga potensi yang akan melaksanakan rencana itu di belakang hari. Bila pelaksana mengetahui seluk-beluk suatu rencana, dan apa sarannya, tentu pelaksanaan rencana itu tidak akan mengalami hambatan. Oleh sebab itu, suatu rapat bukan saja menjadi keharusan dalam suatu unit kerja, tetapi sudah menjadi pekerjaan rutin bagi seorang pemimpin yang ingin berhasil dalam setiap tugasnya.

Suatu rapat perlu diadakan, karena alasan sebagai berikut:

- a. Untuk memecahkan masalah yang terjadi dalam organisasi.
- b. Untuk menentukan sasaran yang akan dicapai.
- c. Untuk mengantisipasi adanya perubahan-perubahan yang sedang atau akan terjadi.
- d. Untuk melakukan koordinasi suatu pelaksanaan rencana;
- e. Untuk memudahkan pelaksanaan tugas.
- f. Untuk menyusun sistem dan prosedur kerja.

Seorang pemimpin rapat merupakan motor kenidupan suatu rapat. Apakah suatu rapat akan berhasil atau tidak dapat ditentukan oleh pemimpin rapat itu sendiri. Oleh sebab itu, peran seorang pemimpin rapat dalam membimbing dan

menggerakkan sasaran yang tepat dan berguna. Untuk itu ia harus bertindak sebagai pengarah, membantu kelompok sampai kepada mengambil keputusan yang dapat dipahami oleh setiap orang, dan dapat diterima oleh seluruh peserta rapat. Faktor faktor yang perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin rapat adalah:

- a. Berusaha mencegah salah paham dan ketidakjelasan.
- b. Mengendalikan anggota yang selalu mendominasi pembicaraan.
- c. Berusaha mengaktifkan peserta yang malu-malu atau enggan untuk mengemukakan pendapatnya.
- d. Mengembangkan gagasan-gagasan yang masih kurang jelas ke arah sasaran yang ingin dicapai.
- e. Menyimpulkan isi rapat yang sesuai dengan sasaran yang diinginkan dan dapat diterima oleh peserta.

Adapun manfaat diadakannya suatu rapat dalam suatu unit kerja, antara lain:

- a. Untuk menghimpun saran pemecahan masalah.
- b. Membuat orang-orang dalam kelompok dapat memahami pendapat orang lain.
- c. Mendapatkan dukungan dalam membuat suatu keputusan.
- d. Mencoba mendapatkan keputusan yang telah disepakati.
- e. Membantu membangun identitas dalam kelompok.
- f. Mengembangkan kelompok yang perspektif.
- g. Memenuhi keinginan segala pihak untuk mufakat.
- h. Para peserta akan terlatih dalam mengemukakan pendapat dan menerima pendapat orang lain.
- i. Masalah yang rumit dapat dipecahkan bersama karena para peserta berasal dari berbagai bidang keahlian.

#### 4. Mengambil Keputusan

Di antara seluruh tugas yang disandang oleh MSDM, maka yang mungkin terberat adalah tugas mengambil keputusan. Pengambilan keputusan ini merupakan satu-satunya hal yang membedakan seorang pemimpin. Oleh sebab itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh keterampilan mengambil keputusan, di saat-saat amat kritis. Dikatakan berat, karena pengambilan keputusan akan mempunyai dampak luas terhadap mekanisme

organisasi yang dipimpinnya, dan cenderung mempunyai kadar kerawanan yang tinggi, bila pengambilan keputusan itu tidak didasarkan pada aturan-aturan yang berlaku. Seorang pemimpin mempunyai keberanian dalam mengambil keputusan, karena yang bersangkutan:

- a. Mengetahui seluk-beluk pekerjaan yang ditanganinya.
- b. Mempunyai wawasan dan teknik analisis yang tinggi dan sudah terlatih menghadapi masalah.
- c. Memahami benar hal-hal yang menjadi sasaran unit kerjanya.
- d. Memahami secara lebih mendalam karakter yang dimiliki oleh para bawahannya.
- e. Memahami tata hubungan organisasi yang dipimpinnya dengan lingkungan sekitarnya.
- f. Memahami segala peraturan yang berlaku yang berkaitan dengan materi yang diperlukan dalam pengambilan keputusan.

#### 5. Mendelegasikan Wewenang

Pendelegasian disebut juga pelimpahan. Seorang pemimpin tidak mungkin dapat mengerjakan sendiri seluruh pekerjaannya, karena keterbatasan waktu, dan keterbatasan kemampuannya. Oleh sebab itu, seorang pemimpin yang bijaksana haruslah mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya. Pendelegasian ini diperlukan agar jalannya organisasi tidak mengalami kemacetan, dan terhindar dari bau birokratis. Dalam pendelegasian wewenang, tanggung jawab dipikul bersama antara yang mendelegasikan dan yang menerima delegasi. Namun pihak yang mendelegasikan tidak terlepas dari tanggung jawab untuk tercapainya sasaran pelaksanaan tugas-tugas yang didelegasikan. Penerapan pendelegasian biasanya dilakukan oleh seorang pemimpin kepada bawahannya yang terdekat, karena pemimpin tersebut sudah mengetahui kemampuan bawahan yang akan menerima delegasi tersebut. Pendelegasian wewenang merupakan jiwa dari pembagian tugas. Tanpa pendelegasian wewenang orang tidak akan dapat melakukan tugasnya dengan baik. Oleh karena itu, pembagian tugas harus diikuti oleh pendelegasian sebagian wewenang kepada pihak yang diberi tugas, agar mereka mempunyai dasar hukum untuk melakukan tugas itu. Tujuan pendelegasian wewenang dapat kita rinci sebagai berikut:

- a. Agar pemimpin lebih dapat memusatkan pemikirannya pada tugas-tugas pokok saja.
- b. Agar tugas yang tepat dikerjakan oleh orang yang lebih tepat sesuai dengan keahliannya.
- c. Agar semua pekerjaan berjalan lancar, tanpa tergantung pada kehadiran pimpinan.
- d. Untuk lebih dapat mengembangkan potensi dan kemampuan para bawahan.
- e. Tiap pekerjaan dapat diselesaikan pada jenjang waktu yang tepat, sehingga dapat ditangani lebih cepat.
- f. Dalam rangka mendidik dan melatih para bawahan untuk mengemban tugas dan tanggung jawab yang lebih besar.

Adapun faktor-faktor yang perlu diperhatikan seorang pemimpin dalam mendelegasikan wewenang, adalah:

- a. Sebagian tugas dan wewenang.
- b. Tetapkan batas-batas tugas yang didelegasikan.
- c. Yang menerima delegasi haruslah orang yang tepat baik fisik maupun kemampuannya.
- d. Pendelegasian wewenang harus diikuti dengan pemberian motivasi.
- e. Bimbinglah pejabat yang diberi delegasi wewenang, sehingga ia mengerti dan paham apa yang didelegasikan.
- f. Melakukan pengawasan yang wajar terhadap apa yang didelegasikan.
- g. Meminta laporan pelaksanaan tugas yang didelegasikan secara periodik.

### **2.3 Iklim Organisasi**

Perkembangan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh keadaan lingkungan di organisasi tersebut. Dalam hal ini, lingkungan menjadi faktor yang penting karena organisasi akan menjadi kuat apabila didukung oleh lingkungan yang baik. Demikian pula sebaliknya, organisasi akan menjadi lemah apabila tidak didukung oleh lingkungan yang baik. Oleh karena itu, setiap pemimpin dalam organisasi perlu melihat keadaan lingkungan di organisasinya. Demikian

pula, setiap individu dalam suatu organisasi perlu memahami keadaan lingkungan di organisasinya. “Proses memahami lingkungan merupakan proses yang aktif, yang melibatkan individu untuk mengakui secara selektif aspek-aspek yang berbeda pada lingkungannya” (Irawan, 2002 : 9). Proses yang aktif merupakan suatu proses yang mendeskripsikan seorang individu dalam lingkup yang lebih kecil berusaha agar lingkungan mempunyai arti bagi dirinya. Lingkungan organisasi yang mempengaruhi perilaku anggota di dalamnya tersebut dinamakan dengan iklim organisasi.

Menurut Rayini Dahesihsari dalam Fakultas Psikologi Unika Atma Jaya (2008 : 113) bahwa, “Iklim organisasi merupakan indikator penting untuk efektifitas organisasi dalam praktek manajemen.” Hal ini, menurutnya, terlihat dari banyaknya perusahaan besar dari berbagai sektor industri yang secara periodik melakukan survei terhadap iklim organisasi. Melalui survei tersebut, organisasi dapat memantau pandangan anggota organisasi terhadap lingkungan kerjanya. Informasi yang diperoleh selanjutnya dapat digunakan sebagai umpan balik bagi manajemen mengenai penerimaan anggota terhadap kebijakan dan praktek manajemen yang telah berlangsung, sehingga langkah-langkah perbaikan dan pengembangan organisasi dapat dipersiapkan oleh manajemen. Selain itu, bagaimana anggota organisasi menginterpretasikan kejadian-kejadian penting dalam lingkungan kerja dan organisasinya ternyata sangat mempengaruhi sikap dan perilaku kerjanya. Oleh karena itu, mengelola kondisivitas iklim organisasi diyakini memberikan dampak yang besar terhadap kepuasan kerja dan produktivitas anggota.

Dalam pengertian di atas, kepuasan kerja anggota tidak mungkin dapat terwujud apabila tidak didukung oleh adanya iklim organisasi yang baik. Iklim organisasi dapat dipandang sebagai indikator penting bagi terciptanya kepuasan kerja anggota. Iklim organisasi merupakan suatu kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggotanya dan dapat mempengaruhi perilakunya. Dapat dikatakan bahwa iklim organisasi merupakan serangkaian sifat lingkungan kerja yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku anggota. Perilaku yang ditunjukkan oleh anggota tersebut sangat mempengaruhi pekerjaannya. Perilaku positif yang ditunjukkan oleh anggota perlu dibina,

sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya dengan baik. Sedangkan, perilaku negatif yang ditunjukkan oleh anggota perlu dihindari karena dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, setiap pemimpin organisasi perlu melihat keadaan iklim organisasinya dan perlu menjaga kondisitasnya.

### 2.3.1 Pengertian Iklim Organisasi

Pada awalnya, menurut Wirawan (2008 : 121), istilah iklim organisasi (*organizational climate*) dipakai oleh Kurt Lewin pada tahun 1930-an, yang menggunakan istilah psikologi (*psychological climate*). Selanjutnya, istilah iklim organisasi dipakai oleh R. Tagiuri dan G. Litwin. “Tagiuri mengemukakan sejumlah istilah untuk melukiskan perilaku dalam hubungan dengan latar atau tempat (*setting*) di mana perilaku muncul: lingkungan (*environment*), lingkungan pergaulan (*milieu*), budaya (*culture*), suasana (*atmosphere*), situasi (*situation*), pola lapangan (*field setting*), pola perilaku (*behavior setting*), dan kondisi (*conditions*)” (Stringer dalam Wirawan, 2008 : 121). Kemudian, menurut Wirawan (2008 : 121), “Lingkungan dipakai secara luas dalam ilmu alam, tetapi istilah ini terlalu luas untuk melukiskan cakupan hubungan antara manusia dengan lingkungan organisasinya. Dalam ilmu cuaca atau klimatologi, iklim merupakan rata-rata kondisi lingkungan pada daerah tertentu, misalnya iklim tropis, sedang, dan dingin.” Dalam suatu iklim, terdapat musim dan cuaca yang berubah secara rutin, seperti Indonesia yang beriklim tropis memiliki dua musim yaitu musim hujan dan musim kemarau. Demikian pula, suatu organisasi memiliki iklim, musim, dan cuaca organisasi (Wirawan, 2008 : 121). Menurut Davis dan Newstrom (1990) dalam Rizal (1997 : 45), iklim itu ada, tetapi kita tidak dapat melihat atau menyentuhnya. Seperti udara dalam ruangan, iklim itu mengitari dan mempengaruhi segala hal yang terjadi dalam suatu organisasi. Pada gilirannya, iklim dipengaruhi oleh semua hal yang terjadi dalam suatu organisasi. Iklim adalah konsep sistem yang dinamis.

Terdapat beberapa konsep yang dikemukakan oleh para penulis mengenai iklim organisasi. Menurut Gibson, Ivancevich, and Donnelly (1985 : 702), “Iklim organisasi merupakan serangkaian sifat lingkungan kerja yang dinilai langsung

ataupun tidak langsung oleh karyawan, yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan.” Iklim organisasi, dalam pengertian ini, memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku setiap anggota organisasi yang berada di dalamnya. Tentunya, perilaku yang ditunjukkan oleh anggota tersebut berpengaruh terhadap organisasi dalam pencapaian tujuannya. Owen dalam Soetopo (2010 : 141) mendefinisikan iklim organisasi sebagai, “...*perceptions that individual have of various aspects of the environment in the organization.*”

Menurut Wirawan (2008 : 124), “Iklim organisasi melukiskan lingkungan internal organisasi dan berakar pada budaya organisasi. Jika budaya organisasi relatif bersifat tetap dalam jangka panjang, maka iklim organisasi bersifat relatif sementara dan dapat berubah dengan cepat. Umumnya, iklim organisasi dengan mudah dapat dikontrol oleh pemimpin atau manajer.” “Iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi mengenai dimensi-dimensi iklim organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi perilaku anggota organisasi yang kemudian mempengaruhi kinerja mereka dan selanjutnya mempengaruhi kinerja organisasi” (Wirawan, 2008 : 124).

Beberapa definisi iklim organisasi dari para penulis dalam Wirawan (2008 :121 -122). Menurut Tagiuri dan Litwin (1968), iklim organisasi didefinisikan sebagai “...*a relatively enduring quality of the internal environment of an organization that (a) is experienced by its members, (b) influences their behavior, and can be described in terms of the values of a particular set of characteristics (or attributes) of the organization.*” Iklim organisasi didefinisikan sebagai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Litwin dan Stringer (1968) mendefinisikan iklim organisasi sebagai “...*a concept describing the subjective nature or of the organizational environment. Its properties can be perceived or experienced by members of the organization and reported by them in an appropriate questionnaire.*” Iklim organisasi merupakan suatu konsep yang melukiskan sifat subjektif atau kualitas lingkungan organisasi. Unsur-unsurnya dapat dipersepsikan dan dialami oleh anggota organisasi dan dilaporkan melalui kuesioner yang tepat. Robert G. Owen (1991) mendefinisikan iklim organisasi

sebagai “...study of perceptions that individuals have of various aspects of the environment in the organization.” Iklim organisasi sebagai studi persepsi individu mengenai berbagai aspek lingkungan organisasinya. Robert Stringer dalam Wirawan (2008 : 122) mendefinisikan iklim organisasi sebagai “...collection and pattern of environmental determinant of aroused motivation.” Iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi. Menurut Wirawan (2008 :122),

“Iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan, dan kontraktor) mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang memengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.”

Ada sejumlah kata kunci dalam definisi tersebut yang menurut Wirawan (2008 : 122 – 123) perlu mendapat penjelasan, yaitu sebagai berikut:

1. Persepsi.

Iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi (sebagai individual dan kelompok) dan mereka yang berhubungan dengan organisasi (konsultan, pemasok, konsumen, dan kontraktor). Persepsi adalah proses orang menerima, mengorganisasi, dan menginterpretasikan informasi yang ada di lingkungannya dan menggunakannya untuk mengambil keputusan, melakukan aktivitas, dan sebagainya. Persepsi orang mengenai apa yang ada dalam lingkungannya dapat berbeda antara seorang individu dengan individu lainnya atau antara satu kelompok orang dengan kelompok orang lainnya.

2. Hal yang ada atau terjadi dalam lingkungan internal organisasi.

Persepsi orang tersebut mengenai apa yang ada atau apa yang terjadi dalam lingkungan organisasi. Lingkungan organisasi adalah lingkungan internal organisasi. Lingkungan organisasi di sini dalam pengertian lingkungan keseluruhan organisasi atau lingkungan unit-unit organisasi.

3. Praktik rutin.

Persepsi anggota organisasi dalam pengertian persepsi rutin anggota organisasi mengenai apa yang terjadi secara rutin dalam organisasi. Istilah iklim dalam ilmu cuaca adalah keadaan yang relatif tetap atau yang terjadi secara rutin. Akan tetapi, dalam setiap iklim sering terjadi perubahan musim yang analoginya dalam iklim organisasi adalah perubahan suasana lingkungan. Misalnya dalam organisasi pada akhir tahun anggaran, suasananya mengevaluasi pelaksanaan kegiatan tahun yang sedang berjalan dan merencanakan aktivitas tahun mendatang. Sedangkan pada awal tahun, suasananya mulai melaksanakan kegiatan yang direncanakan. Contoh lain, suasana organisasi pada menjelang Hari Raya dan Tahun Baru berbeda dengan suasana hari-hari biasa. Misalnya di kantor-kantor pemerintah Indonesia, fokus karyawan tersita untuk pulang mudik.

4. Sikap memengaruhi sikap orang.

Orang dapat bersikap dari sangat positif sampai sangat negatif mengenai iklim organisasinya. Sikap dapat pula berbentuk harapan atau stereotip positif dan negatif. Persepsi orang juga memengaruhi perilakunya. Misalnya, orang dapat berperilaku dari sangat tidak disiplin sampai sangat disiplin. Perilaku dapat juga dalam bentuk perilaku sangat terbuka sampai perilaku sangat tertutup.

5. Memengaruhi kinerja organisasi.

Sikap dan perilaku anggota organisasi memengaruhi kinerja mereka secara individual dan kelompok yang kemudian memengaruhi kinerja organisasi. Iklim organisasi memengaruhi produktivitas anggota dan selanjutnya mempengaruhi efektivitas dan efisiensi organisasi. Misalnya, persepsi negatif karyawan terhadap kepemimpinan, sistem manajemen, pelaksanaan norma, serta peraturan, organisasi dan pekerjaannya, memengaruhi perilaku mereka dalam melaksanakan pekerjaannya. Perilaku ini berpengaruh terhadap produktivitas mereka yang kemudian memengaruhi kinerja organisasi.

Dari seluruh definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa definisi iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi baik individu maupun kelompok dan pihak lain yang berhubungan dengan organisasi secara rutin tentang lingkungan internal organisasi yang akan mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi serta menentukan kinerja organisasi.

### **2.3.2 Dimensi dan Pengukuran Iklim Organisasi**

Setiap organisasi memiliki iklim organisasi yang dapat mempengaruhi perilaku anggotanya dan iklim tersebut hanya dapat diukur secara tidak langsung melalui persepsi anggota organisasi. Oleh karena itu, setiap peneliti yang menginginkan informasi tentang iklim organisasi perlu menjaringnya dari anggota organisasi tersebut, misalnya dengan menggunakan kuesioner, wawancara, dan observasi. Berkaitan dengan iklim tersebut, banyak studi yang dilakukan oleh para pakar iklim organisasi. Studi tersebut menunjukkan bahwa terdapat 460 jenis lingkungan kerja dengan karakteristik iklim organisasinya masing-masing (Rob Altman dalam Wirawan, 2008). Demikian pula menurut Maridi dalam Kolomboy (2009 : 21) yang menyatakan bahwa, “Para ahli berbeda pendapat dalam menilai dan memahami dimensi iklim organisasi, karena berhubungan dengan keadaan institusi atau organisasi yang terus berubah sesuai perkembangan zaman dengan kondisi lingkungan yang berbeda, tempat dan tujuan penelitian yang berbeda pula.”

Jones dan James merupakan para ahli yang pertama kali mengidentifikasi karakteristik situasi kerja yang umumnya digunakan sebagai dasar karyawan dalam mempersepsi iklim organisasi. Kemudian, beberapa karakteristik situasi kerja yang relevan tersebut dikembangkan sebagai dimensi iklim organisasi yang meliputi karakteristik pekerjaan dan peran karyawan; kepemimpinan; kelompok kerja; dan kebijakan dalam sistem organisasi, seperti sistem imbalan, peraturan dan dukungan organisasi. Keakuratan dimensi-dimensi tersebut sebagai dasar bagi karyawan dalam penggambaran iklim organisasi secara umum memperoleh penguatan dari banyak studi selanjutnya tentang iklim organisasi yang menggunakan dimensi-dimensi tersebut (Fakultas Psikologi Unika Atma Jaya, 2008 : 115).

Selanjutnya, studi teoritis maupun terapan praktis dari konsep iklim organisasi terus mendapatkan perhatian. Kelneer dalam Lila (2002) menyebutkan bahwa terdapat 6 (enam) dimensi iklim organisasi, yaitu :*Flexibility conformity, Resposibility, Standards, Reward, Clarity, Commitment*. *Flexibility conformity* merupakan kondisi organisasi yang untuk memberikan keleluasan bertindak bagi karyawan serta melakukan penyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan. Hal ini berkaitan dengan aturan yang ditetapkan organisasi, kebijakan dan prosedur yang ada. Penerimaan terhadap ide-ide yang baru merupakan nilai pendukung didalam mengembangkan iklim organisasi yang kondusif demi tercapainya tujuan organisasi. *Resposibility* berkaitan dengan perasaan karyawan pelaksanaan tugas organisasi yang diemban karena mereka terlibat di dalam proses yang sedang berjalan. *Standards* berkaitan dengan perasaan karyawan tentang kondisi organisasi dimana manajemen memberikan perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, tujuan yang telah ditentukan serta toleransi terhadap kesalahan atau hal-hal yang kurang sesuai atau kurang baik. *Reward* berkaitan dengan perasaan karyawan tentang penghargaan dan pengakuan atas kerja baik. *Clarity* berkaitan dengan perasaan pegawai bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dengan pekerjaan, peranan dan tujuan organisasi. *Commitment* berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai perasaan bangga mereka memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan.

Robert Stringer (2002) dalam Wirawan (2008 : 131 – 133) mengemukakan bahwa terdapat enam dimensi untuk mengukur iklim organisasi, yaitu:

1. Struktur

Struktur (*structure*) organisasi merefleksikan perasaan di organisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota organisasi merasa pekerjaan mereka didefinisikan dengan baik. Struktur rendah jika mereka merasa tidak ada kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan.

Berkaitan dengan struktur, Robbins (1994) mengemukakan bahwa struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti. Struktur organisasi yang teratur dan tersusun dengan baik akan mewujudkan standar kinerja dan tujuan serta sasaran yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi. Dari uraian sebelumnya, dikatakan bahwa struktur tinggi jika anggota organisasi merasa pekerjaan mereka didefinisikan dengan baik, sedangkan struktur rendah jika mereka merasa tidak ada kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan. Dalam hal ini, harus ada kejelasan dalam struktur organisasi. Berkaitan dengan kejelasan, Kelner mendefinisikan kejelasan sebagai perasaan pegawai terkait dengan pekerjaan dan perannya yang berhubungan dengan tujuan organisasi, sedangkan Gibson mendefinisikan kejelasan sebagai derajat dimana tugas dan kewajiban dinyatakan secara jelas dan diketahui oleh orang-orang yang melaksanakan pekerjaannya (Kolomboy, 2009 : 24).

## 2. Standar - Standar

Standar-standar (*standards*) dalam suatu organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar-standar tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Standar-standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja.

Menurut Gillies dalam Kolomboy (2009 : 24), “Standar merupakan pernyataan deskriptif dari tingkat pelaksanaan kerja terhadap kualitas, bentuk atau hasil yang dapat dinilai.” Dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi dengan baik maka pelaksanaan tugas anggota harus memenuhi standar kinerja organisasi.

## 3. Tanggung Jawab

Tanggung jawab (*responsibility*) merefleksikan perasaan anggota bahwa mereka menjadi “bos diri sendiri” dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan problemnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan resiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.

“Tanggung jawab adalah suatu keadaan yang wajib untuk menanggung segala sesuatunya sebagai akibat dari sikap atau tindakan dari orang itu sendiri” (Irawan, 2002 : 17). Dalam pengertian ini, organisasi yang baik akan memberikan kesempatan bagi anggotanya untuk menyelesaikan pekerjaan sebaik mungkin, sehingga setiap anggota organisasi mempunyai tanggung jawab terhadap pelaksanaan tugasnya. Kelner dalam Kolomboy (2009 : 22) mendefinisikan tanggung jawab, “Sebagai perasaan yang dimiliki oleh para pegawai tentang berjalannya pekerjaannya walaupun tanpa supervisi, perasaan pertanggungugatan secara penuh terhadap hasil, dan perasaan memiliki terhadap proses pekerjaan tersebut.” Unsur tanggung jawab tersebut terdiri dari tiga komponen, yaitu kewenangan, delegasi, dan akuntabilitas yang dituangkan dalam bentuk uraian tugas.

#### 4. Penghargaan

Penghargaan (*recognition*) mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan merupakan ukuran penghargaan dihadapkan dengan kritik dan hukuman atas penyelesaian pekerjaan. Iklim organisasi yang menghargai kinerja berkarakteristik keseimbangan antara imbalan dan kritik. Penghargaan rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberi imbalan secara tidak konsisten.

Seorang yang bekerja dengan baik dalam suatu organisasi, kadang bertujuan tidak hanya untuk memenuhi standar kinerja

organisasinya, tetapi juga untuk dihormati dan dihargai akan prestasinya maupun ingin mendapatkan penghargaan atas kemampuan dan keahliannya. Menurut Loveridge dan Cumming dalam Kolombo (2009 : 23), “Penghargaan dibagi menjadi dua yaitu imbalan intrinsik (*intrinsic rewards*) dan imbalan ekstrinsik (*extrinsic reward*).” Imbalan intrinsik dapat berupa pemberian kompensasi, bonus, dan insentif. Pemberian kompensasi bertujuan, “Untuk menarik pegawai yang berkualitas, mempertahankan pegawai, memotivasi kinerja, membangun komitmen karyawan, dan mendorong peningkatan kompetensi organisasi secara keseluruhan” (Hariandja, 2007 : 245). Sedangkan penghargaan ekstrinsik dapat berupa umpan balik yaitu ungkapan kepuasan yang dapat disampaikan oleh pimpinan organisasi. Imbalan merupakan daya tarik kuat untuk mempertahankan tenaga kerja dan untuk menghargai perilaku positif para pegawainya (Siagian, 1999 : 255).

Pendapat lain disampaikan oleh Gillies (1996) dalam Kolombo (2009 : 23), yang membagi penghargaan menjadi tiga kategori, yaitu penghargaan psikologi, penghargaan keamanan, dan penghargaan sosial. Penghargaan psikologi meliputi kesempatan mengikuti program pendidikan, kenaikan karier, pengakuan dari rekan kerja, dan supervisor serta tambahan tanggung jawab. Penghargaan keamanan meliputi peningkatan gaji dan tambahan waktu libur. Sedangkan penghargaan sosial meliputi hubungan sosial rekan kerja dan supervisor melalui keterbukaan dan curah pendapat.

Selain imbalan, hukuman juga perlu diberikan kepada anggota apabila melakukan pelanggaran. Menurut Indriyo dan Sudita dalam Irawan (2002 : 17) bahwa, “Hukuman merupakan pemberian hasil yang tidak diinginkan, diberikan dengan maksud untuk mengeleminir perilaku yang tidak diinginkan.” Namun demikian, pemberian hukuman ini perlu mempertimbangkan konsistensi hukuman, intensitas hukuman, kejelasan alasan maupun tidak bersifat pribadi.

#### 5. Dukungan

Dukungan (*support*) merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung diantara anggota kelompok kerja. Dukungn tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi atau tersisih sendiri.

#### 6. Komitmen

Komitmen (*commitment*) merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas anggota. Level rendah komitmen artinya anggota merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

Menurut Situmorang (2000), komitmen pada organisasi merupakan hubungan antara individu dengan organisasinya, dimana seorang dengan komitmen tinggi memperlihatkan keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi serta memiliki penerimaan yang kuat terhadap nilai –nilai dan tujuan organisasi.

Iklim organisasi suatu organisasi dapat diukur berdasarkan keenam dimensi tersebut. Dengan mengukur keenam dimensi dari iklim organisasi suatu organisasi, maka dapat digambarkan profil iklim organisasinya.

### 2.4 Kerangka Berpikir

Uma Sekaran dalam Sugiyono (2010 : 60) mengemukakan bahwa, ”Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.” Demikian pula menurut Sugiyono (2010 : 60) bahwa, ”Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen.” Selanjutnya menurut Sugiyono (2010 : 60),

”Kerangka berpikir dalam suatu penelitian perlu dikemukakan apabila dalam penelitian tersebut berkenaan dua variabel atau lebih.”

Berdasarkan penjelasan tersebut, kerangka berpikir dalam penelitian ini perlu dikemukakan karena penelitian ini berkenaan dengan tiga variabel yang telah ditetapkan untuk diteliti. Selain itu, kerangka berpikir ini dikemukakan untuk memberikan penjelasan sementara terhadap gejala – gejala sosial yang menjadi objek permasalahan. Adapun kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

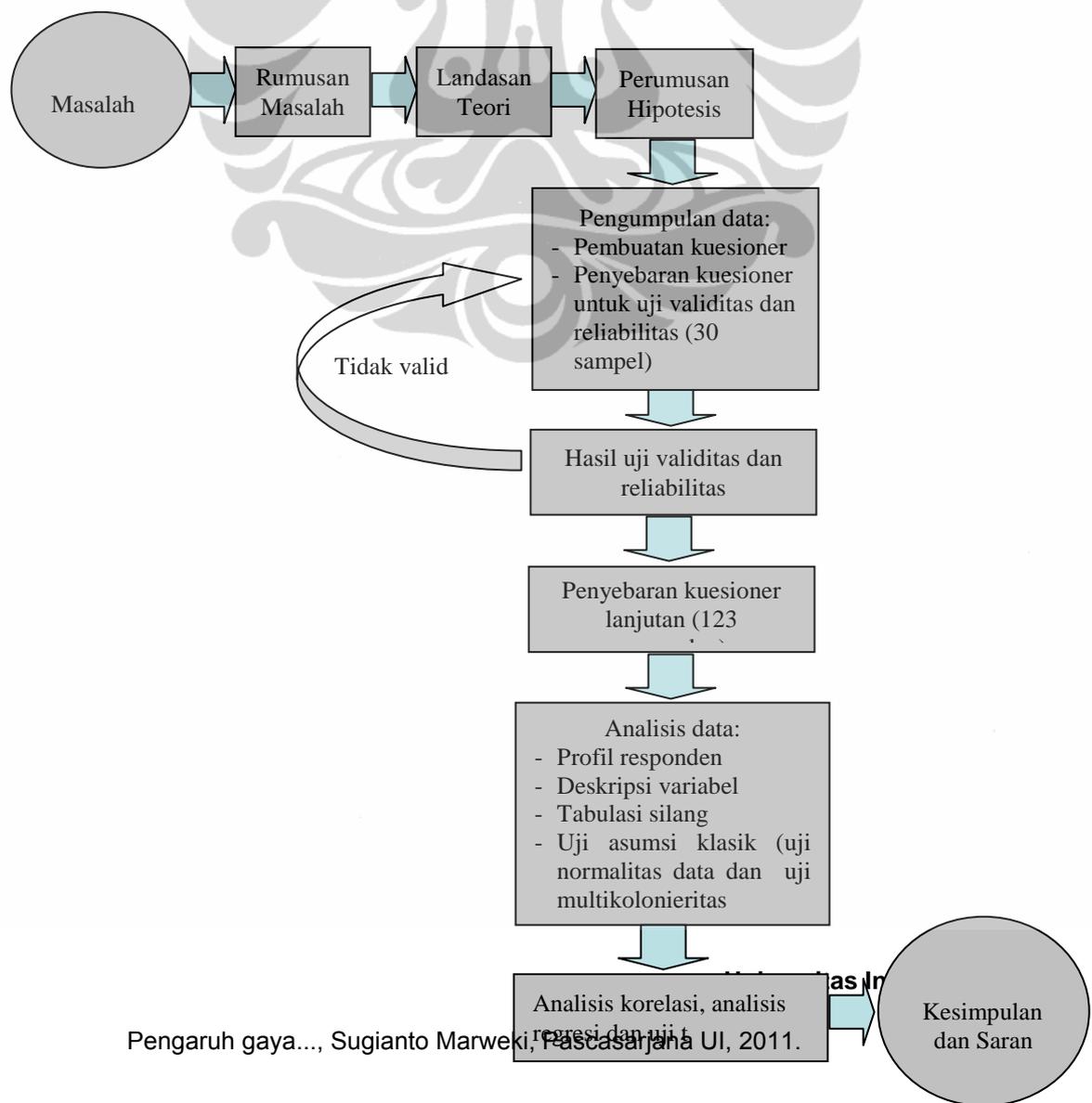
1. “Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran” (Robbins, 2006 : 432)). Untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya, seorang pemimpin perlu menggunakan gaya kepemimpinan. “Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin dalam menghadapi dan melayani staf atau bawahan yang biasanya berbeda pada setiap individu dan dapat berubah-ubah” (Salim dalam Muriatiningsih, 2008 : 15)). Penerapan gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi akan sangat mempengaruhi maju mundurnya, dinamis statisnya, tumbuh kembangnya, mati hidupnya, senang tidaknya seorang bekerja, dan tercapai tidaknya tujuan organisasi (Sutarto, 1991). Demikian pula, menurut Tani Handoko (1991 : 293) bahwa, ”Pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi.”
2. “Iklim organisasi adalah suatu kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggotanya, mempengaruhi perilakunya, dan dapat dideskripsikan dengan nilai-nilai karakteristik organisasi” (Taguiri dan Litwin dalam Soetopo, 2010 : 141). Menurut Davis dan Newstrom (1995 : 23), “Iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi, prestasi, dan kepuasan kerja.”
3. Berdasarkan uraian tersebut, gaya kepemimpinan dan iklim organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja anggota. Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dan adanya iklim organisasi yang kondusif akan menimbulkan kepuasan kerja bagi anggota. Sebaliknya, penerapan gaya



### Bagan 2.7

#### Pengaruh Antara Variabel Independen (X) Terhadap Variabel Dependen (Y)

Penelitian merupakan proses yang sistematis, yang terdiri dari beberapa tahapan yang logis. Dalam suatu penelitian, perlu dikemukakan tahapan – tahapan tersebut sehingga dapat memberikan gambaran tentang penelitian yang dilakukan. Bagan proses penelitian kuantitatif dikemukakan untuk memberikan gambaran tentang tahapan – tahapan penelitian yang dilakukan dan memudahkan peneliti dalam melakukan penelitian kuantitatif. Adapun proses penelitian kuantitatif dapat dilihat dalam bagan sebagai berikut:





**Bagan 2.8**  
**Proses Penelitian Kuantitatif**

Penelitian ini berangkat dari adanya masalah. Setelah masalah diidentifikasi, selanjutnya dirumuskan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dengan pertanyaan penelitian ini maka akan dapat memandu peneliti untuk melakukan kegiatan penelitian selanjutnya. Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka peneliti menggunakan berbagai teori untuk menjawabnya. Setelah itu, menentukan hipotesis penelitian. Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Hipotesis yang masih merupakan jawaban

sementara tersebut, selanjutnya akan dibuktikan kebenarannya secara empiris / nyata. Untuk itu, peneliti melakukan pengumpulan data.

Pengumpulan data dilakukan pada populasi yang telah ditetapkan oleh peneliti, yaitu anggota Satreskrim Polrestabes Semarang. Karena populasi terlalu luas dan peneliti memiliki keterbatasan waktu, dana, dan tenaga, maka peneliti menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut. Meneliti adalah mencari data yang teliti / akurat. Untuk itu, peneliti menggunakan instrumen penelitian. Instrumen penelitian ini berupa kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan kepada responden untuk dijawabnya. Agar instrumen dapat dipercaya, maka harus diuji validitas dan reliabilitasnya. Setelah instrumen teruji validitas dan reliabilitasnya, maka dapat digunakan untuk mengukur variabel yang telah ditetapkan untuk diteliti.

Kemudian, peneliti menyebarkan kuesioner kepada 123 responden. Data yang telah terkumpul, selanjutnya dianalisis. Analisis data diarahkan untuk menjawab rumusan masalah dan hipotesis yang diajukan. Data hasil analisis selanjutnya disajikan dan diberikan pembahasan, yang dimulai dari membahas profil responden berdasarkan pangkat, jenis kelamin, usia, lama bekerja, tingkat pendidikan, unit, dan pendidikan kejuruan. Selanjutnya, mendeskripsikan variabel untuk mengetahui distribusi frekuensi variabel penelitian yang terdiri dari variabel gaya kepemimpinan, variabel iklim organisasi dan variabel kepuasan kerja. Setelah itu, melakukan analisis tabulasi silang antara profil responden dengan kepuasan kerja. Sebelum melakukan analisis korelasi dan analisis regresi, terlebih dahulu dilakukan uji normalitas data. Apabila hasilnya normal atau secara umum variabel bebas memiliki penyebaran data yang normal maka selanjutnya melakukan analisis korelasi dan analisis regresi. Setelah melakukan analisis korelasi dan regresi terhadap variabel penelitian, maka dilakukan pengujian t dengan tujuan untuk mengetahui signifikansi dari pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara individual.

Setelah hasil penelitian diberikan pembahasan, maka selanjutnya dapat disimpulkan. Kesimpulan berisi jawaban singkat terhadap setiap rumusan masalah berdasarkan data yang telah terkumpul. Apabila rumusan masalahnya ada lima,

maka kesimpulannya juga ada lima. Karena peneliti melakukan penelitian yang bertujuan untuk memecahkan masalah, maka peneliti berkewajiban untuk memberikan saran-saran. Melalui saran-saran tersebut, diharapkan masalah dapat dipecahkan. Saran yang diberikan berdasarkan kesimpulan hasil penelitian.

## 2.5 Hasil Penelitian sebelumnya

Terdapat beberapa tesis dari Universitas Indonesia yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Penelitian sebelumnya ini dijadikan sebagai data sekunder untuk penulisan tesis ini. Adapun hasil penelitian tersebut, yang relevan dengan penelitian ini, adalah sebagai berikut:

### 1. Sukma Irawan

Adalah seorang mahasiswa Program Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Penelitian dilakukan pada tahun 2002 dengan judul "Analisis Tentang Iklim Organisasi, Kepemimpinan, Dan Kepuasan Kerja Pegawai Di Lingkungan Sekretariat Negara Republik Indonesia". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan memperoleh gambaran tentang kondisi iklim organisasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Negara Republik Indonesia.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif analisis kuantitatif, yaitu suatu metode penelitian untuk menggambarkan keadaan yang sedang berlangsung dan dianalisis secara kuantitatif dengan alat statistik mengenai hubungan dua variabel bebas yang terdiri dari iklim organisasi (X1) dan kepemimpinan (X2) dengan variabel terikat yaitu kepuasan kerja (Y) di lingkungan Sekretariat Negara Republik Indonesia. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai negeri sipil di lingkungan Sekretariat Negara Republik Indonesia yang berjumlah 804 orang. Sedangkan sampel yang dipilih berjumlah 89 orang. Pengambilan sampel dengan menggunakan teknik yang dikemukakan oleh Slovin dengan taraf kesalahan 10% atau kepercayaan 90% dari populasi yang berjumlah 804 orang.

Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan angket atau kuesioner; melakukan wawancara dengan beberapa pejabat di lingkungan Sekretariat Negara maupun narasumber yang berkaitan dengan topik yang diteliti;

dan studi kepustakaan dengan cara membaca atau mempelajari buku-buku, tesis-tesis, majalah, maupun surat khabar.

Analisa data dilakukan dengan menggunakan teknik deskriptif analisis, yaitu suatu metode dalam meneliti kasus sekelompok orang, objek, kondisi, sistem pemikiran ataupun suatu peristiwa penting pada masa sekarang. Selain itu, untuk melihat pola hubungan yang ada (korelasi) dari kedua variabel bebas dengan variabel terikat dengan menggunakan metode Spearman Rank Correlation menggunakan program SPSS for windows. Untuk menguji signifikansi dari koefisien korelasi Spearman Rank, maka digunakan tabel nilai-nilai Spearman. Untuk mengetahui hubungan secara bersama-sama dari seluruh variabel bebas dengan variabel terikat dengan menggunakan korelasi berganda. Untuk menguji signifikansi korelasi berganda tersebut dihitung dengan menggunakan uji F.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa variabel iklim organisasi dan kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja.

## 2. Wawan Kurniawan

Adalah seorang mahasiswa Program Pasca Sarjana Kajian Ilmu Kepolisian Universitas Indonesia. Penelitian dilakukan pada tahun 2010 dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Anggota Direktorat Lalu Lintas Polri". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan dan pengaruh kepemimpinan dan komunikasi serta tingkat kepuasan kerja anggota Direktorat Lalu Lintas Polri.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey dalam pengumpulan data dari sampel. Populasi dalam penelitian ini adalah anggota Ditlantas Polri yang berjumlah 459 orang. Sedangkan sampel yang dipilih berjumlah 198 orang. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan teknik *stratified random sampling* (strata sampling), sedangkan penentuan jumlah sampel dengan menggunakan tabel Kreijk Morgan dengan taraf kesalahan 5% dan memiliki tarap kepercayaan 95% terhadap populasi..

Pengumpulan data menggunakan instrumen yang disusun dalam bentuk angket sebanyak 115 butir yang valid dan reliabel. Masing-masing variabel kepemimpinan 20 butir, komunikasi 71 butir, dan kepuasan kerja 24 butir. Teknik

analisis menggunakan analisis eksplanatif dengan korelasi parsial dan *product moment* dari Pearson serta regresi.

Dari hasil analisis membuktikan bahwa (1) ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja anggota Direktorat Lalu Lintas Polri. (2) ada pengaruh yang signifikan antara komunikasi terhadap kepuasan kerja anggota Direktorat Lalu Lintas Polri, (3) adanya pengaruh kepemimpinan dan komunikasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja, dan (4) diketahui kondisi lingkungan kerja memiliki tingkat kepuasan kerja paling tinggi.

### 3. Dadan Samsudin

Adalah seorang mahasiswa Pasca Sarjana Universitas Indonesia Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Penelitian dilakukan pada tahun 2005 dengan judul "Analisis Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Pegawai Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana tingkat kepuasan kerja dari faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja dan menganalisis faktor utama yang menyebabkan kepuasan kerja pegawai Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual.

Penelitiannya dilakukan terhadap 98 responden dengan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *proportionate stratified random sampling* yaitu untuk mengetahui faktor-faktor utama yang menyebabkan tingkat kepuasan kerja pegawai Ditjen HKI. Hasilnya yaitu diketahuinya tingkat kepuasan kerja berdasarkan dimensi dari yang tertinggi sampai dengan terendah adalah dukungan kerja dengan skor tingkat kepuasannya 3,59, dengan tingkat konsistensi jawaban responden 81,49%, dimensi kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan yang memiliki mean skor tingkat kepuasannya 3,51, dengan tingkat konsistensi jawaban responden 72,31%, dimensi pekerjaan yang menantang mental dengan mean skor tingkat kepuasannya 3,06, dengan tingkat konsistensi jawaban responden 77,24%, dimensi kondisi kerja yang mendukung mean skor tingkat kepuasannya 3,03, dengan tingkat konsistensi jawaban responden 74,89%, dan dimensi penghargaan yang adil dengan mean skor tingkat kepuasannya 2,77, dengan tingkat konsistensi jawaban responden 72,26%.

### 4. Nuraida Hidayati

Adalah seorang mahasiswa Pasca Sarjana Universitas Indonesia Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Penelitian dilakukan pada tahun 2002 dengan judul "Keterkaitan dan Perbedaan Kepuasan Kerja dilihat dari Dimensi Kecerdasan Emosional, Iklim Organisasi dan Pemberdayaan Karyawan pada Unit Kerja Penunjang/Pendukung dan Unit Kerja Pokok di BPK (Badan Pemeriksaan Keuangan) Jakarta". Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan variabel independen kecerdasan emosional, iklim organisasi dan pemberdayaan karyawan terhadap variabel dependen kepuasan kerja. Penelitian ini juga menguji ada tidaknya perbedaan kepuasan kerja di Unit Kerja Penunjang/pendukung dengan jumlah 146 responden dan Unit kerja Pokok dengan 157 orang responden di BPK Jakarta.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif yang bertujuan untuk menguji hubungan dua variabel atau lebih. Pemilihan sampel dilakukan dengan teknik stratified random sampling. Hasil yang diperoleh adalah bahwa masing-masing variabel kecerdasan emosional, iklim organisasi dan pemberdayaan karyawan berhubungan secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan besaran koefisien korelasi yang bervariasi antara Unit Kerja Penunjang / pendukung dan Unit Kerja Pokok. Sedangkan untuk masing-masing indikatornya tidak semuanya berhubungan secara positif terhadap kepuasan kerja. Kesimpulannya adanya perbedaan kepuasan kerja antara Unit Kerja Penunjang / Pendukung dengan Unit Kerja Pokok.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
1.	Sukma Irawan	1. Kepuasan Kerja 2. Iklim Organisasi 3. Kepemimpinan	Kuesioner, wawancara	Variabel iklim organisasi dan kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif dan

				signifikan dengan kepuasan kerja
2.	Wawan Kurniawan	1. Kepuasan Kerja 2. Kepemimpinan 3. Komunikasi	Kuesioner	Terdapat pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kepuasan kerja
3.	Dadan Samsudin	Faktor Kepuasan Kerja: a) Pekerjaan yang menantang mental b) Penghargaan yang adil c) Kondisi Kerja d) Dukungan Kerja e) Kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan	Kuesioner	Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang nilainya tertinggi adalah dukungan kerja, dan yang terendah adalah penghargaan yang adil.
4.	Nuraida Hidayati	1. Kepuasan Kerja 2. Kecerdasan Emosional 3. Iklim Organisasi 4. Pemberdayaan Karyawan	Kuesioner	Masing-masing variabel berhubungan secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Sumber: Hasil penelitian 2011

## 2.6 Hipotesis

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang
2. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang
3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan iklim organisasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan dan Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menjelaskan variabel-variabel yang dipilih dan dijabarkan ke dalam sub-sub variabel yang lebih operasional sehingga lebih mudah dalam pencarian datanya. Melalui pendekatan ini, variabel-variabel tersebut akan dianalisa secara objektif, yang dipilih dan dijabarkan dalam dimensi-dimensi variabel yang lebih operasional sehingga memudahkan dalam pengumpulan data. Sugiyono (2010 : 8) menyebutnya sebagai metode penelitian kuantitatif, yaitu “Metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif / statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.”

“Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu” (Sugiyono, 2010 : 2). Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian tersebut didasarkan pada ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris, dan sistematis. Rasional berarti kegiatan penelitian itu dilakukan dengan cara-cara yang masuk akal, sehingga terjangkau oleh penalaran manusia. Empiris berarti cara-cara yang dilakukan itu dapat diamati oleh indera manusia, sehingga orang lain dapat mengamati dan mengetahui cara-cara yang digunakan. Sistematis berarti proses yang digunakan dalam penelitian itu menggunakan langkah-langkah tertentu yang bersifat logis.

Ada beberapa metode penelitian yang digunakan dalam penelitian kuantitatif, seperti metode eksperimen dan metode survey (Sugiyono, 2010). Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah metode survey, yaitu dengan mempelajari data sampel yang ada untuk memperoleh fakta-fakta dari gejala-gejala yang berkembang dan mencari keterangan-keterangan secara faktual dengan tujuan untuk menarik kesimpulan umum dari suatu korelasi. Kerlinger (1973) dalam Sugiyono (2002 : 3) mengemukakan bahwa, “Penelitian survey adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut,

sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan-hubungan antar variabel, sosiologis maupun psikologis.” Menurut Sugiyono (2010 : 6), “Metode survey digunakan untuk mendapatkan data dari tempat tertentu yang alamiah (bukan buatan), tetapi peneliti melakukan perlakuan dalam pengumpulan data, misalnya dengan mengedarkan kuesioner, test, wawancara terstruktur dan sebagainya (perlakuan tidak seperti dalam eksperimen).” “Penelitian survey adalah penelitian yang menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data” (Muhammad dan Djaali, 2003 : 3). Dalam penelitian ini, peneliti menyebarkan kuesioner kepada responden, yaitu anggota Satreskrim Polrestabes Semarang, untuk kemudian diisi jawabannya.

“Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya” (Sugiyono, 2010 : 142). Menurut Nawawi dalam Kurniawan (2010 : 74), “Kuesioner atau angket merupakan alat pengumpul data yang paling efektif untuk memperoleh informasi dari responden tentang dirinya sendiri atau keadaan di luar dirinya.” Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien, yang sangat cocok digunakan pada jumlah responden yang cukup besar dan tersebar dalam wilayah yang luas.

### **3.2 Populasi dan Sampel**

“Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya” (Sugiyono, 2010 : 80). Sedangkan menurut Bungin (2005 : 99), “Populasi adalah keseluruhan dari objek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup, dan sebagainya yang menjadi sumber data penelitian.” Populasi dalam penelitian ini terdiri dari anggota Satreskrim Polrestabes Semarang yang berpangkat perwira pertama dan anggota Satreskrim Polrestabes Semarang yang berpangkat Bintara. Anggota yang berpangkat perwira pertama mulai dari pangkat inspektur polisi dua sampai dengan pangkat ajun komisaris polisi. Sedangkan untuk anggota yang berpangkat Bintara, mulai dari pangkat brigadir dua sampai dengan pangkat ajun inspektur polisi satu. Sehingga,

jumlah populasi secara keseluruhan berjumlah 181 anggota yang terdiri dari 23 anggota yang berpangkat perwira pertama dan 158 anggota berpangkat bintara. Adapun jumlah anggota Satreskrim Polrestabes Semarang berdasarkan kepangkatan (dari pangkat Bripda s/d pangkat AKP) adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.1**

**Personel Satreskrim Polrestabes Semarang Berdasarkan Kepangkatan**

No.	Pangkat	Jumlah	Ket
1.	AKP	8	Perwira (23 anggota)
2.	Iptu	9	
3.	Ipda	6	
4.	Aiptu	42	Bintara (158 anggota)
5.	Aipda	9	
6.	Bripka	26	
7.	Brigadir	29	
8.	Briptu	48	
9.	Bripda	4	

Sumber: Satreskrim Polrestabes Semarang

”Sampel adalah sebagian yang dipilih erat hubungannya dengan masalah yang ingin dipelajari” (Muhammad dan Djaali, 2005 : 35). Sampel dipilih sedemikian rupa sehingga setiap satuan elementer mempunyai kesempatan atau peluang yang sama untuk dipilih. Penentuan sampel dilakukan dengan menggunakan tabel penentuan jumlah sampel dari populasi tertentu yang dikembangkan oleh Isaac dan Michael, untuk tingkat kesalahan 5% (Sugiyono, 2010). Apabila populasi sebanyak 181 anggota, maka jumlah sampel untuk tingkat kesalahan 5% berjumlah sekitar 123 anggota Satreskrim Polrestabes Semarang. Adapun tabel penentuan jumlah sampel dari populasi tertentu yang dikembangkan oleh Isaac dan Michael, untuk tingkat kesalahan 1%, 5%, dan 10% dapat dilihat pada lampiran 12.

Untuk memilih sampel yang representatif, maka digunakan teknik *probability sampling*, yaitu “Teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi sampel” (Sugiyono, 2010 : 82). “Teknik ini meliputi, *simple random sampling*, *proportionate stratified random sampling*, *disproportionate stratified random sampling area (cluster) sampling* (*sampling menurut daerah*)” (Sugiyono, 2010 :

82). Selanjutnya, dari beberapa teknik *probability sampling* tersebut, maka penelitian ini menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling* yakni teknik penentuan sampel berdasarkan penggunaan perwakilan berimbang. Sebenarnya, ada dua jenis metode *stratified random sampling*, yaitu *simple stratified random sampling* dan *proporsional stratified random sampling*. *Simple stratified random sampling* digunakan apabila jumlah anggota dalam setiap strata sama, sedangkan *proporsional stratified random sampling* digunakan apabila jumlah anggota dalam setiap strata tidak sama (Santoso, 2007). Adapun pertimbangan peneliti menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling* adalah sebagai berikut:

1. Populasi mempunyai anggota / unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional. Teknik *proportionate stratified random sampling* digunakan apabila populasi mempunyai anggota / unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional (Sugiyono, 2010). Populasi anggota Satreskrim Polrestabes Semarang terdiri dari anggota yang berpangkat bintara dan anggota yang berpangkat perwira. Adanya golongan kepangkatan yang berbeda ini menunjukkan bahwa populasi dalam penelitian ini mempunyai anggota yang tidak homogen.
2. Jumlah anggota dalam setiap strata kepangkatan tidak sama. Menurut Santoso (2007 : 51), “Apabila jumlah unit dalam setiap strata tidak sama, maka digunakan *Proportional Stratified Random Sampling*.” Jumlah keseluruhan anggota yang berpangkat bintara adalah 158 orang, sedangkan jumlah anggota yang berpangkat perwira pertama adalah 23 orang. Jadi, jumlah anggota yang berpangkat bintara tidak sama dengan jumlah anggota yang berpangkat perwira pertama.

Apabila jumlah unit populasi dalam setiap strata tidak sama, maka jumlah unit sampel dalam setiap strata pun juga tidak sama, yaitu sebanding secara proporsional (Santoso, 2007). Strata dengan jumlah anggota besar akan diwakili oleh jumlah anggota yang besar pula dalam sampel. Sebaliknya, strata dengan jumlah anggota kecil akan diwakili oleh jumlah anggota yang kecil pula dalam

sampel. Pada uraian sebelumnya, telah dijelaskan bahwa apabila jumlah populasi, baik bintara maupun perwira pertama, sebanyak 181 anggota maka jumlah sampel untuk tingkat kesalahan 5% adalah 123 anggota. Setelah mengetahui jumlah sampel secara keseluruhan, baik bintara maupun perwira pertama, maka selanjutnya menentukan jumlah sampel untuk masing – masing golongan kepangkatan. Hasil perhitungan diperoleh bahwa untuk populasi bintara sebanyak 158 orang, sampelnya adalah 107 orang. Sedangkan untuk populasi perwira pertama sebanyak 23 orang, sampelnya adalah 16 orang. Adapun perhitungan sampel dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 3.2**  
**Perhitungan Sampel Berdasarkan Strata Kepangkatan**

No.	Pangkat	Jumlah	Perhitungan	Sampel
1.	Perwira Pertama	23	$23 / 181 \times 123 = 15,6$	16
2.	Bintara	158	$158 / 181 \times 123 = 107,3$	107
Jumlah		181		123

Setelah besarnya sampel untuk masing - masing kepangkatan anggota ditentukan, maka kegiatan selanjutnya yaitu menentukan anggota mana, pada masing - masing kepangkatan anggota, yang akan dijadikan sampel. Untuk kegiatan ini, maka peneliti melakukannya dengan cara peneliti langsung menyebarkan kuesioner kepada anggota Satreskrim Polrestabes Semarang pada saat mereka melaksanakan apel pagi bersama di lapangan apel Polrestabes Semarang. Sebanyak 16 kuesioner dibagikan kepada 16 anggota yang berpangkat perwira pertama dan sebanyak 107 kuesioner dibagikan kepada 107 anggota yang berpangkat bintara. Anggota yang kebetulan mendapatkan kuesioner, dialah yang mengisi atau menjawab kuesioner tersebut. Agar sampel tidak menyebar pada jarak yang jauh atau sebaliknya akan mengumpul pada unit kerja tertentu, maka masing – masing unit kerja ditentukan berapa jumlah anggota yang akan mengisi kuesioner. Adapun penentuan jumlah sampel untuk masing – masing unit kerja adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.3**  
**Perhitungan Sampel Untuk Setiap Unit Kerja**

No.	Unit Kerja	Jumlah Anggota	Jumlah Pama	Jumlah Bintara	Perhitungan	Sampel Unit Kerja	Sampel Pama	Sampel Bintara
1.	Urbinops	9	2	7	$9 / 181 \times 123 = 6,11$	6	2	4
2.	Urident	22	3	19	$22 / 181 \times 123 = 14,95$	15	2	13
3.	Unit I	28	3	25	$28 / 181 \times 123 = 19,02$	19	2	17
4.	Unit II	29	3	26	$29 / 181 \times 123 = 19,70$	20	2	18
5.	Unit III	22	3	19	$22 / 181 \times 123 = 14,95$	15	2	13
6.	Unit IV	23	3	20	$23 / 181 \times 123 = 15,62$	15	2	13
7.	Unit V	32	3	29	$32 / 181 \times 123 = 21,74$	22	2	20
8.	Unit VI	16	3	13	$16 / 181 \times 123 = 10,87$	11	2	9
Jumlah		181	23	158		123	16	107

Penentuan sampel Pama pada setiap unit kerja maupun penentuan sampel Bintara pada setiap unit kerja mengikuti pola rumus perhitungan sampel untuk setiap unit kerja.

### 3.3 Instrumen Penelitian

Pada prinsipnya, meneliti adalah melakukan pengukuran terhadap fenomena sosial maupun alam. Untuk melakukan pengukuran, maka diperlukan alat ukur yang baik. Alat ukur dalam penelitian dinamakan instrumen penelitian. “Jadi, instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati” (Sugiyono, 2010 : 102). Secara spesifik, semua fenomena tersebut dinamakan variabel penelitian.

“Syarat instrumen yang baik digunakan untuk mengontrol maupun mengukur variabel, yaitu akurasi (*accuracy*), presisi (*precision*), dan peka (*sensitivity*)” (Santoso, 2007 : 63). Akurasi instrument berkaitan dengan validitas (*validity* / shahih) instrumen. Dalam hal ini, instrumen benar-benar dapat mengukur apa yang hendak diukur. Presisi instrumen berkaitan dengan keterandalan (*reliability* / mangkus), artinya kemampuan memberikan kestabilan ketika dilakukan pengulangan pengukuran. Instrumen yang baik adalah instrumen yang akurat dan presisi. Sedangkan kepekaan berkaitan dengan kemampuan

instrumen yang dapat mendeteksi besarnya perubahan nilai variabel tertentu. Untuk mendeteksi perubahan yang makin kecil, maka dibutuhkan instrumen yang lebih peka (Santoso, 2007).

“Jumlah instrumen penelitian tergantung pada jumlah variabel penelitian yang telah ditetapkan untuk diteliti” (Sugiyono, 2010 : 103). Misalnya, menurut Sugiyono (2010 : 103), “Akan meneliti tentang “*Pengaruh kepemimpinan dan iklim kerja lembaga terhadap produktivitas kerja pegawai*”. Dalam hal ini ada tiga instrumen yang perlu dibuat, yaitu: 1. Instrumen untuk mengukur kepemimpinan. 2. Instrumen untuk mengukur iklim kerja. 3. Instrumen untuk mengukur produktivitas kerja pegawai.”

Untuk meneliti “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Anggota Satreskrim Polrestabes Semarang”, maka perlu dibuat tiga instrumen penelitian. Dalam penelitian ini, terdapat tiga instrumen penelitian yang telah dibuat, yaitu:

1. Instrumen untuk mengukur kepuasan kerja.
2. Instrumen untuk mengukur gaya kepemimpinan.
3. Instrumen untuk mengukur iklim organisasi.

“Instrumen dalam penelitian kuantitatif dapat berupa test, pedoman wawancara, pedoman observasi, dan kuesioner” (Sugiyono, 2010 : 222). Dalam penelitian ini, instrumen penelitian dibuat dalam bentuk kuesioner.

Menurut Hadiman (2011), yang disampaikan pada saat ujian seminar hasil penelitian pada tanggal 20 Mei 2011 di ruang kuliah Program Studi Kajian Ilmu Kepolisian Universitas Indonesia bahwa, “Instrumen penelitian secara umum meliputi sampel, populasi, data, kuesioner, dan responden, sedangkan unsur – unsur dalam penelitian meliputi konsep, proposisi, teori, variabel, dan devinisi operasional.” Secara harfiah,

“Instrumen berarti alat yang dipakai untuk mengerjakan sesuatu (seperti alat yang dipakai oleh pekerja teknik, alat – alat kedokteran, optik, dan kimia);...; sarana penelitian (berupa seperangkat tes dan sebagainya) untuk mengumpulkan data sebagai bahan pengolahan;...; orang yang dipakai sebagai alat (diperalat) orang lain (pihak lain)” (Suharso dan Retnoningsih, 2005 : 186).

“Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya” (Sugiyono, 2010 : 80). Menurut Bungin (2005 : 99), “Populasi adalah keseluruhan dari objek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup, dan sebagainya yang menjadi sumber data penelitian.” Populasi dalam penelitian ini meliputi seluruh anggota Satreskrim Polrestabes Semarang yang berpangkat perwira pertama dan anggota Satreskrim Polrestabes Semarang yang berpangkat bintara. Pengertian populasi sebagai instrumen penelitian adalah orang yang dipakai oleh peneliti sebagai alat untuk memperoleh fakta-fakta dari gejala-gejala yang berkembang dan mencari keterangan-keterangan secara faktual dengan tujuan untuk menarik kesimpulan umum dari suatu korelasi. Oleh karena populasi terlalu besar dan tidak mungkin peneliti mempelajari semua yang ada pada populasi karena pertimbangan tenaga dan waktu, maka peneliti menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut.

Sampel adalah sebagian dari anggota populasi yang dipilih erat hubungannya dengan masalah yang ingin dipelajari (Muhammad dan Djaali, 2005). Pengertian sampel sebagai instrumen penelitian adalah sebagian dari anggota populasi yang dipakai oleh peneliti sebagai alat untuk memperoleh fakta-fakta dari gejala-gejala yang berkembang dan mencari keterangan-keterangan secara faktual dengan tujuan untuk menarik kesimpulan umum dari suatu korelasi. Sedangkan responden, secara harfiah memiliki arti, “Penjawab (atas pertanyaan yang diajukan untuk kepentingan penelitian)” (Suharso dan Retnoningsih, 2005 : 426). Jadi, pengertian responden sebagai instrumen penelitian adalah penjawab kuesioner, yang dipakai oleh peneliti sebagai alat untuk memperoleh fakta-fakta dari gejala-gejala yang berkembang dan mencari keterangan-keterangan secara faktual dengan tujuan untuk menarik kesimpulan umum dari suatu korelasi.

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

“Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai *setting*, berbagai sumber, dan berbagai cara” (Sugiyono, 2010 : 137). Dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan sumber primer dan

sumber sekunder. “Data yang diperoleh langsung dari lapangan disebut sumber primer, sedangkan sumber bahan bacaan disebut sumber sekunder” (Nasution, 2009 : 143). Data primer diperoleh peneliti secara langsung dari responden melalui pembagian kuesioner. Data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen, administrasi personel serta referensi lainnya yang relevan. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan sebagai berikut:

1. Data primer.

Data primer merupakan data utama yang akan digunakan untuk analisis. Data ini diperoleh langsung dengan menyebarkan kuesioner untuk diisi oleh responden. Dalam penyebaran kuesioner tersebut, peneliti mendatangi kantor Satreskrim Polrestabes Semarang pada hari Selasa tanggal 22 Maret 2011. Peneliti mendatangi anggota Satreskrim sesaat setelah mereka melaksanakan apel pagi bersama fungsi yang lain di lapangan apel Polrestabes Semarang. Setelah meminta izin dari Wakasat Reskrim, Kompol Mugi Sekar Jaya, peneliti menjelaskan secara singkat maksud kedatangan peneliti dan menjelaskan cara pengisian kuesioner kepada seluruh anggota Satreskrim yang melaksanakan apel. Setelah itu, kuesioner dibagikan kepada anggota dan selanjutnya peneliti mendatangi tiap-tiap ruangan untuk memantau pengisian kuesioner, sekaligus memberikan penjelasan kepada anggota Satreskrim apabila ada bagian yang masih belum dimengerti. Kuesioner yang dibagikan kepada responden telah disiapkan jawabannya sehingga responden tinggal memilih jawaban yang sesuai dengan persepsinya.

Pernyataan-pernyataan yang tercantum dalam kuesioner terdiri dari 87 pernyataan terbagi dalam 3 (tiga) variabel. Untuk variabel dependen yaitu kepuasan kerja terdiri dari 5 (lima) indikator, terdapat 29 (dua puluh sembilan) pernyataan. Variabel gaya kepemimpinan (independen) terdiri dari 4 (empat) indikator, terdapat 23 (dua puluh tiga) pernyataan. Variabel iklim organisasi (independen) terdiri dari 6 (enam) indikator, terdapat 35 (tiga puluh

lima) pernyataan. Semua pernyataan tersebut tercantum dalam lampiran.

2. Data sekunder.

Data sekunder diperoleh dan dikumpulkan dari dokumen-dokumen, administrasi personel serta referensi lainnya yang relevan seperti buku, jurnal maupun hasil penelitian yang berhubungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

### 3.5 Variabel dan Pengukuran

“Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya” (Sugiyono, 2010 : 38). Menurut Hatch dan Farhadi dalam Sugiyono (2010 : 38), “Secara teoritis variabel dapat didefinisikan sebagai atribut seseorang atau obyek yang mempunyai ”variasi” antara satu orang dengan yang lain atau satu obyek dengan obyek yang lain. Sedangkan Kerlinger dalam Sugiyono (2010 : 38) menyatakan bahwa, “Variabel adalah konstruk (*constructs*) atau sifat yang akan dipelajari.” Selain itu, menurut Kerlinger, variabel juga dapat dikatakan sebagai suatu sifat yang diambil dari suatu nilai yang berbeda (*different values*), sehingga merupakan sesuatu yang bervariasi (Sugiyono, 2010). Dalam penelitian ini, terdapat 3 variabel, yaitu variabel independen / variabel bebas (variabel yang mempengaruhi) yang terdiri dari variabel gaya kepemimpinan (X1) dan variabel iklim organisasi (X2). Sedangkan variabel dependen / variabel terikat (variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas), yaitu variabel kepuasan kerja (Y).

Skala pengukuran data dalam penelitian ini menggunakan skala likert. “Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial yang lebih spesifik ditetapkan oleh Peneliti” (Ridwan dan Sunarto, 2009 : 32). Demikian pula menurut Sugiyono (2010 : 93) bahwa, “Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.” “Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk

menyusun item-item instrumen berupa pernyataan atau pertanyaan. Jawaban setiap item instrumen mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif” (Sugiyono, 2010 : 93). Dalam penelitian ini, setiap item pertanyaan berisi lima alternatif jawaban. Masing-masing jawaban pada setiap item pertanyaan tersebut mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan sangat negatif. Jawaban tertinggi diberi nilai 5, sedangkan terendah diberi nilai 1. Adapun pengukuran setiap item pertanyaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 5 = sangat setuju / sangat puas, 4 = setuju / puas, 3 = ragu-ragu / cukup puas, 2 = tidak setuju / tidak puas, 1 = sangat tidak setuju / sangat tidak puas.

**Tabel 3.4**  
**Indikator Pengukuran Variabel**

Variabel	Indikator Yang Diukur	Butir Pertanyaan	Sumber
Kepuasan Kerja (Y)	1. Pekerjaan yang menantang mental	1, 2, 3, 4, 5	Teori kepuasan kerja dari Stephen Robbins
	2. Penghargaan yang adil	6, 7, 8, 9, 10, 11	
	3. Kondisi kerja yang mendukung	12, 13, 14, 15, 16	
	4. Dukungan rekan kerja	17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24	
	5. Kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan	25, 26, 27, 28, 29	
Gaya Kepemimpinan (X1)	1. Gaya <i>telling</i>	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	Teori Gaya Kepemimpinan Situasional dari Paul Hersey dan Ken Blanchard
	2. Gaya <i>selling</i>	9, 10, 11, 12, 13	
	3. Gaya <i>participating</i>	14, 15, 16, 17, 18	
	4. Gaya <i>delegating</i>	19, 20, 21, 23	
Iklim Organisasi (X2)	1. Struktur	1, 2, 3, 4, 5, 6	Teori Iklim Organisasi dari Robert Stringer
	2. Stándar	7, 8, 9, 10, 11	
	3. Tanggung jawab	12, 13, 14, 15, 16, 17, 18	
	4. Penghargaan	19, 20, 21, 22, 23	
	5. Dukungan	24, 25, 26, 27, 28, 29, 30	
	6. Komitmen	31, 32, 33, 34, 35	

### 3.5 Pengujian Validitas dan Reabilitas Instrumen

Sebelum melakukan penelitian kepada seluruh responden, terlebih dahulu peneliti melakukan uji coba terhadap 30 sampel untuk mengetahui validitas dan reliabilitas instrumen. Menurut Sugiyono (2010 : 121), “Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.” Sedangkan, “Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang apabila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama” (Sugiyono, 2010 : 121). Dengan menggunakan instrumen yang valid dan reliabel dalam pengumpulan data, maka diharapkan hasil penelitian akan menjadi valid dan reliabel. Hasil penelitian yang valid apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti, sedangkan hasil penelitian yang reliabel apabila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda (Sugiyono, 2010).

Pengujian validitas dan realibilitas ini dilakukan pada hari Kamis tanggal 12 Maret 2011 di kantor Satreskrim Polrestabes Semarang. Pengujian validitas dan realibilitas ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 anggota Satreskrim Polrestabes Semarang. Menurut Sugiyono (2010 : 125), “Jumlah anggota sampel yang digunakan sekitar 30 orang.” Setelah data terkumpul dan diproses, apabila terdapat butir pernyataan yang tidak valid maka butir pernyataan tersebut dikeluarkan atau diperbaiki ulang. Sedangkan butir-butir pernyataan yang valid akan diteruskan sehingga instrumen yang terakhir ini menjadi instrumen final dan layak untuk digunakan. Metode yang digunakan untuk pengujian reliabilitas yaitu metode *Cronbach's Alpha*. Metode ini telah tersedia dalam program *Statistical Package For The Social Sciences (SPSS)*. “Metode ini memberi batasan dimana jika koefisien reliabilitas (Alpha) mendekati 1 artinya sangat baik, jika berada di atas 0,8 artinya baik, dan bila berada di bawah 0,6 tidak baik artinya pengukuran dilakukan tidak konsisten atau pengukuran tidak reliabel” (Nasution dan Usman dalam Kurniawan, 2010: 83). Sedangkan pengujian validitas terhadap butir-butir instrumen menggunakan teknik korelasional, yaitu korelasi *Pearson Product Moment (r)*. “Korelasi *pearson* banyak digunakan untuk

mengukur korelasi data interval atau rasio” (Santoso, 2002 : 285). Berdasarkan tabel Nilai-Nilai *r Product Moment* yang dikemukakan oleh Sugiyono (2010 : 333), untuk sampel sebanyak 30 orang dengan taraf signifikan sebesar 5%, diperoleh nilai *r product moment* sebesar 0,361. Apabila nilai *r*-hitung lebih besar dari nilai *r*-tabel (0,361) maka korelasi tersebut signifikan atau valid. Sebaliknya, apabila *r*-hitung lebih kecil dari nilai *r*-tabel (0,361) maka korelasi tersebut tidak signifikan atau tidak valid.

#### 1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Hasil pengujian validitas untuk variabel gaya kepemimpinan yang dikumpulkan dari 30 (tiga puluh ) anggota Satreskrim Polrestabes Semarang dengan 24 (dua puluh empat) pernyataan adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.5**  
**Uji Validitas Instrumen Gaya Kepemimpinan**

No	r_hitung	r_tabel	Status	No	r_hitung	r_tabel	Status
1	0.654	0.361	Valid	14	0.584	0.361	Valid
2	0.527	0.361	Valid	15	0.762	0.361	Valid
3	0.609	0.361	Valid	16	0.864	0.361	Valid
4	0.669	0.361	Valid	17	0.784	0.361	Valid
5	0.418	0.361	Valid	18	0.729	0.361	Valid
6	0.651	0.361	Valid	19	0.613	0.361	Valid
7	0.783	0.361	Valid	20	0.671	0.361	Valid
8	0.705	0.361	Valid	21	0.729	0.361	Valid
9	0.746	0.361	Valid	22	0.756	0.361	Valid
10	0.421	0.361	Valid	23	0.746	0.361	Valid
11	0.601	0.361	Valid	24	0.784	0.361	Valid
12	0.491	0.361	Valid				
13	0.321	0.361	Tidak Valid				

Sumber: Hasil Penelitian 2011

Dari 24 pernyataan di atas untuk variabel gaya kepemimpinan, terdapat 23 pernyataan yang valid karena memiliki koefisien korelasi lebih besar dari ( $>$ ) 0,361 dan 1 pernyataan yang tidak valid karena memiliki koefisien korelasi lebih kecil dari ( $<$ ) 0,361. Untuk 23 pernyataan yang valid dapat diikutsertakan dalam penelitian selanjutnya, sedangkan untuk 1 pernyataan yang tidak valid tidak diikutsertakan dalam penelitian selanjutnya. Sehingga, untuk penyebaran kuesioner dalam penelitian selanjutnya hanya terdiri dari 23 pernyataan.

Hasil pengujian reliabilitas dapat dilihat dari nilai  $\alpha = 0,927$  (lihat tabel 3.9). Korelasi berada pada kategori sangat kuat karena bila dibandingkan dengan  $r_{\text{tabel}}$  (0,361) maka  $r_{\text{hitung}}$  (*Pearson correlation*) lebih besar dari  $r_{\text{tabel}}$ . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pernyataan-pernyataan tersebut reliabel.

## 2. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Iklim Organisasi

Hasil pengujian validitas untuk variabel iklim organisasi yang dikumpulkan dari 30 (tiga puluh ) anggota Satreskrim Polresta Semarang dengan 37 (tiga puluh tujuh) pernyataan adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.6**  
**Uji Validitas Instrumen Iklim Organisasi**

No	r_hitung	r_tabel	Status	No	r_hitung	r_tabel	Status
1	0.689	0.361	Valid	20	0.470	0.361	Valid
2	0.640	0.361	Valid	21	0.471	0.361	Valid
3	0.710	0.361	Valid	22	0.390	0.361	Valid
4	0.650	0.361	Valid	23	0.157	0.361	Tidak valid
5	0.640	0.361	Valid	24	0.385	0.361	Valid
6	0.585	0.361	Valid	25	0.707	0.361	Valid
7	0.690	0.361	Valid	26	0.746	0.361	Valid
8	0.588	0.361	Valid	27	0.499	0.361	Valid
9	0.427	0.361	Valid	28	0.619	0.361	Valid
10	0.392	0.361	Valid	29	0.405	0.361	Valid
11	0.703	0.361	Valid	30	0.691	0.361	Valid
12	0.595	0.361	Valid	31	0.738	0.361	Valid
13	0.400	0.361	Valid	32	0.388	0.361	Valid
14	0.406	0.361	Valid	33	0.299	0.361	Tidak valid
15	0.508	0.361	Valid	34	0.480	0.361	Valid
16	0.400	0.361	Valid	35	0.746	0.361	Valid
17	0.592	0.361	Valid	36	0.579	0.361	Valid
18	0.619	0.361	Valid	37	0.460	0.361	Valid
19	0.641	0.361	Valid				

Sumber: Hasil Penelitian 2011

Dari 37 pernyataan di atas untuk variabel gaya kepemimpinan, terdapat 35 pernyataan yang valid karena memiliki koefisien korelasi lebih besar dari ( $>$ ) 0,361 dan 2 pernyataan yang tidak valid karena memiliki koefisien korelasi lebih kecil dari ( $<$ ) 0,361. Untuk 35 pernyataan yang valid dapat diikutsertakan dalam penelitian selanjutnya, sedangkan untuk 2 pernyataan yang tidak valid tidak diikutsertakan dalam penelitian

selanjutnya. Sehingga, untuk penyebaran kuesioner dalam penelitian selanjutnya hanya terdiri dari 35 pernyataan.

Hasil pengujian reliabilitas dapat dilihat dari nilai  $\alpha = 0,913$  (lihat tabel 3.9). Korelasi berada pada kategori sangat kuat karena bila dibandingkan dengan  $r_{tabel}$  (0,361) maka  $r_{hitung}$  (*Pearson correlation*) lebih besar dari  $r_{tabel}$ . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pernyataan-pernyataan tersebut reliabel.

### 3. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja

Hasil pengujian validitas untuk variabel kepuasan kerja yang dikumpulkan dari 30 (tiga puluh) anggota Satreskrim Polrestabes Semarang dengan 30 (tiga puluh) pernyataan adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.7**  
**Uji Validitas Instrumen Kepuasan Kerja**

No	r_hitung	r_tabel	Status	No	r_hitung	r_tabel	Status
1	0.418	0.361	Valid	16	0.778	0.361	Valid
2	0.573	0.361	Valid	17	0.712	0.361	Valid
3	0.428	0.361	Valid	18	0.604	0.361	Valid
4	0.382	0.361	Valid	19	0.531	0.361	Valid
5	0.509	0.361	Valid	20	0.235	0.361	Tidak Valid
6	0.534	0.361	Valid	21	0.474	0.361	Valid
7	0.778	0.361	Valid	22	0.706	0.361	Valid
8	0.369	0.361	Valid	23	0.608	0.361	Valid
9	0.627	0.361	Valid	24	0.653	0.361	Valid
10	0.524	0.361	Valid	25	0.364	0.361	Valid
11	0.580	0.361	Valid	26	0.666	0.361	Valid
12	0.455	0.361	Valid	27	0.429	0.361	Valid
13	0.427	0.361	Valid	28	0.685	0.361	Valid
14	0.705	0.361	Valid	29	0.632	0.361	Valid
15	0.510	0.361	Valid	30	0.545	0.361	Valid

Sumber: Hasil Penelitian 2011

Dari 30 pernyataan di atas untuk variabel kepuasan kerja, terdapat 29 pernyataan yang valid karena memiliki koefisien korelasi lebih besar dari ( $>$ ) 0,361 dan 1 pernyataan yang tidak valid karena memiliki koefisien korelasi lebih kecil dari ( $<$ ) 0,361. Untuk 29 pernyataan yang valid dapat diikutsertakan dalam penelitian selanjutnya, sedangkan untuk 1 pernyataan yang tidak valid tidak diikutsertakan dalam penelitian

selanjutnya. Sehingga, untuk penyebaran kuesioner dalam penelitian selanjutnya hanya terdiri dari 29 pernyataan.

Hasil pengujian reliabilitas dapat dilihat dari nilai  $\alpha = 0,908$  (lihat tabel 3.9). Korelasi berada pada kategori sangat kuat karena bila dibandingkan dengan  $r_{tabel}$  (0,361) maka  $r_{hitung}$  (*Pearson correlation*) lebih besar dari  $r_{tabel}$ . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pernyataan-pernyataan tersebut reliabel.

**Tabel 3.8**

**Uji Reliabilitas Instrumen pada Anggota Satreskrim Polrestabes Semarang**

No	Variabel	Koefisien $\alpha$	Status
1.	Gaya Kepemimpinan	0,927	Reliabel
2	Iklim Organisasi	0,913	Reliabel
3	Kepuasan Kerja	0,908	Reliabel

Sumber: Hasil Penelitian 2011

### 3.6 Teknik Analisis Data

Setelah data terkumpul maka selanjutnya adalah tahap pengolahan data. Data diolah dan dimanfaatkan sedemikian rupa sehingga berhasil dikumpulkan kebenaran-kebenaran yang dapat menjawab persoalan yang terjadi. Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi sederhana dan analisis regresi berganda. Untuk mencari pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja anggota, maka digunakan teknik analisis regresi sederhana. Demikian pula, untuk mencari pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja anggota, maka digunakan teknik analisis regresi sederhana. Sedangkan untuk mencari pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja anggota maka digunakan teknik analisis regresi berganda.

Adapun langkah-langkah dalam pengolahan dan analisis data adalah sebagai berikut:

1. Editing, yaitu kegiatan memeriksa kuesioner yang telah diisi oleh responden dengan tujuan untuk meminimalkan kesalahan yang mungkin terjadi saat pengisian kuesioner oleh responden.

2. Koding, yaitu kegiatan mengorganisasi data ke dalam kategori tertentu agar mudah dianalisa.
3. Data entry, yaitu kegiatan memasukan data ke dalam program komputer dengan menggunakan sistem SPSS dan EXCEL.
4. Cek data.
5. Mengolah data dengan program statistik seperti SPSS dan EXCEL.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Daerah Penelitian**

Polrestabes Semarang adalah unsur pelaksana tugas kewilayahan Polda Jawa Tengah yang bertugas menyelenggarakan tugas pokok Polri dalam pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum dan pemberian perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat serta tugas-tugas Polri lainnya dalam wilayah hukum Polrestabes Semarang, sesuai ketentuan hukum dan peraturan serta kebijakan yang berlaku dalam organisasi Polri dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam melaksanakan tugas pokok tersebut, Polrestabes Semarang menyelenggarakan fungsi, yaitu fungsi penyelidikan dan penyidikan tindak pidana, fungsi identifikasi, dan fungsi laboratorium forensik lapangan dalam rangka penegakan hukum serta pembinaan, koordinasi, dan pengawasan penyidik pegawai negeri sipil (Mabes Polri, 2010). Fungsi ini diemban oleh Satreskrim Polrestabes Semarang.

Satreskrim Polrestabes Semarang adalah unsur pelaksana tugas pokok Polrestabes Semarang yang bertugas menyelenggarakan / membina fungsi penyelidikan dan penyidikan tindak pidana secara transparan dan akuntabel dengan penerapan surat pemberitahuan perkembangan hasil penyidikan (SP2HP), memberikan pelayanan dan perlindungan khusus terhadap korban dan pelaku anak dan wanita, menyelenggarakan fungsi identifikasi baik untuk kepentingan penyidikan maupun pelayanan umum, menyelenggarakan pembinaan, koordinasi, dan pengawasan penyidik pegawai negeri sipil (PPNS) baik di bidang operasional maupun administrasi penyidikan sesuai ketentuan hukum dan perundang-undangan (Mabes Polri, 2010).

Selanjutnya, untuk mengetahui gambaran situasi daerah penelitian maka penulisan tesis pada sub judul gambaran umum daerah penelitian ini dibagi ke dalam sub situasi umum, situasi kesatuan, dan situasi kamtibmas di wilayah hukum Polrestabes Semarang.

#### 4.1.1 Situasi Umum

##### 1. Tri Gatra

###### a. Geografi

- 1). Luas Kota Semarang adalah 373,64 km<sup>2</sup> dengan memiliki batas-batas wilayah sebagai berikut:
  - Sebelah utara berbatasan dengan Laut Jawa.
  - Sebelah selatan berbatasan dengan Kabupaten Semarang.
  - Sebelah timur berbatasan dengan Kabupaten Demak.
  - Sebelah barat berbatasan dengan Kabupaten Kendal.
- 2). Kota Semarang memiliki 1 Pemerintahan Kota dengan 16 Kecamatan dan 1 Polrestabes dengan 14 Polsek, 1 Polisi Kawasan Pelabuhan (setingkat Polsek), dan 4 Sub Sektor Polsek.

###### b. Demografi

Penduduk Kota Semarang berjumlah 1.438.733 jiwa dengan perincian: laki-laki berjumlah 633.371 jiwa dan perempuan berjumlah 805.692 jiwa.

###### c. Kekayaan alam

- 1). Pertanian : Padi, Jagung, Polowijo
- 2). Hutan : Jati, Karet
- 3). Tambang : Semen, Batu kapur, PLTA
- 4). Perkebunan : Kopi, Cengkeh, Minyak kayu putih
- 5). Perikanan : Tambak dan laut

##### 2. Panca Gatra

###### a. Aspek Idiologi

- 1). Dihapusnya Pedoman Penghayatan dan Pengamalan Pancasila (P4) akan mempengaruhi Idiologi Pancasila dan memberikan dampak bagi pelestarian Pancasila sebagai dasar negara.

2). Mantan narapidana G 30 S / PKI banyak tersebar di wilayah Kota Semarang dan belum menjamin bahwa mereka telah melepaskan diri dari ideologi komunis.

3) Agama dan Aliran Kepercayaan

a) Agama

Kerukunan hidup umat beragama di Kota Semarang cukup positif. Namun demikian, masih ada golongan / oknum tertentu yang melakukan kegiatan yang membahayakan kelangsungan hidup kerukunan umat beragama dengan cara seperti:

- Penyebaran selebaran gelap (Kristenisasi)
- Penyebaran Islam oleh kelompok Islam garis keras (Jema'ah Islamiyah, MMI, dan lain-lain)

b) Aliran Kepercayaan

Aliran Kepercayaan yang ada di wilayah Kota Semarang apabila tidak diwaspadai akan merupakan Faktor Korelatif Kriminogen terhadap aspek gangguan Kamtibmas, karena pada umumnya sebagai tempat penampungan orang-orang mantan G 30 S / PKI (kegiatan PKI).

b. Aspek Politik

1). Adanya Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2008 yang mengatur tentang Partai Politik sebagai bahan hukum, tingkat kepengurusan, domisili dan kedudukan kantor, hak dan kewajiban Partai Politik serta Partai Politik yang berhak mengikuti Pemilu.

2). Penetapan berlakunya Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1998 tentang Kemerdekaan Menyampaikan Pendapat di muka umum oleh Menteri Kehakiman, belum dapat berjalan sebagaimana mestinya. Hal ini terlihat masih banyaknya aksi unjuk rasa yang menyimpang dari ketentuan tersebut.

- 3). Media massa merupakan salah satu unsur yang dapat memberikan peranan besar dalam kehidupan politik. Media massa sebagai penyebar informasi pembangunan, penghubung dan katalisator antara masyarakat dengan pemerintah; sebagai penerang pemikiran konseptual, menyangkut kehidupan nasional; dan sebagai forum komunikasi dengan masyarakat makin dirasakan, hal ini sejalan dengan pembangunan nasional.
- 4). Masyarakat diprediksi mulai apatis dan cenderung akan bosan dengan adanya pemilihan secara langsung baik Pemilu Legislatif, Presiden, Gubernur, Bupati / Walikota

c. Aspek Ekonomi

Adanya krisis ekonomi yang berkepanjangan dan pengaruh musim yang tidak menentu serta naik turunnya nilai tukar rupiah terhadap dolar Amerika, sangat berpengaruh terhadap perekonomian di Indonesia.

1). Bidang Produksi

a). Pertanian

Harga jual hasil panen petani yang tidak sesuai dengan biaya tanam / perawatan tanaman menyebabkan petani merugi. Hal ini disebabkan oleh berbagai faktor, yaitu impor (beras, gula), ulah para tengkulak / pemilik modal besar.

b). Hasil Hutan

Hasil hutan yang dikelola oleh Perhutani Kota Semarang yaitu kayu jati.

c). Perindustrian.

Kota Semarang yang didukung adanya pelabuhan laut Tanjung Emas merupakan daerah basis perekonomian dimana tumbuh beberapa pabrik garmen, keramik, elektronika mesin dan perakitan sebagai bahan ekspor maupun konsumsi lokal.

Dalam pertumbuhan perindustrian, telah mengembangkan Kawasan Industri di beberapa tempat, yaitu:

- Lingkungan industri Kecil Bugangan Baru.
- Kawasan industri Terboyo.
- Kawasan industri Tambak Aji.
- Kawasan industri Candi.
- Kawasan industri Wijaya Kesuma.
- Kawasan industri Coster Pelabuhan.

## 2). Bidang Prasarana

Kombinasi antara kemajuan di bidang transportasi dan letak geografis wilayah Kota Semarang yang merupakan penghubung antara kota - kota di Jawa Barat dan Jawa Timur, akan membawa dampak:

- a). Meningkatnya kepadatan arus lalu lintas, karena arus lalu lintas dari barat maupun dari timur yang melewati jalur Pantai Utara (Pantura) pasti melewati Kota Semarang,
- b). Meningkatnya mobilitas manusia dan barang, termasuk mobilitas pelaku kejahatan.
- c). Wilayah Kota Semarang merupakan daerah Transit untuk persinggahan bagi perjalanan antar Propinsi / Kota.

## 3). Industri Kepariwisata

Memanasnya suhu politik dan adanya kerusuhan di berbagai tempat di seluruh Indonesia, berpengaruh terhadap dunia pariwisata, khususnya arus lalu lintas wisatawan asing. Beberapa tempat wisata dan hotel antara lain sebagai berikut:

- a). Wisata alam pegunungan Goa Kreo Kota Semarang
- b). Wisata Agama dan Sejarah:
  - (1). Masjid Agung Jawa Tengah Kota Semarang

- (2). Gereja Blenduk Kota Semarang
- (3). Klenteng Kedung Batu Kota Semarang
- c). Wisata hewan / fauna:
  - (1). Kebun Binatang Mangkang Kota Semarang
  - (2). Taman lele Kota Semarang
- d). Wisata Tirta:
  - (1). Pelabuhan laut Kota Semarang
  - (2). Pantai Marina Kota Semarang
- 4). Bidang Pemasaran
  - a). Di bidang ekspor / impor, Pemerintah berusaha meningkatkan ekspor terutama non Migas dan mengurangi / membatasi impor ke dalam negeri.
  - b). Keadaan 9 (sembilan) bahan pokok cukup tersedia di pasaran, namun masih ada kenaikan beberapa harga 9 bahan pokok (sembako) di pasaran.
  - c). Permasalahan yang dihadapi dalam bidang perdagangan dan menjadi Faktor Korelatif Kriminogen adalah adanya dominasi kegiatan perdagangan oleh golongan WNI Keturunan China dan adanya persaingan harga serta mutu barang dagangan yang kurang sehat.
- 5). Pusat Transpotasi:
  - a). Transportasi udara, yaitu bandara Ahmad Yani Kota Semarang
  - b). Stasiun Kereta Api Poncol dan Tawang Kota Semarang
  - c). Terminal:
    - (1). Terboyo Kota Semarang
    - (2). Mangkang Kota Semarang
  - d). Pelabuhan:
    - (1). Tanjung Emas Kota Semarang
    - (2). TPI Tambak Lorok Kota Semarang

- d. Aspek Sosial dan Budaya
  - 1). Tenaga Kerja Asing yang tercatat sebanyak 826 Orang, terdiri dari 692 laki-laki dan 134 perempuan.
  - 2). Kesenian tradisional yang ada di Kota Semarang yaitu:
    - a). Wayang orang ngesti pandowo
    - b). Wayang kulit.
    - c). Kuda lumping
    - d). Wayang potehi
    - e). Dukderan
    - f). Kirab warak ngendog
- e. Aspek Keamanan

Satuan samping Polrestabes Semarang sebagai berikut :

  - 1). KODIM 0733 / BS
  - 2). Batalyon ARHANUDSE
  - 3). Batalyon 400 RAIDER
  - 4). Detasemen POM IV/5
  - 5). Pangkalan TNI AL

#### **4.1.2 Situasi Kesatuan**

- 1. Organisasi
  - a. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi Satreskrim Polrestabes Semarang mendasari Keputusan Kapolri Nomor : Kep / 366 / VI / 2010 tanggal 14 Juni 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Polres.



Sumber: Satreskrim Polrestabes Semarang

#### Bagan 4.1

#### Struktur Organisasi Satreskrim Polrestabes Semarang

- b. Tugas dan Tanggung Jawab Satreskrim Polrestabes Semarang
- (1) Satreskrim adalah unsur pelaksana tugas pokok Polres yang berada di bawah Kapolres
  - (2) Satreskrim bertugas menyelenggarakan / membina fungsi penyelidikan dan penyidikan tindak pidana secara transparan dan akuntabel dengan penerapan SP2HP, memberikan pelayanan dan perlindungan khusus terhadap korban dan pelaku anak dan wanita, menyelenggarakan fungsi identifikasi baik untuk kepentingan penyidikan maupun pelayanan umum, menyelenggarakan pembinaan, koordinasi dan pengawasan PPNS baik di bidang operasional maupun administrasi penyidikan sesuai ketentuan hukum dan perundang-undangan.
  - (3) Satreskrim dipimpin oleh Kasat Reskrim, yang bertanggung jawab kepada Kapolres dan dalam

pelaksanaan tugas sehari-hari dibawah kendali Wakapolres.

- (4) Kasat Reskrim dalam melaksanakan tugas kewajibanya dibantu oleh :
  - (a) Wakil Kepala Satuan Reserse Kriminal disingkat Wakasat Reskrim
  - (b) Kepala Urusan Pembinaan Operasional disingkat Kaur Bin Ops
  - (c) Kepala Urusan Administrasi dan Ketatausahaan disingkat Kaur Mintu
  - (d) Kepala Urusan Identifikasi, disingkat Kaur Ident
  - (e) Kepala Unit, disingkat Kanit yang terdiri dari paling banyak 6 (enam) unit
- (5) Wakil Kepala Satuan Reserse Kriminal disingkat Wakasat Reskrim bertugas membantu Kasat Reskrim dalam melaksanakan tugasnya dengan mengawasi, mengendalikan, mengkoordinir pelaksanaan tugas-tugas seluruh Unit Satreskrim, dan dalam batas kewenangannya memimpin Satreskrim dalam hal Kasat Reskrim berhalangan, serta melaksanakan tugas-tugas lain sesuai perintah Kasat Reskrim.
- (6) Ur Bin Ops adalah unsur pelaksana dan pelayanan staf pada Satreskrim yang berada di bawah Kasat Reskrim, Ur Bin ops dipimpin oleh Kepala Urusan Pembinaan Operasional disingkat Kaur Bin Ops bertugas membantu Kasat Reskrim merumuskan menyiapkan rencana program kerja dan anggaran, rencana dan administrasi operasional, penyelenggaraan pelayanan urusan administrasi personil, urusan ketatausahaan dan urusan dalam.

- (7) Kaur Mintu bertugas membantu Kaur Bin Ops dalam menyelenggarakan administrasi dan ketatausahaan dan urusan dalam.
- (8) Ur Ident adalah unsur pelaksana pada Satreskrim yang berada di bawah Kasat Reskrim, Ur ident dipimpin oleh Kaur Ident bertugas membantu Kasat Reskrim dalam menyelenggarakan fungsi identifikasi yang meliputi daktiloskopi kriminal, daktiloskopi umum fotografi kepolisian dan melaksanakan pengolahan pada tempat kejadian perkara (olah TKP)
- (9) Kaur Ident dalam melaksanakan tugas kewajibannya dibantu oleh :
  - (a) Paur Ident 1 bertugas membantu Kaur Ident dalam menyelenggarakan fungsi identifikasi khususnya daktiloscopy kriminal dan daktiloskopi umum serta fotografi
  - (b) Paur Ident 2 bertugas membantu Kaur Ident dalam menyelenggarakan fungsi identifikasi khususnya dalam pengolahan tempat kejadian perkara (olah TKP)
- (10) Unit Idik I adalah unsur pelaksana pada Satreskrim dipimpin oleh Kepala Unit yang disingkat Kanit bertugas melakukan penyelidikan dan penyidikan tindak pidana umum yang meliputi currat, curras, curranmor, perjudian, pembunuhan, penganiayaan, premanisme, pemerasan, dan pengancaman.
- (11) Kanit Idik I dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dibantu oleh :
  - (a) Kasubnit 1 bertugas membantu Kanit dalam melakukan penyelidikan dan penyidikan tindak pidana khususnya tindak pidana currat, curras, pemerasan, pengancaman dan premanisme.

- (b) Kasubnit 2 bertugas membantu kanit dalam melakukan penyelidikan dan penyidikan tindak pidana khususnya tindak pidana Curanmor.
  - (c) Kasubnit 3 bertugas membantu kanit dalam melakukan penyelidikan dan penyidikan tindak pidana khususnya tindak pidana pembunuhan, penganiayaan dan perjudian
- (12) Unit Idik II adalah unsur pelaksana pada Satreskrim dipimpin oleh Kepala Unit yang disingkat Kanit bertugas melakukan penyelidikan dan penyidikan tindak pidana ekonomi yang meliputi pemalsuan uang, penyalahgunaan merk dan hak cipta, kejahatan perbankan, *cyber crime*, kejahatan perpajakan / bea cukai, *money laundering*, penyalahgunaan hak tanah / bangunan / harta benda dan lain-lain.
- (13) Kanit Idik II dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dibantu oleh :
- (a). Kasubnit 1 bertugas membantu Kanit dalam melakukan penyelidikan dan penyidikan tindak pidana khususnya tindak pidana pemalsuan uang, penyalahgunaan merk dan hak cipta.
  - (b). Kasubnit 2 bertugas membantu kanit dalam melakukan penyelidikan dan penyidikan tindak pidana khususnya tindak pidana kejahatan perbankan, *cyber crime*, kejahatan perpajakan / bea cukai, *money laundering*.
  - (c). Kasubnit 3 bertugas membantu kanit dalam melakukan penyelidikan dan penyidikan tindak pidana khususnya tindak pidana penyalahgunaan hak tanah / bangunan / harta benda.
- (14) Unit Idik III adalah unsur pelaksana pada Satreskrim dipimpin oleh Kepala Unit yang disingkat Kanit bertugas

melakukan penyelidikan dan penyidikan tindak pidana khusus yaitu Korupsi.

- (15) Kanit Idik III dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dibantu oleh :
- (a) Kasubnit 1 bertugas membantu Kanit dalam melakukan penyelidikan dan penyidikan tindak pidana korupsi khususnya korupsi APBN / APBD.
  - (b) Kasubnit 2 bertugas membantu Kanit dalam melakukan penyelidikan dan penyidikan tindak pidana korupsi khususnya korupsi dana hibah bantuan luar negeri.
  - (c) Kasubnit 3 bertugas membantu Kanit dalam melakukan penyelidikan dan penyidikan tindak pidana korupsi khususnya korupsi yang berkaitan dengan pencucian uang dan perbankan.
- (16) Unit Idik IV adalah unsur pelaksana pada Satreskrim dipimpin oleh Kepala Unit yang disingkat Kanit bertugas melakukan penyelidikan dan penyidikan tindak pidana tertentu yang meliputi *illegal logging*, *illegal fishing*, *illegal mining*, kasus BBM, perusakan lingkungan hidup, perusakan benda purbakala, polusi udara dan air, bencana alam kasus sarana air bersih dan lain-lain.
- (17) Kanit Idik IV dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dibantu oleh :
- (a). Kasubnit 1 bertugas membantu Kanit dalam melakukan penyelidikan dan penyidikan tindak pidana khususnya tindak pidana *illegal logging*, *illegal fishing*, *illegal mining*.
  - (c) Kasubnit 2 bertugas membantu Kanit dalam melakukan penyelidikan dan penyidikan tindak pidana khususnya tindak pidana penyalahgunaan

BBM, perusakan lingkungan hidup, perusakan benda purbakala.

- (d) Kasubnit 3 bertugas membantu Kanit dalam melakukan penyelidikan dan penyidikan tindak pidana khususnya tindak pidana polusi udara dan air, bencana alam kasus sarana air bersih dan lain-lain.
- (18) Unit Idik V adalah unsur pelaksana pada Satreskrim dipimpin oleh Kepala Unit yang disingkat Kanit bertugas melaksanakan fungsi *reserse criminal mobile*, melakukan penyelidikan terhadap kasus-kasus menonjol dan atensi serta memberikan bantuan operasional / back up penyelidikan / penyidikan tindak pidana dilingkungan Satreskrim.
- (19) Kanit Idik V dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dibantu oleh :
- (a). Kasubnit 1 bertugas membantu Kanit dalam melaksanakan fungsi *criminal mobile*, melakukan penyelidikan terhadap kasus-kasus menonjol dan atensi serta memberikan bantuan operasional / back up penyelidikan / penyidikan tindak pidana dilingkungan Satreskrim dengan wilayah operasional di wilayah timur.
  - (b). Kasubnit 2 bertugas membantu Kanit dalam melaksanakan fungsi *criminal mobile*, melakukan penyelidikan terhadap kasus-kasus menonjol dan atensi serta memberikan bantuan operasional/back up penyelidikan / penyidikan tindak pidana dilingkungan Satreskrim dengan wilayah operasional di wilayah barat.
  - (c). Kasubnit 3 bertugas membantu Kanit dalam melaksanakan fungsi *criminal mobile*, melakukan penyelidikan terhadap kasus-kasus menonjol dan

atensi serta memberikan bantuan operasional / back up penyelidikan / penyidikan tindak pidana dilingkungan Satreskrim dengan wilayah operasional di wilayah selatan.

(20) Unit Idik VI adalah unsur pelaksana pada Satreskrim dipimpin oleh Kepala Unit yang disingkat Kanit bertugas menyelenggarakan perlindungan terhadap perempuan dan anak yang menjadi korban kejahatan, melakukan penyelidikan dan penyidikan tindak pidana terhadap perempuan dan anak meliputi cabul / pornografi, perkosaan, perzinahan, perdagangan orang, perlindungan anak, kekerasan dalam rumah tangga (KDRT) dan lain-lain.

(21) Kanit Idik VI dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dibantu oleh :

- (a). Kasubnit 1 bertugas membantu Kanit dalam menyelenggarakan perlindungan terhadap perempuan dan anak yang menjadi korban kejahatan.
- (b). Kasubnit 2 bertugas membantu Kanit dalam melakukan penyelidikan dan penyidikan khususnya tindak pidana cabul / pornografi, perkosaan, dan perzinahan.
- (c). Kasubnit 3 bertugas membantu kanit dalam melakukan penyelidikan dan penyidikan khususnya tindak pidana perdagangan orang, perlindungan anak, kekerasan dalam rumah tangga (KDRT).

## 2. Personel

- a. Perbandingan Daftar Sususan Personel (DSP) Satreskrim dan Daftar Riil Personel Satreskrim Polrestabes Semarang:

**Tabel 4.1**  
**Daftar Susunan Personel Satreskrim Polrestabes Semarang**

NO	URAIAN	DSP		RIIL	
		PANGKAT	JUMLAH	PANGKAT	JUMLAH
1	Kasat Reskrim	AKBP	1	AKBP	1
2	Wakasat Reskrim	KOMPOL	1	KOMPOL	1
3	Kaur Bin Ops	AKP	1	AKP	1
4	Kaur Mintu	IP	1	IP	1
5	Bamin	BA	2	BA	8
6	Banum	PNS	2	PNS	2
7	Kaur Ident	AKP	1	AKP	1
8	Paur Ident	IP	2	IP	2
9	Baur Ident	BA	12	BA	18
10	Kanit Idik	AKP	6	AKP	6
11	Kasubnit	IP	12	IP	12
12	Banit	BA	120	BA	132
13	Banum	PNS	6	PNS	1
	<b>JUMLAH</b>		<b>167</b>		<b>186</b>

Sumber: Satreskrim Polrestabes Semarang

b. Personel Satreskrim Polrestabes Semarang menurut kepangkatan:

- 1). Ajun Komisaris Besar Polisi (AKBP) : 1 Personel
- 2). Komisaris Polisi (KOMPOL) : 1 Personel
- 3). Ajun Komisaris Polisi (AKP) : 8 Personel
- 4). Inspektur Polisi Satu (IPTU) : 9 Personel
- 5). Inspektur Polisi Dua (IPDA) : 6 Personel
- 6). Aiptu : 42 Personel
- 7). Aipda : 9 Personel
- 8). Briпка : 26 Personel
- 9). Brigadir : 29 Personel
- 10). Briptu : 48 Personel

- 11). Bripda : 4 Personel  
 12). PNS : 3 Personel

c. Pendidikan

Pendidikan anggota Satreskrim Polrestabes Semarang terbagi dalam:

1). Pendidikan Umum :

- a). Sarjana : 53 Personel  
 b). SLTA : 130 Personel  
 c). SLTP : 2 Personel  
 d). SD : 1 Personel

2). Pendidikan Kejuruan

- a). Lanjutan Serse :13 Personel  
 b). Dasar Serse :13 Personel  
 c). Resmob : 9 Personel  
 d). Ident : 3 Personel  
 e). PPA/RPK : 1 Personel  
 f). Lain-lain :14 Personel

3. Materiil / logistik

a. Senjata Api

Satreskrim Polrestabes Semarang memiliki inventaris senjata api dinas sebanyak 82 (delapan puluh dua) pucuk terdiri dari :

- 1). Senpi bahu SS V2 : 4 buah  
 2). Senpi CPPS : 4 buah  
 3). Senpi S & W : 35 buah  
 4). Senpi Col Det : 29 buah  
 5). Senpi Taurus : 6 buah  
 6). Senpi Martial Boklet : 1 buah

a. Kendaraan bermotor

Satreskrim Polrestabes Semarang memiliki inventaris kendaraan bermotor dinas sebanyak 11 (sebelas) unit terdiri dari :

- 1). Roda empat : 4 Unit

- 2). Roda dua : 10 Unit
- c. Alat komunikasi  
Satreskrim Polrestabes Semarang memiliki alat komunikasi inventaris dinas sebanyak 2 buah HT Motorola
- d. Alat-alat tulis  
Alat tulis berupa komputer yang dimiliki Satreskrim Polrestabes Semarang sebanyak 58 (lima puluh delapan) unit yang terdiri dari:
  - 1). Ur Bin Ops : 6 Unit
  - 2). Identifikasi : 2 Unit
  - 3). Unit I Jatanras : 14 Unit
  - 4). Unit II Harda : 9 Unit
  - 5). Unit III Tipikor : 9 Unit
  - 6). Unit IV Resmob : 4 Unit
  - 7). Unit V Ranmor : 9 Unit
  - 8). Unit PPA : 5 Unit
- e. Mebelair  
Satreskrim memiliki bermacam-macam mebelair terdiri dari :
  - 1). Lemari : 42 buah
  - 2). Meja 1 biro : 11 buah
  - 3). Meja ½ biro : 20 buah
  - 4). Meja komputer : 54 buah
  - 5). Kursi : 136 buah
  - 6). Meja/kursi tamu : 9 set
  - 7). Filling Kabinet : 30 buah
- f. Alut / Alsus Identifikasi  
Alut / alsus identifikasi Satreskrim terdiri dari :
  - a) Daktiloskopy : 13 macam
  - b) Fotografi : 13 macam

### 4.1.3 Situasi Kamtibmas

1. Jumlah tindak pidana (*crime total*) tahun 2009 dan tahun 2010

**Tabel 4.2**

**Data Crime Total Tahun 2009 dan Tahun 2010**

No	Jenis Tindak Pidana	2009		2010	
		Lapor	Selesai	Lapor	Selesai
1.	Penipuan	347	151	388	117
2.	Penggelapan	465	231	409	220
3.	Pengeroyokan	154	105	111	56
4.	Penganiayaan	200	137	118	44
5.	Perbuatan cabul	22	17	17	13
6.	Pencurian biasa	258	157	202	90
7.	Penyerobotan tanah	11	7	12	4
8.	Melariakan anak gadis	15	9	13	11
9.	Karena lalainya	4	3	1	1
10.	Penadahan	5	9	-	1
11.	Pemalsuan surat	56	30	45	33
12.	Pencemaran nama baik	35	20	32	9
13.	Perbuatan tidak menyenangkan	62	24	54	32
14.	Perzinahan	2	-	5	7
15.	Pemerasan	73	34	47	31
16.	Pengancaman	2	1	4	2
17.	Penistaan agama	-	-	4	4
18.	Suap	-	-	1	-
19.	Perbuatan curang	1	1	1	-
20.	Perjudian	66	66	2	1
21.	Keterangan palsu	1	1	3	1
22.	Tempati rumah tanpa ijin	5	5	49	51
23.	Perkosaan	-	-	3	-
24.	Fidusia	48	15	12	4
25.	K D R T	95	67	10	5
26.	Perlindungan anak	32	27	52	29

27.	MIGAS	3	3	95	70
28.	UU Darurat 12 / 51	13	19	49	35
29.	Cukai palsu	-	-	-	1
30.	Perbankan	1	-	10	7
31.	UU ITE	-	-	3	1
32.	Hak cipta	9	9	1	1
33.	Minuman keras	4	3	2	1
34.	Rampas kemerdekaan orang	3	2	2	-
35.	UU Kesehatan	2	-	16	14
36.	Pornografi	-	1	-	-
37.	UU Merk 15 / 2004	4	-	-	-
38.	Teror	3	2	-	-
39.	Langgar kesopanan	1	1	-	-
Jumlah		3.129	533	2.959	415

Sumber: Bagian Operasi Polrestabes Semarang

Jumlah tindak pidana tahun 2009 sebanyak 3.129 kasus dan pada tahun 2010 sebanyak 2.959 kasus, dalam hal ini jumlah perbandingan tindak pidana antara tahun 2009 dan 2010 mengalami penurunan 170 kasus atau sekitar 5 %.

- Kejahatan menonjol (*crime indek*) tahun 2009 dan tahun 2010

**Tabel 4.3**

**Data Crime Indek Tahun 2009 dan Tahun 2010**

No	Jenis Tindak Pidana	2009		2010	
		Lapor	Selesai	Lapor	Selesai
1	Curat	402	242	378	173
2	Curras	21	16	37	13
3	Curranmor	509	155	645	104
4	Anirat	66	49	69	64
5	Pembunuhan	5	5	2	2
6	Kebakaran	10	4	9	7

7	Upal	3	3	1	1
8	Narkoba	45	44	39	39
9	Pengrusakan	24	11	23	8
10	TKI illegal	2	1	1	1
11	Korupsi	1	-	-	3
12	Illegal logging	4	3	-	-
Jumlah		1.092	533	1.205	415

Sumber: Bagian Operasi Polrestabes Semarang

1. Jumlah tindak pidana (*crime total*) yang ditangani oleh Satreskrim Polrestabes Semarang tahun 2010

**Tabel 4.4**

**Jumlah Tindak Pidana (*Crime Total*) Yang Ditangani Oleh Satreskrim Polrestabes Semarang Tahun 2010**

No.	Bulan	Jumlah Tindak Pidana	Penyelesaian Tindak Pidana	Prosentase	Ket
1	Januari	116	57	49,14 %	
2	Pebruari	130	69	53,08 %	
3	Maret	147	77	52,38 %	
4	April	122	76	62,30 %	
5	Mei	158	55	34,81 %	
6	Juni	154	49	31,82 %	
7	Juli	213	70	32,86 %	
8	Agustus	170	65	38,24 %	
9	September	150	47	31,33 %	
10	Oktober	196	46	23,47 %	
11	Nopember	205	67	32,68 %	
12	Desember	194	61	31,44 %	
JUMLAH		1.955	739	37,80 %	

Sumber: Satreskrim Polrestabes Semarang

2. Penanganan kasus menonjol (*crime indek*) yang ditangani oleh Satreskrim Polrestabes Semarang tahun 2010

**Tabel 4.5**

**Penanganan Kasus Menonjol (*Crime Indek*) Yang Ditangani Oleh Satreskrim Polrestabes Semarang Tahun 2010**

No	Jenis Kasus	Jumlah Tindak Pidana	Penyelesaian Tindak Pidana	Prosentase	Ket
1	Currat	147	38	25,85 %	
2	Curranmor	407	49	12,04 %	
3	Curras	15	3	20,00 %	
4	Pembunuhan	1	2	200 %	
5	Anirat	13	26	200 %	
6	Kebakaran	1	1	100 %	
7	Uang Palsu	0	0	0 %	
	<b>JUMLAH</b>	<b>584</b>	<b>119</b>	<b>20,38 %</b>	

Sumber: Satreskrim Polrestabes Semarang

#### 4.2 Deskripsi Responden

Deskripsi responden dilakukan untuk memberikan informasi mengenai identitas responden serta menganalisisnya agar bermakna. Deskripsi responden dilakukan setelah kuesioner yang diisi oleh responden dikumpulkan oleh peneliti. Kuesioner disebar pada hari Selasa tanggal 22 Maret 2011. Teknis penyebaran kuesioner dilakukan dengan cara peneliti mendatangi anggota Satreskrim sesaat setelah mereka melaksanakan apel pagi di lapangan apel Polrestabes Semarang. Setelah itu, peneliti menjelaskan secara singkat maksud kedatangan peneliti dan menjelaskan cara pengisian kuesioner kepada seluruh anggota Satreskrim yang melaksanakan apel. Selanjutnya, kuesioner dibagikan kepada 123 responden. Pada saat pengisian kuesioner, peneliti mendatangi responden dengan maksud apabila terdapat pernyataan yang tidak dipahami oleh responden, maka peneliti dapat langsung menjelaskannya. Peneliti juga menjelaskan bahwa dalam menjawab kuesioner ini agar sesuai dengan fakta yang ada di Satreskrim Polrestabes

Semarang. Kuesioner berhasil dikumpulkan pada hari itu juga yaitu pada hari Selasa tanggal 22 Maret 2011.

Kuesioner yang disebarakan tersebut berisi identitas responden dan pernyataan-pernyataan yang berjumlah 87 pernyataan dari 3 variabel secara keseluruhan, yaitu 2 variabel independen (X1 dan X2) dan 1 variabel dependen (Y). Untuk variabel dependen, yaitu kepuasan kerja terdiri dari 5 (lima) indikator, terdapat 29 (dua puluh sembilan) pernyataan. Variabel gaya kepemimpinan (independen) terdiri dari 4 (empat) indikator, terdapat 23 (dua puluh tiga) pernyataan. Variabel iklim organisasi (independen) terdiri dari 6 (enam) indikator, terdapat 35 (tiga puluh lima) pernyataan. Karakteristik anggota Satreskrim Polrestabes Semarang dalam penelitian ini diuraikan menjadi 7 jenis karakteristik responden yang terdiri dari: pangkat, jenis kelamin, usia, lama bekerja, pendidikan terakhir, unit dan pendidikan kejuruan / pelatihan. Karakteristik responden tersebut akan diuraikan sebagai berikut:

### **Pangkat**

Jumlah responden anggota Satreskrim Polrestabes Semarang yang telah mengisi dan mengumpulkan kuesioner adalah sebanyak 123 orang yang terdiri dari beberapa strata dengan jumlah mayoritas responden Bintara sebanyak 107 orang atau 87% dari jumlah total responden dan Perwira Pertama sebanyak 16 orang atau 13% dari jumlah total responden. Peneliti mengambil responden secara proporsional sesuai dengan jumlah personel berdasarkan kepangkatan di Satreskrim Polrestabes Semarang. Jumlah terbanyak adalah anggota yang berpangkat Bintara dan selebihnya adalah Perwira Pertama. Untuk lebih jelasnya, akan diuraikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Frekwensi Pangkat Anggota Satreskrim Polrestabes Semarang**

Pangkat	Frekwensi	Prosentase
Pama	16	13
Bintara	107	87
Total	123	100

Sumber: Hasil kuesioner identitas responden nomor 2

### Jenis Kelamin

Hasil pengolahan data dari kuesioner yang telah dikumpulkan dengan jumlah responden sebanyak 123 anggota Satreskrim Polrestabes Semarang menunjukkan bahwa jumlah responden laki-laki lebih banyak dari jumlah responden perempuan. Jumlah responden laki-laki sebanyak 112 anggota atau 91,1% dari jumlah total responden, sedangkan jumlah responden perempuan sebanyak 11 anggota atau 8,9% dari jumlah total responden. Hasil penelitian tersebut menggambarkan bahwa jumlah anggota yang ada dalam setiap unit di Satreskrim Polrestabes Semarang lebih didominasi oleh anggota laki-laki daripada anggota perempuan. Untuk lebih jelasnya, akan diuraikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.7**

#### Frekwensi Jenis Kelamin Anggota pada Satreskrim Polrestabes Semarang

Jenis Kelamin	Frekwensi	Prosentase
Laki-laki	112	91,1
Perempuan	11	8,9
Total	123	100

Sumber: Hasil kuesioner identitas responden nomor 3

### Usia

Hasil pengolahan data dari kuesioner yang telah dikumpulkan dengan jumlah responden sebanyak 123 anggota Satreskrim Polrestabes Semarang menunjukkan bahwa mayoritas anggota berusia antara 27- 46 tahun dengan jumlah 74 orang atau sebesar 60,2% dari jumlah total responden, urutan berikutnya adalah anggota yang berusia antara 47 – 57 tahun sebanyak 26 orang atau sebesar 21,1% dari jumlah total responden, dan anggota yang berusia 17-26 tahun sebanyak 23 orang atau sebesar 18,7% dari jumlah total responden. Untuk lebih jelasnya, akan diuraikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Frekwensi Usia Anggota Satreskrim Polrestabes Semarang**

Usia	Frekwensi	Prosentase
17 – 26 tahun	23	18,7
27 – 36 tahun	37	30,1
37 – 46 tahun	37	30,1
47 – 57 tahun	26	21,1
Total	123	100

Sumber: Hasil kuesioner identitas responden nomor 4

### **Lama Bekerja**

Hasil pengolahan data dari kuesioner yang telah dikumpulkan dengan jumlah responden sebanyak 123 anggota Satreskrim Polrestabes Semarang menunjukkan bahwa jumlah responden menurut lama bekerja diperoleh secara berurutan dari yang paling tinggi prosentasenya, yaitu pertama anggota dengan lama bekerja > 20 tahun sebanyak 34 orang atau sebesar 27,6% dari jumlah total responden. Kedua, anggota yang bekerja antara 6-10 tahun sebanyak 33 orang atau sebesar 26,8% dari jumlah total responden. Ketiga, anggota yang bekerja antara 16-20 tahun sebanyak 24 orang atau 19,5% dari jumlah total responden. Keempat, anggota yang bekerja antara 0-5 tahun sebanyak 17 orang atau sebesar 13,8% dari jumlah total responden. Kelima, anggota yang bekerja antara 11-15 tahun sebanyak 15 orang atau sebesar 12,2% dari jumlah total responden. Lamanya bekerja anggota sangat berpengaruh terhadap pengalaman anggota tersebut dalam melaksanakan tugas khususnya dalam bidang tugas yang ia tekuni saat ini. Seorang anggota reserse, tidak hanya membutuhkan pengetahuan dalam bidang tugasnya, tetapi juga memerlukan pengalaman dalam bidang tugasnya. Kombinasi antara pengetahuan dan pengalaman akan memudahkan anggota tersebut dalam melaksanakan tugas. Untuk lebih jelasnya, akan diuraikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.9**  
**Frekwensi Lama Bekerja Anggota Satreskrim Polrestabes Semarang**

Lama Bekerja	Frekwensi	Prosentase
0 – 5 tahun	17	13,8
6 – 10 tahun	33	26,8
11 – 15 tahun	15	12,2
16 – 20 tahun	24	19,5
> 20 tahun	34	27,6
Total	123	100

Sumber: Hasil Kuesioner Identitas Responden Nomor 5

### **Pendidikan Terakhir**

Hasil pengolahan data dari kuesioner yang telah dikumpulkan dengan jumlah responden sebanyak 123 anggota Satreskrim Polrestabes Semarang menunjukkan bahwa 74 anggota berlatar pendidikan SLTA atau sebesar 60,2% dari jumlah total responden, 4 anggota berlatar pendidikan D3 atau sebesar 3,3% dari jumlah total responden, 40 anggota berlatar pendidikan S-1 atau sebesar 32,5% dari jumlah total responden, dan 5 anggota berlatar pendidikan S-2 atau 4,1% dari jumlah total responden. Pendidikan terakhir anggota Satreskrim Polrestabes Semarang yang paling dominan adalah pendidikan pada tingkat SLTA yaitu sebesar 60,2% dari jumlah total responden. Hal ini sangat wajar karena jumlah sampel anggota yang berpangkat bintara, anggota yang berlatar pendidikan SLTA pada saat pertama kali menjadi anggota Polri, memiliki jumlah terbanyak yaitu sebanyak 107 orang. Untuk lebih jelasnya, akan diuraikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.10****Frekwensi Pendidikan Terakhir Anggota Satreskrim Polrestabes Semarang**

Pendidikan Terakhir	Frekwensi	Prosentase
SLTA	74	60,2
D3	4	3,3
S1	40	32,5
S2	5	4,1
Total	123	100

Sumber: Hasil Kuesioner Identitas Responden Nomor 6

Berdasarkan tabel di atas, anggota yang berlatar pendidikan SLTA mendominasi dari keseluruhan jumlah responden. Menurut penulis, sangat penting bagi anggota untuk mengikuti pendidikan lanjutan sebagai modal untuk menjadi polisi yang berwawasan luas. Seorang anggota reserse perlu memiliki pengetahuan yang memadai sehingga dengan pengetahuan yang ia miliki akan memudahkan ia untuk mengungkap suatu kasus yang ia tangani.

### Unit

Responden dalam penelitian ini terdiri dari anggota yang bekerja pada unit - unit kerja yang ada di Satreskrim Polrestabes Semarang. Hasil pengolahan data dari kuesioner yang telah dikumpulkan dengan jumlah responden sebanyak 123 anggota Satreskrim Polrestabes Semarang menunjukkan bahwa jumlah responden menurut unit kerja diperoleh secara berurutan dari yang paling tinggi persentasenya, yaitu pertama Unit V sebanyak 22 orang atau sebesar 17,9% dari jumlah total responden. Kedua, Unit I dan II masing-masing sebanyak 19 orang atau sebesar 15,4% dari jumlah total responden. Ketiga, Unit IV sebanyak 16 orang atau sebesar 13,0% dari jumlah total responden. Keempat, Unit III dan Urident masing-masing sebanyak 15 orang atau sebesar 12,2% dari jumlah total responden. Kelima, Unit VI sebanyak 11 orang atau sebesar 8,9% dari jumlah total responden. Keenam, Urbinops sebanyak 6 orang atau sebesar 4,9% dari jumlah total responden. Untuk lebih jelasnya, akan diuraikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.11**  
**Frekwensi Unit Anggota Satreskrim Polrestabes Semarang**

Unit	Frekwensi	Prosentase
Urbinops	6	4,9
Urident	15	12,2
Unit I	19	15,4
Unit II	19	15,4
Unit III	15	12,2
Unit IV	16	13,0
Unit V	22	17,9
Unit VI	11	8,9
Total	123	100

Sumber: Hasil Kuesioner Identitas Responden Nomor 7

#### **Pendidikan Kejuruan (Dikjur)**

Hasil pengolahan data dari kuesioner yang telah dikumpulkan dengan jumlah responden sebanyak 123 anggota Satreskrim Polrestabes Semarang menunjukkan bahwa jumlah responden menurut pendidikan kejuruan didominasi oleh responden yang pernah mengikuti pendidikan kejuruan 1-5 kali sebanyak 76 orang atau sebesar 61,8% dari jumlah total responden. Selebihnya, yaitu responden yang tidak pernah mengikuti pendidikan kejuruan sebanyak 47 orang atau sebesar 38,2% dari jumlah total responden. Untuk lebih jelasnya, akan diuraikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.12**

#### **Frekwensi Pendidikan Kejuruan Anggota Satreskrim Polrestabes Semarang**

Pendidikan Kejuruan	Frekwensi	Prosentase
Tidak pernah	47	38,2
1-5 kali	76	61,8
Total	123	100

Sumber : Hasil Kuesioner Identitas Responden Nomor 8

Untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, khususnya dalam melakukan penyelidikan dan penyidikan dalam rangka mengungkap suatu tindak pidana yang ditanganinya, maka seorang anggota reserse perlu memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam bidang tugasnya. Dalam upaya untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan anggota tersebut maka diperlukan pendidikan kejuruan sesuai dengan bidang tugasnya. Namun demikian, dari hasil pengolahan data dari kuesioner yang telah dikumpulkan menunjukkan bahwa masih ada anggota yang tidak pernah mengikuti pendidikan kejuruan. Adanya anggota yang belum pernah mengikuti pendidikan kejuruan disebabkan karena belum adanya kesempatan. Artinya bahwa saat ini mereka sedang menunggu giliran untuk mengikuti pendidikan kejuruan. Anggota yang belum pernah mengikuti pendidikan kejuruan tersebut belajar dari pengalaman anggota lain yang sudah berpengalaman, sehingga mereka tetap dapat melaksanakan tugas di bidangnya. Namun demikian, pimpinan tetap memperhatikan dan mempercepat pelaksanaan pendidikan kejuruan bagi anggotanya.

### **Deskriptif Statistik Variabel Penelitian**

Untuk mengetahui distribusi frekwensi variabel penelitian yang terdiri dari variabel gaya kepemimpinan, variabel iklim organisasi, dan variabel kepuasan kerja, maka dilakukan statistik deskriptif. Menurut Sugiyono (2010 : 147), “Apabila penelitian dilakukan pada sampel, maka analisisnya dapat menggunakan statistik deskriptif maupun inferensial.” Dalam penelitian ini, akan digunakan analisis statistik deskriptif. “Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi” (Sugiyono, 2010 : 147). Termasuk dalam statistik deskriptif, menurut Sugiyono (2010 : 148), yaitu “Penyajian data melalui tabel, grafik, diagram lingkaran, pictogram, perhitungan modus, median, mean (pengukuran tendensi sentral), perhitungan desil, persentil, perhitungan penyebaran data melalui perhitungan rata-rata dan standar deviasi, perhitungan prosentase.” Adapun deskriptif statistik dari masing-masing variabel penelitian adalah sebagai berikut:

### Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Variabel gaya kepemimpinan terdiri dari 4 (empat) indikator, yaitu indikator gaya *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*. Sedangkan jumlah pernyataan dalam variabel gaya kepemimpinan adalah sebanyak 23 (dua puluh tiga) pernyataan.

Pada variabel gaya kepemimpinan dengan indikator gaya *telling*, yaitu gaya yang dicirikan oleh komunikasi satu arah; pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, kapan, bagaimana, bilamana, dan di mana melaksanakan berbagai tugas; inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin; pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin; menunjukkan bahwa secara berurutan dari yang paling tinggi persentasenya, mayoritas responden menjawab setuju sebesar 53,9%, sangat setuju sebesar 37,7%, ragu-ragu sebesar 8,03%, tidak setuju sebesar 0,20%, dan sangat tidak setuju sebesar 0,20%. Untuk lebih jelasnya, akan diuraikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.13**

#### Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan dari Indikator *Telling*

Indikator/Gaya Telling	Sangat setuju		setuju		Ragu-ragu		Tidak setuju		Sangat tidak setuju		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
X1A_1	93	75,6	21	17,1	9	7,3	-	-	-	-	123	100
X1A_2	97	78,9	21	17,1	5	4,1	-	-	-	-	123	100
X1A_3	86	69,9	31	25,2	6	4,9	-	-	-	-	123	100
X1A_4	45	36,6	44	35,8	30	24,4	2	1,6	2	1,6	123	100
X1A_5	13	10,6	104	84,6	6	4,9	-	-	-	-	123	100
X1A_6	8	6,5	96	78,0	19	15,4	-	-	-	-	123	100
X1A_7	6	4,9	114	92,7	3	2,4	-	-	-	-	123	100
X1A_8	23	18,7	99	80,5	1	0,8	-	-	-	-	123	100
Total	371	37,7	530	53,9	79	8,03	2	0,20	2	0,20	984	100

Sumber: hasil Penelitian 2011

X1A\_1: Pimpinan memberitahukan dengan jelas dan detail mengenai apa yang harus dikerjakan

X1A\_2: Pimpinan memberitahukan dimana tugas akan dikerjakan

- X1A\_3: Pimpinan memberikan arahan secara jelas bagaimana pekerjaan dilaksanakan
- X1A\_4: Pimpinan memberitahukan kapan pekerjaan harus diselesaikan
- X1A\_5: Pimpinan hanya melakukan komunikasi satu arah yaitu berupa perintah melaksanakan pekerjaan kepada anggota, sehingga peran anggota sangat terbatas
- X1A\_6: Pimpinan membatasi kesempatan anggota untuk menyumbangkan gagasan dan inisiatif tentang masalah pekerjaan
- X1A\_7: Pimpinan sepenuhnya bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan (anggota hanya melaksanakan)
- X1A\_8: Pimpinan mengawasi secara ketat terhadap setiap pelaksanaan tugas anggota

Gaya *telling* diberikan untuk anggota yang rendah kematangannya, yaitu anggota yang tidak mampu dan tidak mau memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas. Ketidakmauan mereka merupakan akibat dari ketidakyakinannya atau kurangnya pengalaman dan pengetahuannya berkenaan dengan suatu tugas. Oleh karena itu, pemimpin perlu memberikan pengarahan yang jelas dan spesifik. Pemimpin membatasi peranan dan menginstruksikan orang / bawahan tentang apa, kapan, bagaimana, bilamana, dan di mana harus melakukan sesuatu tugas tertentu. Pengawasan yang ketat dalam tingkat kematangan bawahan seperti ini memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi.

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju, yaitu sebesar 53,9%. Ini artinya bahwa mayoritas responden setuju terhadap gaya kepemimpinan dari indikator gaya *telling*, yaitu gaya yang dicirikan oleh komunikasi satu arah; pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, kapan, bagaimana, bilamana, dan di mana melaksanakan berbagai tugas; inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin; pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin. Selain itu, terdapat juga responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju, yaitu masing-masing sebesar 0,20%. Jawaban tidak setuju dan sangat tidak

setuju ini terdapat pada pernyataan pimpinan memberitahukan kapan pekerjaan harus diselesaikan. Ini artinya bahwa pada anggota yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju ini, pemimpin tidak selalu memberitahukan kapan pekerjaan harus diselesaikan karena kemungkinan anggota tersebut sudah tahu dan mengerti kapan pekerjaan harus diselesaikan atau anggota tersebut telah memiliki tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas.

Pada variabel gaya kepemimpinan dengan indikator gaya *selling*, yaitu gaya yang dicirikan oleh pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan membuat keputusan; pemimpin meningkatkan komunikasi dua arah dan perilaku mendukung; pemimpin mendengarkan perasaan anggota tentang keputusan yang dibuat, mendengarkan ide-ide dan saran-saran anggota; serta pemimpin tetap melakukan pengendalian (*control*) atas pengambilan keputusan; menunjukkan bahwa secara berurutan dari yang paling tinggi persentasenya, mayoritas responden menjawab setuju sebesar 56,4%, sangat setuju sebesar 25,8%, ragu-ragu sebesar 15,12%, tidak setuju sebesar 2,28%, dan sangat tidak setuju sebesar 0,32%. Untuk lebih jelasnya, akan diuraikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.14**

**Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan dari Indikator *Selling***

Indikator/ Gaya Selling	Sangat setuju		setuju		Ragu-ragu		Tidak setuju		Sangat tidak setuju		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
X1B_9	73	59,3	35	28,5	15	12,2	-	-	-	-	123	100
X1B_10	48	39	49	39,8	24	19,5	-	-	2	1,6	123	100
X1B_11	21	17,1	80	65	21	17,1	1	0,8	-	-	123	100
X1B_12	11	8,9	90	73,2	10	8,1	12	9,8	-	-	123	100
X1B_13	6	4,9	93	75,6	23	18,7	1	0,8	-	-	123	100
Total	159	25,8	347	56,4	93	15,12	14	2,28	2	0,32	615	100

Sumber : hasil penelitian 2011

X1B\_9 : Pimpinan memberikan arahan tentang bagaimana mengerjakan tugas dengan baik

X1B\_10: Pimpinan menerapkan pola komunikasi dua arah (mau menerima kritik dan saran dari anggota)

X1B\_11: Pimpinan memberikan kesempatan kepada anggota untuk menyampaikan ide dan saran berkaitan dengan pelaksanaan tugas

X1B\_12: Pimpinan mendengarkan pendapat dari anggota mengenai keputusan yang diambil, namun pelaksanaan keputusan tetap ada pada pimpinan

X1B\_13: Pimpinan melakukan pengawasan atas keputusan yang telah diambil

Gaya *selling* diberikan untuk anggota yang tingkat kematangan rendah ke sedang, yaitu anggota yang tidak mampu tetapi mau untuk memikul tanggung jawab atau anggota memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. Oleh karena itu, pemimpin perlu memberikan perilaku mengarahkan, karena anggota kurang mampu dan juga memberikan perilaku mendukung untuk memperkuat kemampuan dan antusias.

Tabel 4.14 menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju, yaitu sebesar 56,4%. Ini artinya bahwa mayoritas responden setuju terhadap gaya kepemimpinan dari indikator gaya *selling*, yaitu gaya yang dicirikan oleh pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan membuat keputusan; pemimpin meningkatkan komunikasi dua arah dan perilaku mendukung; pemimpin mendengarkan perasaan anggota tentang keputusan yang dibuat, mendengarkan ide-ide dan saran-saran anggota; serta pemimpin tetap melakukan pengendalian (*control*) atas pengambilan keputusan. Selain itu, terdapat juga responden yang menjawab sangat tidak setuju, yaitu sebesar 0,32%. Jawaban sangat tidak setuju ini terdapat pada pernyataan pimpinan menerapkan pola komunikasi dua arah (mau menerima kritik dan saran dari anggota). Ini artinya bahwa pada anggota yang menjawab sangat tidak setuju ini, pemimpin tidak menerapkan pola komunikasi dua arah pada anggota tersebut, yaitu mau menerima kritik dan saran dari anggota karena kemungkinan anggota tersebut belum memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tugas.

Pada variabel gaya kepemimpinan dengan indikator gaya *participating*, yaitu gaya yang dicirikan oleh perilaku pemimpin yang memberikan motivasi, menyarankan diskusi, dan meminta partisipasi para anggota; pemimpin dan anggota saling tukar-menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan; komunikasi dua arah ditingkatkan dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar; tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak anggota karena anggota memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas; menunjukkan bahwa secara berurutan

dari yang paling tinggi prosentasenya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 53,64%, setuju sebesar 36,3%, ragu-ragu sebesar 6,66%, tidak setuju sebesar 3,42%, dan sangat tidak setuju sebesar 0%. Untuk lebih jelasnya, akan diuraikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.15**

**Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan dari Indikator *Participating***

Indikator Gaya Participating	Sangat setuju		Setuju		Ragu-ragu		Tidak setuju		Sangat tidak setuju		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
X1C_14	32	26	88	71,5	3	2,4	-	-	-	-	123	100
X1C_15	61	49,6	36	29,3	11	8,9	15	12,2	-	-	123	100
X1C_16	85	69,1	33	26,8	5	4,1	-	-	-	-	123	100
X1C_17	73	59,3	37	30,1	13	10,6	-	-	-	-	123	100
X1C_18	79	64,2	29	23,6	9	7,3	6	4,9	-	-	123	100
Total	330	53,6	223	36,3	41	6,66	21	3,42	0	0,00	615	100

Sumber : hasil penelitian 2011

X1C\_14: Pimpinan melibatkan anggota untuk bersama-sama merumuskan tentang cara menyelesaikan suatu kasus / masalah dalam pekerjaan

X1C\_15: Pimpinan melibatkan anggota dalam proses pengambilan keputusan berkaitan dengan pelaksanaan tugas

X1C\_16: Pimpinan melakukan komunikasi dua arah secara intensif yaitu pimpinan secara aktif mendengarkan pendapat atau masukan dari anggota

X1C\_17: Pimpinan dan anggota berbagi tanggung jawab dalam pemecahan suatu kasus / masalah

X1C\_18: Pimpinan dan anggota berbagi tanggung jawab dalam pengambilan keputusan

Gaya *participating* diberikan untuk anggota yang tingkat kematangan dari sedang ke tinggi, yaitu anggota yang memiliki kemampuan tetapi tidak mau untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidakmauan mereka itu seringkali disebabkan karena kurangnya keyakinan. Namun bila mereka yakin atas kemampuannya tetapi tidak mau, maka keengganan mereka untuk melaksanakan tugas tersebut lebih merupakan persoalan motivasi dibandingkan persoalan keamanan. Oleh karena itu, pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan

secara aktif mendengar dan mendukung usaha-usaha anggota untuk menggunakan kemampuan yang telah mereka miliki.

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab sangat setuju, yaitu sebesar 53,6%. Ini artinya bahwa mayoritas responden sangat setuju terhadap gaya kepemimpinan dari indikator gaya *participating*, yaitu gaya yang dicirikan oleh perilaku pemimpin yang memberikan motivasi, menyarankan diskusi, dan meminta partisipasi para anggota; pemimpin dan anggota saling tukar-menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan; komunikasi dua arah ditingkatkan dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar; tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak anggota karena anggota memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas. Selain itu, terdapat juga responden yang menjawab tidak setuju, yaitu sebesar 3,42%. Jawaban tidak setuju ini terdapat pada pernyataan pimpinan melibatkan anggota dalam proses pengambilan keputusan berkaitan dengan pelaksanaan tugas serta pimpinan dan anggota berbagi tanggung jawab dalam pengambilan keputusan. Ini artinya bahwa pada anggota yang menjawab tidak setuju ini, pemimpin kurang melibatkan anggota dalam proses pengambilan keputusan berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan pemimpin kurang berbagi tanggung jawab dengan anggota dalam pengambilan keputusan karena kemungkinan anggota tersebut belum memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tugas.

Pada variabel gaya kepemimpinan dengan indikator gaya *delegating*, yaitu gaya yang dicirikan oleh perilaku pemimpin yang memberikan sedikit arahan, kurangnya intensitas komunikasi dua arah dan perilaku yang mendukung; pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan; bawahan memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas; pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri; menunjukkan bahwa secara berurutan dari yang paling tinggi persentasenya,

mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 62,9%, setuju sebesar 27,8%, ragu-ragu sebesar 7,34%, tidak setuju sebesar 1,96%, dan sangat tidak setuju tidak ada. sebesar 0%. Untuk lebih jelasnya, akan diuraikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.16**

**Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan dari Indikator *Delegating***

Indikator Gaya Delegating	Sangat setuju		Setuju		Ragu-ragu		Tidak setuju		Sangat tidak setuju		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
X1D_19	79	64,2	31	25,2	13	10,6	-	-	-	-	123	100
X1D_20	71	57,7	41	33,3	5	4,1	6	4,9	-	-	123	100
X1D_21	85	69,1	33	26,8	5	4,1	-	-	-	-	123	100
X1D_22	73	59,3	37	30,1	13	10,6	-	-	-	-	123	100
X1D_23	79	64,2	29	23,6	9	7,3	6	4,9	-	-	123	100
Total	387	62,9	171	27,8	45	7,34	12	1,96	0	0,00	615	100

Sumber : hasil penelitian 2011

X1D\_19: Pimpinan memberikan kewenangan penuh kepada anggota untuk menyelesaikan suatu kasus / masalah dalam pekerjaan

X1D\_20: Pimpinan memberikan kewenangan penuh kepada anggota untuk mengambil keputusan berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya

X1D\_21: Pimpinan sepenuhnya mendengarkan pendapat dari anggotanya

X1D\_22: Pimpinan tidak banyak melakukan komunikasi dengan anggota mengenai pekerjaan, kecuali dalam hal-hal tertentu saja yang dianggap penting

X1D\_23: Pimpinan memberikan kebebasan penuh kepada anggota untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki anggota

Gaya *delegating* diberikan untuk anggota yang tingkat kematangan tinggi, yaitu anggota yang memiliki kemampuan dan mau atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Oleh karena itu, pemimpin memberikan sedikit pengarahan atau dukungan; tanggung jawab untuk melaksanakan rencana diberikan kepada para anggota; anggota diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskannya tentang ikhwal bagaimana, kapan, dan dimana melakukannya. Pada saat yang sama, mereka secara psikologis telah matang, maka pemimpin tidak memerlukan banyak komunikasi dua arah

atau perilaku mendukung, sehingga gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang rendah dan perilaku berorientasi pada tugas juga rendah.

Tabel 4.16 menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab sangat setuju, yaitu sebesar 62,9%. Ini artinya bahwa mayoritas responden sangat setuju terhadap gaya kepemimpinan dari indikator gaya *delegating*, yaitu gaya yang dicirikan oleh perilaku pemimpin yang memberikan sedikit arahan, kurangnya intensitas komunikasi dua arah dan perilaku yang mendukung; pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan; bawahan memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas; pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri. Selain itu, terdapat juga responden yang menjawab tidak setuju, yaitu sebesar 1,96%. Jawaban tidak setuju ini terdapat pada pernyataan pimpinan memberikan kewenangan penuh kepada anggota untuk mengambil keputusan berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya. Ini artinya bahwa pada anggota yang menjawab tidak setuju ini, pemimpin kurang memberikan kewenangan penuh kepada anggota tersebut untuk mengambil keputusan berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya karena kemungkinan anggota tersebut belum memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tugas.

Berdasarkan tabel deskripsi variabel gaya kepemimpinan dari seluruh indikator (indikator *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*), yang terdiri dari 23 pernyataan dengan responden sebanyak 123 orang menunjukkan bahwa secara berurutan dari yang paling tinggi persentasenya, mayoritas responden menjawab setuju sebesar 44,92%, sangat setuju sebesar 44,07%, ragu-ragu sebesar 9,11%, tidak setuju sebesar 1,73%, dan sangat tidak setuju sebesar 0,14%. Untuk lebih jelasnya, akan diuraikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.17**  
**Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan dari Seluruh Indikator**

Indikator	Sangat setuju		Setuju		Ragu-ragu		Tidak setuju		Sangat tidak setuju		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Telling	371	37,7	530	53,9	79	8,0	2	0,20	2	0,2	984	100
Selling	159	25,9	347	56,4	93	15,1	14	2,3	2	0,3	615	100
Participating	330	53,7	223	36,3	41	6,7	21	3,42	0	-	615	100
Delegating	387	62,9	171	27,8	45	7,3	12	1,6	0	-	615	100
Total	1247	44,07	1271	44,92	258	9,11	49	1,73	4	0,14	2829	100

Sumber : hasil penelitian 2011

Tabel 4.17 menunjukkan bahwa pada gaya *delegating*, responden menjawab sangat setuju sebesar 62,9%. Prosentase responden yang menjawab sangat setuju pada gaya *delegating* tersebut lebih besar dari prosentase jawaban pada gaya yang lain. Hal ini menggambarkan bahwa banyak responden di Satreskrim Polrestabes Semarang yang merasakan adanya penerapan gaya kepemimpinan dari indikator gaya *delegating*. Berdasarkan teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard, penerapan gaya *delegating* ditujukan kepada anggota yang tingkat kematangan tinggi, yaitu anggota yang memiliki kemampuan dan mau atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Gaya ini dicirikan oleh perilaku pemimpin memberikan sedikit pengarahan atau dukungan; pemimpin memberikan tanggung jawab untuk melaksanakan rencana kepada para anggota; pemimpin memperkenalkan anggota untuk melaksanakan sendiri dan memutuskannya tentang ikhwal bagaimana, kapan, dan dimana melakukannya; pemimpin tidak banyak melakukan komunikasi dua arah atau perilaku mendukung, karena anggota secara psikologis telah matang. Anggota yang menjawab sangat setuju terhadap indikator gaya kepemimpinan *delegating* tersebut menunjukkan bahwa sebenarnya anggota tersebut telah memiliki tingkat kematangan yang tinggi.

Selain itu, jawaban yang diberikan oleh responden pada setiap pernyataan sangat bervariasi. Hal ini menggambarkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang dialami oleh responden di Satreskrim Polrestabes Semarang juga sangat bervariasi, yang menurut teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard, sangat tergantung dari tingkat kematangan anggotanya.

### Variabel Iklim Organisasi (X2)

Variabel iklim organisasi terdiri dari 6 (enam) indikator, yaitu indikator struktur, standar, tanggung jawab, penghargaan, dukungan, dan komitmen. Sedangkan jumlah pernyataan dalam variabel iklim organisasi adalah sebanyak 35 (tiga puluh lima) pernyataan.

Pada variabel iklim organisasi dengan indikator struktur, yaitu indikator yang dicirikan oleh perasaan anggota diorganisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi, menunjukkan bahwa secara berurutan dari yang paling tinggi persentasenya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 67,4%, setuju sebesar 24,7%, ragu-ragu sebesar 6,92%, tidak setuju sebesar 1,08%, dan sangat tidak setuju sebesar 0,82%. Untuk lebih jelasnya, akan diuraikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.18**

#### Deskripsi Variabel Iklim Organisasi dari Indikator Struktur

Indikator Struktur	Sangat setuju		Setuju		Ragu-ragu		Tidak setuju		Sangat tidak setuju		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
X2A_1	93	75,6	21	17,1	9	7,3	-	-	-	-	123	100
X2A_2	97	78,9	21	17,1	5	4,1	-	4,9	-	-	123	100
X2A_3	86	69,9	31	25,2	6	4,9	-	-	-	-	123	100
X2A_4	89	72,4	28	22,8	6	4,9	-	-	-	-	123	100
X2A_5	71	57,7	34	27,6	11	8,9	2	1,6	5	4,1	123	100
X2A_6	61	49,6	47	38,2	14	11,4	-	-	1	0,8	123	100
Total	497	67,4	182	24,7	51	6,92	2	1,08	6	0,82	738	100

Sumber : hasil penelitian 2011

X2A\_1: Pekerjaan di unit kerja saya didefinisikan secara jelas

X2A\_2: Pembagian kerja di unit kerja saya sudah sangat jelas, dengan menjelaskan apa yang harus dikerjakan oleh tiap-tiap anggota dalam setiap unit kerja

X2A\_3: Setiap pelaksanaan tugas, selalu terorganisasi dan terencana dengan baik

X2A\_4: Dalam setiap pelaksanaan tugas, saya mengetahui dengan persis siapa yang mempunyai kewenangan formal untuk mengambil keputusan

X2A\_5: Tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan antara anggota yang satu dengan yang lain

X2A\_6: Saya selalu diberikan petunjuk dari pimpinan untuk memastikan bahwa apa yang saya lakukan telah sesuai dengan peran dan tanggung jawab saya

Tabel 4.18 menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab sangat setuju, yaitu sebesar 67,4%. Ini artinya bahwa mayoritas responden sangat setuju terhadap struktur organisasi Satreskrim Polrestabes Semarang yang mengorganisasi anggota secara baik dan anggota mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Namun demikian, terdapat juga responden yang menjawab sangat tidak setuju, yaitu sebesar 0,82%. Jawaban sangat tidak setuju ini terdapat pada pernyataan tidak terjadi tumpah tindih pekerjaan antara anggota yang satu dengan yang lain dan saya diberikan petunjuk dari pimpinan untuk memastikan bahwa apa yang saya lakukan telah sesuai dengan peran dan tanggung jawab saya. Ini artinya bahwa anggota yang menjawab sangat tidak setuju ini mempunyai persepsi masih terjadi tumpah tindih pekerjaan antara anggota yang satu dengan yang lain dan tidak ada petunjuk yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab anggota.

Pada variabel iklim organisasi dengan indikator standar, yaitu indikator yang dicirikan oleh perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik, menunjukkan bahwa secara berurutan dari yang paling tinggi prosentasenya, mayoritas responden menjawab setuju sebesar 59,2%, sangat setuju sebesar 28,3%, ragu-ragu sebesar 12,36%, tidak setuju sebesar 0,16%, dan sangat tidak setuju sebesar 0%. Untuk lebih jelasnya, akan diuraikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.19**  
**Deskripsi Variabel Iklim Organisasi dari Indikator Standar**

Indikator Standar	Sangat setuju		Setuju		Ragu-ragu		Tidak setuju		Sangat tidak setuju		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
X2B_7	67	54.5	47	38.2	9	7.3	-	-	-	-	123	100
X2B_8	62	50.4	37	30.1	24	19.5	-	-	-	-	123	100
X2B_9	10	8.1	105	85.4	8	6.5	-	-	-	-	123	100
X2B_10	14	11.4	95	77.2	14	11.4	-	-	-	-	123	100
X2B_11	21	17.1	80	65	21	17.1	1	0.8	-	-	123	100
Total	174	28.3	364	59.2	76	12.36	1	0.16	0	0.00	615	100

Sumber : hasil penelitian 2011

X2B\_7 : Satuan ini menentukan standar kinerja tinggi bagi setiap anggota

X2B\_8 : Setiap anggota merasa bangga mengenai kinerjanya

X2B\_9 : Pimpinan percaya bahwa tidak ada pekerjaan yang dikerjakan lebih baik dari yang saya lakukan

X2B\_10: Dalam melaksanakan tugas, saya merasa ditekan secara terus menerus untuk memperbaiki kinerja individu maupun Unit / Ur

X2B\_11: Pimpinan menginginkan agar setiap tugas diselesaikan tepat waktu

Tabel 4.19 menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju, yaitu sebesar 59,2%. Ini artinya bahwa mayoritas responden setuju terhadap adanya tekanan untuk meningkatkan kinerja dan adanya derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Namun demikian, terdapat juga responden yang menjawab tidak setuju, yaitu sebesar 0,16%. Jawaban tidak setuju ini terdapat pada pernyataan pimpinan menginginkan agar setiap tugas diselesaikan tepat waktu. Ini artinya bahwa anggota yang menjawab tidak setuju ini menganggap pimpinan kurang menginginkan anggota untuk menyelesaikan tugas tepat waktu.

Pada variabel iklim organisasi dengan indikator tanggung jawab, yaitu indikator yang dicirikan oleh perasaan anggota yang menjadi bos bagi diri sendiri dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya, menunjukkan bahwa secara berurutan dari yang paling tinggi persentasenya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 47,6%, setuju sebesar 22,

9%, ragu-ragu sebesar 15,91%, tidak setuju sebesar 6,04%, dan sangat tidak setuju sebesar 7,55%. Untuk lebih jelasnya, akan diuraikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.20**

**Deskripsi Variabel Iklim Organisasi dari Indikator Tanggung Jawab**

Indikator Tanggungjawab	Sangat setuju		Setuju		Ragu-ragu		Tidak setuju		Sangat tidak setuju		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
X2C_12	25	20,3	18	14,6	33	26,8	20	16,3	27	22,0	123	100
X2C_13	13	10,6	6	4,9	41	33,3	31	25,2	32	26,0	123	100
X2C_14	89	72,4	31	25,2	3	2,4	-	-	-	-	123	100
X2C_15	104	84,6	16	13,0	3	2,4	-	-	-	-	123	100
X2C_16	62	50,4	41	33,3	20	16,3	-	-	-	-	123	100
X2C_17	48	39,0	46	37,4	22	17,9	1	0,8	6	4,9	123	100
X2C_18	69	56,1	39	31,7	15	12,2	-	-	-	-	123	100
Total	410	47,6	197	22,9	137	15,91	52	6,04	65	7,55	861	100

Sumber : hasil penelitian 2011

X2C\_12: Jika saya telah melakukan langkah-langkah dalam melaksanakan tugas dengan baik, maka saya tidak perlu meminta pendapat dari pimpinan mengenai keputusan yang saya ambil

X2C\_13: Filsafat kami menekankan bahwa anggota harus menyelesaikan sendiri masalahnya

X2C\_14: Saya selalu menyelesaikan tugas sampai tuntas

X2C\_15: Dalam melaksanakan tugas, saya merasa bertanggung jawab atas apa yang saya kerjakan

X2C\_16: Anggota di unit kerja saya selalu tepat waktu dalam menyelesaikan semua tugas yang diberikan

X2C\_17: Saya diberikan kesempatan untuk melakukan tindakan atau metode baru dalam melaksanakan tugas

X2C\_18: Anggota di unit kerja saya selalu menyelesaikan tugas sampai tuntas

Tabel 4.20 menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab sangat setuju, yaitu sebesar 47,6%. Ini artinya bahwa mayoritas responden sangat setuju terhadap perasaan anggota yang menjadi bos bagi diri sendiri dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Responden yang menjawab sangat setuju tersebut memiliki tanggung jawab yang tinggi, yaitu selalu memecahkan problemnya sendiri. Namun demikian, terdapat

juga responden yang menjawab sangat tidak setuju, yaitu sebesar 7,55%. Jawaban sangat tidak setuju ini terdapat pada pernyataan jika saya telah melakukan langkah-langkah dalam melaksanakan tugas dengan baik, maka saya tidak perlu meminta pendapat dari pimpinan mengenai keputusan yang saya ambil; filsafat kami menekankan bahwa anggota harus menyelesaikan sendiri masalahnya; dan saya diberikan kesempatan untuk melakukan tindakan atau metode baru dalam melaksanakan tugas. Ini artinya bahwa anggota yang menjawab tidak setuju ini mempunyai persepsi bahwa anggota perlu meminta pendapat dari pimpinan mengenai keputusan yang diambil, anggota tidak perlu menyelesaikan sendiri masalahnya, dan anggota tersebut tidak diberikan kesempatan untuk melakukan tindakan atau metode baru dalam melaksanakan tugas. Hal ini menggambarkan bahwa pada anggota tersebut memiliki tanggung jawab yang rendah, sehingga pimpinan tidak mengharapkan anggota tersebut dalam pengambilan resiko dan percobaan terhadap pendekatan baru.

Pada variabel iklim organisasi dengan indikator penghargaan, yaitu indikator yang dicirikan oleh anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik, menunjukkan bahwa secara berurutan dari yang paling tinggi persentasenya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 45,2%, setuju sebesar 26,7%, ragu-ragu sebesar 23,25%, tidak setuju sebesar 0,33%, dan sangat tidak setuju sebesar 4,55%. Untuk lebih jelasnya, akan diuraikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.21**

**Deskripsi Variabel Iklim Organisasi dari Indikator Penghargaan**

Indikator Penghargaan	Sangat setuju		Setuju		Ragu-ragu		Tidak setuju		Sangat tidak setuju		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
X2D_19	56	45.5	25	20.3	39	31.7	-	-	3	2.4	123	100
X2D_20	60	48.8	29	23.6	28	22.8	-	-	6	4.9	123	100
X2D_21	60	48.8	26	21.1	36	29.3	-	-	1	0.8	123	100
X2D_22	64	52.0	39	31.7	16	13.0	2	1.6	2	1.6	123	100
X2D_23	38	30.9	45	36.6	24	19.5	-	-	16	13.0	123	100
Total	278	45.2	164	26.7	143	23.25	2	0.33	28	4.55	615	100

Sumber : hasil penelitian 2011

X2D\_19: Di Satuan ini, anggota akan diberi penghargaan apabila kinerja mereka terbaik

X2D\_20: Setiap anggota yang melanggar di Satuan ini, selalu diberikan sanksi

X2D\_21: Satuan ini memiliki sistem yang adil bagi pemberian penghargaan dan sanksi

X2D\_22: Prestasi kerja yang baik mempengaruhi karier saya

X2D\_23: Keberhasilan melaksanakan tugas berat sering dianggap sebagai prestasi

Tabel 4.21 menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab sangat setuju, yaitu sebesar 45,2%. Ini artinya bahwa mayoritas responden sangat setuju terhadap organisasi yang memberikan penghargaan apabila anggota dapat menyelesaikan tugas secara baik. Responden tersebut mempunyai persepsi bahwa iklim organisasi pada Satreskrim Polrestabes Semarang menunjukkan adanya keseimbangan antara penghargaan dan sanksi. Namun demikian, terdapat juga responden yang menjawab sangat tidak setuju, yaitu sebesar 4,55%. Jawaban sangat tidak setuju ini terdapat pada semua pernyataan pada indikator iklim organisasi. Ini artinya bahwa anggota yang menjawab sangat tidak setuju ini mempunyai persepsi bahwa iklim organisasi pada Satreskrim Polrestabes Semarang menunjukkan tidak adanya penghargaan apabila anggota dapat menyelesaikan tugas secara baik atau penyelesaian pekerjaan dengan baik diberi imbalan secara tidak konsisten. Mereka berpersepsi bahwa anggota tidak diberi penghargaan apabila kinerja mereka baik, anggota yang melanggar tidak diberikan sanksi, organisasi tidak memiliki sistem yang adil bagi pemberian penghargaan dan sanksi, prestasi kerja anggota tidak mempengaruhi karier anggota, dan keberhasilan melaksanakan tugas berat selalu dianggap melaksanakan tugas biasa.

Pada variabel iklim organisasi dengan indikator dukungan, yaitu indikator yang dicirikan oleh perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung diantara anggota kelompok kerja, menunjukkan bahwa secara berurutan dari yang paling tinggi persentasenya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 49,5%, setuju sebesar 27,9%, ragu-ragu sebesar 18,12%,

tidak setuju sebesar 2,09%, dan sangat tidak setuju sebesar 0,70%. Untuk lebih jelasnya, akan diuraikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.22**

**Deskripsi Variabel Iklim Organisasi dari Indikator Dukungan**

Indikator Dukungan	Sangat setuju		Setuju		Ragu-ragu		Tidak setuju		Sangat tidak setuju		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
X2E_24	57	46,3	40	32,5	20	16,3	-	-	6	4,9	123	100
X2E_25	64	52,0	49	39,8	10	8,1	-	-	-	-	123	100
X2E_26	68	55,3	33	26,8	22	17,9	-	-	-	-	123	100
X2E_27	81	65,9	32	26,0	6	4,9	3	2,4	1	-	123	100
X2E_28	50	40,7	20	16,3	46	37,4	4	3,3	3	-	123	100
X2E_29	66	53,7	35	28,5	22	17,9	-	-	-	-	123	100
X2E_30	40	32,5	31	25,2	30	24,4	11	8,9	11	-	123	100
Total	426	49,5	240	27,9	156	18,12	18	2,09	21	0,70	861	100

Sumber : hasil penelitian 2011

X2E\_24: Jika melaksanakan tugas sulit, saya selalu mendapatkan bantuan dari atasan maupun rekan kerja

X2E\_25: Di Satuan ini, ada kerjasama yang baik antara satu dengan yang lain dalam melaksanakan tugas

X2E\_26: Anggota di Satuan ini, saling percaya antara satu dengan yang lain

X2E\_27: Saya merasa bahwa saya merupakan anggota unit kerja yang berfungsi dengan baik

X2E\_28: Anggota yang lain sangat tertarik untuk mengetahui apa yang terjadi pada sesama rekan kerja

X2E\_29: Atasan maupun rekan kerja sangat mendukung tugas-tugas saya

X2E\_30: Jika melakukan kesalahan, saya mendapatkan simpati dari rekan kerja lainnya

Tabel 4.22 menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab sangat setuju, yaitu sebesar 49,5%. Ini artinya bahwa mayoritas responden sangat setuju terhadap iklim organisasi yang menunjukkan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung diantara anggota kelompok kerja. Responden tersebut merasa bahwa mereka merupakan bagian tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, apabila mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Namun demikian, terdapat juga responden yang

menjawab sangat tidak setuju, yaitu sebesar 0,70%. Jawaban sangat tidak setuju ini terdapat pada pernyataan jika melaksanakan tugas sulit, saya selalu mendapatkan bantuan dari atasan maupun rekan kerja. Ini artinya bahwa responden tersebut tidak mendapatkan bantuan dari atasan maupun rekan kerja, apabila melaksanakan tugas sulit. Hal ini menggambarkan adanya dukungan yang sangat rendah terhadap anggota tersebut, yang ditandai oleh anggota merasa terisolasi atau tersisih karena tidak mendapatkan bantuan dari atasan maupun rekan kerja, ketika melaksanakan tugas sulit.

Pada variabel iklim organisasi dengan indikator komitmen, yaitu indikator yang dicirikan oleh perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi, menunjukkan bahwa secara berurutan dari yang paling tinggi persentasenya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 62,9%, setuju sebesar 27,8%, ragu-ragu sebesar 7,32%, tidak setuju sebesar 1,95%, dan sangat tidak setuju sebesar 0%. Untuk lebih jelasnya, akan diuraikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.23**

**Deskripsi Variabel Iklim Organisasi dari Indikator Komitmen**

Indikator Komitmen	Sangat setuju		Setuju		Ragu-ragu		Tidak setuju		Sangat tidak setuju		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
X2F_31	79	64,2	31	25,2	13	10,6	-	-	-	-	123	100
X2F_32	71	57,7	41	33,3	5	4,1	6	4,9	-	-	123	100
X2F_33	85	69,1	33	26,8	5	4,1	-	-	-	-	123	100
X2F_34	73	59,3	37	30,1	13	10,6	-	-	-	-	123	100
X2F_35	79	64,2	29	23,6	9	7,3	6	4,9	-	-	123	100
Total	387	62,9	171	27,8	45	7,32	12	1,95	0	0,00	615	100

Sumber : hasil penelitian 2011

X2F\_31: Pada umumnya, semua anggota memiliki komitmen tinggi terhadap tujuan organisasi

X2F\_32: Setiap anggota merasa bangga menjadi anggota organisasi ini

X2F\_33: Tujuan organisasi telah ditanamkan dengan jelas kepada setiap anggota

X2F\_34: Saya memahami betul tujuan dari organisasi ini

X2F\_35: Tugas yang saya lakukan semata-mata untuk mewujudkan tujuan organisasi

Tabel 4.23 menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab sangat setuju, yaitu sebesar 62,9%. Ini artinya bahwa mayoritas responden sangat setuju terhadap iklim organisasi yang menunjukkan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Responden tersebut sangat peka terhadap organisasi dan tujuannya. Namun demikian, terdapat juga responden yang menjawab tidak setuju, yaitu sebesar 1,95%. Jawaban tidak setuju ini terdapat pada pernyataan setiap anggota merasa bangga menjadi anggota organisasi ini dan tugas yang saya lakukan semata-mata untuk mewujudkan tujuan organisasi. Ini artinya bahwa responden tersebut kurang merasa bangga menjadi anggota organisasi dan tugas yang ia lakukan tidak semata-mata untuk mewujudkan tujuan organisasi. Hal ini menggambarkan bahwa pada responden tersebut memiliki derajat kelayakan yang rendah serta apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

Berdasarkan tabel deskripsi variabel iklim organisasi dari seluruh indikator (indikator struktur, standar, tanggung jawab, penghargaan, dukungan, dan komitmen), yang terdiri dari 35 pernyataan dengan responden sebanyak 123 orang menunjukkan bahwa secara berurutan dari yang paling tinggi persentasenya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 50,45%, setuju sebesar 30,6%, ragu-ragu sebesar 14,12%, tidak setuju sebesar 2,02%, dan sangat tidak setuju sebesar 2,78%. Untuk lebih jelasnya, akan diuraikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.24**

**Deskripsi Variabel Iklim Organisasi dari Seluruh Indikator**

Indikator	Sangat setuju		Setuju		Ragu-ragu		Tidak setuju		Sangat tidak setuju		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Struktur	497	67,3	182	24,7	51	6,9	2	1,08	6	0,8	738	100
Standar	174	28,3	364	59,2	76	12,4	1	0,16	0	0,0	615	100
Tanggung jawab	410	47,6	197	22,9	137	15,9	52	6,04	65	7,5	861	100
Penghargaan	278	45,2	164	26,7	143	23,3	2	0,33	28	4,6	615	100
Dukungan	426	49,5	240	27,9	156	18,1	18	2,09	21	2,4	861	100
Komitmen	387	62,9	171	27,8	45	7,3	12	1,95	0	0	615	100
Total	2172	50,45	1318	30,6	608	14,12	87	2,02	120	2,78	4305	100

Sumber : hasil penelitian 2011

Tabel 4.24 menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab sangat setuju, yaitu sebesar 50,1%. Ini artinya bahwa mayoritas responden sangat setuju terhadap iklim organisasi yang menunjukkan adanya struktur tinggi, yaitu anggota organisasi merasa pekerjaan mereka didefinisikan dengan baik; adanya standar kinerja yang tinggi, yaitu anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja; adanya tanggung jawab yang tinggi, yaitu anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan problemnya sendiri; adanya penghargaan yang baik, yaitu anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik; adanya dukungan tinggi dari rekan kerja, yaitu anggota merasa bahwa mereka merupakan bagian tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas; dan adanya komitmen yang tinggi, yaitu anggota merasa bangga terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Namun demikian, masih terdapat responden yang menjawab sangat tidak setuju, yaitu sebesar 2,78% Ini artinya bahwa sebagian kecil responden merasa bahwa iklim organisasi yang ada di Satreskrim Polrestabes Semarang menunjukkan adanya struktur rendah, yaitu anggota merasa tidak ada kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan; adanya standar kinerja yang rendah, yaitu merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja; adanya tanggung jawab yang rendah, yaitu anggota organisasi tidak diharapkan untuk pengambilan resiko dan percobaan terhadap pendekatan baru; adanya penghargaan yang kurang, yaitu anggota organisasi merasa bahwa penyelesaian pekerjaan dengan baik diberi imbalan secara tidak konsisten; dan adanya komitmen yang rendah, yaitu anggota apatis terhadap organisasi dan tujuannya

### **Variabel Kepuasan Kerja (Y)**

Variabel kepuasan kerja terdiri dari 5 (lima) indikator, yaitu indikator pekerjaan yang menantang mental, penghargaan yang adil, kondisi kerja yang mendukung, dukungan rekan kerja, dan kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan. Sedangkan jumlah pernyataan dalam variabel kepuasan kerja adalah sebanyak 29 (dua puluh sembilan) pernyataan.

Pada variabel kepuasan kerja dengan indikator pekerjaan yang menantang mental, yaitu indikator yang dicirikan oleh adanya pekerjaan yang memberikan peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuannya serta menawarkan sejumlah tugas yang bervariasi; kebebasan; serta umpan balik mengenai seberapa baik mereka bekerja; menunjukkan bahwa secara berurutan dari yang paling tinggi persentasenya, mayoritas responden menjawab sangat puas sebesar 70,9%, puas sebesar 22%, cukup puas sebesar 6,02%, tidak puas sebesar 0,33%, dan sangat tidak puas sebesar 0,81%. Untuk lebih jelasnya, akan diuraikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.25**  
**Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja dari Indikator Pekerjaan Yang Menantang Mental**

Pekerjaan yang menantang mental	Sangat puas		Puas		Cukup puas		Tidak puas		Sangat tidak puas		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Y1A_1	93	75,6	21	17,1	9	7,3	-	-	-	-	123	100
Y1A_2	97	78,9	21	17,1	5	4,1	-	-	-	-	123	100
Y1A_3	86	69,9	31	25,2	6	4,9	-	-	-	-	123	100
Y1A_4	89	72,4	28	22,8	6	4,9	-	-	-	-	123	100
Y1A_5	71	57,7	34	27,6	11	8,9	2	1,6	5	4,1	123	100
Total	436	70,9	135	22,0	37	6,02	2	0,33	5	0,81	615	100

Sumber : hasil penelitian 2011

Y1A\_1: Saya mempunyai kesempatan untuk menggunakan keterampilan sesuai dengan pekerjaan saya

Y1A\_2: Saya dibebani oleh pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan saya setiap hari

Y1A\_3: Saya dibebani oleh pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan saya setiap hari

Y1A\_4: Saya mempunyai peluang untuk melakukan pekerjaan dengan hal yang berbeda setiap saat

Y1A\_5: Saya bebas menggunakan kemampuan saya untuk menyelesaikan tugas

Tabel 4.25 menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab sangat puas, yaitu sebesar 70,9%. Ini artinya bahwa mayoritas responden sangat puas terhadap suasana pekerjaan di Satreskrim Polrestabes Semarang yang memberikan

mereka peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuannya serta menawarkan sejumlah tugas yang bervariasi; kebebasan; serta umpan balik mengenai seberapa baik mereka bekerja. Namun demikian, terdapat juga responden yang menjawab sangat tidak puas, yaitu sebesar 0,81%. Jawaban sangat tidak puas ini terdapat pada pernyataan saya bebas menggunakan kemampuan saya untuk menyelesaikan tugas. Ini artinya bahwa responden tersebut tidak bebas menggunakan kemampuannya untuk menyelesaikan tugas.

Pada variabel kepuasan kerja dengan indikator penghargaan yang adil, yaitu indikator yang dicirikan oleh adanya penggajian dan kebijakan promosi yang adil, dan sesuai dengan harapan anggota, menunjukkan bahwa secara berurutan dari yang paling tinggi persentasenya, mayoritas responden menjawab sangat puas sebesar 58,4%, puas sebesar 27,6%, cukup puas sebesar 12,47%, tidak puas sebesar 0,41%, dan sangat tidak puas sebesar 0,95%. Untuk lebih jelasnya, akan diuraikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.26**

**Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja dari Indikator Penghargaan yang Adil**

Penghargaan yang adil	Sangat puas		Puas		Cukup puas		Tidak puas		Sangat tidak puas		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Y1B_6	93	75,6	21	17,1	9	7,3	-	-	-	-	123	100
Y1B_7	97	78,9	21	17,1	5	4,1	-	-	-	-	123	100
Y1B_8	86	69,9	31	25,2	6	4,9	-	-	-	-	123	100
Y1B_9	45	36,6	44	35,8	30	24,4	2	1,6	1	0,8	123	100
Y1B_10	62	50,4	41	33,3	20	16,3	-	-	-	-	123	100
Y1B_11	48	39,0	46	37,4	22	17,9	1	0,8	6	4,9	123	100
Total	431	58,4	204	27,6	92	12,47	3	0,41	7	0,95	738	100

Sumber : hasil penelitian 2011

Y1B\_6 : Saya sangat puas dengan gaji yang saya terima karena sesuai dengan bobot pekerjaan saya

Y1B\_7 : Saya mempunyai peluang untuk meningkatkan karier apabila bekerja dengan baik

Y1B\_8 : Lingkungan kerja di kantor sangat menghargai anggota yang bekerja dengan sungguh-sungguh

Y1B\_9 : Penempatan tugas anggota sesuai dengan kemampuan anggota

Y1B\_10: Bekerja dengan baik dapat menjamin kelancaran mengikuti pendidikan pengembangan

Y1B\_11: Setiap anggota yang berprestasi selalu diberi penghargaan

Tabel 4.26 menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab sangat puas, yaitu sebesar 58,4%. Ini artinya bahwa mayoritas responden sangat puas terhadap suasana pekerjaan di Satreskrim Polrestabes Semarang yang dicirikan oleh adanya penggajian dan kebijakan promosi yang adil, dan sesuai dengan harapan anggota. Namun demikian, terdapat juga responden yang menjawab sangat tidak puas, yaitu sebesar 0,95%. Jawaban sangat tidak puas ini terdapat pada pernyataan penempatan tugas anggota sesuai dengan kemampuan anggota dan setiap anggota yang berprestasi selalu diberi penghargaan. Ini artinya, responden tersebut mempunyai persepsi bahwa penempatan tugas anggota tidak sesuai dengan kemampuan anggota dan setiap anggota yang berprestasi tidak diberi penghargaan. Hal ini menunjukkan bahwa masih ada kebijakan promosi yang tidak adil dan tidak sesuai dengan harapan anggota.

Pada variabel kepuasan kerja dengan indikator kondisi kerja yang mendukung, yaitu indikator yang dicirikan oleh adanya lingkungan kerja pegawai yang mendukung, baik kenyamanan maupun fasilitas kerja yang baik; adanya fasilitas sekelilingnya yang tidak berbahaya atau nyaman suhu udara maupun penerangannya baik; menunjukkan bahwa secara berurutan dari yang paling tinggi persentasenya, mayoritas responden menjawab puas sebesar 72,2%, sangat puas sebesar 15,8%, cukup puas sebesar 10,08%, tidak puas sebesar 1,30%, dan sangat tidak puas sebesar 0,33%. Untuk lebih jelasnya, akan diuraikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.27**  
**Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja dari Indikator Kondisi Kerja yang Mendukung**

Kondisi kerja yang mendukung	Sangat puas		Puas		Cukup puas		Tidak puas		Sangat tidak puas		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Y1C_12	15	12,2	92	74,8	8	6,5	7	5,7	1	0,8	123	100
Y1C_13	14	11,4	89	72,4	18	14,6	1	0,8	1	0,8	123	100
Y1C_14	18	14,6	77	62,6	26	21,1	-	-	-	-	123	100
Y1C_15	25	20,3	96	78,0	2	1,6	-	-	-	-	123	100
Y1C_16	25	20,3	90	73,2	8	6,5	-	-	-	-	123	100
Total	97	15,8	444	72,2	62	10,08	8	1,30	2	0,33	615	100

Sumber : hasil penelitian 2011

Y1C\_12: Saya bekerja dilengkapi dengan fasilitas kerja yang sangat mendukung

Y1C\_13: Saya merasa bahwa jadwal kerja yang disusun sudah sesuai

Y1C\_14: Saya sangat nyaman bekerja karena didukung oleh peraturan yang jelas

Y1C\_15: Saya merasa nyaman bekerja di unit kerja saya sekarang

Y1C\_16: Saya selalu dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan peraturan yang ditentukan

Tabel 4.27 menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab puas, yaitu sebesar 72,2%. Ini artinya bahwa mayoritas responden puas terhadap suasana lingkungan pekerjaan di Satreskrim Polrestabes Semarang yang mendukung, baik kenyamanan maupun fasilitas kerja yang baik serta adanya fasilitas sekelilingnya yang tidak berbahaya atau nyaman suhu udara maupun penerangannya baik. Namun demikian, terdapat juga responden yang menjawab sangat tidak puas, yaitu sebesar 0,33%. Jawaban sangat tidak puas ini terdapat pada pernyataan saya bekerja dilengkapi dengan fasilitas kerja yang sangat mendukung dan saya merasa bahwa jadwal kerja yang disusun sudah sesuai. Ini artinya bahwa sebagian kecil responden mempunyai persepsi bahwa lingkungan kerja di Satreskrim Polrestabes Semarang tidak dilengkapi oleh fasilitas kerja yang mendukung maupun jadwal kerja yang sesuai.

Pada variabel kepuasan kerja dengan indikator dukungan rekan kerja, yaitu indikator yang dicirikan oleh adanya dukungan rekan kerja terhadap pelaksanaan pekerjaan, menunjukkan bahwa secara berurutan dari yang paling tinggi

prosentasenya, mayoritas responden menjawab puas sebesar 78,2%, sangat puas sebesar 12,5%, cukup puas sebesar 7,11%, tidak puas sebesar 2,24%, dan sangat tidak puas sebesar 0%. Untuk lebih jelasnya, akan diuraikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.28**

**Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja dari Indikator Dukungan Rekan Kerja**

Dukungan rekan kerja	Sangat puas		Puas		Cukup puas		Tidak puas		Sangat tidak puas		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Y1D_17	39	31,7	83	67,5	1	0,8	-	-	-	-	123	100
Y1D_18	14	11,4	95	77,2	14	11,4	-	-	-	-	123	100
Y1D_19	8	6,5	81	65,9	23	18,7	11	8,9	-	-	123	100
Y1D_20	12	9,8	97	78,9	3	2,4	11	8,9	-	-	123	100
Y1D_21	13	10,6	104	84,6	6	4,9	-	-	-	-	123	100
Y1D_22	8	6,5	96	78,0	19	15,4	-	-	-	-	123	100
Y1D_23	6	4,9	114	92,7	3	2,4	-	-	-	-	123	100
Y1D_24	23	18,7	99	80,5	1	0,8	-	-	-	-	123	100
Total	123	12,5	769	78,2	70	7,11	22	2,24	0	0,00	984	100

Sumber : hasil penelitian 2011

Y1D\_17: Saya dan rekan kerja saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan

Y1D\_18: Saya berprestasi karena dorongan rekan kerja saya

Y1D\_19: Saya bebas menyampaikan pendapat kepada siapapun di unit kerja saya

Y1D\_20: Saya bebas bekerja sama dengan siapapun di unit kerja saya

Y1D\_21: Saya bekerja dengan baik karena dukungan rekan kerja

Y1D\_22: Rekan kerja saya selalu memberikan informasi yang saya butuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan

Y1D\_23: Saya tidak mengalami kesulitan dalam bekerja karena banyak rekan kerja yang siap membantu

Y1D\_24: Pimpinan bersikap ramah dan menunjukkan perhatiannya kepada setiap anggota

Tabel 4.28 menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab puas, yaitu sebesar 78,2%. Ini artinya bahwa mayoritas responden puas terhadap suasana pekerjaan di Satreskrim Polrestabes Semarang yang dicirikan oleh adanya dukungan rekan kerja terhadap pelaksanaan pekerjaan. Namun demikian, terdapat

juga responden yang menjawab tidak puas, yaitu sebesar 2,24%. Jawaban sangat tidak puas ini terdapat pada pernyataan saya bebas menyampaikan pendapat kepada siapapun di unit kerja saya dan saya bebas bekerja sama dengan siapapun di unit kerja saya. Ini artinya bahwa sebagian kecil responden kurang bebas menyampaikan pendapat kepada siapapun di unit kerja dan kurang bebas bekerja sama dengan siapapun di unit kerjanya.

Pada variabel kepuasan kerja dengan indikator kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan, yaitu indikator yang dicirikan oleh pekerjaan yang dilakukan seorang anggota sesuai dengan hati nuraninya, menunjukkan bahwa secara berurutan dari yang paling tinggi persentasenya, mayoritas responden menjawab puas sebesar 75,3%, sangat puas sebesar 10,1%, cukup puas sebesar 12,36%, tidak puas sebesar 2,28%, dan sangat tidak puas sebesar 0%. Untuk lebih jelasnya, akan diuraikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.29**

**Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja dari Indikator Kecocokan Kepribadian dan Pekerjaan**

Kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan	Sangat puas		Puas		Cukup puas		Tidak puas		Sangat tidak puas		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Y1E_25	10	8,1	105	85,4	8	6,5	-	-	-	-	123	100
Y1E_26	14	11,4	95	77,2	14	11,4	-	-	-	-	123	100
Y1E_27	21	17,1	80	65,0	21	17,1	1	0,8	-	-	123	100
Y1E_28	11	8,9	90	73,2	10	8,1	12	9,8	-	-	123	100
Y1E_29	6	4,9	93	75,6	23	18,7	1	0,8	-	-	123	100
Total	62	10,1	463	75,3	76	12,36	14	2,28	0	0,00	615	100

Sumber : hasil penelitian 2011

Y1E\_25: Kemampuan saya sesuai dengan pekerjaan saya

Y1E\_26: Saya bekerja di unit kerja saya saat ini sesuai dengan keinginan saya sebelumnya

Y1E\_27: Saya sangat senang bekerja di unit kerja saya saat ini

Y1E\_28: Saya dapat melakukan pekerjaan dinas di luar jam kerja

Y1E\_29: Saya tidak merasa bosan terhadap pekerjaan saya saat ini

Tabel 4.29 menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab puas, yaitu sebesar 75,3%. Ini artinya bahwa mayoritas responden puas terhadap pekerjaan di

Satreskrim Polrestabes Semarang karena pekerjaan yang dilakukannya sesuai dengan hati nurani. Pernyataan puas dari responden tersebut juga menunjukkan bahwa pekerjaan yang dilakukannya saat ini sesuai dengan kemampuannya sehingga ia merasa senang untuk bekerja pada unit kerja sekarang dan dapat menjalankan pekerjaan dengan ikhlas walaupun di luar jam kerja. Namun demikian, terdapat juga responden yang menjawab tidak puas, yaitu sebesar 2,28%. Jawaban tidak puas ini terdapat pada pernyataan saya sangat senang bekerja di unit kerja saya saat ini, saya dapat melakukan pekerjaan dinas di luar jam kerja, dan saya tidak merasa bosan terhadap pekerjaan saya saat ini. Ini artinya bahwa sebagian kecil responden tidak senang bekerja di unit kerjanya saat ini, tidak dapat melakukan pekerjaan dinas di luar jam kerja, dan merasa bosan terhadap pekerjaannya saat ini. Hal ini menggambarkan bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh responden tersebut pada saat ini di Satreskrim Polrestabes Semarang, kurang sesuai dengan hati nuraninya. Oleh karena itu, ia tidak senang bekerja di unit kerjanya saya saat ini, tidak dapat melakukan pekerjaan dinas di luar jam kerja, dan merasa bosan terhadap pekerjaannya saat ini. Keadaan seperti ini dapat dihindari apabila pemimpin menempatkan anggota pada unit kerjanya saat ini sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keterampilan yang dimiliki anggota tersebut.

Berdasarkan tabel deskripsi variabel kepuasan kerja dari seluruh indikator (indikator pekerjaan yang menantang mental, penghargaan yang adil, kondisi kerja yang mendukung, dukungan rekan kerja, dan kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan), yang terdiri dari 29 pernyataan dengan responden sebanyak 123 orang menunjukkan bahwa secara berurutan dari yang paling tinggi persentasenya, mayoritas responden menjawab sangat puas sebesar 50,45%, puas sebesar 30,6%, cukup puas sebesar 14,12%, tidak puas sebesar 2,02%, dan sangat tidak puas sebesar 2,78%. Untuk lebih jelasnya, akan diuraikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.30**  
**Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja dari Seluruh Indikator**

Kepuasan kerja	Sangat puas		Puas		Cukup puas		Tidak puas		Sangat tidak puas		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Pekerjaan yg menantang	436	70,9	135	22,0	37	6,0	2	0,33	5	0,81	615	100
Penghargaan yang adil	431	58,4	204	27,6	92	12,47	3	0,41	7	0,95	738	100
Kondisi kerja yang mendukung	97	15,8	444	72,2	62	10,08	10	1,30	2	0,33	615	100
Dukungan rekan kerja	123	12,5	769	78,2	70	7,11	22	2,44	-	-	984	100
Kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan	62	10,1	463	75,3	76	12,36	14	2,28	-	-	615	100
Total	1149	32,21	2015	56,49	337	9,44	51	1,42	14	0,39	3567	100

Sumber : hasil penelitian 2011

Tabel 4.30 menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab puas, yaitu sebesar 56,49%. Ini artinya bahwa mayoritas responden puas terhadap pekerjaannya saat ini di Satreskrim Polrestabes Semarang karena adanya pekerjaan yang secara mental menantang, adanya penghargaan yang adil, adanya kondisi kerja yang mendukung, adanya dukungan rekan kerja, dan pekerjaan yang dilakukannya saat ini sesuai dengan hati nuraninya. Namun demikian, masih terdapat responden yang menjawab sangat tidak puas, yaitu sebesar 0,39% dan tidak puas, yaitu sebesar 1,42%. Ini artinya bahwa sebagian kecil responden merasa tidak senang bekerja di Satreskrim Polrestabes Semarang saat ini. Hal ini disebabkan karena pekerjaannya saat ini di Satreskrim Polrestabes Semarang yang secara mental kurang atau terlalu menantang, tidak adanya penghargaan yang adil, tidak adanya kondisi kerja yang mendukung, tidak adanya dukungan rekan kerja, dan pekerjaan yang dilakukannya saat ini tidak sesuai dengan hati nuraninya.

### **Deskripsi Mean Skor Tingkat Kepuasan Kerja**

Mengetahui tingkat kepuasan kerja anggota merupakan hal yang penting bagi suatu organisasi untuk melihat sejauhmana anggota memperoleh kepuasan dari pekerjaannya. Hal ini penting karena kepuasan kerja merupakan salah satu variabel yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika anggota merasakan kepuasan dalam bekerja maka ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik dan mematuhi semua peraturan organisasi yang berlaku. Apabila pekerjaan dilaksanakan dengan hati yang senang, maka pekerjaan tersebut akan terasa ringan. Sebaliknya, apabila pekerjaan tersebut dilaksanakan dengan terpaksa maka akan terasa berat baginya untuk mengerjakannya.

Anggota yang bekerja dengan hati yang senang akan berdampak positif bagi organisasi. Anggota tersebut cenderung memiliki keikhlasan yang tinggi dibandingkan dengan anggota kurang senang terhadap pekerjaannya. Demikian pula anggota tersebut cenderung memiliki tanggung jawab yang tinggi apabila diberikan pekerjaan kepadanya. Seorang anggota reserse perlu mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya. Hal ini sangat penting karena pekerjaan seorang anggota reserse terbilang cukup berat karena berkaitan dengan penyelidikan dan penyidikan suatu tindak pidana. Seorang anggota reserse bertugas mengungkap suatu tindak pidana yang pada awalnya masih remang-remang, bahkan sama sekali tidak kelihatan siapa pelakunya, menjadi terang benderang siapa pelakunya beserta barang buktinya. Hal ini tentunya tidak mudah untuk melakukannya. Diperlukan kemampuan dan keterampilan yang memadai bagi seorang anggota reserse untuk mengungkapnya. Demikian pula, harus didukung oleh kondisi organisasi yang memberikan kepuasan kerja baginya, seperti adanya pekerjaan yang menantang mental, penghargaan yang adil, kondisi kerja yang mendukung, dukungan rekan kerja, maupun kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan.

Untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang, maka kita dapat melihat nilai rata-rata dari 29 pernyataan tentang kepuasan kerja dengan responden sebanyak 123 anggota. Hasil dari pengolahan data mean skor sebagai berikut:

**Tabel 4.31**  
**Mean Skor Tingkat Kepuasan Kerja**

No	Pernyataan	Mean
1	Saya mempunyai kesempatan untuk menggunakan ketrampilan sesuai dengan pekerjaan saya	4,68
2	Saya dibebani oleh pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan saya setiap hari	4,75
3	Saya dibebani oleh pekerjaan yang sesuai dengan ketrampilan saya setiap hari	4,65
4	Saya mempunyai peluang untuk melakukan pekerjaan dengan hal yang berbeda setiap hari	4,67
5	Saya bebas menggunakan kemampuan saya untuk menyelesaikan tugas	4,33
6	Saya sangat puas dengan gaji yang saya terima karena sesuai dengan bobot pekerjaan saya	4,68
7	Saya mempunyai peluang untuk meningkatkan karier apabila bekerja dengan baik	4,75
8	Lingkungan kerja di kantor sangat menghargai anggota yang bekerja dengan sungguh-sungguh	4,65
9	Penempatan tugas anggota sesuai dengan kemampuan anggota	4,04
10	Bekerja dengan baik dapat menjamin kelancaran mengikuti pendidikan pengembangan	4,34
11	Setiap anggota yang berprestasi selalu diberi penghargaan	4,05
12	Saya bekerja dilengkapi dengan fasilitas yang sangat mendukung	3,92
13	Saya merasa bahwa jadwal kerja yang disusun sudah sesuai	3,93
14	Saya sangat nyaman bekerja karena didukung oleh peraturan yang jelas	3,90
15	Saya merasa nyaman bekerja di unit kerja saya sekarang	4,19
16	Saya selalu dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan peraturan yang ditentukan	4,14
17	Saya dan rekan kerja saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan	4,31

18	Saya berprestasi karena dorongan rekan kerja saya	4,00
19	Saya bebas menyampaikan pendapat kepada siapapun di unit kerja saya	3,70
20	Saya bebas bekerja sama dengan siapapun di unit kerja saya	3,89
21	Saya bekerja dengan baik karena dukungan rekan kerja	4,06
22	Rekan kerja saya selalu memberikan informasi yang saya butuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan	3,91
23	Saya tidak mengalami kesulitan dalam bekerja karena banyak rekan kerja yang siap membantu	4,02
24	Pimpinan bersikap ramah dan menunjukkan perhatiannya kepada setiap anggota	4,18
25	Kemampuan saya sesuai dengan pekerjaan saya	4,02
26	Saya bekerja di unit kerja saya saat ini sesuai dengan keinginan saya sebelumnya	4,00
27	Saya sangat senang bekerja di unit kerja saya saat ini	3,98
28	Saya dapat melakukan pekerjaan dinas di luar jam kerja	3,81
29	Saya tidak merasa bosan terhadap pekerjaan saya saat ini	3,85

Sumber : hasil penelitian 2011

Tabel 4.31 menunjukkan data mean skor tingkat kepuasan kerja responden dari yang tertinggi sampai yang terendah. Tingkat kepuasan kerja yang tertinggi terdapat pada pernyataan nomor 2, yaitu saya dibebani oleh pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan saya setiap hari, dengan mean skor 4,75. Pernyataan tersebut terdapat pada indikator pekerjaan yang menantang mental. Tingkat kepuasan kerja yang tertinggi lainnya juga terdapat pada pernyataan nomor 7, yaitu saya mempunyai peluang untuk meningkatkan karier apabila bekerja dengan baik, dengan mean skor 4,75. Pernyataan tersebut terdapat pada indikator penghargaan yang adil. Jadi, pernyataan yang memiliki mean skor tertinggi terdapat pada indikator pekerjaan yang menantang mental dan penghargaan yang adil. Sedangkan pernyataan yang memiliki mean skor terendah dari pernyataan-pernyataan lainnya terdapat pada pernyataan nomor 19, yaitu saya bebas menyampaikan pendapat kepada siapapun di unit kerja saya, dengan skor 3,70. Pernyataan tersebut terdapat pada indikator dukungan rekan kerja.

Tingkat kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang adalah suatu penilaian perasaan senang mengenai sejauhmana pekerjaannya mampu memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh anggota Satreskrim Polrestabes Semarang disebabkan karena terpenuhinya harapan atas pekerjaannya, seperti: adanya pekerjaan yang menantang mental, penghargaan yang adil, kondisi kerja yang mendukung, dukungan rekan kerja, maupun kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan. Tabel 4.31 menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang bervariasi dari tingkat kepuasan kerja yang tertinggi sampai dengan yang terendah. Tingkat kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang masih menunjukkan tingkatan yang tinggi karena semuanya memiliki mean skor di atas 3. Namun demikian, kepuasan kerja anggota tersebut perlu ditingkatkan terus dengan memperhatikan faktor-faktor yang dapat memberikan kepuasan kerja anggota, yaitu adanya pekerjaan yang menantang mental, adanya penghargaan yang adil, adanya kondisi kerja yang mendukung, adanya dukungan rekan kerja, maupun adanya kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan.

### **Analisis Tabulasi Silang Antara Profil Responden dengan Kepuasan Kerja**

Untuk mengetahui hubungan antara identitas responden dan kepuasan kerja, maka digunakan *Descriptive Statistic Crosstabs* sehingga diperoleh bobot atau frekwensi terhadap kepuasan kerja dari masing-masing item identitas responden seperti: pangkat, jenis kelamin, usia, lama bekerja, pendidikan terakhir, unit kerja, dan pendidikan kejuruan. Menurut Ghozali (2007 : 21), “Analisis tabulasi silang (*crosstab*) pada prinsipnya menyajikan data dalam bentuk tabulasi yang meliputi baris dan kolom dan data untuk penyajian *crosstab* adalah data berskala nominal atau kategori.” Adapun analisis tabulasi silang untuk masing-masing item identitas responden adalah sebagai berikut:

#### **Pangkat terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Mangkunegara (2009 : 120), “Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada dalam diri pegawai dan faktor pekerjaannya.” Faktor pegawai meliputi kecerdasan (IQ), kecakapan khusus,

umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja. Sedangkan faktor pekerjaan meliputi jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja. Jadi, pangkat merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Demikian pula menurut Brown dan Ghiselli dalam Sutrisno (2010) bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: faktor kedudukan, pangkat, jaminan finansial dan sosial, dan mutu pengawasan. Adapun hasil analisis tabulasi silang antara pangkat dan kepuasan kerja dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.32**

**Tabulasi Silang antara Pangkat terhadap Kepuasan Kerja**

Pangkat	Sangat puas		Puas		Cukup puas		Tidak puas		Sangat tidak puas		Total	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Pama	175	37,7	237	51,07	40	8,62	9	1,93	3	0,64	464	100
Bintara	939	30,26	1698	54,72	369	11,89	85	2,73	12	0,38	3103	100
Total	1114	31,23	1935	52,24	409	11,46	94	2,63	15	0,42	3567	100

Sumber : hasil penelitian 2011

Hasil tabulasi silang antara pangkat dengan kepuasan kerja tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja pada anggota dengan golongan kepangkatan perwira pertama lebih tinggi dibandingkan dengan kepuasan kerja pada anggota dengan golongan kepangkatan bintara. Hal ini menggambarkan bahwa pangkat seseorang turut menentukan tingkat kepuasan kerjanya. Semakin tinggi pangkat anggota maka kepuasan kerja pun akan semakin meningkat. Hal ini sesuai dengan pendapat Brown dan Ghiselli dalam Sutrisno (2010 : 79) bahwa,

”Pada pekerjaan yang mendasarkan pada perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, serta kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaannya.”

Dalam organisasi Polri, pangkat seseorang berpengaruh terhadap kepuasan kerjanya. Dalam pengertian ini, apabila seseorang memiliki pangkat yang tinggi maka tentu saja ia juga memiliki jabatan yang lebih tinggi dari rekan-rekannya yang pangkatnya lebih rendah. Anggota dengan jabatan yang lebih tinggi cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya karena gaji dan kondisi kerja yang lebih baik serta berpeluang menggunakan seluruh kemampuan dan keterampilannya dalam melaksanakan tugas. Demikian pula yang terdapat pada Satreskrim Polrestabes Semarang. Responden dengan kepangkatan perwira pertama, paling rendah jabatannya adalah Kepala Sub Unit, sedangkan paling tinggi jabatannya adalah Kepala Unit. Dibandingkan dengan Bintara, mereka mempunyai jabatan yang lebih tinggi dan tentu saja memiliki tunjangan jabatan yang lebih besar dari anggota berpangkat bintara. Menurut Brown dan Ghiselli dalam Sutrisno (2010 : 79), "Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah." Namun demikian, "Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja" (Brown dan Ghiselli dalam Sutrisno, 2010 : 79).

### **Jenis Kelamin terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Mangkunegara (2009), salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor jenis kelamin. Adapun hasil analisis tabulasi silang antara jenis kelamin dan kepuasan kerja dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.33**

#### **Tabulasi Silang antara Jenis kelamin terhadap Kepuasan Kerja**

Jenis Kelamin	Sangat puas		Puas		Cukup puas		Tidak puas		Sangat tidak puas		Total	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Laki-laki	1038	31,39	1780	53,84	383	11,58	91	2,75	14	0,42	3306	100
Perempuan	76	29,11	155	59,38	26	9,96	3	1,14	1	0,38	261	100
Total	1114	31,23	1935	52,24	409	11,46	94	2,63	15	0,42	3567	100

Sumber : hasil penelitian 2011

Tabel 4.33 menggambarkan bahwa prosentase jawaban yang diberikan oleh responden laki-laki dan responden perempuan menunjukkan angka yang tidak jauh berbeda.

### Usia terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2009), salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor umur. Demikian pula menurut Blum dalam Sutrisno (2010 : 77) bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu "Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan." Adapun hasil analisis tabulasi silang antara jenis kelamin dan kepuasan kerja dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.34**

#### Tabulasi Silang antara Usia terhadap Kepuasan Kerja

Usia (th)	Sangat puas		Puas		Cukup puas		Tidak puas		Sangat tidak puas		Total	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
17-26	161	24,13	348	52,17	114	17,09	39	5,84	5	0,74	667	100
27-36	337	31,40	589	54,89	119	11,1	24	2,23	4	0,37	1073	100
37-46	371	34,57	572	53,30	106	9,87	21	1,95	4	0,37	1073	100
47-57	245	32,5	426	56,4	70	9,28	11	1,45	2	0,26	754	100
Total	1114	31,23	1935	52,24	409	11,46	94	2,63	15	0,42	3567	100

Sumber : hasil penelitian 2011

Tabel 4.34 menggambarkan bahwa prosentase jawaban sangat puas dan puas yang diberikan oleh responden dengan usia antara 17 – 26 tahun lebih rendah dibandingkan dengan usia yang lebih tua. Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Mangkunegara (2009 : 118) bahwa, "Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relatif muda." Selanjutnya, menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2009 : 118),

"Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas."

Demikian pula, sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nuraida Hidayati dalam Kurniawan (2010 : 129) bahwa,

“Karyawan yang lebih tua, cenderung lebih merasa puas dengan pekerjaannya. Ada beberapa pengecualian tetapi secara umum lebih tinggi kepuasan kerjanya karena lebih rendah harapan-harapannya dan lebih mudah menyesuaikan diri dengan situasi kerja daripada karyawan usia muda. Pada usia muda biasanya memiliki harapan yang ideal tentang dunia kerja yang diinginkannya sehingga apabila harapannya tidak tercapai maka cenderung merasa tidak puas dalam bekerja.”

### **Lama Bekerja terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Mangkunegara (2009), salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor masa kerja. Hasil analisis tabulasi silang antara lama bekerja dan kepuasan kerja dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.35**

**Tabulasi Silang antara Lama Bekerja terhadap Kepuasan Kerja**

Lama bekerja (th)	Sangat puas		Puas		Cukup puas		Tidak puas		Sangat tidak puas		Total	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
0-5	135	27,38	242	49,08	93	18,86	22	4,46	1	0,20	493	100
6-10	270	28,21	546	57,05	106	11,07	29	3,03	6	0,62	957	100
11-15	127	29,19	236	54,25	54	12,41	16	3,67	2	0,45	435	100
16-20	252	36,20	363	52,15	62	8,1	14	2,01	5	0,71	696	100
> 20	330	33,46	548	55,57	94	9,53	13	1,31	1	0,10	986	100
Total	1114	31,23	1935	52,24	409	11,46	94	2,63	15	0,42	3567	100

Sumber : hasil penelitian 2011

Tabel 4.35 menggambarkan bahwa prosentase jawaban sangat puas dan puas yang diberikan oleh responden dengan lama bekerja antara 0 – 5 tahun lebih rendah dibandingkan dengan yang lain. Hal ini disebabkan karena anggota yang baru bekerja pada suatu fungsi mengalami proses penyesuaian diri dengan pekerjaan barunya. Tentunya, ia harus cepat menyesuaikan diri, terutama berkaitan dengan kemampuan, keterampilan, dan pengalaman bertugasnya. Sedangkan anggota yang sudah lama bekerja, ia telah mempunyai kemampuan, keterampilan yang cukup, dan tentunya memiliki pengalaman yang lebih

dibandingkan dengan anggota yang baru bekerja, sehingga lebih mudah menghadapi dan menyelesaikan diri dengan pekerjaannya. Apalagi pekerjaan seorang anggota reserse, tidak hanya menuntut kemampuan dan keterampilan, tetapi juga perlu pengalaman yang cukup di bidang tugasnya. Demikian halnya menurut Robbins dalam Kurniawan (2010 : 129) bahwa, "Lamanya bekerja anggota berarti pengalaman dalam bekerja, sehingga masa kerja dan kepuasan kerja saling berkaitan. Pernyataan tersebut merupakan kajian tentang hubungan senioritas dengan produktifitas yang dilakukan oleh A.G. Bedein, G.R. Ferris, dan K.M. Kacmar."

### **Pendidikan Terakhir terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Mangkunegara (2009), salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor pendidikan. Demikian pula menurut Timothy A. Judge and Shiniciro Watanabe dalam Sopiah (2008 : 171) bahwa, "Faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yaitu kesempatan untuk promosi, faktor intrinsik, kondisi kerja, pendidikan, usaha pribadi, sistem gaji, jam kerja, hakikat pekerjaan, kesempatan untuk maju berkembang." Hasil analisis tabulasi silang antara pendidikan dan kepuasan kerja dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.36**

#### **Tabulasi Silang antara Pendidikan Terakhir terhadap Kepuasan Kerja**

Pendidikan Terakhir	Sangat puas		Puas		Cukup puas		Tidak puas		Sangat tidak puas		Total	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
SLTA	634	29,54	1149	53,54	279	13	79	3,64	8	0,37	2146	100
D3	41	35,34	60	51,72	15	12,93	0	0	0	0	116	100
S1	380	32,75	666	57,41	93	8,01	14	1,2	7	0,6	1160	100
S2	62	42,75	60	41,37	22	15,17	1	0,8	0	0	145	100
S3	0		0		0		0		0	0	0	0
Total	1114	31,23	1935	52,24	409	11,46	94	2,63	15	0,42	3567	100

Sumber : hasil penelitian 2011

Tabel 4.36 menggambarkan bahwa prosentase jawaban sangat puas yang diberikan oleh responden dengan latar belakang pendidikan SLTA lebih rendah dari responden dengan latar belakang pendidikan yang lain. Fungsi reserse adalah suatu fungsi yang penuh dengan tantangan karena berkaitan dengan tugasnya

untuk mengungkap suatu kasus kejahatan. Seorang anggota reserse perlu memiliki wawasan yang luas dan pengetahuan yang cukup untuk menghadapi dinamika perkembangan masyarakat dengan berbagai macam kejahatan yang terjadi. Kemampuan yang dimilikinya sangat mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan tugasnya. "Kemampuan merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan" (Rivai dan Mulyadi, 2010 : 250). Kemampuan ini diperoleh melalui pendidikan, walaupun ada faktor-faktor lain yang mempengaruhinya seperti pengalaman kerja. Namun demikian, orang yang berpendidikan tinggi memiliki pola pikir yang lebih baik untuk menghadapi suatu masalah, dalam hal ini menghadapi beban tugas yang sangat berat di fungsi reserse, walaupun pendidikan bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang karena masih ada faktor lain seperti adanya penghargaan yang adil, kondisi kerja yang mendukung, dan dukungan rekan kerja. Namun demikian, tabel 4.36 telah menunjukkan bahwa pendidikan sangat penting bagi kepuasan kerja seseorang yang bekerja di fungsi reserse yang penuh dengan tantangan.

### **Unit terhadap Kepuasan Kerja**

Gibson dalam Sopiah (2008 : 171) menyebutkan bahwa, "Aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu upah, pekerjaan, promosi, penyelia, dan rekan kerja." "Wexley dan Yukl berpendapat bahwa aspek kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan adalah upah, pekerjaan, pengawasan, teman kerja, materi pekerjaan, jaminan kerja, dan promosi" (Sopiah, 2008 : 171). "Robins menyebutkan bahwa aspek-aspek kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah upah, pekerjaan, promosi, penyelia dan rekan kerja" (Sopiah, 2008 : 171). "Mathis dan Jackson menambahkan kepuasan kerja memiliki banya dimensi, diantaranya pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, supervise, kerjasama yang baik dengan rekan kerja, serta kesempatan untuk berkembang" (Sopiah, 2008 : 171). "Luthans mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, supervisi, kelompok kerja, dan kondisi kerja" (Sopiah, 2008 : 171). Dalam hal ini, pekerjaan anggota pada setiap unit, dengan sifat tugas yang berbeda antara satu

unit dengan unit yang lain, tentunya menyebabkan kepuasan kerja yang berbeda-beda pula. Hasil analisis tabulasi silang antara unit dan kepuasan kerja dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.37**

**Tabulasi Silang antara Unit terhadap Kepuasan Kerja**

Unit	Sangat puas		Puas		Cukup puas		Tidak puas		Sangat tidak puas		Total	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Urbinops	34	19,54	111	63,8	25	14,36	4	2,3	0	0	174	100
Urident	127	29,19	240	55,17	45	10,34	22	5,05	1	0,22	435	100
Unit I	164	29,76	313	56,80	66	11,97	6	1,08	2	0,36	551	100
Unit II	145	26,31	304	55,17	87	15,78	15	2,72	0	0	551	100
Unit III	141	32,41	274	62,98	13	2,98	6	1,37	1	0,22	435	100
Unit IV	180	38,8	186	40,08	75	16,16	19	4,1	4	0,86	464	100
Unit V	208	32,60	366	57,36	52	8,15	6	0,94	6	0,94	638	100
Unit VI	115	36,05	141	44,20	46	14,42	16	5,01	1	0,31	319	100
Total	1114	31,23	1935	52,24	409	11,46	94	2,63	15	0,42	3567	100

Sumber : hasil penelitian 2011

Tabel 4.36 menggambarkan bahwa prosentase jawaban sangat puas yang diberikan oleh responden pada unit IV lebih tinggi dari unit yang lain, yaitu sebesar 38,8%, dan memiliki jawaban puas yang rendah, yaitu sebesar 40,08%. Sedangkan Urusan Pembinaan Operasional (Urbinops) memiliki prosentase jawaban sangat puas yang lebih rendah dari unit yang lain, yaitu sebesar 19,54%, dan memiliki jawaban puas yang paling tinggi, yaitu sebesar 63,8%. Unit IV adalah unsur pelaksana pada Satreskrim yang bertugas melakukan penyelidikan dan penyidikan tindak pidana tertentu yang meliputi *illegal logging*, *illegal fishing*, *illegal mining*, kasus BBM, perusakan lingkungan hidup, perusakan benda purbakala, polusi udara dan air, bencana alam kasus sarana air bersih dan lain-lain. Urbinops adalah unsur pelaksana dan pelayanan staf pada Satreskrim yang bertugas merumuskan dan menyiapkan rencana program kerja dan anggaran, rencana dan administrasi operasional, penyelenggaraan pelayanan urusan administrasi personil, urusan ketatausahaan dan urusan dalam.

### Pendidikan Kejuruan terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2009), salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor pendidikan. Demikian pula menurut Timothy A. Judge and Shiniciro Watanabe dalam Sopiah (2008 : 171) bahwa, “Faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yaitu kesempatan untuk promosi, faktor intrinsik, kondisi kerja, pendidikan, usaha pribadi, sistem gaji, jam kerja, hakikat pekerjaan, kesempatan untuk maju berkembang.” Hasil analisis tabulasi silang antara pendidikan kejuruan dan kepuasan kerja dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.38**

#### Tabulasi Silang antara Pendidikan Kejuruan terhadap Kepuasan Kerja

Pendidikan kejuruan	Sangat puas		Puas		Cukup puas		Tidak puas		Sangat tidak puas		Total	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Tidak pernah	374	27,43	787	57,74	171	12,54	26	1,90	5	0,36	1363	100
1-5 kali	740	33,57	1148	52,08	238	10,79	68	3,08	10	0,45	2204	100
Total	1114	31,23	1935	52,24	409	11,46	94	2,63	15	0,42	3567	100

Sumber : hasil penelitian 2011

Pendidikan kejuruan sangat penting bagi anggota untuk meningkatkan kepuasan kerjanya. Pendidikan kejuruan akan membantu menciptakan keseimbangan antara kemampuan anggota dan sifat pekerjaan yang dihadapi oleh anggota. Seorang anggota reserve perlu memiliki kemampuan yang memadai untuk mengungkap suatu kasus kejahatan. Kemampuan ini dapat ditingkatkan melalui pendidikan kejuruan. Apabila pekerjaan yang dihadapi oleh anggota sesuai dengan latar belakang pendidikan kejurumannya maka akan dapat membantunya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan kemungkinan tingkat keberhasilan atau kesuksesan dalam pekerjaannya tersebut lebih besar dari anggota yang belum pernah mendapatkan pendidikan kejuruan. Pada akhirnya, ia akan menemukan kepuasan dalam bekerja. Namun demikian, tidak selamanya anggota yang telah memiliki pendidikan kejuruan yang sesuai dengan pekerjaannya akan selalu menemukan kepuasan dalam bekerja. Hal ini disebabkan karena ada faktor lain yang mempengaruhinya, seperti adanya pekerjaan yang kurang atau terlalu menantang mental, tidak adanya penghargaan yang adil,

kondisi kerja yang kurang mendukung, rendahnya dukungan rekan kerja, dan ketidakcocokan antara kepribadian dan pekerjaan.

### Pengujian Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas Data dengan *Kolmogorov-Smirnov*

Uji normalitas dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui apakah data memiliki distribusi normal atau tidak. Menurut Ghozali (2007 : 110), “Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil.” “Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik” Ghozali (2007 : 110).

Uji statistik yang digunakan untuk menguji normalitas data dalam penelitian ini adalah uji *Kolmogorov-Smirnov*. Untuk mengetahui data berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan cara membandingkan *p-value* dengan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) sebesar 5% atau 0,05. Apabila *p-value* lebih besar dari ( $>$ ) 0,05 maka data berdistribusi normal atau memiliki penyebaran data yang normal. Sebaliknya, apabila nilai Sig atau signifikansi atau nilai probabilitas lebih kecil dari ( $<$ ) 0,05, maka data tidak berdistribusi normal. Hasil pengujian normalitas dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.39**

#### Hasil Uji Normalitas Data dengan *Kolmogorov-Smirnov*

Variabel	Kolmogorov-Smirnov	P-Value	Sig	Status
<i>Unstandardized residual</i> Gaya Kepemimpinan	0,770	0,594	p>0,05	Normal
<i>Unstandardized residual</i> Iklim Organisasi	0,658	0,779	p>0,05	Normal

Sumber : hasil penelitian 2011

Dari hasil uji *Kolmogorov-Smirnov*, diketahui bahwa *p-value* dari *unstandardized residual* ternyata lebih besar dari  $\alpha$  (p>0,05), sehingga seluruh

data variabel pengganggu atau residual tersebut dinyatakan berdistribusi normal atau memiliki sebaran data yang normal.

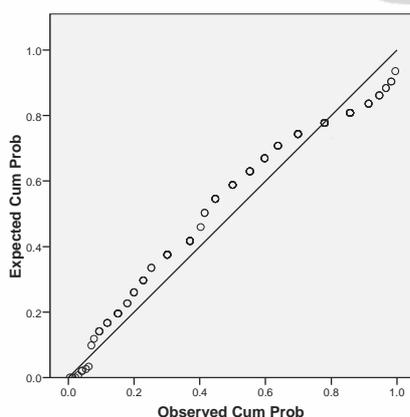
### Uji Normalitas Data dengan Normal P-P Plots

Seperti yang telah diuraikan sebelumnya bahwa, “Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik” Ghozali (2007 : 110). Analisis grafik yang digunakan untuk menguji normalitas data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Normal P-P Plots. Menurut Ghozali (2007 : 110), salah satu cara untuk melihat normalitas residual adalah,

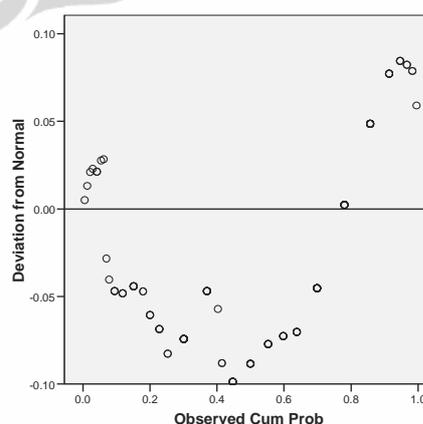
“Dengan melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.”

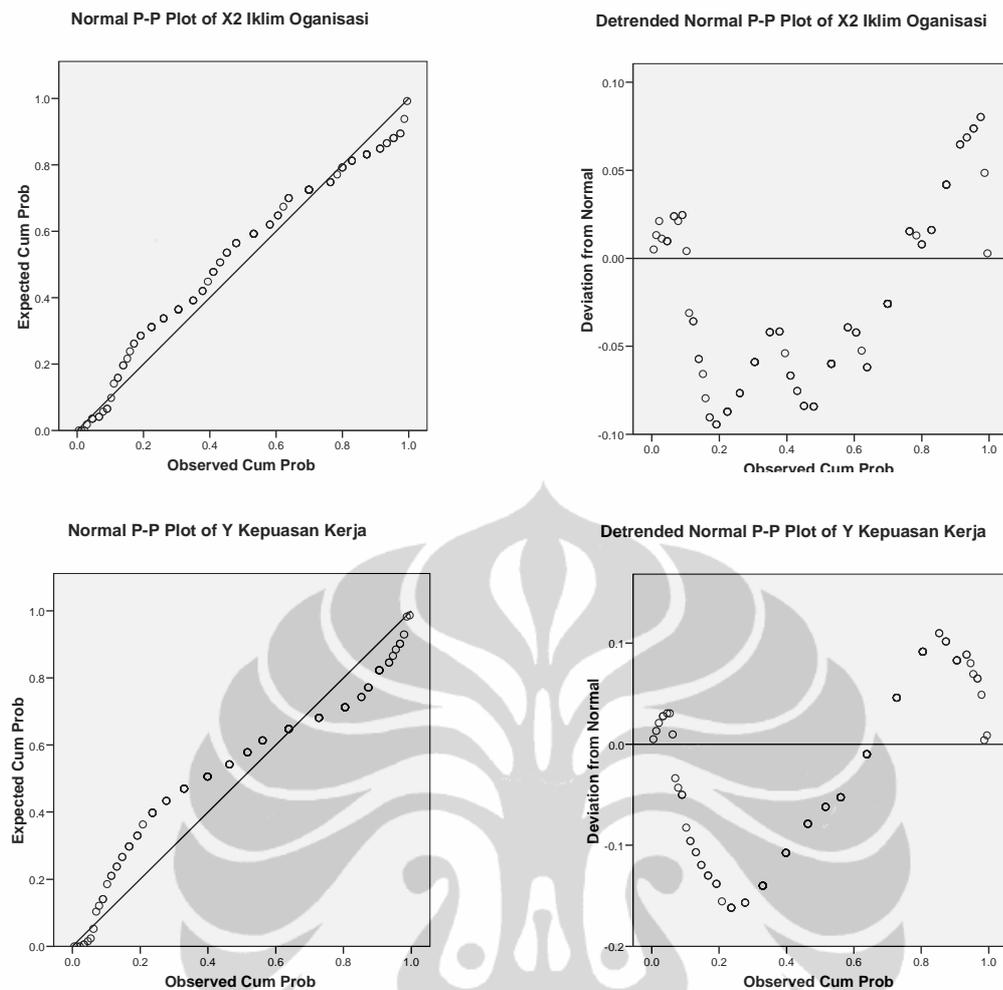
Data berdistribusi normal apabila titik-titik data menyebar disekitar garis diagonal dan penyebarannya searah mengikuti arah garis diagonal. Hasil uji normalitas data dengan menggunakan Normal P-P Plots pada variabel gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

Normal P-P Plot of X1 Gaya Kepemimpinan



Detrended Normal P-P Plot of X1 Gaya Kepemimpinan





**Gambar 4.1**

### Normal P-P Plots untuk Variabel Independen dan Variabel Dependen

Hasil uji normalitas data dengan menggunakan Normal P-P Plots pada variabel yang digunakan dinyatakan terdistribusi normal atau mendekati normal. Suatu variabel dikatakan normal jika gambar distribusi dengan titik-titik data menyebar di sekitar garis diagonal dan penyebaran titik-titik data tersebut searah mengikuti garis diagonal. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas (Ghozali, 2007).

### Uji Multikolonieritas

“Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen)” (Ghozali, 2007 : 91). Dengan kata lain, uji multikolonieritas digunakan untuk mengetahui apakah ada

korelasi di antara variabel independen yang satu dengan variabel independen yang lainnya. “Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol” (Ghozali, 2007 : 91).

Multikolonieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Menurut Ghozali (2007 : 91),

“Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Dalam pengertian sederhana, setiap variabel independen menjadi variabel dependen (terikat) dan diregres terhadap variabel independen lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi, nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena  $VIF = 1 / tolerance$ ) dan nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai *tolerance* <0,10 atau sama dengan nilai VIF >10.”

Hasil pengujian multikolonieritas dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.40**  
**Hasil Uji Multikolonieritas Variabel**

Variabel	Collonearitas Variabel		Keterangan
	Tolerance	VIF	
X1 Gaya kepemimpinan	0,496	2,018	Bebas Multikolinearitas
X2 Iklim Organisasi	0,496	2,018	Bebas Multikolinearitas

Sumber : hasil penelitian 2011

Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa semua variabel bebas memiliki *tolerance* lebih besar dari 0,1 (>0,1) dan semua variabel bebas memiliki nilai VIF kurang dari 10 (<10). Jadi, dapat disimpulkan bahwa tidak ada gejala multikolonieritas dalam model regresi.

### **Analisis Hubungan Antara Variabel Gaya Kepemimpinan Dan Variabel Iklim Organisasi Dengan Variabel Kepuasan Kerja**

Analisis ini dilakukan untuk menjawab pertanyaan penelitian sebagaimana yang tercantum pada bagian perumusan masalah dan pertanyaan penelitian. Analisis ini menggunakan metode korelasi, yaitu metode yang bertujuan untuk membahas keeratan hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen (Santoso, 2002 : 305). Demikian pula menurut Sugiyono (2002 : 168) bahwa, “Teknik korelasi digunakan untuk menganalisis kuatnya hubungan antar variabel.” Dalam hal ini, keeratan hubungan antara gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja. Untuk mengetahui hubungan variabel gaya kepemimpinan dan variabel iklim organisasi terhadap variabel kepuasan kerja, maka peneliti menggunakan proses perhitungan statistik dengan program *SPSS for windows* versi 15 pada derajat kesalahan 0,05, melalui proses *analyze correlate bivariate* yang bersifat eksplanatif sehingga dapat diketahui hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Pembahasan selanjutnya dapat diuraikan sebagai berikut:

#### **Analisis Hubungan Antara Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) Dengan Variabel Kepuasan Kerja (Y)**

Untuk mengetahui hubungan antara variabel independen (X1) dengan variabel dependen (Y) secara sendiri-sendiri (tunggal) tanpa atau dipengaruhi oleh faktor independen lainnya digunakan *Pearson Correlation*. Berdasarkan pengolahan data yang diambil dari 123 responden dengan 4 indikator gaya kepemimpinan yang keseluruhan terdiri dari 23 pernyataan diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan (X1) mempunyai hubungan (*correlation*) terhadap kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang. Untuk lebih jelasnya, akan diuraikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.41**  
**Hasil Korelasi Antara Variabel Gaya Kepemimpinan Dengan Variabel**  
**Kepuasan Kerja**

	X1A	X1B	X1C	X1D	X1	Y
X1A (Telling)	1.000	.570	.656	.598	.858	.872
Pearson correlation						
Sig. (2 tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
N	123	123	123	123	123	123
X1B (Selling)	.570	1.000	.428	.315	.647	.659
Pearson correlation						
Sig. (2 tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
N	123	123	123	123	123	123
X1C (Partisipating)	.656	.428	1.000	.863	.910	.559
Pearson correlation						
Sig. (2 tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
N	123	123	123	123	123	123
X1D (Delegating)	.598	.315	.863	1.000	.871	.565
Pearson correlation						
Sig. (2 tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
N	123	123	123	123	123	123
X1 (Gaya Kepemimpinan)	.858	.647	.910	.871	1.000	.795
Pearson correlation						
Sig. (2 tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
N	123	123	123	123	123	123
Y (kepuasan)	.872	.659	.559	.565	.795	1.000
Pearson correlation						
Sig. (2 tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
N	123	123	123	123	123	123

Sumber : *output correlations*

Berdasarkan tabel 4.40, diketahui bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja pada anggota Satreskrim Polrestabes Semarang adalah sebesar 0,795 yang berarti korelasinya kuat. Nilai Sig. (2-tailed) sebesar 0,000, lebih kecil dari *level of significant* ( $\alpha$ ) 5% (0,05), artinya bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan

kerja. Dari hasil korelasi tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja.

Hasil analisis tiap-tiap indikator gaya kepemimpinan dihubungkan dengan kepuasan kerja diperoleh secara berurutan dari korelasi paling kuat sampai dengan korelasi yang paling lemah, yaitu: indikator gaya kepemimpinan *telling* sebesar 0,872, indikator gaya kepemimpinan *selling* sebesar 0,659, indikator gaya kepemimpinan *delegating* sebesar 0,565, dan indikator gaya kepemimpinan *participating* sebesar 0,559. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan sebagai berikut:

Pertama adalah gaya *telling* (X1A), yaitu gaya yang dicirikan oleh komunikasi satu arah; pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, kapan, bagaimana, bilamana, dan di mana melaksanakan berbagai tugas; inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin; pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin. Gaya *telling* memiliki hubungan yang paling kuat terhadap kepuasan kerja anggota dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang lain, dengan nilai korelasi sebesar 0,872. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang lebih banyak dipengaruhi oleh penerapan gaya kepemimpinan *telling* dibandingkan dengan penerapan gaya kepemimpinan yang lain. Anggota Satreskrim Polrestabes Semarang puas dengan penerapan gaya kepemimpinan di satuannya yang memberitahukan dengan jelas dan detail tentang tugas apa yang harus dikerjakan, pimpinan memberitahukan dimana tugas akan dikerjakan, pimpinan memberikan arahan secara jelas bagaimana pekerjaan dilaksanakan, dan pimpinan memberitahukan kapan pekerjaan harus diselesaikan. Demikian pula anggota Satreskrim Polrestabes Semarang puas dengan penerapan gaya kepemimpinan di satuannya karena tanggung jawab dalam pengambilan keputusan berada di tangan pimpinan, anggota hanya melaksanakan perintah dari pimpinan tanpa memikul tanggung jawab yang besar, dan pelaksanaan tugas anggota selalu didampingi dan diawasi oleh pimpinan. Penerapan gaya kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard tergantung dari tingkat kematangan bawahannya. Sesuai dengan teori Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard, penerapan gaya kepemimpinan *telling* ini karena anggota memiliki

tingkat kematangan yang rendah, yaitu anggota tidak mampu dan tidak mau. Dalam pengertian ini, anggota tidak mampu dan tidak mau memikul tanggung jawab untuk melaksanakan tugas. Ketidakmampuan dan ketidakmauan mereka merupakan akibat dari ketidakyakinannya atau kurangnya pengalaman dan pengetahuannya berkenaan dengan suatu tugas. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang memberikan pengarahan yang jelas dan spesifik, serta pengawasan yang ketat dalam tingkat kematangan bawahan seperti ini memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi. Kepuasan kerja anggota diperoleh karena pada kondisi dengan tingkat kematangan yang rendah, yaitu anggota yang tidak mampu dan tidak mau, maka penerapan gaya dengan instruksi yang jelas dan detail serta adanya tanggung jawab dari pimpinan akan menyebabkan anggota merasa senang dan puas dalam bekerja. Pada dasarnya anggota tidak mampu, sehingga instruksi yang jelas dan detail akan membuat anggota mengerti tentang tugas-tugas apa yang akan mereka lakukan, kapan melaksanakan tugas tersebut, bagaimana melaksanakannya, di mana melaksanakannya, dan kapan tugas tersebut selesai dikerjakan.

Kedua adalah gaya *selling* (X1B), yaitu gaya yang dicirikan oleh pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan membuat keputusan; pemimpin meningkatkan komunikasi dua arah dan perilaku mendukung; pemimpin mendengarkan perasaan anggota tentang keputusan yang dibuat, mendengarkan ide-ide dan saran-saran anggota; serta pemimpin tetap melakukan pengendalian (*control*) atas pengambilan keputusan. Gaya *selling* memiliki hubungan yang kuat terhadap kepuasan kerja anggota dengan nilai korelasi sebesar 0,659. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang juga dipengaruhi oleh penerapan gaya kepemimpinan *selling*. Anggota Satreskrim Polrestabes Semarang puas dengan penerapan gaya kepemimpinan di satuannya yang tetap memberikan arahan tentang bagaimana mengerjakan tugas dengan baik, pimpinan mendengarkan pendapat dari anggota mengenai keputusan yang diambil namun pelaksanaan keputusan tetap ada pada pimpinan, dan tetap melakukan pengawasan atas keputusan yang telah diambil. Demikian pula, anggota puas dengan penerapan gaya kepemimpinan *selling* karena pimpinan telah menerapkan pola komunikasi dua arah dan memberikan

kesempatan kepada anggota untuk menyampaikan ide atau saran berkaitan dengan pelaksanaan tugas-tugas anggota. Sesuai dengan teori Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard, penerapan gaya kepemimpinan *selling* ini karena anggota memiliki tingkat kematangan yang rendah ke sedang, yaitu anggota tidak mampu tetapi mau memikul tanggung jawab, anggota memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. Dalam pengertian ini, anggota tidak mampu tetapi mau memikul tanggung jawab untuk melaksanakan tugas, anggota memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang memberikan perilaku mengarahkan, karena anggota kurang mampu, juga memberikan perilaku mendukung untuk memperkuat kemampuan dan antusias, merupakan gaya yang sesuai digunakan bagi anggota pada tingkat kematangan seperti ini. Kepuasan kerja anggota diperoleh karena pada kondisi dengan tingkat kematangan yang rendah ke sedang, yaitu anggota yang tidak mampu tetapi mau memikul tanggung jawab untuk melaksanakan tugas, maka penerapan gaya kepemimpinan dengan memberikan perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung akan menyebabkan anggota merasa senang dan puas dalam bekerja.

Ketiga adalah gaya *delegating* (X1D), yaitu gaya yang dicirikan oleh perilaku pemimpin yang memberikan sedikit arahan, kurangnya intensitas komunikasi dua arah dan perilaku yang mendukung; pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan; bawahan memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas; pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahannya sendiri. Gaya *delegating* memiliki hubungan yang sedang terhadap kepuasan kerja anggota dengan nilai korelasi sebesar 0,565. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang juga dipengaruhi oleh penerapan gaya kepemimpinan *delegating* walaupun dengan tingkat hubungan yang sedang. Anggota Satreskrim Polrestabes Semarang puas dengan penerapan gaya kepemimpinan di satuannya yang memberikan kewenangan penuh kepada

anggota untuk menyelesaikan suatu kasus / masalah dalam pekerjaan, pimpinan memberikan kewenangan penuh kepada anggota untuk mengambil keputusan berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya, dan memberikan kebebasan penuh kepada anggota untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya. Demikian pula, anggota puas dengan penerapan gaya kepemimpinan *delegating* karena pimpinan sepenuhnya mendengarkan pendapat dari anggota dan tidak banyak melakukan komunikasi kecuali dalam hal-hal tertentu saja yang dianggap penting. Sesuai dengan teori Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard, penerapan gaya kepemimpinan *delegating* ini karena anggota memiliki tingkat kematangan yang tinggi, yaitu anggota mampu dan mau memikul tanggung jawab, anggota memiliki keterampilan dan keyakinan. Dalam pengertian ini, anggota mampu dan mau memikul tanggung jawab untuk melaksanakan tugas, anggota memiliki keterampilan dan keyakinan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang memberikan sedikit pengarahan atau dukungan merupakan gaya yang sesuai digunakan bagi anggota pada tingkat kematangan seperti ini. Kepuasan kerja anggota diperoleh karena pada kondisi dengan tingkat kematangan anggota yang tinggi, yaitu anggota yang mampu dan mau memikul tanggung jawab untuk melaksanakan tugas, maka penerapan gaya kepemimpinan dengan memberikan sedikit pengarahan atau dukungan akan menyebabkan anggota merasa senang dan puas dalam bekerja. Walaupun pemimpin masih mampu mengidentifikasi persoalan, tanggung jawab untuk melaksanakan rencana diberikan kepada anggota yang sudah matang ini. Anggota diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskan tentang bagaimana, kapan, dan di mana melakukan tugasnya.

Keempat adalah gaya *participating* (X1C), yaitu gaya yang dicirikan oleh perilaku pemimpin yang memberikan motivasi, menyarankan diskusi, dan meminta partisipasi para anggota; pemimpin dan anggota saling tukar-menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan; komunikasi dua arah ditingkatkan dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar; tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak anggota karena anggota memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas. Gaya *participating* memiliki hubungan yang sedang terhadap kepuasan kerja

anggota dengan nilai korelasi sebesar 0,559. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang juga dipengaruhi oleh penerapan gaya kepemimpinan *participating* walaupun dengan tingkat hubungan yang sedang. Gaya *participating* memiliki hubungan yang paling lemah terhadap kepuasan kerja anggota dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang lain. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang kurang banyak dipengaruhi oleh penerapan gaya kepemimpinan *participating* dibandingkan dengan penerapan gaya kepemimpinan yang lain. Demikian pula, anggota Satreskrim Polrestabes Semarang kurang begitu puas dengan penerapan gaya kepemimpinan *participating* dibandingkan dengan penerapan gaya kepemimpinan yang lain. Anggota Satreskrim Polrestabes Semarang kurang begitu puas dengan penerapan gaya kepemimpinan yang memberikan sebagian besar tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan berada kepada anggota karena anggota memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas dan melibatkan anggota dalam proses pengambilan keputusan berkaitan dengan pelaksanaan tugas. Demikian pula, anggota kurang puas dengan penerapan gaya kepemimpinan *participating* karena pimpinan secara aktif mendengarkan pendapat atau masukan dari anggota, sedangkan tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak anggota. Sesuai dengan teori Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard, penerapan gaya kepemimpinan *participating* ini karena anggota memiliki tingkat kematangan dari sedang ke tinggi, yaitu anggota memiliki kemampuan tetapi tidak mau untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidakmauan anggota disebabkan karena kurangnya keyakinan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang mendukung, tanpa mengarahkan, mempunyai tingkat keberhasilan yang tinggi untuk diterapkan bagi anggota dengan tingkat kematangan seperti ini. Kepuasan kerja anggota diperoleh karena pada kondisi dengan tingkat kematangan anggota yang sedang ke tinggi, yaitu anggota yang mampu tetapi mau memikul tanggung jawab untuk melaksanakan tugas, maka penerapan gaya kepemimpinan yang mendukung, tanpa mengarahkan, akan menyebabkan anggota merasa senang dan puas dalam bekerja.

Seorang pemimpin memegang peranan penting untuk menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan. Dalam upaya untuk mencapai tujuan tersebut, seorang pemimpin harus mampu menggerakkan dan mengarahkan anggotanya sedemikian rupa sehingga anggota tersebut mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Bagi anggota yang sejalan dengan kemauan pimpinan, merupakan hal yang mudah bagi pemimpin untuk menggerakkan dan mengarahkannya. Tetapi, bagi anggota yang tidak sejalan dengan kemauan pimpinan, merupakan hal yang tidak mudah bagi seorang pemimpin untuk menggerakkan dan mengarahkannya. Diperlukan kemampuan yang baik dari seorang pemimpin untuk menggerakkan dan mengarahkan anggota tersebut sehingga mau mengikuti kemauan pimpinan. Secara refresif, yaitu dengan memberikan tekanan – tekanan atau ancaman – ancaman maupun pengawasan yang ketat kepada anggota sehingga anggota mau melakukan apa yang menjadi kehendak pimpinan, mungkin merupakan gaya yang efektif untuk menimbulkan kepatuhan pada anggota. Tetapi, kepatuhan anggota tersebut hanya bersifat sementara. Artinya bahwa, ketika pemimpin tersebut mengendurkan tekanan – tekanan atau ancaman – ancaman maupun pengawasannya atau anggota tersebut menghadapi pemimpin dengan tipe yang berbeda di kemudian hari, maka kemungkinan perilaku negatif dari anggota yang bersangkutan bisa muncul kembali. Apalagi, berkaitan dengan pelanggaran disiplin anggota, yang merupakan indikasi dari adanya wewenang yang dilampaui, disalahgunakan, dan diabaikan. Wewenang tersebut, dijelaskan oleh Hadiman (2008 : 19) sebagai berikut:

1. Dilampaui:
  - a. Menggunakan kekerasan untuk dapat pengakuan.
  - b. Mengikutsertakan orang yang tidak terkait.
2. Disalahgunakan: biasanya bermotif ekonomi (korupsi)
  - a. Korupsi tanpa menyalahgunakan wewenang, disebut makan rumput "*grass eating*".
  - b. Korupsi dengan menyalahgunakan wewenang / makan daging "*meat eating*".

3. Diabaikan wewenang:
  - a. Tidak memelihara peralatan dinas.
  - b. Tidak memelihara sikap tampang.
  - c. Membolos apel, dan lain – lain.

Pelanggaran disiplin anggota, yang merupakan indikasi dari adanya wewenang yang dilampaui, disalahgunakan, dan diabaikan tersebut merupakan pelanggaran disiplin yang hampir setiap hari terjadi di organisasi Polri. Pimpinan pun selalu mengingatkan kepada anggota agar mematuhi peraturan disiplin anggota Polri, tetapi selalu saja ada anggota yang melanggarnya. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak adanya kesadaran, keikhlasan, dan kemauan yang kuat dari anggota yang bersangkutan untuk mematuhi peraturan organisasi. Selain itu, mungkin juga disebabkan oleh pemimpin itu sendiri yang kurang tepat menerapkan gaya kepemimpinannya.

Teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard merupakan teori kontinjensi yang memusatkan perhatian kepada para pengikut. Kepemimpinan akan berhasil apabila ada kombinasi antara pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat dan tingkat kematangan atau kesiapan para pengikutnya. Para pemimpin harus mengetahui benar tingkat kematangan anggotanya dan kemudian menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan tingkat kematangan tersebut. Kematangan merupakan kemampuan dan kemauan anggota dalam melaksanakan tugas masing-masing.

Pelanggaran disiplin anggota, yang merupakan indikasi dari adanya wewenang yang dilampaui, disalahgunakan, dan diabaikan, juga dapat dikatakan sebagai ketidakmampuan dan ketidakmauan anggota dalam melaksanakan tugas. Akibat ketidakmampuannya, menyebabkan ia menggunakan kekerasan dalam penyidikan untuk mendapat pengakuan dari tersangka atau mengikutsertakan orang yang tidak terkait dalam perkara yang ditanganinya. Ketidakmampuan dan ketidakmauan anggota untuk bertanggung jawab dalam menyelesaikan suatu tugas dapat menyebabkan ia melakukan korupsi. Ada juga anggota yang mampu, tetapi kecewa atau frustrasi karena baru saja mengalami alih tugas dan tidak puas dengan penempatan tugasnya yang baru dapat menyebabkan ia tidak mau apel, tidak mau memelihara peralatan dinas, dan tidak mau memelihara sikap tampang.

### Analisis Hubungan Antara Variabel Iklim Organisasi (X2) dengan Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Berdasarkan pengolahan data yang diambil dari 123 responden dengan 6 indikator iklim organisasi yang keseluruhan terdiri dari 35 pernyataan diketahui bahwa variabel iklim organisasi (X1) mempunyai hubungan (*correlation*) terhadap kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang. Untuk lebih jelasnya, akan diuraikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.42**  
**Hasil Korelasi Antara Variabel Iklim Organisasi X2 dengan Variabel Kepuasan Kerja Y**

	X2A	X2B	X2C	X2D	X2E	X2F	X2	Y
X2A (Struktur)	1.000	.592	.542	.545	.587	.817	.827	.771
Pearson correlation								
Sig. (2 tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	123	123	123	123	123	123	123	123
X2B (standar)	.592	1.000	.497	.720	.580	.751	.815	.820
Pearson correlation								
Sig. (2 tailed)	.000		.000	.000		.000	.000	.000
N	123	123	123	123	123	123	123	123
X2C (Tanggungjawab)	.542	.497	1.000	.525	.714	1.437	.818	.568
Pearson correlation								
Sig. (2 tailed)	.000	.000		.000	.000		.000	.000
N	123	123	123	123	123	123	123	123
X2D (Penghargaan)	.545	.720	.525	1.000	.324	.602	.753	.584
Pearson correlation								
Sig. (2 tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
N	123	123	123	123	123	123	123	123
X2E (Dukungan)	.587	.580	.714	.324	1.000	.605	.802	.621
Pearson correlation								
Sig. (2 tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
N	123	123	123	123	123	123	123	123
X2F(Komitmen)	.817	.751	.437	.602	.605	1.000	.826	.835
Pearson correlation								
Sig. (2 tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
N	123	123	123	123	123	123	123	123

X2 (Iklim Organisasi)	.827	.816	.818	.753	.802	.826	1.000	.840
Pearson correlation								
Sig. (2 tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
N	123	123	123	123	123	123	123	123
Y (kepuasan)	.772	.820	.568	.584	.621	.835	.840	1.000
Pearson correlation								
Sig. (2 tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	123	123	123	123	123	123	123	123

Sumber : *output correlations*

Berdasarkan tabel 4.41, diketahui bahwa hubungan iklim organisasi dengan kepuasan kerja pada anggota Satreskrim Polrestabes Semarang adalah sebesar 0,840 yang berarti korelasinya kuat. Nilai Sig. (2-tailed) sebesar 0,000, lebih kecil dari *level of significant* ( $\alpha$ ) 5% (0,05), artinya bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja. Dari hasil korelasi tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja.

Hasil analisis tiap-tiap indikator gaya kepemimpinan dihubungkan dengan kepuasan kerja diperoleh secara berurutan dari korelasi paling kuat sampai dengan korelasi yang paling lemah, yaitu: indikator komitmen sebesar 0,835, indikator standar sebesar 0,820, indikator struktur sebesar 0,771, dan indikator dukungan sebesar 0,621, indikator penghargaan sebesar 0,584, dan indikator tanggung jawab sebesar 0,568. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan sebagai berikut:

Pertama adalah komitmen (X2F), yaitu indikator yang dicirikan oleh perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Indikator komitmen memiliki hubungan yang paling kuat terhadap kepuasan kerja anggota dibandingkan dengan indikator iklim organisasi yang lain, dengan nilai korelasi sebesar 0,835. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang lebih banyak dipengaruhi oleh indikator komitmen dibandingkan dengan indikator iklim organisasi yang lain. Anggota Satreskrim Polrestabes Semarang puas dengan adanya komitmen individu terhadap organisasi. Anggota Satreskrim Polrestabes Semarang memiliki komitmen yang tinggi terhadap tujuan organisasi. Hal ini ditunjukkan oleh perasaan anggota yang merasa bangga menjadi anggota Satreskrim Polrestabes Semarang, setiap anggota memahami betul tujuan

organisasi, dan tugas yang dilakukan oleh setiap anggota semata-mata untuk mewujudkan tujuan organisasi. Hal ini, tentunya tidak lepas dari peran pemimpin yang selalu menanamkan dengan jelas tujuan organisasi kepada setiap anggota Satreskrim Polrestabes Semarang. Komitmen anggota terhadap organisasi Satreskrim tersebut memperlihatkan bahwa setiap anggota Satreskrim Polrestabes Semarang memiliki keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi, merasa bangga menjadi anggota reserse, dan memiliki penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Hal ini tentunya sangat baik bagi organisasi Satreskrim yang memiliki tanggung jawab untuk menegakkan hukum.

Kedua adalah standar (X2B), yaitu indikator yang dicirikan oleh perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Indikator standar memiliki hubungan yang sangat kuat terhadap kepuasan kerja anggota, dengan nilai korelasi sebesar 0,820. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang banyak juga dipengaruhi oleh indikator standar. Anggota Satreskrim Polrestabes Semarang puas dengan adanya standar yang tinggi dari organisasi. Hal ini ditunjukkan oleh perasaan anggota yang merasa bangga mengenai kinerjanya, anggota merasa ditekan secara terus menerus untuk memperbaiki kinerja individu maupun unit kerjanya, dan pimpinan percaya bahwa tidak ada pekerjaan yang dikerjakan lebih baik dari anggota yang bersangkutan. Demikian pula, anggota puas karena pimpinan organisasi selalu menekankan bahwa setiap tugas yang diberikan harus diselesaikan tepat waktu. Hal ini beralasan karena apabila tugas tidak diselesaikan tepat waktu maka tugas-tugas yang lain pun akan sulit dikerjakan dan akan terjadi penumpukan pekerjaan.

Ketiga adalah struktur (X2A), yaitu indikator yang dicirikan oleh perasaan anggota diorganisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Indikator struktur memiliki hubungan yang kuat terhadap kepuasan kerja anggota, dengan nilai korelasi sebesar 0,771. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang juga dipengaruhi oleh indikator struktur. Anggota Satreskrim Polrestabes Semarang puas dengan adanya struktur yang jelas. Anggota puas karena pekerjaan di unit kerja telah didefinisikan secara jelas, anggota tidak merasa bingung karena

pembagian kerja setiap anggota telah dibagi dengan jelas, dan tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan antara anggota yang satu dengan yang lain. Demikian pula anggota merasa puas karena setiap pelaksanaan tugas telah terorganisir dengan baik dan anggota mengetahui dengan persis siapa yang mempunyai kewenangan formal untuk mengambil keputusan.

Keempat adalah dukungan (X2E), yaitu indikator yang dicirikan oleh perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung diantara anggota kelompok kerja. Indikator dukungan memiliki hubungan yang kuat terhadap kepuasan kerja anggota dengan nilai korelasi sebesar 0,621. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang juga dipengaruhi oleh indikator dukungan. Anggota Satreskrim Polrestabes Semarang puas dengan adanya dukungan dari rekan kerja maupun pimpinan. Hal ini ditunjukkan oleh perasaan anggota yang selalu mendapatkan bantuan dari atasan maupun rekan kerja jika mengalami kesulitan dan adanya dukungan maupun kerjasama yang baik antara satu dengan yang lain dalam melaksanakan tugas. Demikian pula kepuasan kerja anggota diperoleh karena adanya rasa simpatik dan peduli antar anggota, saling percaya, dan adanya perasaan anggota yang berfungsi dengan baik di unit kerjanya.

Kelima adalah penghargaan (X2D), yaitu indikator yang dicirikan oleh anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Indikator penghargaan memiliki hubungan yang sedang terhadap kepuasan kerja anggota, dengan nilai korelasi sebesar 0,584. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang juga dipengaruhi oleh indikator penghargaan, tetapi hubungannya agak rendah. Dapat dikatakan bahwa indikator penghargaan kurang memberikan kepuasan kerja anggota dibandingkan dengan indikator iklim organisasi yang telah diuraikan sebelumnya. Hal ini terjadi karena anggota kurang diberi penghargaan apabila kinerja baik, anggota yang melanggar tidak selalu diberikan sanksi, satuan kurang memiliki sistem yang adil bagi pemberian penghargaan dan sanksi. Demikian pula, kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang yang sedang tersebut disebabkan karena apapun bentuk prestasi yang diraih oleh anggota, kurang mempengaruhi kariernya.

Keenam adalah tanggung jawab (X2C), yaitu indikator yang dicirikan oleh perasaan anggota yang menjadi bos bagi diri sendiri dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Indikator tanggung jawab memiliki hubungan yang sedang terhadap kepuasan kerja anggota, dengan nilai korelasi sebesar 0,568. Kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang juga dipengaruhi oleh indikator tanggung jawab. Anggota Satreskrim Polrestabes Semarang puas dengan indikator tanggung jawab karena anggota merasa bahwa mereka selalu menyelesaikan tugas sampai tuntas dan tepat waktu. Selain itu, anggota juga merasa bertanggung jawab atas apa yang ia kerjakan. Namun demikian, indikator tanggung jawab memiliki hubungan yang paling rendah terhadap kepuasan kerja dibandingkan dengan indikator iklim organisasi yang lain. Hal ini kemungkinan, sesuai dengan jawaban responden pada tabel 4.20 (deskripsi variabel iklim organisasi dari indikator tanggung jawab), disebabkan karena anggota merasa kurang menjadi bos bagi dirinya sendiri, seperti kurang diberikan kesempatan untuk melakukan tindakan atau metode baru dalam melaksanakan tugas, kurang dapat menyelesaikan sendiri masalahnya, dan apabila anggota telah melakukan langkah-langkah dalam melaksanakan tugas dengan baik maka harus meminta pendapat dari pimpinan mengenai keputusan yang ia ambil.

### **Tingkat Kepuasan Kerja (Y)**

Untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang, maka dilakukan korelasi antara indikator-indikator dengan kepuasan kerja. Terdapat dua pendekatan yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, yaitu peringkat global tunggal (*single global rating*) dan skor penghitungan (*summation score*) (Robbins, 2006 : 103). Metode peringkat global tunggal yaitu metode yang digunakan dengan cara meminta responden menjawab pernyataan / pertanyaan dengan melingkari angka satu sampai dengan angka lima yang mencerminkan jawaban “sangat tidak puas” sampai dengan “sangat puas”. Sedangkan skor penghitungan yaitu menentukan terlebih dahulu aspek / faktor utama dalam pekerjaan, kemudian menanyakan perasaan anggota untuk setiap unsur. Dalam penelitian ini yang digunakan adalah angka nilai global.

Tabel 4.43

## Hasil Korelasi Antara Indikator Kepuasan Kerja dengan Kepuasan Kerja

	YA	YB	YC	YD	YE	Y
YA (Pekerjaan menantang)	1.000	.885	.258	.425	.364	.808
Pearson correlation						
Sig. (2 tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
N	123	123	123	123	123	123
YB (Penghargaan yg adil)	.885	1.000	.236	.398	.327	.790
Pearson correlation						
Sig. (2 tailed)	.000		.000	.000		.000
N	123	123	123	123	123	123
YC (Kondisi kerja yg mendukung)	.256	.236	1.000	.515	.600	.630
Pearson correlation						
Sig. (2 tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
N	123	123	123	123	123	123
YD (Dukungan rekan kerja)	.425	.398	.515	1.000	.899	.818
Pearson correlation						
Sig. (2 tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
N	123	123	123	123	123	123
YE(Kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan)	.364	.327	.600	.899	1.000	.787
Pearson correlation						
Sig. (2 tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
N	123	123	123	123	123	123
Y (kepuasan)	.808	.790	.630	.818	.787	1.000
Pearson correlation						
Sig. (2 tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
N	123	123	123	123	123	123

Sumber : *output correlations*

Berdasarkan tabel 4.42, diketahui hasil analisis kepuasan kerja (Y) diperoleh koefisien korelasi R dari yang terbesar sampai dengan yang terendah, yaitu indikator dukungan rekan kerja sebesar 0,818, indikator pekerjaan yang menantang mental sebesar 0,808, indikator penghargaan yang adil sebesar 0,790, indikator kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan sebesar 0,787, dan indikator kondisi kerja yang mendukung sebesar 0,630. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan sebagai berikut:

Pertama adalah indikator dukungan rekan kerja (YD), yaitu indikator yang mengidentifikasi adanya dukungan rekan kerja terhadap pelaksanaan pekerjaannya. Indikator dukungan rekan kerja memiliki hubungan yang paling kuat terhadap kepuasan kerja anggota dibandingkan dengan indikator kepuasan kerja yang lain, dengan nilai korelasi sebesar 0,818. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang lebih banyak dipengaruhi oleh indikator dukungan rekan kerja dibandingkan dengan indikator kepuasan kerja yang lain. Anggota Satreskrim Polrestabes Semarang merasa puas dengan indikator dukungan rekan kerja karena anggota merasa bahwa selama ini mereka dapat bekerja dengan baik karena adanya dukungan dari anggota yang lain. Dukungan yang diberikan oleh anggota yang lain seperti memberikan informasi yang dibutuhkan oleh anggota yang bersangkutan dan siap membantu apabila anggota yang bersangkutan mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu, anggota puas dengan indikator dukungan rekan kerja karena selama ini anggota merasa bahwa mereka dapat berprestasi dengan baik karena adanya dorongan dari anggota yang lain dan setiap anggota bebas bekerjasama maupun menyampaikan pendapat kepada siapapun di unit kerjanya. Kepuasan kerja anggota pada indikator dukungan rekan kerja ini juga disebabkan karena pimpinan bersikap ramah dan menunjukkan perhatiannya kepada anggota dalam setiap pelaksanaan tugasnya.

Kedua adalah indikator pekerjaan yang menantang mental (YA), yaitu indikator yang mengidentifikasi pekerjaan yang memberikan peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuannya serta menawarkan sejumlah tugas yang bervariasi, kebebasan serta umpan balik mengenai seberapa baik mereka bekerja. Indikator pekerjaan yang menantang mental memiliki hubungan yang sangat kuat terhadap kepuasan kerja anggota dengan nilai korelasi sebesar 0,818. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang juga banyak dipengaruhi oleh indikator pekerjaan yang menantang mental. Anggota Satreskrim Polrestabes Semarang merasa puas dengan indikator pekerjaan yang menantang mental karena anggota merasa mempunyai peluang untuk melakukan pekerjaan dengan hal yang berbeda setiap saat. Kepuasan kerja anggota juga disebabkan karena anggota mempunyai kesempatan dan bebas

menggunakan kemampuan dan keterampilan yang mereka miliki. Selain itu, anggota selalu dibebani oleh pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan keterampilan mereka. Artinya bahwa, selama ini anggota tidak diberikan pekerjaan yang terlalu berat atau terlalu menantang yang melebihi kemampuan mereka dan juga tidak diberikan pekerjaan yang terlalu ringan dan monoton setiap hari.

Ketiga adalah indikator penghargaan yang adil (YB), yaitu indikator yang mengidentifikasi penggajian dan kebijakan promosi yang adil sesuai dengan harapan anggota. Kepuasan kerja akan terwujud apabila penggajian dirasakan adil sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar penggajian yang umum. Indikator penghargaan yang adil memiliki hubungan yang kuat terhadap kepuasan kerja anggota dengan nilai korelasi sebesar 0,790. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang juga dipengaruhi oleh indikator penghargaan yang adil. Anggota Satreskrim Polrestabes Semarang merasa puas dengan indikator penghargaan yang adil karena anggota merasa bahwa gaji yang mereka terima sesuai dengan bobot pekerjaannya. Selain itu, anggota merasa bahwa mereka mempunyai peluang untuk meningkatkan karier dan kelancaran mengikuti pendidikan pengembangan apabila bekerja dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa anggota mempunyai persepsi akan diberikan penghargaan apabila bekerja dan berprestasi dengan baik. Kepuasan kerja anggota dari indikator penghargaan yang adil ini juga disebabkan karena anggota merasa bahwa penempatan tugas anggota sesuai dengan kemampuan anggota dan lingkungan kerja di kantor sangat menghargai anggota yang bekerja dengan sungguh-sungguh.

Keempat adalah indikator kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan (YE), yaitu indikator yang mengidentifikasi apakah pekerjaan yang dilakukan oleh anggota sesuai dengan hati nuraninya atau tidak. Anggota yang mempunyai tipe kepribadian kongruen (sebangun) dengan pekerjaannya merupakan anggota yang sebenarnya mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaannya. Oleh karena itu, lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan-pekerjaan tersebut. Karena sukses ini, mereka akan mempunyai peluang yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dalam

pekerjaan mereka. Indikator kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan memiliki hubungan yang kuat terhadap kepuasan kerja anggota dengan nilai korelasi sebesar 0,787. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang juga dipengaruhi oleh indikator kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan. Anggota Satreskrim Polrestabes Semarang merasa puas dengan indikator kecocokan antara kepribadian karena anggota merasa bahwa mereka mempunyai kemampuan yang sesuai dengan pekerjaannya. Selain itu, mereka merasa bahwa pekerjaan yang dilakukannya saat ini sesuai dengan keinginan mereka sebelumnya dan sangat senang bekerja di unit kerjanya saat ini. Kecocokan antara kepribadian dan pekerjaannya ini ditunjukkan oleh kemauan mereka yang siap melakukan pekerjaan dinas di luar jam kerja dan tidak merasa bosan terhadap pekerjaannya saat ini.

Kelima adalah indikator kondisi kerja yang mendukung (YC), yaitu indikator yang mengidentifikasi lingkungan kerja pegawai, baik kenyamanan maupun fasilitas kerja yang baik. Studi menunjukkan bahwa pegawai lebih memilih fasilitas sekelilingnya yang tidak berbahaya, nyaman suhu udaranya, dan penerangannya baik sehingga memudahkan untuk mengerjakan tugas dengan baik. Indikator kondisi kerja yang mendukung memiliki hubungan yang kuat terhadap kepuasan kerja anggota dengan nilai korelasi sebesar 0,630. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang juga dipengaruhi oleh indikator kondisi kerja yang mendukung. Anggota Satreskrim Polrestabes Semarang puas dengan indikator kondisi kerja yang mendukung karena anggota merasa bahwa mereka bekerja didukung oleh peraturan yang jelas dan dapat melaksanakan pekerjaan tersebut sesuai dengan peraturan yang ditentukan. Namun demikian, indikator kondisi kerja yang mendukung memiliki hubungan yang paling rendah terhadap kepuasan kerja dibandingkan dengan indikator yang lain. Hal ini kemungkinan, sesuai dengan jawaban responden pada tabel 4.27 (deskripsi variabel kepuasan kerja dari indikator kondisi kerja yang mendukung), disebabkan karena anggota bekerja kurang dilengkapi dengan fasilitas kerja yang mendukung dan anggota merasa bahwa jadwal kerja yang disusun belum sesuai.

Untuk mengetahui seberapa kuat tingkat hubungan perlu berpedoman pada interval koefisien sebagai berikut:

**Tabel 4.44**  
**Pedoman untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat kuat

Sumber : Sugiyono, 2009: 184

Berdasarkan tabel 4.43, maka koefisien korelasi yang ditemukan pada tiap-tiap indikator gaya kepemimpinan (Tabel 4.40) secara umum antara 0,80 – 1,000, termasuk pada kategori sangat kuat. Sedangkan untuk variabel iklim organisasi (Tabel 4,41), koefisien korelasi ditemukan berada antara 0,80 – 1,000 yang berarti kategori sangat kuat. Hasil dari analisis korelasi diperoleh bahwa faktor gaya kepemimpinan dan iklim organisasi sangat penting dalam organisasi untuk dapat menciptakan kepuasan kerja yang diharapkan oleh setiap anggota.

#### **Analisis Korelasi Antara Variabel Independen (X) dengan Variabel Dependen (Y)**

Analisis hasil korelasi antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan iklim organisasi dengan kepuasan kerja telah diuraikan sebelumnya. Diperoleh hasil korelasi *product moment* antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0,795 dan dinyatakan hubungannya kuat. Nilai R (koefisien korelasi) antara iklim organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,840 dan dinyatakan hubungannya sangat kuat. Sedangkan kepuasan kerja terdapat pada indikator dukungan rekan kerja dengan nilai R sebesar 0,818, artinya sangat kuat.

Hasil perhitungan korelasi antar variabel dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.45**  
**Hasil Korelasi Variabel Independen (X) dengan Variabel Dependen (Y)**

Gaya Kepemimpinan (X1)	Y	Iklm Organisasi X2	Y	Kepuasan Kerja Y	
X1A (Telling)	.872	X2A (Struktur)	.772	YA (Pekerjaan menantang)	.808
Pearson correlation		Pearson correlation		Pearson correlation	
Sig. (2 tailed)	.000	Sig. (2 tailed)	.000	Sig. (2 tailed)	.000
N	123	N	123	N	123
X1B (Selling)	.659	X2B (standar)	.820	YB (Penghargaan yg adil)	.790
Pearson correlation		Pearson correlation		Pearson correlation	
Sig. (2 tailed)	.000	Sig. (2 tailed)	.000	Sig. (2 tailed)	
N	123	N	123	N	123
X1C (Partisipating)	.559	X2C (Tanggungjawab)	.568	YC (Kondisi kerja yg mendukung)	.630
Pearson correlation		Pearson correlation		Pearson correlation	
Sig. (2 tailed)	.000	Sig. (2 tailed)		Sig. (2 tailed)	.000
N	123	N	123	N	123
X1D (Delegating)	.565	X2D (Penghargaan)	.584	YD (Dukungan rekan kerja)	.818
Pearson correlation		Pearson correlation		Pearson correlation	
Sig. (2 tailed)	.000	Sig. (2 tailed)	.000	Sig. (2 tailed)	.000
N	123	N	123	N	123
X1(Gayakepemimpinan)	.795	X2E (Dukungan)	.621	YE(Kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan)	.787
Pearson correlation		Pearson correlation		Pearson correlation	
Sig. (2 tailed)	.000	Sig. (2 tailed)	.000	Sig. (2 tailed)	.000
N	123	N	123	N	123
Y (Kepuasan kerja)	1.000	X2F(Komitmen)	.840	Y (Kepuasan)	1.000
Pearson correlation		Pearson correlation		Pearson correlation	
Sig. (2 tailed)	.000	Sig. (2 tailed)	.000	Sig. (2 tailed)	
N	123	N	123	N	123
		Y (Kepuasan kerja)	1.000		
		Pearson correlation			
		Sig. (2 tailed)	.000		
		N	123		

Sumber: *output correlations*

### **Analisis Regresi Antara Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dengan Variabel Kepuasan Kerja (Y)**

Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, maka dilakukan regresi (ramalan). “Teknik statistik regresi digunakan oleh peneliti bila peneliti bermaksud melakukan prediksi seberapa jauh nilai variabel dependen bila nilai variabel independent berubah” (Sugiyono, 2002 : 168). “Analisis regresi digunakan terutama untuk tujuan peramalan, di mana dalam model tersebut ada sebuah variabel dependen (tergantung) dan variabel independen (bebas)” (Santoso, 2002 : 305).

Dibandingkan dengan metode korelasi, maka metode korelasi bertujuan untuk membahas keeratan hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen, sedangkan metode regresi bertujuan untuk membahas prediksi (peramalan), dalam hal ini apakah kepuasan kerja anggota dapat diramalkan jika gaya kepemimpinan dan iklim organisasi diketahui. Menurut Sugiyono (2002 : 168),

“Antara korelasi dan regresi mempunyai hubungan yang erat, yaitu teknik korelasi digunakan untuk menganalisis kuatnya hubungan antar variabel, sedangkan regresi digunakan memprediksi berubahnya nilai variabel tertentu bila variabel lain berubah. Regresi digunakan untuk menganalisis antara satu dengan variabel yang lain secara konseptual mempunyai hubungan kausal atau fungsional. Apabila secara konseptual antara variabel tidak mempunyai hubungan itu, maka analisis regresi tidak dilakukan, tetapi cukup dengan analisis korelasi. Jadi, analisis regresi dilakukan setelah didahului dengan analisis korelasi. Bila koefisien korelasi tinggi, maka koefisien regresi juga bernilai positif (naik) dan sebaliknya jika koefisien negatif maka koefisien regresi juga negatif (terjadi penurunan).”

“Regresi sering dibedakan antara regresi sederhana dan regresi berganda. Disebut regresi sederhana (*simple regression*) jika hanya ada satu variabel independen, sedangkan regresi berganda (*multiple regression*) jika ada lebih dari satu variabel independen” (Santoso, 2002 : 306). Oleh karena itu, untuk

mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, maka dilakukan regresi sederhana.

Berdasarkan analisis dengan teknik regresi sederhana, maka pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien determinan atau  $R^2 = 0,632$  artinya bahwa variasi nilai variabel dependen (Y) yang dapat dijelaskan oleh model regresi adalah sebesar 63,2% dan selebihnya atau sebesar 36,8% variasi nilai variabel Y dipengaruhi oleh variabel yang lain. Nilai F menunjukkan bahwa apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam persamaan / model regresi secara bersamaan berpengaruh terhadap variabel dependen. Hasil analisis regresi sederhana gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja menghasilkan nilai statistik  $F = 208,064$ . Ini artinya bahwa variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen karena nilai F lebih besar dari 4 (Purwanto dan Sulistyastuti dalam Kurniawan, 2010).

Tingkat pengaruh indikator-indikator variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang secara berurutan dari nilai koefisien determinan tertinggi sampai terendah adalah sebagai berikut:

Pertama adalah gaya *telling* (X1A), yaitu gaya yang dicirikan oleh komunikasi satu arah; pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, kapan, bagaimana, bilamana, dan di mana melaksanakan berbagai tugas; inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin; pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin. Gaya *telling* memiliki nilai koefisien determinan  $R^2$  sebesar 0,760, artinya bahwa variasi nilai variabel dependen (Y) yang dapat dijelaskan oleh model regresi adalah sebesar 76,0% dan selebihnya atau sebesar 24,0% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model regresi. Nilai F pada indikator gaya *telling* adalah sebesar 383,984, ini menunjukkan bahwa indikator gaya *telling* berpengaruh terhadap variabel dependen (Y).

Kedua adalah gaya *selling* (X1B), yaitu gaya yang dicirikan oleh pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan membuat keputusan; pemimpin meningkatkan komunikasi dua arah dan perilaku mendukung;

pemimpin mendengarkan perasaan anggota tentang keputusan yang dibuat, mendengarkan ide-ide dan saran-saran anggota; serta pemimpin tetap melakukan pengendalian (*control*) atas pengambilan keputusan. Gaya *selling* memiliki nilai koefisien determinan  $R^2$  sebesar 0,435, artinya bahwa variasi nilai variabel dependen (Y) yang dapat dijelaskan oleh model regresi adalah sebesar 43,5% dan selebihnya atau sebesar 56,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model regresi. Nilai F pada indikator gaya *selling* adalah sebesar 92,971, ini menunjukkan bahwa indikator gaya *selling* berpengaruh terhadap variabel dependen (Y).

Ketiga adalah gaya *delegating* (X1D), yaitu gaya yang dicirikan oleh perilaku pemimpin yang memberikan sedikit arahan, kurangnya intensitas komunikasi dua arah dan perilaku yang mendukung; pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan; bawahan memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas; pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri. Gaya *delegating* memiliki nilai koefisien determinan  $R^2$  sebesar 0.319, artinya bahwa variasi nilai variabel dependen (Y) yang dapat dijelaskan oleh model regresi adalah sebesar 31,9% dan selebihnya atau sebesar 68,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model regresi. Nilai F pada indikator gaya *delegating* adalah sebesar 56,702, ini menunjukkan bahwa indikator gaya *delegating* berpengaruh terhadap variabel dependen (Y).

Keempat adalah gaya *participating* (X1C), yaitu gaya yang dicirikan oleh perilaku pemimpin yang memberikan motivasi, menyarankan diskusi, dan meminta partisipasi para anggota; pemimpin dan anggota saling tukar-menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan; komunikasi dua arah ditingkatkan dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar; tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak anggota karena anggota memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.

Gaya *participating* memiliki nilai koefisien determinan  $R^2$  sebesar 0.313, artinya bahwa variasi nilai variabel dependen (Y) yang dapat dijelaskan oleh model regresi adalah sebesar 31,3% dan selebihnya atau sebesar 68,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model regresi. Nilai F pada indikator gaya *participating* adalah sebesar 55,060, ini menunjukkan bahwa indikator gaya *participating* berpengaruh terhadap variabel dependen (Y).

Adapun hasil analisis regresi sederhana dari tiap-tiap indikator gaya kepemimpinan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.46**

**Hasil Regresi Antara Gaya Kepemimpinan (X1) dengan Kepuasan Kerja (Y)**

	R	$R^2$	F	Sig.
X1.Y	0,795	0,632	208,064	0,000
X1A.Y	0,872	0,760	383,455	0,000
X1B.Y	0,659	0,435	92,971	0,000
X1C.Y	0,559	0,313	55,060	0,000
X1D.Y	0,565	0,319	56,702	0,000

Sumber : *Output regressions*

Hasil analisis regresi sederhana gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang paling mempengaruhi tingkat kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang adalah gaya *telling*. Gaya *telling* ini dicirikan oleh perilaku pemimpin di Satreskrim Polrestabes Semarang lebih banyak membatasi peranan anggotanya; serta selalu memberitahu anggota tentang apa, kapan, bagaimana, bilamana, dan di mana melaksanakan tugas. Pemimpin menerapkan komunikasi satu arah. Pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

Penerapan gaya kepemimpinan *telling* ini disebabkan karena tingkat kematangan anggota rendah, yaitu anggota tidak mampu dan tidak mau melaksanakan tugas. Kematangan menggambarkan kemampuan dan kemauan anggota dalam melaksanakan tugas masing-masing, termasuk tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas tersebut maupun kemampuan dan kemauan mengarahkan diri sendiri. "Kemampuan merupakan salah satu unsur dalam

kematangan, berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan, dan/atau pengalaman. Sedangkan, kemauan merupakan unsur lain dari kematangan yang bertalian dengan keyakinan diri dan motivasi seseorang” (Thoha, 2006, 68).

Walaupun tidak ada gaya kepemimpinan yang paling baik maupun paling buruk diantara keempat gaya kepemimpinan tersebut, namun penerapan gaya kepemimpinan *telling* ini menunjukkan bahwa pada dasarnya tingkat kematangan anggota rendah, yaitu dalam kategori tidak mampu dan tidak mau. Ketidakmampuan dan ketidakmauan anggota tersebut merupakan akibat dari ketidakyakinannya atau kurangnya pengalaman dan pengetahuannya berkenaan dengan suatu tugas. Hal ini tentunya sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas sebagai seorang anggota reserse, khususnya dalam upaya melakukan penyelidikan dan penyidikan suatu tindak pidana. Seorang anggota reserse perlu memiliki pengetahuan dan pengalaman yang cukup untuk mengungkap suatu kasus yang sedang ditanganinya. Hal ini penting karena ketika ia dihadapkan oleh keterbatasan pimpinannya dalam mengawasi setiap pelaksanaan tugasnya, maka ia dapat menggunakan pengetahuan dan pengalamannya untuk menyelesaikan tugas tersebut. Apalagi, tidak setiap saat, seorang atasan berada disamping bawahan. Artinya bahwa, tidak setiap saat, seorang atasan dapat mengawasi secara langsung setiap pelaksanaan tugas anggotanya dan tidak setiap saat, seorang atasan dapat memberikan instruksi-instruksi kepada bawahannya. Oleh karena itu, seorang pemimpin perlu meningkatkan kemampuan anggota melalui pendidikan, latihan dan belajar dari pengalaman anggota yang sudah berpengalaman serta selalu memberikan motivasi kepada setiap anggota untuk melaksanakan tugas.

Untuk menghadapi anggota dengan tingkat kematangan yang rendah, yaitu anggota yang tidak mampu dan tidak mau, maka selain menerapkan gaya kepemimpinan *telling*, seorang pemimpin juga perlu menerapkan gaya *edukatif* dan gaya *motivatif*. Gaya *edukatif*, yaitu pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan keterampilan kepada bawahan, sehingga bawahan menjadi memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari ke hari. Seorang pemimpin yang bergaya edukatif tidak akan pernah menghalangi bawahan yang ingin mengembangkan pendidikan dan

keterampilan. Sedangkan gaya *motivatif*, yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program-program, dan kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik. Komunikasi tersebut membuat segala ide, program dan kebijakan dapat dipahami oleh bawahan sehingga bawahan mau merealisasikan semua ide, program, dan kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin.

Untuk menghadapi anggota dengan tingkat kematangan yang rendah, seorang pemimpin juga perlu menjalankan tugas-tugas kepemimpinan sebagaimana yang dikatakan oleh Sutrisno (2010 : 229-230), yaitu sebagai instruktur. Seorang pemimpin pada tingkat mana pun ia berada, sebenarnya melekat kepadanya tugas sebagai instruktur atau sebagai pengajar yang baik terhadap anggota yang berada di bawahnya. Instruktur yang baik akan mempunyai peran sebagai guru yang bijaksana, yang memungkinkan setiap bawahan semakin lama semakin pintar dan profesional dalam melaksanakan tugasnya. Seorang bawahan, mustahil dapat bekerja dengan baik tanpa membuat kesalahan-kesalahan, apabila tidak diarahkan dan diberitahu oleh atasannya. Oleh sebab itu, seorang pimpinan menjadi manajer personalia juga secara otomatis menjadi manajer training atau instruktur, sehingga pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada bawahan dapat menjadi lebih berdaya guna dan berhasil guna. Untuk menjadi seorang instruktur yang baik, maka diperlukan adanya keterampilan berkomunikasi dan kemampuan menganggap bawahan sebagai orang yang perlu dikasihani, karena masih buta terhadap materi yang akan diberikan. Namun, komunikasi yang berlangsung haruslah berjalan timbal balik, yang suasananya perlu diciptakan oleh instruktur yang bersangkutan. Proses pemberian materi oleh seorang instruktur bukanlah merupakan penyampaian perintah yang harus dilaksanakan, tetapi merupakan proses belajar mengajar yang akan dijalankan dengan penuh kesabaran dan ketekunan, sehingga apa yang dikehendaki dapat tercapai.

Hasil analisis regresi sederhana gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja sebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang kurang menonjol pengaruhnya terhadap tingkat kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang adalah gaya

*participating*. Gaya *participating* ini dicirikan oleh perilaku pemimpin di Satreskrim Polresta Semarang yang lebih banyak memberikan motivasi, menyarankan diskusi, dan meminta partisipasi para anggota; pemimpin dan anggota saling tukar-menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan; komunikasi dua arah ditingkatkan dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar; tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak anggota karena anggota memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas. Penerapan gaya kepemimpinan *participating* ini disebabkan karena tingkat kematangan anggota berada pada tingkatan sedang ke tinggi. Anggota pada tingkat ini memiliki kemampuan tetapi tidak mau untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidakmauan mereka disebabkan karena kurangnya keyakinan.

Penerapan gaya kepemimpinan tidak harus selalu sama antara satu dengan yang lain. Semuanya dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada dalam organisasi. Dalam hal ini, ada kemungkinan terdapat beberapa gaya kepemimpinan yang diterapkan di suatu organisasi. Menurut Fiedler (dalam Tohardi, 2002), tidak ada seseorang yang dapat menjadi pemimpin yang berhasil dengan hanya menerapkan satu macam gaya kepemimpinan untuk segala situasi. Untuk itu, pemimpin yang berhasil harus mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda sesuai dengan situasi yang berbeda-beda pula.

#### **Analisis Regresi Antara Variabel Iklim Organisasi (X2) dengan Variabel Kepuasan Kerja (Y)**

Berdasarkan analisis dengan teknik regresi sederhana, maka pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien determinan atau  $R^2 = 0,706$  artinya bahwa variasi nilai variabel dependen (Y) yang dapat dijelaskan oleh model regresi adalah sebesar 70,6% dan selebihnya atau sebesar 29,4% variasi nilai variabel Y dipengaruhi oleh variabel yang lain. Nilai F menunjukkan bahwa apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam persamaan / model regresi secara bersamaan berpengaruh terhadap variabel dependen. Hasil analisis regresi sederhana iklim organisasi terhadap kepuasan kerja menghasilkan nilai statistik  $F = 291,072$ . Ini artinya bahwa variabel

independen berpengaruh terhadap variabel dependen karena nilai F lebih besar dari 4 (Purwanto dan Sulistyastuti dalam Kurniawan, 2010).

Tingkat pengaruh indikator-indikator variabel iklim organisasi terhadap kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang secara berurutan dari nilai koefisien determinan tertinggi sampai terendah adalah sebagai berikut:

Pertama adalah komitmen (X2F), yaitu indikator yang dicirikan oleh perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Indikator komitmen memiliki nilai koefisien determinan  $R^2$  sebesar 0,698, artinya bahwa variasi nilai variabel dependen (Y) yang dapat dijelaskan oleh model regresi adalah sebesar 69,8% dan selebihnya atau sebesar 30,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model regresi. Nilai F pada indikator komitmen adalah sebesar 279,465, ini menunjukkan bahwa indikator komitmen berpengaruh terhadap variabel dependen (Y).

Kedua adalah standar (X2B), yaitu indikator yang dicirikan oleh perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Indikator standar memiliki nilai koefisien determinan  $R^2$  sebesar 0,672, artinya bahwa variasi nilai variabel dependen (Y) yang dapat dijelaskan oleh model regresi adalah sebesar 67,2% dan selebihnya atau sebesar 32,8% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model regresi. Nilai F pada indikator standar adalah sebesar 248,153, ini menunjukkan bahwa indikator standar berpengaruh terhadap variabel dependen (Y).

Ketiga adalah struktur (X2A), yaitu indikator yang dicirikan oleh perasaan anggota diorganisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Indikator struktur memiliki nilai koefisien determinan  $R^2$  sebesar 0,596, artinya bahwa variasi nilai variabel dependen (Y) yang dapat dijelaskan oleh model regresi adalah sebesar 59,6% dan selebihnya atau sebesar 40,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model regresi. Nilai F pada indikator struktur adalah sebesar 178,658, ini menunjukkan bahwa indikator struktur berpengaruh terhadap variabel dependen (Y).

Keempat adalah dukungan (X2E), yaitu indikator yang dicirikan oleh perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung diantara anggota

kelompok kerja. Indikator dukungan memiliki nilai koefisien determinan  $R^2$  sebesar 0,385, artinya bahwa variasi nilai variabel dependen (Y) yang dapat dijelaskan oleh model regresi adalah sebesar 38,5% dan selebihnya atau sebesar 61,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model regresi. Nilai F pada indikator dukungan adalah sebesar 75,864, ini menunjukkan bahwa indikator dukungan berpengaruh terhadap variabel dependen (Y).

Kelima adalah penghargaan (X2D), yaitu indikator yang dicirikan oleh anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Indikator penghargaan memiliki nilai koefisien determinan  $R^2$  sebesar 0,341, artinya bahwa variasi nilai variabel dependen (Y) yang dapat dijelaskan oleh model regresi adalah sebesar 34,1% dan selebihnya atau sebesar 65,9% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model regresi. Nilai F pada indikator penghargaan adalah sebesar 62,728, ini menunjukkan bahwa indikator penghargaan berpengaruh terhadap variabel dependen (Y).

Keenam adalah tanggung jawab (X2C), yaitu indikator yang dicirikan oleh perasaan anggota yang menjadi bos bagi diri sendiri dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Indikator tanggung jawab memiliki nilai koefisien determinan  $R^2$  sebesar 0,323, artinya bahwa variasi nilai variabel dependen (Y) yang dapat dijelaskan oleh model regresi adalah sebesar 32,3% dan selebihnya atau sebesar 67,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model regresi. Nilai F pada indikator tanggung jawab adalah sebesar 57,724, ini menunjukkan bahwa indikator tanggung jawab berpengaruh terhadap variabel dependen (Y).

Adapun hasil analisis regresi sederhana dari tiap-tiap indikator iklim organisasi dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.47

**Hasil Regresi Antara Iklim Organisasi (X2) dengan Kepuasan Kerja (Y)**

	R	R <sup>2</sup>	F	Sig.
X2.Y	0,840	0,706	291,072	0,000
X2A.Y	0,827	0,596	178,658	0,000
X2B.Y	0,816	0,672	248,153	0,000
X2C.Y	0,818	0,323	57,724	0,000
X2D.Y	0,753	0,341	62,728	0,000
X2E.Y	0,802	0,385	75,864	0,000
X2F.Y	0,826	0,698	279,465	0,000

Sumber : *output regressions*

Hasil analisis regresi sederhana iklim organisasi dengan kepuasan kerja tersebut menunjukkan bahwa iklim organisasi yang paling mempengaruhi tingkat kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang adalah komitmen. Komitmen (*commitment*) merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas anggota. Menurut Situmorang (2000), komitmen pada organisasi merupakan hubungan antara individu dengan organisasinya, dimana seorang dengan komitmen tinggi memperlihatkan keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi serta memiliki penerimaan yang kuat terhadap nilai – nilai dan tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan gejala umum yang saya lihat di lingkungan organisasi Polri bahwa fungsi reserse merupakan salah satu fungsi yang diminati oleh banyak anggota selain fungsi Lalu Lintas. Artinya bahwa, banyak anggota yang menginginkan bertugas di fungsi reserse dibandingkan dengan fungsi-fungsi yang lain seperti Binmas, Samapta, dan lain-lain. Oleh karena itu, bagi anggota yang berdinasi di fungsi reserse saat ini merupakan suatu kebanggaan tersendiri.

Hasil analisis regresi sederhana iklim organisasi dengan kepuasan kerja sebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya juga menunjukkan bahwa iklim organisasi yang kurang menonjol pengaruhnya terhadap tingkat kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang adalah tanggung jawab. Hal ini disebabkan karena anggota kurang diberi kesempatan untuk melakukan tindakan

atau metode baru dalam melaksanakan tugas, anggota kurang kurang berani mengambil keputusan atas pelaksanaan tugasnya kecuali telah mendapat petunjuk dari pimpinan, anggota kurang tepat waktu dalam menyelesaikan tugasnya, dan menyelesaikan tugas kurang tuntas. Dalam hal ini, anggota kurang menjadi bos bagi dirinya sendiri dan masih memerlukan persetujuan atau petunjuk dari pimpinan atas setiap keputusan yang ia ambil. Persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan masalahnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan resiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.

#### **Analisis Regresi Berganda Antara Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan Variabel Iklim Organisasi (X2) dengan Variabel Kepuasan Kerja (Y)**

Berdasarkan analisis dengan teknik regresi berganda, maka pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai korelasi  $R = 0,886$  dan nilai koefisien determinan atau  $R^2 = 0,786$ . Hal ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan variabel iklim organisasi secara bersama-sama terhadap variabel kepuasan kerja adalah sebesar 78,6% dan selebihnya atau sebesar 21,4% variasi nilai variabel kepuasan kerja (Y) dipengaruhi oleh variabel yang lain. Nilai F menunjukkan bahwa apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam persamaan / model regresi secara bersamaan berpengaruh terhadap variabel dependen. Hasil analisis regresi berganda gaya kepemimpinan dan iklim organisasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja menghasilkan nilai statistik  $F = 291,072$ . Ini artinya bahwa variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Adapun hasil analisis regresi berganda antara gaya kepemimpinan dan iklim organisasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.48**  
**Hasil Regresi Berganda Antara Gaya Kepemimpinan (X1) dan Iklim Organisasi (X2) Secara Bersama-sama Dengan Kepuasan Kerja (Y)**

	R	R <sup>2</sup>	F	Sig.
X1,X2.Y	0,886	0,786	219,980	0,000

Sumber : *output regression*

Hasil uji *coefficients* pada regresi berganda antara gaya kepemimpinan dan iklim organisasi secara bersama – sama dengan kepuasan kerja menunjukkan nilai constanta(a) sebesar 10,482, nilai beta 0,400 untuk X1, dan nilai beta 0,556, dengan demikian diperoleh persamaan penghitungannya adalah  $Y = 10,482 + 0,400 X1 + 0,556 X2$ . Adapun hasil uji *coefficients* pada regresi berganda antara gaya kepemimpinan dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.49**  
**Koefisien Pada Regresi Berganda Antara Gaya Kepemimpinan Dan Iklim Organisasi Secara Bersama – sama Dengan Kepuasan Kerja**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	10.482	5.261		1.992	.049
X1 Gaya Kepemimpinan	.475	.071	.400	6.665	.000
X2 Iklim Oganisasi	.443	.048	.556	9.268	.000

a. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

Sumber: *output regression*

Konstanta 10,482 menyatakan bahwa apabila tidak ada peningkatan gaya kepemimpinan dan iklim organisasi, maka kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang adalah konstan yakni 10,482. Koefisien X<sub>1</sub> sebesar 0,400 menyatakan bahwa setiap kenaikan nilai 1 pada gaya kepemimpinan maka akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,400. Koefisien X<sub>2</sub> sebesar 0,556 menyatakan bahwa setiap kenaikan nilai 1 pada iklim organisasi maka akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,556.

### Pengujian Hipotesis (Uji t)

Pengujian pada penelitian ini adalah pengujian t, yaitu untuk mengetahui apakah secara individu variabel independen mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen dengan asumsi variabel independen lainnya konstan. Hasil pengujian signifikansi dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.50**  
**Hasil Uji t**

Variabel	T-hitung	T-tabel	Sig.	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	14,424	1,960	0,000	Berpengaruh
- Gaya <i>telling</i> (X1A)	19,582	1,960	0,000	Berpengaruh
- Gaya <i>selling</i> (X1B)	9,642	1,960	0,000	Berpengaruh
- Gaya <i>participating</i> (X1C)	7,420	1,960	0,000	Berpengaruh
- Gaya <i>delegating</i> (X1D)	7,530	1,960	0,000	Berpengaruh
Iklm Organisasi (X2)	17,061	1,960	0,000	Berpengaruh
- Struktur (X2A)	13,366	1,960	0,000	Berpengaruh
- Standar (X2B)	15,753	1,960	0,000	Berpengaruh
- Tanggungjawab (X2C)	7,598	1,960	0,000	Berpengaruh
- Penghargaan (X2D)	7,920	1,960	0,000	Berpengaruh
- Dukungan (X2E)	8,710	1,960	0,000	Berpengaruh
- Komitmen (X2F)	16,717	1,960	0,000	Berpengaruh

Sumber : *output regression*

Untuk mengetahui apakah variabel independen beserta indikator – indikatornya berpengaruh atau tidak terhadap variabel dependen yaitu dengan cara membandingkan antara harga t-hitung dengan harga t-tabel. Kemudian, untuk mengetahui apakah pengaruhnya signifikan atau tidak yaitu dengan cara membandingkan antara nilai probabilitas (sig) dengan taraf kesalahan 5% atau 0,05. Apabila nilai probabilitas (sig) lebih kecil dari 0,05 maka variabel independen tersebut berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Sebaliknya, apabila nilai probabilitas (sig) lebih besar dari 0,05 maka variabel independen tersebut tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Berdasarkan tabel 4.50, diketahui secara umum bahwa variabel gaya kepemimpinan dan iklim organisasi beserta indikator – indikatornya mempunyai

pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Signifikan artinya bahwa pengaruh tersebut dapat digeneralisasikan atau dapat diberlakukan pada populasi (Sugiyono, 2010). Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya, yaitu yang dilakukan oleh Wawan Kurniawan (2010), bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja anggota. Demikian pula sesuai dengan pendapat Davis dan Newstrom (1995 : 23), bahwa iklim organisasi turut mempengaruhi kepuasan kerja.

Gaya Kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat penting dalam menciptakan kepuasan kerja anggotanya. Dalam upaya untuk mencapai tujuan, seorang pemimpin harus mampu menggerakkan dan mengarahkan para bawahannya agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan tujuan organisasi dapat tercapai. Untuk menggerakkan dan mengarahkan para bawahannya, seorang pemimpin perlu menggunakan gaya kepemimpinan. Penerapan gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi akan sangat mempengaruhi senang tidaknya seorang bekerja, demikian pula iklim organisasi. Iklim organisasi berkaitan erat dengan proses penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Adanya lingkungan kerja yang kondusif dalam suatu organisasi akan dapat menumbuhkan hubungan dan kerja sama yang harmonis diantara seluruh anggota organisasi. Hubungan tersebut mencakup komunikasi baik dengan atasan, rekan kerja maupun bawahan; dukungan dari semua anggota dalam organisasi tersebut, dan kejelasan tugas yang diemban oleh masing-masing anggota. Hal ini tentunya akan mempengaruhi kepuasan kerja anggota.

## BAB V PENUTUP

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel independen gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap variabel dependen kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan dan saran sebagai berikut:

### 5.1 Kesimpulan

1. Gaya kepemimpinan, yang diukur dari indikator gaya *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*, mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang. Gaya kepemimpinan yang memberikan instruksi yang jelas (gaya *telling*) merupakan gaya kepemimpinan yang dipersepsikan dan dirasakan oleh anggota Satreskrim Polrestabes Semarang dapat memberikan kepuasan kerja. Selain itu, gaya *selling*, yang dirujuk sebagai gaya konsultasi, yaitu pemimpin masih banyak memberikan instruksi yang jelas maupun keputusan, tetapi diikuti dengan meningkatkan komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan anggota tentang keputusan yang dibuat serta ide-ide dan saran-saran mereka merupakan gaya kepemimpinan yang juga dipersepsikan dan dirasakan dapat memberikan kepuasan kerja kepada anggota. Gaya *delegating*, yaitu gaya yang memberikan sedikit instruksi dan memberikan kewenangan penuh kepada anggota untuk mengambil keputusan berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya merupakan gaya kepemimpinan yang juga dipersepsikan dan dirasakan dapat memberikan kepuasan kerja kepada anggota. Demikian pula, gaya *participating*, yaitu gaya yang melibatkan partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan dan tanggung jawab atas pengambilan keputusan tersebut dipegang secara bergantian antara pimpinan dan anggota merupakan gaya kepemimpinan yang juga dipersepsikan dan dirasakan dapat memberikan kepuasan kerja kepada

anggota. Penerapan gaya kepemimpinan *telling* telah memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap kepuasan kerja anggota dibandingkan dengan gaya kepemimpinan situasional yang lain. Artinya bahwa, anggota sangat puas bekerja ketika pemimpin memberikan instruksi yang jelas dengan menjelaskan kepada anggota tentang tugas apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya, dimana melakukannya, bagaimana melakukannya, dan kapan tugas tersebut diselesaikan. Demikian pula, anggota Satreskrim Polrestabes Semarang sangat puas dengan penerapan gaya kepemimpinan ini karena tanggung jawab dalam pengambilan keputusan berada di tangan pemimpin, anggota hanya melaksanakan perintah dari pemimpin tanpa memikul tanggung jawab yang besar, dan pelaksanaan tugas anggota selalu didampingi dan diawasi oleh pemimpin. Walaupun peran anggota terbatas dan pemimpin hanya melakukan komunikasi satu arah dengan membatasi kesempatan anggota untuk menyumbangkan gagasan, tetapi anggota puas dalam bekerja karena pemimpin telah memberikan instruksi yang jelas dan bertanggung jawab atas keputusan yang telah diambil. Sedangkan, gaya kepemimpinan *participating* yang diterapkan di Satreskrim Polrestabes Semarang memiliki pengaruh yang paling rendah terhadap kepuasan kerja anggota dibandingkan dengan gaya kepemimpinan situasional lainnya. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa sebenarnya di organisasi Satreskrim Polrestabes Semarang lebih menunjukkan adanya budaya militeristik dibandingkan dengan budaya partisipatif. Budaya militeristik yang lebih mengedepankan penggunaan sistem komando atau perintah, arahan, dan petunjuk dari atasan untuk melakukan suatu tugas. Budaya yang komunikasi antara atasan dan bawahan hanya berlangsung searah saja serta kurang menghendaki adanya saran, usul, dan kritikan dari bawahan.

2. Iklim organisasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang. Pada umumnya, iklim organisasi yang ada di Satreskrim Polrestabes Semarang telah menunjukkan adanya iklim yang kondusif bagi peningkatan kepuasan kerja anggota. Hal ini dapat diukur secara menyeluruh dari keenam

dimensi iklim organisasi yang disajikan yang menunjukkan adanya komitmen yang tinggi dari setiap anggota, standar kinerja yang baik, struktur yang jelas, adanya dukungan dari rekan kerja, penghargaan bagi yang berprestasi, dan tanggung jawab dari setiap anggota. Namun demikian, ketidakkondusifan iklim organisasi masih dirasakan dan dipersepsikan oleh sebagian kecil anggota terutama berkaitan dengan hal sebagai berikut: masih adanya tugas yang dilakukan oleh anggota yang tidak ditujukan untuk mewujudkan tujuan organisasi, masih adanya pembagian kerja yang belum jelas sehingga terjadi tumpang tindih pekerjaan antara anggota yang satu dengan yang lain, masih adanya anggota yang merasa terisolasi dari rekannya yang lain karena merasa tidak mendapatkan bantuan apabila mengalami kesulitan dalam menyelesaikan suatu tugas serta adanya anggota yang masih belum peduli terhadap masalah yang sedang dihadapi oleh anggota yang lain, masih adanya penyelesaian pekerjaan yang baik tetapi tidak diberi imbalan secara konsisten atau sistem pemberian penghargaan dan sanksi masih dirasakan belum adil, dan masih adanya anggota yang merasa kurang diberikan kesempatan untuk melakukan tindakan atau metode baru dalam melaksanakan tugas dan apabila anggota telah melakukan langkah-langkah dalam melaksanakan tugas dengan baik maka tetap harus meminta petunjuk dari pimpinan mengenai keputusan yang ia ambil. Walaupun ketidakkondusifan masih dirasakan oleh anggota, tetapi hal ini tidak terlalu mempengaruhi kepuasan kerja mereka karena pada dasarnya anggota memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, terutama berkaitan dengan perasaan anggota yang merasa bangga menjadi anggota reserse. Tentunya, kebanggaan ini sangat baik bagi organisasi Satreskrim yang memiliki tanggung jawab untuk menegakkan hukum dan perlu dipelihara kearah yang positif dalam rangka untuk mewujudkan tujuan organisasi.

3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan iklim organisasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja anggota Satreskrim Polrestabes Semarang. Hal ini berarti bahwa apabila

pemimpin tepat dalam menerapkan gaya kepemimpinannya dan iklim organisasi di Satreskrim Polrestabes Semarang semakin kondusif maka kepuasan kerja anggota akan meningkat.

4. Kepuasan kerja anggota sangat penting karena bermanfaat bagi kepentingan anggota tersebut, organisasi, dan masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar anggota merasa puas dengan kondisi kerja saat ini. Hal itu diukur secara menyeluruh dari indikator – indikator kepuasan kerja yang meliputi: pekerjaan yang menantang mental, penghargaan yang adil, kondisi kerja yang mendukung, dukungan rekan kerja, dan kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan. Tingkat kepuasan kerja tertinggi berada pada indikator dukungan rekan kerja. Kemudian diikuti oleh indikator pekerjaan yang menantang mental, penghargaan yang adil, kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan, dan kondisi kerja yang mendukung. Dukungan rekan kerja merupakan indikator yang dirasakan dan dipersepsikan dapat memberikan kepuasan kerja bagi anggota. Kepuasan kerja tersebut dirasakan oleh anggota karena anggota saling membantu sehingga tidak mengalami kesulitan dalam bekerja. Selain itu, pimpinan juga selalu bersikap ramah dan menunjukkan perhatiannya kepada anggota dalam setiap pelaksanaan tugas. Namun demikian, ada sebagian kecil anggota yang merasa tidak bebas menyampaikan pendapat dan bekerja sama dengan anggota lain di unit kerjanya. Pekerjaan yang menantang mental merupakan indikator yang dirasakan dan dipersepsikan dapat memberikan kepuasan kerja bagi anggota. Kepuasan kerja tersebut dirasakan oleh anggota karena anggota merasa diberikan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan keterampilan mereka. Artinya bahwa, selama ini anggota tidak diberikan pekerjaan yang terlalu berat atau terlalu menantang yang melebihi kemampuan mereka. Namun demikian, masih ada sebagian kecil anggota yang merasa tidak bebas menggunakan kemampuan mereka. Penghargaan yang adil merupakan indikator yang dirasakan dan dipersepsikan dapat memberikan kepuasan kerja bagi anggota. Kepuasan kerja tersebut dirasakan oleh anggota karena anggota merasa adanya penggajian dan

kebijakan promosi yang adil. Namun demikian, ada sebagian kecil anggota yang merasa bahwa anggota yang berprestasi tidak selalu diberikan penghargaan. Kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan merupakan indikator yang dirasakan dan dipersepsikan dapat memberikan kepuasan kerja bagi anggota. Kepuasan kerja tersebut dirasakan oleh anggota karena anggota merasa bahwa mereka mempunyai kemampuan yang sesuai dengan pekerjaannya dan pekerjaannya saat ini sesuai dengan keinginan mereka sebelumnya. Namun demikian, masih ada sebagian kecil anggota yang tidak senang bekerja di unit kerjanya saat ini. Kondisi kerja yang mendukung merupakan indikator yang dirasakan dan dipersepsikan dapat memberikan kepuasan kerja bagi anggota. Kepuasan kerja tersebut dirasakan oleh anggota karena anggota merasa nyaman bekerja di unit kerjanya saat ini. Namun demikian, indikator kondisi kerja yang mendukung memiliki hubungan yang paling rendah terhadap kepuasan kerja dibandingkan dengan indikator yang lain. Hal ini disebabkan karena sebagian anggota merasa bekerja kurang dilengkapi dengan fasilitas kerja yang mendukung dan anggota merasa bahwa jadwal kerja yang disusun belum sesuai.

## **5.2 Saran**

1. Unsur pimpinan Satreskrim Polrestabes Semarang hendaknya perlu mengembangkan gaya kepemimpinan pada level apapun yang memberikan kesempatan luas kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam menyampaikan saran, pertimbangan, dan pendapat dalam proses pengambilan keputusan maupun perumusan kebijakan dan program. Selain itu, pimpinan juga perlu memberikan kebebasan yang luas pada bawahan untuk bertindak, berinisiatif, berinovatif, dan berkreativitas. Kesalahan yang dilakukan oleh bawahan segera diperbaiki agar bawahan dapat meningkatkan diri dan tidak melakukan kesalahan yang sama. Dengan demikian, bawahan akan cepat dapat meningkatkan kemampuannya karena berani berinisiatif dan tidak takut salah dalam melakukan pekerjaan. Demikian pula, pimpinan juga perlu mendorong bawahan untuk lebih

sukses dari dirinya sendiri. Seorang pemimpin yang bergaya demokratis, yang sangat cocok untuk organisasi modern, akan memberikan pengaruh kepada bawahannya terutama berkaitan dengan kesempatan untuk maju. Pemimpin ini selalu beranggapan bahwa setiap orang mempunyai kemungkinan untuk maju. Oleh karena itu, apabila diberi kesempatan yang sama maka kemungkinan untuk maju semakin terbuka lebar. Dalam menerapkan gaya kepemimpinan pada level apapun, seorang pemimpin hendaknya perlu menekankan pada kegiatan pemberdayaan (*empowerment*) melalui peningkatan konsep diri anggota yang positif, sehingga anggota termotivasi untuk bersedia bekerja demi sasaran-sasaran yang lebih tinggi.

2. Untuk menghadapi anggota yang tingkat kematangannya rendah, maka pimpinan perlu memfokuskan pada upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan kemampuan anggota dalam melaksanakan tugas, melalui pendidikan dan pelatihan. Ilmu yang didapatkan saat pendidikan kejuruan hendaknya tetap dipelihara melalui kegiatan pelatihan rutin di satuan. Kombinasi antara teori dan praktek serta pengalaman akan memperkuat kemampuan anggota. Sedangkan, kemauan anggota dapat ditingkatkan dengan cara melakukan pendekatan secara personal dan memberikan perhatian terhadap masalah / musibah yang sedang dihadapi oleh anggota. Hal ini akan menciptakan suasana kesatuan yang bernuansa kekeluargaan sehingga dapat lebih meningkatkan motivasi kerja. Anggota akan lebih semangat dalam bekerja apabila mempunyai rekan kerja yang penuh perhatian, ramah, dan mendukung. Hal ini juga bermanfaat untuk meningkatkan rasa kebersamaan, soliditas, dan solidaritas antar anggota.
3. Unsur pimpinan di Satreskrim Polrestabes Semarang lebih memperhatikan iklim organisasinya dengan memperjelas peran dan tanggung jawab anggota sehingga anggota tidak merasa bingung dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan mencegah terjadinya tumpang tindih pekerjaan antara anggota yang satu dengan yang lain. Perlu menciptakan iklim organisasi yang lebih menumbuhkan kepedulian antar sesama anggota maupun antara

atasan dengan bawahan sehingga tidak ada anggota yang merasa terasing atau terisolasi dari temannya yang lain. Kepedulian ini tidak hanya berkaitan dengan tugas, tetapi juga berkaitan dengan masalah pribadi yang sedang dihadapi oleh anggota seperti anggota yang sedang mengalami sakit atau musibah. Hal ini dilakukan agar dapat meningkatkan rasa kebersamaan dan semangat kerja anggota. Pemberian penghargaan dan sanksi harus proporsional dan adil. Pimpinan harus tegas menindak anggota yang melanggar aturan organisasi dan memberikan penghargaan bagi yang berprestasi.

4. Faktor – faktor yang membentuk kepuasan kerja anggota cukup beragam dan hampir semua faktor tersebut, yang terdapat dalam indikator – indikator kepuasan kerja, ditandai dengan kepuasan kerja anggota. Namun demikian, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan untuk lebih meningkatkan kepuasan kerja anggota, yaitu menciptakan lingkungan kerja yang *familiar* sehingga anggota lebih bebas berinteraksi dengan menyampaikan pendapat dan kerjasama dengan anggota yang lain, lebih menciptakan lingkungan kerja yang memberikan peluang kepada anggota untuk menggunakan kemampuannya, konsisten dalam pemberian penghargaan, dan penempatan tugas anggota lebih memperhatikan kemampuan dan kepribadiannya. Kepuasan kerja dari indikator kondisi kerja yang mendukung mempunyai kontribusi yang paling rendah terhadap kepuasan kerja, dibandingkan dengan indikator yang lain. Oleh karena itu, pimpinan perlu menciptakan lingkungan kerja anggota yang nyaman dan dilengkapi dengan fasilitas kerja yang baik. Kepuasan kerja anggota menuntut adanya kondisi kerja yang mendukung. Kondisi itu berupa sarana dan prasarana fisik yang memadai untuk mendukung kegiatan anggota. Terpenuhinya sarana dan prasarana maka akan memudahkan bagi anggota untuk merealisasikan ide dan gagasannya untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilannya. Kalaupun sulit realisasinya, karena terbentur oleh mahalanya biaya, maka perlu ditanamkan kepada anggota bahwa terbatasnya fasilitas kerja tidak akan menghalangi untuk bekerja dengan baik. Walaupun terbatas, anggota tetap diajak untuk bekerja keras

sebagaimana bunyi teori "Kepuasan kerja bisa didapatkan dengan dibuktikan kerja keras yang dilakukan oleh pegawai sesuai dengan batas – batas maksimal suatu pekerjaan itu sendiri, dan sesuai dengan batas kewenangan dan fungsi yang diembannya dalam posisi struktur suatu organisasi" (Rozikin, 2010 : 125). Tanpa adanya kerja keras dari anggota maka tugas penegakkan hukum tidak akan berjalan dengan baik.



## DAFTAR PUSTAKA

### Buku:

- Bungin, Burhan. 2005. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Prenada Media
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. 1995. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. Jilid I. Terj. Agus Dharma. Erlangga
- Divisi Provesi Dan Pengamanan Mabes Polri. 2010. *Laporan Analisa dan Evaluasi Divpropam Polri Tentang Pengaduan Masyarakat / Data Pelanggaran Dan Data Kejadian Yang Terjadi di Lingkungan Polri Tahun 2005 – 2009*. Jakarta
- Dubrin, Andrew J. 2006. *The Complete Ideal's Guides Leadership*. Terj. Tri Wibowo BS. Jakarta: Prenada
- Fakultas Psikologi Unika Atma Jaya. 2008. *Kajian Perilaku Kerja Dan Perilaku Organisasi Konteks Indonesia: Dari Tantangan Global Hingga Keunggulan Lokal*. Jakarta: Fakultas Psikologi Unika Atma Jaya.
- Fathoni, H. Abdurrahmat. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Ghozali, H. Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gitosudarmo, Indriyo. 1997. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta
- Gibson, D. 1997. *Organisai, Perilaku, Struktur dan Proses*. Jakarta: PT Binarupa Aksara.
- Hadiman. 2008. *Diktat Panduan Kuliah Mata Pelajaran Manajemen Operasional Polri di PTIK (MOP)*. Jakarta
- Handoko, T. Hani. 1995. *Manajemen*. Ed. II. Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta
- , 2008. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, Dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT Grasindo

- Hasibuan, Melayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Mabes Polri. 2010. *Organisasi Dan Tata Kerja Kepolisian Negara Republik Indonesia Resor (Polres)*. Jakarta
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terj. Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Jakarta: Salemba Empat
- Moekijat. 1989. *Manajemen Kepegawaian*. Bandung: Mandar Maju
- Muhammad, Farouk dan Djaali. 2003. *Metodologi Penelitian Sosial (Bunga Rampai)*. Jakarta: PTIK Press
- , 2005. *Metodologi Penelitian Sosial. Edisi Revisi*. Jakarta: PTIK Press & Restu Agung
- Nasution, S. 2009. *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Ridwan dan Sunarto. 2009. *Pengantar Statistik: Untuk Penelitian Pendidikan, Sosial, Ekonomi, Komunikasi dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Rivai, Viethzal. 2003. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P. 1994. *Organizational Theory: Structure, Design, and Applications*. Jakarta: Arcan
- , 2006. *Organizational Behavior, Tenth Edition*. Terj. oleh Benyamin Molan. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia
- Roziqin, Muhammad Zainur. 2010. *Kepuasan Kerja*. Malang: Averroes Press
- Santoso, Gempur. 2007. *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Jakarta: Prestasi Pustaka
- Santoso, Singgih. 2002. *SPSS Versi 10: Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia

- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju
- Siagian, Sondang. P. 1999. *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Situmorang. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi III. Yogyakarta: Aditya Media.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: CV Andi
- Soetopo, Hendyat. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta
- . 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Suharso dan Ana Retnoningsih. 2005. *Kamus Bahasa Indonesia*. Semarang: CV. Widya Karya
- Sutarto. 1991. *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group
- Thoha, Miftah. 2006. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Wirawan. 2008. *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Cetakan kedua. Jakarta: Salemba Empat
- Wirjana, Bernardine R dan Susilo Supardo. 2005. *Kepemimpinan: Dasar-Dasar dan Pengembangannya*. Yogyakarta: Andi
- Wexley, Kenneth N. dan Gary A. Yukl. 1992. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalita*. Terj. Muh. Shobaruddin. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Yukl, G.A. 1994. *Leadership in Organizations*. Third Edition. Prentice Hall, Inc

### Tesis dan Hasil Penelitian:

- Indriyanto, Dedy. 2010. *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Dengan Kepuasan Kerja Anggota Kepolisian di Polres Sragen*. Tesis. Jakarta: Program Pasca Sarjana KIK Universitas Indonesia
- Irawan, Sukma. 2002. *Analisis Tentang Iklim Organisasi, Kepemimpinan, Dan Kepuasan Kerja Pegawai Di Lingkungan Sekretariat Negara Republik Indonesia*. Jakarta: Program Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Sosial Dan Politik Universitas Indonesia
- Kurniawan, Wawan. 2010. *Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Anggota Direktorat Lalu Lintas Polri*. Tesis. Jakarta: Program Pasca Sarjana KIK Universitas Indonesia
- Kolomboy, Fajrillah. 2009. *Hubungan Budaya Kerja Dan Iklim Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Perawat Pelaksana di Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Umum Anutapura Palu*. Jakarta: Program Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Keperawatan Kekhususan Kepemimpinan Dan Manajemen Keperawatan Universitas Indonesia
- Muriatiningsih, Eko. 2008. *Persepsi Karyawan Tetap Terhadap Penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional Asisten Manajer Bidang Pengendalian Losses dan Penerangan Jalan Umum Pada PT PLN (Persero) Area Jaringan Kramat Jati*. Skripsi. Jakarta: Program Studi Administrasi Niaga Universitas Indonesia
- Purnama, Pupung Wahyu. 2008. *Hubungan Kompensasi dan Kepuasan Kerja Dengan Disiplin Kerja Petugas Polisi Pamong Praja Kota Bogor*. Tesis. Jakarta: Program Pasca Sarjana Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
- Rizal, Syamsu. 1997. *Pengaruh Faktor – Faktor Budaya Perusahaan Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PAM Jaya*. Jakarta: Program Pasca Sarjana Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Publik Universitas Indonesia
- Samsudin, Dadan. 2005. *Analisa Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Pegawai Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual*. Tesis. Jakarta: Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Universitas Indonesia
- Winarko, Djaka Dwi. *Analisis Hubungan Antara Kemampuan, Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Anggota Tim Parancangan UU Sekretariat Jenderal DPR-RI Dalam Memberikan Dukungan Keahlian Pada Penyusunan RUU Usul Inisiatif*. Tesis. Jakarta: Program Studi Ilmu

Administrasi Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Publik Universitas Indonesia

**Undang-Undang:**

Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia

**Publikasi Elektronik:**

Telo, Frater. 2007. *Gaya Kepemimpinan Situasional*.  
<http://edymartin.wordpress.com>



Kepada : Yth Bapak/Ibu  
Personel Satreskrim Polrestabes Semarang  
di Tempat

### KUESIONER PENELITIAN

Kuesioner ini dibuat dalam rangka penelitian untuk menyusun tesis sebagai persyaratan menyelesaikan studi Program Pasca Sarjana Kajian Ilmu Kepolisian Universitas Indonesia.

Berikut ini penjelasan tentang kuesioner penelitian kami:

1. Penelitian ini untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja personel Satreskrim Polrestabes Semarang.
2. Dalam menjawab kuesioner ini, Saudara tidak perlu merasa takut dan ragu-ragu, karena survey ini tidak berhubungan dengan penilaian kerja pada Satuan saudara.
3. Jawablah dengan jujur semua pernyataan sesuai dengan pendapat dan pengalaman saudara, sehingga dapat mendukung dan mempermudah saya dalam menganalisis data yang diperoleh.
4. Tidak ada jawaban yang salah.
5. Apabila saudara mengalami kesulitan dalam memahami pernyataan-pernyataan, saudara dapat meminta penjelasan kepada kami.

Terimakasih atas bantuan dan kerja sama Bapak / Ibu untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner ini.

Jakarta, Maret 2011  
Hormat kami,

Sugianto M, S.IK  
Mahasiswa PPS KIK UI

## IDENTITAS RESPONDEN

Berilah tanda (X) pada kolom yang sesuai dengan data pribadi saudara:

1. Nama : .....
2. Pangkat : ( ) 1. Bintara  
( ) 2. Pama
3. Jenis Kelamin : ( ) 1. Laki-laki  
( ) 2. Perempuan
4. Usia : ( ) 1. 17 – 26 tahun  
( ) 2. 27 – 36 tahun  
( ) 3. 37 – 46 tahun  
( ) 4. 47 – 57 tahun
5. Lama bekerja : ( ) 1. 0 – 5 tahun  
( ) 2. 6 – 10 tahun  
( ) 3. 11 – 15 tahun  
( ) 4. 16 – 20 tahun  
( ) 5. > 20 tahun
6. Pendidikan terakhir : ( ) 1. SLTA  
( ) 2. D3  
( ) 3. S1  
( ) 4. S2  
( ) 5. S3
7. Unit / Ur : ( ) 1. Urusan Pembinaan Operasional (Urbinops)  
( ) 2. Urusan Identifikasi (Urident)  
( ) 3. Unit I  
( ) 4. Unit II  
( ) 5. Unit III  
( ) 6. Unit IV  
( ) 7. Unit V  
( ) 8. Unit VI
8. Pendidikan kejuruan / pelatihan yang telah dilaksanakan:  
( ) 1. Tidak pernah ( ) 2. 1 – 5 kali  
( ) 3. 6 – 10 kali ( ) 3. > 10 kali

### Bagian I Kepuasan Kerja

Petunjuk Pengisian

Berilah tanda silang (X) pada kolom yang saudara anggap paling sesuai untuk menggambarkan persepsi saudara tentang pernyataan-pernyataan berikut:

Jawaban

- 1 : Sangat Tidak Puas (STP)  
 2 : Tidak Puas (TP)  
 3 : Cukup Puas (CP)  
 4 : Puas (P)  
 5 : Sangat Puas (SP)

No	Pernyataan	Jawaban				
		STP	TP	CP	P	SP
	<b>A. Pekerjaan yang menantang mental (Mentally Challenging Work)</b>					
1.	Saya mempunyai kesempatan untuk menggunakan ketrampilan sesuai dengan pekerjaan saya					
2.	Saya dibebani oleh pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan saya setiap hari					
3.	Saya dibebani oleh pekerjaan yang sesuai dengan ketrampilan saya setiap hari					
4.	Saya mempunyai peluang untuk melakukan pekerjaan dengan hal yang berbeda setiap saat					
5.	Saya bebas menggunakan kemampuan saya untuk menyelesaikan tugas					
	<b>B. Penghargaan yang adil (Equitable Rewards)</b>					
6.	Saya sangat puas dengan gaji yang saya terima karena sesuai dengan bobot pekerjaan saya					
7.	Saya mempunyai peluang untuk meningkatkan karier apabila bekerja dengan baik					
8.	Lingkungan kerja di kantor sangat menghargai anggota yang bekerja dengan sungguh-sungguh					
9.	Penempatan tugas anggota sesuai dengan kemampuan anggota					
10.	Bekerja dengan baik dapat menjamin kelancaran mengikuti pendidikan pengembangan					
11.	Setiap anggota yang berprestasi selalu diberi penghargaan					
	<b>C. Kondisi kerja yang mendukung (Supportive working conditions)</b>					
12.	Saya bekerja dilengkapi dengan fasilitas kerja yang sangat mendukung					
13.	Saya merasa bahwa jadwal kerja yang disusun sudah sesuai					
14.	Saya sangat nyaman bekerja karena didukung oleh peraturan yang jelas					
15.	Saya merasa nyaman bekerja di unit kerja saya sekarang					
16.	Saya selalu dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan peraturan yang ditentukan					

	<b>D. Dukungan rekan kerja (Supportive colleagues)</b>					
17.	Saya dan rekan kerja saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan					
18.	Saya berprestasi karena dorongan rekan kerja saya					
19.	Saya bebas menyampaikan pendapat kepada siapapun di unit kerja saya					
20.	Saya bebas bekerja sama dengan siapapun di unit kerja saya					
21.	Saya bekerja dengan baik karena dukungan rekan kerja					
22.	Rekan kerja saya selalu memberikan informasi yang saya butuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan					
23.	Saya tidak mengalami kesulitan dalam bekerja karena banyak rekan kerja yang siap membantu					
24.	Pimpinan bersikap ramah dan menunjukkan perhatiannya kepada setiap anggota					
	<b>E. Kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan (The personality-jobfit)</b>					
25.	Kemampuan saya sesuai dengan pekerjaan saya					
26.	Saya bekerja di unit kerja saya saat ini sesuai dengan keinginan saya sebelumnya					
27.	Saya sangat senang bekerja di unit kerja saya saat ini					
28.	Saya dapat melakukan pekerjaan dinas di luar jam kerja					
29.	Saya tidak merasa bosan terhadap pekerjaan saya saat ini					

## Bagian II Gaya Kepemimpinan

### Petunjuk Pengisian

Berilah tanda silang (X) pada kolom yang saudara anggap paling sesuai untuk menggambarkan persepsi saudara tentang pernyataan-pernyataan berikut:

#### Jawaban

- 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 : Tidak Setuju (TS)
- 3 : Ragu – Ragu (R)
- 4 : Setuju (S)
- 5 : Sangat Setuju (SS)

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	R	S	SS
	<b>A. Gaya Telling</b>					
1.	Pimpinan memberitahukan dengan jelas dan detail mengenai apa yang harus dikerjakan					
2.	Pimpinan memberitahukan dimana tugas akan dikerjakan					
3.	Pimpinan memberikan arahan secara jelas bagaimana pekerjaan dilaksanakan					
4.	Pimpinan memberitahukan kapan pekerjaan harus diselesaikan					
5.	Pimpinan hanya melakukan komunikasi satu arah yaitu berupa perintah melaksanakan pekerjaan kepada anggota, sehingga peran anggota sangat terbatas					
6.	Pimpinan membatasi kesempatan anggota untuk menyumbangkan gagasan dan inisiatif tentang masalah pekerjaan					
7.	Pimpinan sepenuhnya bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan (anggota hanya melaksanakan)					
8.	Pimpinan mengawasi secara ketat terhadap setiap pelaksanaan tugas anggota					
	<b>B. Gaya Selling</b>					
9.	Pimpinan memberikan arahan tentang bagaimana mengerjakan tugas dengan baik					
10.	Pimpinan menerapkan pola komunikasi dua arah (mau menerima kritik dan saran dari anggota)					
11.	Pimpinan memberikan kesempatan kepada anggota untuk menyampaikan ide dan saran berkaitan dengan pelaksanaan tugas					
12.	Pimpinan mendengarkan pendapat dari anggota mengenai keputusan yang diambil, namun pelaksanaan keputusan tetap ada pada pimpinan					
13.	Pimpinan melakukan pengawasan atas keputusan yang telah diambil					

<b>C. Gaya Participating</b>						
14.	Pimpinan melibatkan anggota untuk bersama-sama merumuskan tentang cara menyelesaikan suatu kasus / masalah dalam pekerjaan					
15.	Pimpinan melibatkan anggota dalam proses pengambilan keputusan berkaitan dengan pelaksanaan tugas					
16.	Pimpinan melakukan komunikasi dua arah secara intensif yaitu pimpinan secara aktif mendengarkan pendapat atau masukan dari anggota					
17.	Pimpinan dan anggota berbagi tanggung jawab dalam pemecahan suatu kasus / masalah					
18.	Pimpinan dan anggota berbagi tanggung jawab dalam pengambilan keputusan					
<b>D. Gaya Delegating</b>						
19.	Pimpinan memberikan kewenangan penuh kepada anggota untuk menyelesaikan suatu kasus / masalah dalam pekerjaan					
20.	Pimpinan memberikan kewenangan penuh kepada anggota untuk mengambil keputusan berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya					
21.	Pimpinan sepenuhnya mendengarkan pendapat dari anggotanya					
22.	Pimpinan tidak banyak melakukan komunikasi dengan anggota mengenai pekerjaan, kecuali dalam hal-hal tertentu saja yang dianggap penting					
23.	Pimpinan memberikan kebebasan penuh kepada anggota untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki anggota					

### Bagian III Iklim Organisasi

Petunjuk Pengisian

Berilah tanda silang (X) nomor yang saudara anggap paling sesuai untuk menggambarkan persepsi saudara tentang pernyataan-pernyataan berikut:

Jawaban

- 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)  
 2 : Tidak Setuju (TS)  
 3 : Ragu – Ragu (R)  
 4 : Setuju (S)  
 5 : Sangat Setuju (SS)

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	R	S	SS
<b>A. Struktur</b>						
1.	Pekerjaan di unit kerja saya didefinisikan secara jelas					
2.	Pembagian kerja di unit kerja saya sudah sangat jelas, dengan menjelaskan apa yang harus dikerjakan oleh tiap-tiap anggota dalam setiap unit kerja					
3.	Setiap pelaksanaan tugas, selalu terorganisasi dan terencana dengan baik					
4.	Dalam setiap pelaksanaan tugas, saya mengetahui dengan persis siapa yang mempunyai kewenangan formal untuk mengambil keputusan					
5.	Tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan antara anggota yang satu dengan yang lain					
6.	Saya selalu diberikan petunjuk dari pimpinan untuk memastikan bahwa apa yang saya lakukan telah sesuai dengan peran dan tanggung jawab saya					
<b>B. Standar</b>						
7.	Satuan ini menentukan standar kinerja tinggi bagi setiap anggota					
8.	Setiap anggota merasa bangga mengenai kinerjanya					
9.	Pimpinan percaya bahwa tidak ada pekerjaan yang dikerjakan lebih baik dari yang saya lakukan					
10.	Dalam melaksanakan tugas, saya merasa ditekan secara terus menerus untuk memperbaiki kinerja individu maupun Unit / Ur					
11.	Pimpinan menginginkan agar setiap tugas diselesaikan tepat waktu					
<b>C. Tanggung Jawab</b>						
12.	Jika saya telah melakukan langkah-langkah dalam melaksanakan tugas dengan baik, maka saya tidak perlu meminta pendapat dari pimpinan mengenai keputusan yang saya ambil					
13.	Filsafat kami menekankan bahwa anggota harus menyelesaikan sendiri masalahnya					
14.	Saya selalu menyelesaikan tugas sampai tuntas					

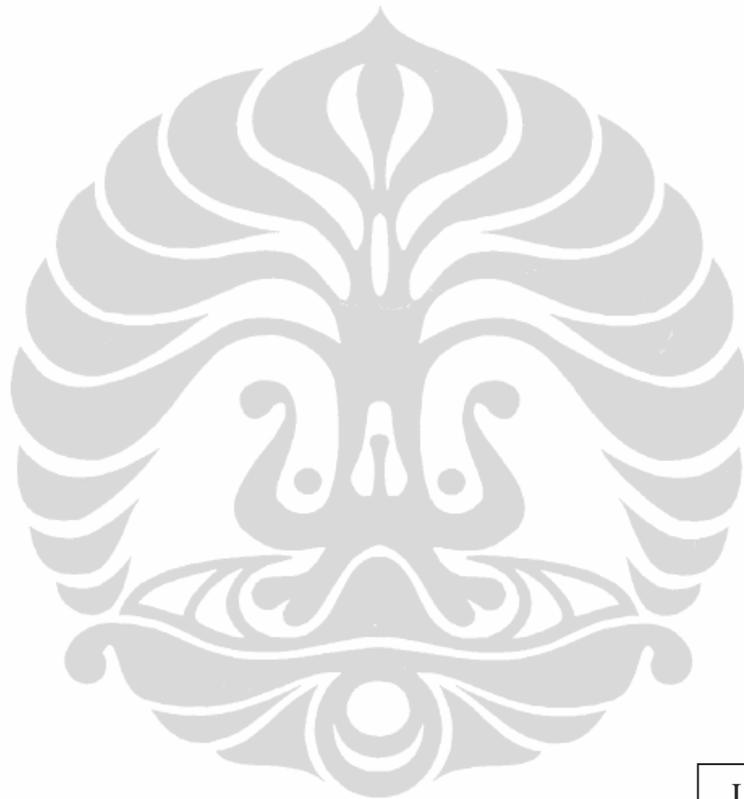
15.	Dalam melaksanakan tugas, saya merasa bertanggung jawab atas apa yang saya kerjakan					
16.	Anggota di unit kerja saya selalu tepat waktu dalam menyelesaikan semua tugas yang diberikan					
17.	Saya diberikan kesempatan untuk melakukan tindakan atau metode baru dalam melaksanakan tugas					
18.	Anggota di unit kerja saya selalu menyelesaikan tugas sampai tuntas					
	<b>D. Penghargaan</b>					
19.	Di Satuan ini, anggota akan diberi penghargaan apabila kinerja mereka terbaik					
20.	Setiap anggota yang melanggar di Satuan ini, selalu diberikan sanksi					
21.	Satuan ini memiliki sistem yang adil bagi pemberian penghargaan dan sanksi					
22.	Prestasi kerja yang baik mempengaruhi karier saya					
23.	Keberhasilan melaksanakan tugas berat sering dianggap sebagai prestasi					
	<b>E. Dukungan</b>					
24.	Jika melaksanakan tugas sulit, saya selalu mendapatkan bantuan dari atasan maupun rekan kerja					
25.	Di Satuan ini, ada kerjasama yang baik antara satu dengan yang lain dalam melaksanakan tugas					
26.	Anggota di Satuan ini, saling percaya antara satu dengan yang lain					
27.	Saya merasa bahwa saya merupakan anggota unit kerja yang berfungsi dengan baik					
28.	Anggota yang lain sangat tertarik untuk mengetahui apa yang terjadi pada sesama rekan kerja					
29.	Atasan maupun rekan kerja sangat mendukung tugas-tugas saya					
30.	Jika melakukan kesalahan, saya mendapatkan simpati dari rekan kerja lainnya					
	<b>F. Komitmen</b>					
31.	Pada umumnya, semua anggota memiliki komitmen tinggi terhadap tujuan organisasi					
32.	Setiap anggota merasa bangga menjadi anggota organisasi ini					
33.	Tujuan organisasi telah ditanamkan dengan jelas kepada setiap anggota					
34.	Saya memahami betul tujuan dari organisasi ini					
35.	Tugas yang saya lakukan semata-mata untuk mewujudkan tujuan organisasi					

## DATA INDUK KUESIONER

No Resp	Gaya Kepemimpinan					Iklim Organisasi						Kepuasan Kerja					
	X1A	X1B	X1C	X1D	Sum X1	X2A	X2B	X2C	X2D	X2E	X2F	Sum X2	Y1A	Y1B	Y1C	Y1D	Y1E
1	35	19	21	21	96	28	20	31	16	26	21	142	23	27	19	32	
2	35	19	22	24	100	29	22	25	24	24	24	148	25	26	20	33	
3	35	19	21	21	96	28	20	31	16	26	21	142	23	27	19	32	
4	33	19	21	22	95	24	18	26	20	31	22	141	23	25	20	32	
5	32	18	20	23	93	26	21	24	20	30	23	144	21	23	19	32	
6	33	20	23	25	101	26	18	26	21	26	25	142	23	24	20	32	
7	32	20	20	23	95	27	17	23	15	25	23	130	23	23	19	30	
8	36	20	25	25	106	30	22	33	25	31	25	166	25	30	20	28	
9	36	23	24	24	107	30	22	26	20	33	24	155	25	29	25	33	
10	34	19	21	25	99	30	22	27	18	33	25	155	25	28	19	32	
11	36	20	20	20	96	29	20	29	20	30	20	148	25	28	20	33	
12	33	22	22	20	97	24	20	25	20	24	20	133	20	25	19	32	
13	35	18	24	25	102	30	21	33	25	33	25	167	25	29	20	32	
14	35	20	24	25	104	30	19	27	21	30	25	152	25	29	19	32	
15	32	21	20	20	93	26	20	24	23	27	20	140	22	24	20	32	
16	33	17	21	25	96	26	20	23	24	34	25	152	22	25	19	30	
17	33	18	22	22	95	25	19	25	17	27	22	135	21	25	20	28	
18	36	23	25	25	109	29	23	22	21	32	25	152	25	27	25	33	
19	35	20	24	25	104	29	22	22	20	33	25	151	25	26	19	32	
20	36	21	24	25	106	29	22	22	21	32	25	151	25	26	20	33	
21	32	21	18	18	89	24	19	19	19	27	18	126	21	22	19	32	
22	31	20	19	19	89	27	21	27	13	21	19	128	22	26	20	30	
23	31	20	17	21	89	21	21	24	18	23	21	128	18	20	18	36	
24	34	21	23	23	101	26	23	30	18	29	23	149	22	25	22	36	
25	35	20	25	25	105	30	20	30	25	31	25	161	25	30	19	30	
26	35	18	18	17	88	30	22	35	25	35	17	164	25	29	20	28	
27	30	23	19	16	88	18	19	27	19	24	16	123	15	21	25	33	
28	33	21	24	25	103	26	18	26	21	26	25	142	23	25	20	30	
29	36	22	24	25	107	30	22	27	18	33	25	155	25	30	19	32	
30	36	22	22	20	100	29	20	29	20	30	20	148	25	28	20	33	
31	29	20	19	20	88	24	20	25	20	24	20	133	20	21	19	32	
32	35	20	25	25	105	30	20	33	25	33	25	166	25	30	19	30	
33	36	20	25	25	106	26	22	29	23	35	25	160	21	30	20	28	
34	34	19	21	25	99	30	23	31	19	31	25	159	25	26	25	33	
35	34	19	23	25	101	30	22	31	19	31	25	158	25	27	20	30	
36	36	22	24	25	107	30	22	33	25	35	25	170	25	30	19	32	
37	36	22	21	20	99	26	20	28	18	27	20	139	22	27	20	33	
38	36	22	21	20	99	29	20	29	20	30	20	148	25	29	19	32	
39	30	19	20	21	90	21	21	24	18	23	21	128	18	21	20	30	
40	34	22	25	25	106	25	20	22	21	29	25	142	21	24	16	31	

41	28	19	24	25	96	21	18	25	14	18	25	121	17	23	19	30
42	35	21	24	25	105	26	24	25	16	30	25	146	21	24	23	36
43	33	17	23	25	98	30	20	27	18	33	25	153	25	28	19	30
44	36	17	19	20	92	29	20	29	20	30	20	148	25	29	20	28
45	31	22	20	20	93	24	21	25	20	24	20	134	20	23	25	33
46	33	17	21	25	96	30	20	33	25	33	25	166	25	28	19	30
47	35	18	23	25	101	30	20	27	21	30	25	153	25	29	20	28
48	31	23	18	20	92	26	21	24	23	27	20	141	22	23	25	33
49	36	22	25	25	108	26	22	23	24	34	25	154	22	27	19	32
50	35	22	24	22	103	25	19	25	17	27	22	135	21	26	20	33
51	34	19	21	25	99	29	22	22	21	32	25	151	25	25	19	32
52	35	20	23	25	103	29	21	22	20	33	25	150	25	26	16	31
53	34	21	25	25	105	29	21	22	21	32	25	150	25	27	19	30
54	35	20	19	18	92	24	22	19	19	27	18	129	21	23	23	36
55	32	19	20	19	90	27	19	27	13	21	19	126	22	27	19	30
56	32	19	22	22	95	25	19	25	17	27	22	135	21	24	20	28
57	34	20	21	25	100	30	23	30	25	31	25	164	25	28	25	33
58	34	18	18	17	87	30	20	35	25	35	17	162	25	29	19	30
59	30	20	20	16	86	18	18	27	19	24	16	122	15	21	20	28
60	36	23	22	25	106	29	23	27	20	33	25	157	25	27	25	33
61	36	22	25	25	108	30	22	29	19	31	25	156	25	30	18	32
62	35	19	25	25	104	25	22	21	23	33	25	149	21	25	18	32
63	35	23	23	25	106	30	23	33	25	35	25	171	25	28	22	36
64	33	19	18	20	90	26	20	28	18	27	20	139	22	25	20	33
65	36	19	20	20	95	29	20	29	20	30	20	148	25	28	20	34
66	34	23	24	22	103	25	20	25	17	27	22	136	21	26	22	33
67	35	18	24	25	102	30	21	33	25	35	25	169	25	29	20	32
68	34	20	21	20	95	26	19	28	18	27	20	138	22	26	19	32
69	34	21	20	20	95	29	20	29	20	30	20	148	25	27	20	32
70	32	19	20	22	93	25	20	25	17	27	22	136	21	24	19	32
71	34	19	22	21	96	28	21	31	16	26	21	143	23	26	21	32
72	36	22	24	24	106	29	22	25	24	24	24	148	25	28	20	32
73	36	20	23	21	100	28	20	31	16	26	21	142	23	26	20	34
74	35	21	24	25	105	30	22	30	25	31	25	163	25	29	20	32
75	34	21	18	17	90	30	22	35	25	35	17	164	25	28	20	32
76	28	19	16	16	79	18	18	27	19	24	16	122	15	19	22	32
77	39	18	22	23	102	27	17	23	15	25	23	130	23	25	20	37
78	35	20	25	25	105	30	21	33	25	31	25	165	25	30	18	29
79	39	23	23	24	109	30	24	26	20	33	24	157	25	28	25	40
80	39	24	24	25	112	30	25	30	25	31	25	166	25	29	25	40
81	32	20	18	17	87	30	21	35	25	35	17	163	25	28	13	29
82	28	19	16	16	79	18	18	27	19	24	16	122	15	19	20	32
83	33	20	23	25	101	26	19	26	21	26	25	143	23	24	19	32
84	34	20	23	25	102	30	23	27	18	33	25	156	25	28	21	32

85	34	19	18	20	91	29	20	29	20	30	20	148	25	27	20	32
86	34	20	20	20	94	24	20	25	20	24	20	133	20	24	20	34
87	34	21	23	25	103	30	22	33	25	33	25	168	25	28	20	32
88	37	22	21	25	105	26	23	29	23	35	25	161	21	28	21	37
89	39	23	23	25	110	30	25	31	19	31	25	161	25	27	13	40
90	35	21	23	25	104	30	22	31	19	31	25	158	25	27	20	32
91	36	20	23	25	104	30	21	33	25	35	25	169	25	30	18	32
92	38	23	18	20	99	26	21	28	18	27	20	140	22	27	21	37
93	36	22	22	20	100	29	20	29	20	30	20	148	25	29	19	32
94	34	20	25	23	102	26	20	30	18	29	23	146	22	25	20	33
95	35	20	22	23	100	27	19	23	15	25	23	132	23	25	19	32
96	36	18	25	25	104	30	21	33	25	31	25	165	25	30	20	32
97	35	21	24	24	104	30	20	26	20	33	24	153	25	28	19	32
98	34	20	23	21	98	28	20	31	16	26	21	142	23	26	20	32
99	35	20	24	24	103	29	20	25	24	24	24	146	25	28	19	30
100	34	18	22	21	95	28	20	31	16	26	21	142	23	26	20	28
101	36	23	23	23	105	27	20	23	15	25	23	133	23	26	25	33
102	36	22	24	25	107	30	22	33	25	31	25	166	25	30	19	32
103	37	22	23	24	106	30	21	26	20	33	24	154	25	29	20	33
104	35	22	24	23	104	27	19	23	15	25	23	132	23	25	19	32
105	32	18	22	25	97	30	21	33	25	31	25	165	25	26	20	32
106	36	21	24	24	105	30	20	26	20	33	24	153	25	29	19	32
107	36	22	25	25	108	26	22	29	23	35	25	160	21	30	20	32
108	33	16	21	25	95	30	20	31	19	31	25	156	25	26	19	30
109	35	18	23	25	101	30	22	31	19	31	25	158	25	27	20	28
110	36	23	23	23	105	27	20	23	15	25	23	133	23	26	25	33
111	36	22	24	25	107	30	22	33	25	31	25	166	25	30	19	32
112	35	21	23	24	103	30	21	26	20	33	24	154	25	29	20	30
113	36	21	24	25	106	26	22	29	23	35	25	160	21	29	18	36
114	37	23	25	25	110	30	25	31	19	31	25	161	25	28	22	36
115	34	17	25	25	101	30	21	31	19	31	25	157	25	26	16	31
116	34	16	25	25	100	30	21	30	25	31	25	162	25	30	19	30
117	38	20	20	17	95	30	25	35	25	35	17	167	25	30	23	36
118	28	19	18	16	81	18	16	27	19	24	16	120	15	20	19	30
119	32	18	20	20	90	23	20	24	23	25	20	135	20	24	20	28
120	32	23	18	21	94	21	22	24	18	23	21	129	18	22	25	33
121	34	22	25	23	104	26	20	30	18	29	23	146	22	26	19	32
122	34	20	25	25	104	30	22	30	25	31	25	163	25	29	20	30
123	37	20	17	17	91	30	22	35	25	35	17	164	25	30	18	36



Lampiran 3

### IDENTITAS RESPONDEN

#### Pangkat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bintara	107	87.0	87.0	87.0
	Pama	16	13.0	13.0	100.0
	Total	123	100.0	100.0	

**Jenis\_kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	112	91.1	91.1	91.1
	Perempuan	11	8.9	8.9	100.0
	Total	123	100.0	100.0	

**Usia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	17-26 tahun	23	18.7	18.7	18.7
	27-36 tahun	37	30.1	30.1	48.8
	37-46 tahun	37	30.1	30.1	78.9
	47-57 tahun	26	21.1	21.1	100.0
	Total	123	100.0	100.0	

**Lama\_bekerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5 tahun	17	13.8	13.8	13.8
	6-10 tahun	33	26.8	26.8	40.7
	11-15 tahun	15	12.2	12.2	52.8
	16-20 tahun	24	19.5	19.5	72.4
	5.00	34	27.6	27.6	100.0
	Total	123	100.0	100.0	

**Pendidikan\_terakhir**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SLTA	74	60.2	60.2	60.2
	D3	4	3.3	3.3	63.4
	S1	40	32.5	32.5	95.9
	S2	5	4.1	4.1	100.0
	Total	123	100.0	100.0	

**Unit**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Urbinoops	6	4.9	4.9	4.9
	Urident	15	12.2	12.2	17.1
	Unit I	19	15.4	15.4	32.5
	Unit II	19	15.4	15.4	48.0
	Unit III	15	12.2	12.2	60.2
	Unit IV	16	13.0	13.0	73.2
	Unit V	22	17.9	17.9	91.1
	Unit VI	11	8.9	8.9	100.0
	Total	123	100.0	100.0	

**Pendidikan\_kejuruan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak pernah	47	38.2	38.2	38.2
	1-5 kali	76	61.8	61.8	100.0
	Total	123	100.0	100.0	

Lampiran 4

**UJI NORMALITAS**

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

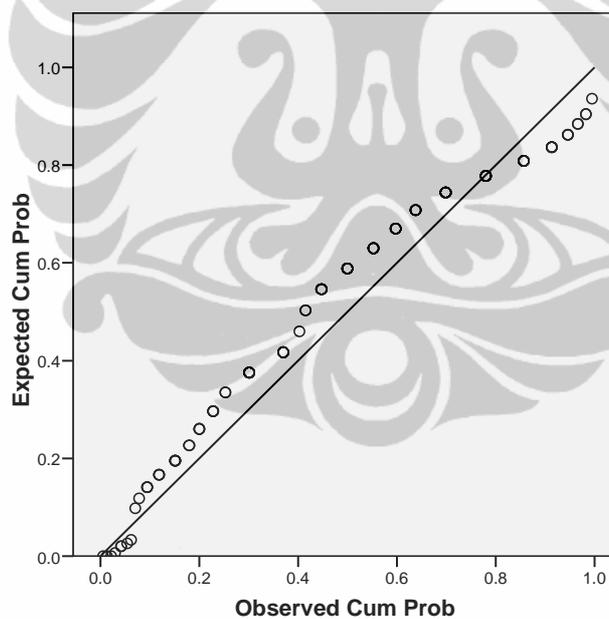
		Gaya kepemim pinan	Iklm organisasi
N		123	123
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000	.0000000
	Std. Deviation	6.654175	5.94631610
Most Extreme Differences	Absolute	.069	.059
	Positive	.046	.043
	Negative	-.069	-.059
Kolmogorov-Smirnov Z		.770	.658
Asymp. Sig. (2-tailed)		.594	.779

a. Test distribution is Normal.

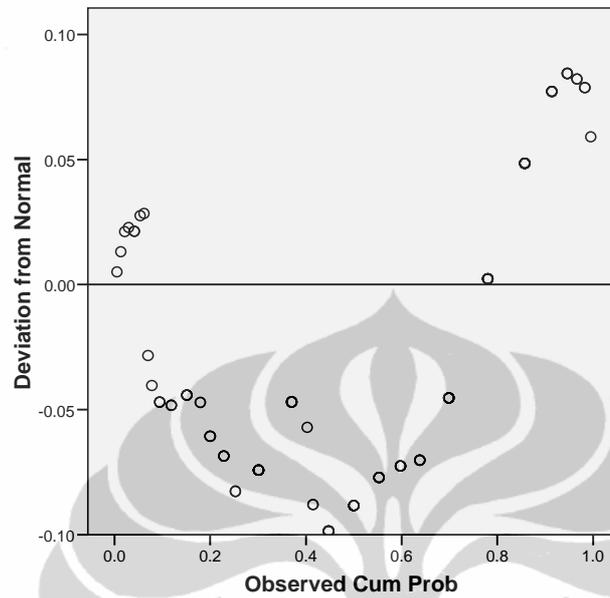
b. Calculated from data.

### X1 Gaya Kepemimpinan

Normal P-P Plot of X1 Gaya Kepemimpinan

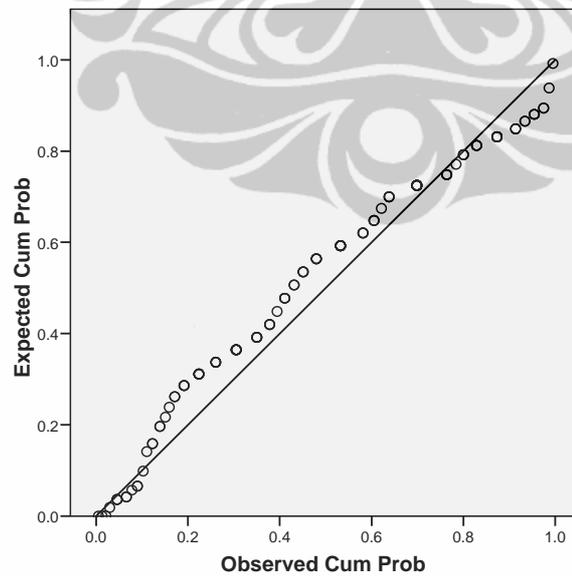


Detrended Normal P-P Plot of X1 Gaya Kepemimpinan

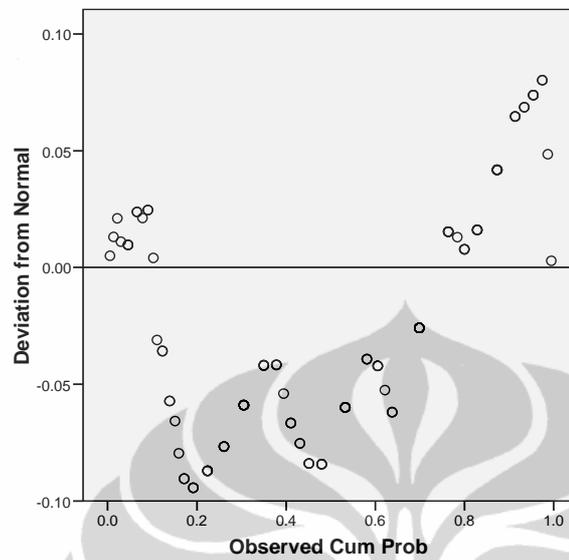


## X2 Iklim Organisasi

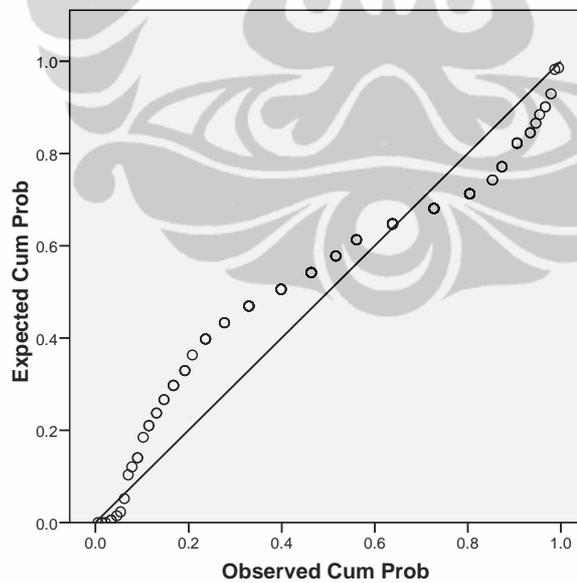
Normal P-P Plot of X2 Iklim Organisasi



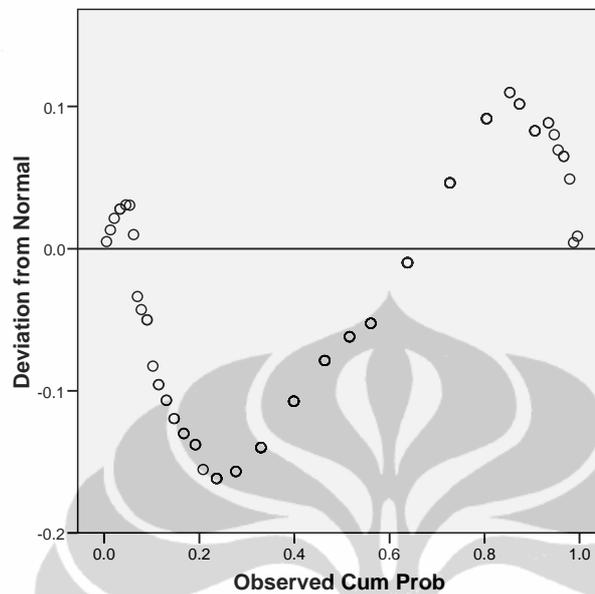
Detrended Normal P-P Plot of X2 Iklim Oganisasi

**Y Kepuasan Kerja**

Normal P-P Plot of Y Kepuasan Kerja



Detrended Normal P-P Plot of Y Kepuasan Kerja



Lampiran 5

## UJI MULTIKOLINIERITAS

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1 Gaya Kepemimpinan	.496	2.018
	X2 Iklim Organisasi	.496	2.018

a. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja



Lampiran 6

**Korelasi Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja**

## Correlations

		X1_1 Telling	X1_2 Selling	X1_3 Participating	X1_4 Delegating	X1 Gaya Kepemimpinan	Y Kepuasan Kerja
X1_1 Telling	Pearson Correlation	1	.570**	.656**	.598**	.858**	.872**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	123	123	123	123	123	123
X1_2 Selling	Pearson Correlation	.570**	1	.428**	.315**	.647**	.659**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	123	123	123	123	123	123
X1_3 Participating	Pearson Correlation	.656**	.428**	1	.863**	.910**	.559**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	123	123	123	123	123	123
X1_4 Delegating	Pearson Correlation	.598**	.315**	.863**	1	.871**	.565**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	123	123	123	123	123	123
X1 Gaya Kepemimpinan	Pearson Correlation	.858**	.647**	.910**	.871**	1	.795**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	123	123	123	123	123	123
Y Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	.872**	.659**	.559**	.565**	.795**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	123	123	123	123	123	123

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 7

### Korelasi Iklim Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Correlations

		X2_1 Struktur	X2_2 Standar-standar	X2_3 Tanggungjawab	X2_4 Penghargaan	X2_5 Dukungan	X2_6 Komitmen	X2 Iklim Organisasi	Y Kepuasan Kerja
X2_1 Struktur	Pearson Correlation	1	.592**	.542**	.545**	.587**	.817**	.827**	.772**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	123	123	123	123	123	123	123	123
X2_2 Standar-standar	Pearson Correlation	.592**	1	.497**	.720**	.580**	.751**	.816**	.820**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	123	123	123	123	123	123	123	123
X2_3 Tanggungjawab	Pearson Correlation	.542**	.497**	1	.525**	.714**	.437**	.818**	.568**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	123	123	123	123	123	123	123	123
X2_4 Penghargaan	Pearson Correlation	.545**	.720**	.525**	1	.324**	.602**	.753**	.584**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	123	123	123	123	123	123	123	123
X2_5 Dukungan	Pearson Correlation	.587**	.580**	.714**	.324**	1	.605**	.802**	.621**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	123	123	123	123	123	123	123	123
X2_6 Komitmen	Pearson Correlation	.817**	.751**	.437**	.602**	.605**	1	.826**	.835**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	123	123	123	123	123	123	123	123
X2 Iklim Organisasi	Pearson Correlation	.827**	.816**	.818**	.753**	.802**	.826**	1	.840**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	123	123	123	123	123	123	123	123
Y Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	.772**	.820**	.568**	.584**	.621**	.835**	.840**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	123	123	123	123	123	123	123	123

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 8

### Korelasi Indikator Kepuasan kerja dengan Kepuasan Kerja

## Correlations

		Y_1 Pekerjaan yang menantang mental	Y_2 Penghargaan yang adil	Y_3 Kondisi kerja yang mendukung	Y_4 Dukungan rekan kerja	Y_5 Kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan	Y Kepuasan Kerja
Y_1 Pekerjaan yang menantang mental	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .000 123	.885** .000 123	.258** .004 123	.425** .000 123	.364** .000 123	.808** .000 123
Y_2 Penghargaan yang adil	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.885** .000 123	1 .000 123	.236** .009 123	.398** .000 123	.327** .000 123	.790** .000 123
Y_3 Kondisi kerja yang mendukung	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.258** .004 123	.236** .009 123	1 .000 123	.515** .000 123	.600** .000 123	.630** .000 123
Y_4 Dukungan rekan kerja	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.425** .000 123	.398** .000 123	.515** .000 123	1 .000 123	.899** .000 123	.818** .000 123
Y_5 Kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.364** .000 123	.327** .000 123	.600** .000 123	.899** .000 123	1 .000 123	.787** .000 123
Y Kepuasan Kerja	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.808** .000 123	.790** .000 123	.630** .000 123	.818** .000 123	.787** .000 123	1 123

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Regresi Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1 Gaya Kepemimpinan	.	Enter

- a. All requested variables entered.  
 b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.795 <sup>a</sup>	.632	.629	6.682

- a. Predictors: (Constant), X1 Gaya Kepemimpinan

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9288.826	1	9288.826	208.064	.000 <sup>a</sup>
	Residual	5401.922	121	44.644		
	Total	14690.748	122			

- a. Predictors: (Constant), X1 Gaya Kepemimpinan  
 b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27.404	6.436		4.258	.000
	X1 Gaya Kepemimpinan	.944	.065	.795	14.424	.000

- a. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1_1 <sup>a</sup> Telling	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.872 <sup>a</sup>	.760	.758	5.396

a. Predictors: (Constant), X1\_1 Telling

### ANOVA<sup>a,b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11166.984	1	11166.984	383.455	.000 <sup>a</sup>
	Residual	3523.764	121	29.122		
	Total	14690.748	122			

a. Predictors: (Constant), X1\_1 Telling

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.855	5.536		2.142	.034
	X1_1 Telling	3.183	.163	.872	19.582	.000

a. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1_2 Selling <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.659 <sup>a</sup>	.435	.430	8.286

a. Predictors: (Constant), X1\_2 Selling

### ANOVA<sup>a,b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6383.155	1	6383.155	92.971	.000 <sup>a</sup>
	Residual	8307.593	121	68.658		
	Total	14690.748	122			

a. Predictors: (Constant), X1\_2 Selling

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	49.642	7.318		6.783	.000
	X1_2 Selling	3.504	.363	.659	9.642	.000

a. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1_3 Participating	.	Enter

- a. All requested variables entered.  
b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.559 <sup>a</sup>	.313	.307	9.135

- a. Predictors: (Constant), X1\_3 Participating

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4594.301	1	4594.301	55.060	.000 <sup>a</sup>
	Residual	10096.447	121	83.442		
	Total	14690.748	122			

- a. Predictors: (Constant), X1\_3 Participating  
b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	72.364	6.451		11.218	.000
	X1_3 Participating	2.188	.295	.559	7.420	.000

- a. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1_4 Delegating <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.565 <sup>a</sup>	.319	.313	9.092

a. Predictors: (Constant), X1\_4 Delegating

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4687.620	1	4687.620	56.702	.000 <sup>a</sup>
	Residual	10003.128	121	82.670		
	Total	14690.748	122			

a. Predictors: (Constant), X1\_4 Delegating

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	76.536	5.809		13.176	.000
	X1_4 Delegating	1.944	.258	.565	7.530	.000

a. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

## Regresi Iklim Organisasi dengan Kepuasan Kerja

### Variables Entered/Removed<sup>d</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2 Iklim Organisasi <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.840 <sup>a</sup>	.706	.704	5.971

a. Predictors: (Constant), X2 Iklim Organisasi

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10376.990	1	10376.990	291.072	.000 <sup>a</sup>
	Residual	4313.758	121	35.651		
	Total	14690.748	122			

a. Predictors: (Constant), X2 Iklim Organisasi

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24.891	5.591		4.452	.000
	X2 Iklim Organisasi	.670	.039	.840	17.061	.000

a. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2_1 Struktur <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.772 <sup>a</sup>	.596	.593	7.002

a. Predictors: (Constant), X2\_1 Struktur

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8758.719	1	8758.719	178.658	.000 <sup>a</sup>
	Residual	5932.029	121	49.025		
	Total	14690.748	122			

a. Predictors: (Constant), X2\_1 Struktur

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	43.505	5.746		7.572	.000
	X2_1 Struktur	2.975	.223	.772	13.366	.000

a. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2_2 Standar-standar	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.820 <sup>a</sup>	.672	.670	6.308

a. Predictors: (Constant), X2\_2 Standar-standar

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9875.449	1	9875.449	248.153	.000 <sup>a</sup>
	Residual	4815.299	121	39.796		
	Total	14690.748	122			

a. Predictors: (Constant), X2\_2 Standar-standar

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	30.563	5.696		5.366	.000
	X2_2 Standar-standar	4.347	.276	.820	15.753	.000

a. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2_3 Tanggungjawab	.	Enter

- a. All requested variables entered.  
b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.568 <sup>a</sup>	.323	.317	9.066

- a. Predictors: (Constant), X2\_3 Tanggungjawab

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4744.817	1	4744.817	57.724	.000 <sup>a</sup>
	Residual	9945.931	121	82.198		
	Total	14690.748	122			

- a. Predictors: (Constant), X2\_3 Tanggungjawab  
b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	77.557	5.625		13.789	.000
	X2_3 Tanggungjawab	1.542	.203	.568	7.598	.000

- a. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2_4 Penghargaan	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.584 <sup>a</sup>	.341	.336	8.942

a. Predictors: (Constant), X2\_4 Penghargaan

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5015.674	1	5015.674	62.728	.000 <sup>a</sup>
	Residual	9675.074	121	79.959		
	Total	14690.748	122			

a. Predictors: (Constant), X2\_4 Penghargaan

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	74.893	5.732		13.066	.000
	X2_4 Penghargaan	2.171	.274	.584	7.920	.000

a. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2_5 Dukungan <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.621 <sup>a</sup>	.385	.380	8.639

a. Predictors: (Constant), X2\_5 Dukungan

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5661.243	1	5661.243	75.864	.000 <sup>a</sup>
	Residual	9029.505	121	74.624		
	Total	14690.748	122			

a. Predictors: (Constant), X2\_5 Dukungan

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	60.903	6.811		8.942	.000
	X2_5 Dukungan	2.220	.255	.621	8.710	.000

a. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2_6 Komitmen <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.835 <sup>a</sup>	.698	.695	6.057

a. Predictors: (Constant), X2\_6 Komitmen

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10251.960	1	10251.960	279.465	.000 <sup>a</sup>
	Residual	4438.788	121	36.684		
	Total	14690.748	122			

a. Predictors: (Constant), X2\_6 Komitmen

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28.282	5.504		5.138	.000
	X2_6 Komitmen	4.377	.262	.835	16.717	.000

a. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

## Regresi Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi dengan Kepuasan Kerja

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1_4 Delegating, X1_2 Selling, X1_1 Telling, X1_3 Participating		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.906 <sup>a</sup>	.821	.815	4.720

a. Predictors: (Constant), X1\_4 Delegating, X1\_2 Selling, X1\_1 Telling, X1\_3 Participating

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12061.939	4	3015.485	135.357	.000 <sup>a</sup>
	Residual	2628.809	118	22.278		
	Total	14690.748	122			

a. Predictors: (Constant), X1\_4 Delegating, X1\_2 Selling, X1\_1 Telling, X1\_3 Participating

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.279	5.139		.443	.658
	X1_1 Telling	2.670	.210	.731	12.691	.000
	X1_2 Selling	1.459	.257	.275	5.687	.000
	X1_3 Participating	-1.126	.327	-.288	-3.446	.001
	X1_4 Delegating	.995	.270	.289	3.690	.000

a. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

## Regression

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2_6 Komitmen, X2_3 Tanggungjawab , X2_4 Penghargaan, X2_5 Dukungan, X2_1 Struktur, X2_2 Standar-standar		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.915 <sup>a</sup>	.838	.829	4.535

a. Predictors: (Constant), X2\_6 Komitmen, X2\_3 Tanggungjawab , X2\_4 Penghargaan, X2\_5 Dukungan, X2\_1 Struktur, X2\_2 Standar-standar

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12305.082	6	2050.847	99.720	.000 <sup>a</sup>
	Residual	2385.666	116	20.566		
	Total	14690.748	122			

a. Predictors: (Constant), X2\_6 Komitmen, X2\_3 Tanggungjawab , X2\_4 Penghargaan, X2\_5 Dukungan, X2\_1 Struktur, X2\_2 Standar-standar

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.854	4.533		2.615	.010
	X2_1 Struktur	.971	.273	.252	3.560	.001
	X2_2 Standar-standar	2.885	.378	.544	7.625	.000
	X2_3 Tanggungjawab	.631	.177	.233	3.559	.001
	X2_4 Penghargaan	-.841	.242	-.226	-3.474	.001
	X2_5 Dukungan	-.507	.249	-.142	-2.032	.044
	X2_6 Komitmen	1.786	.443	.341	4.029	.000

a. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

## Regression

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2 Iklim Oganisasi, X1 Gaya Kepemimpinan	.	Enter

- a. All requested variables entered.  
 b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.886 <sup>a</sup>	.786	.782	5.122

- a. Predictors: (Constant), X2 Iklim Oganisasi, X1 Gaya Kepemimpinan

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11542.507	2	5771.253	219.980	.000 <sup>a</sup>
	Residual	3148.241	120	26.235		
	Total	14690.748	122			

- a. Predictors: (Constant), X2 Iklim Oganisasi, X1 Gaya Kepemimpinan  
 b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

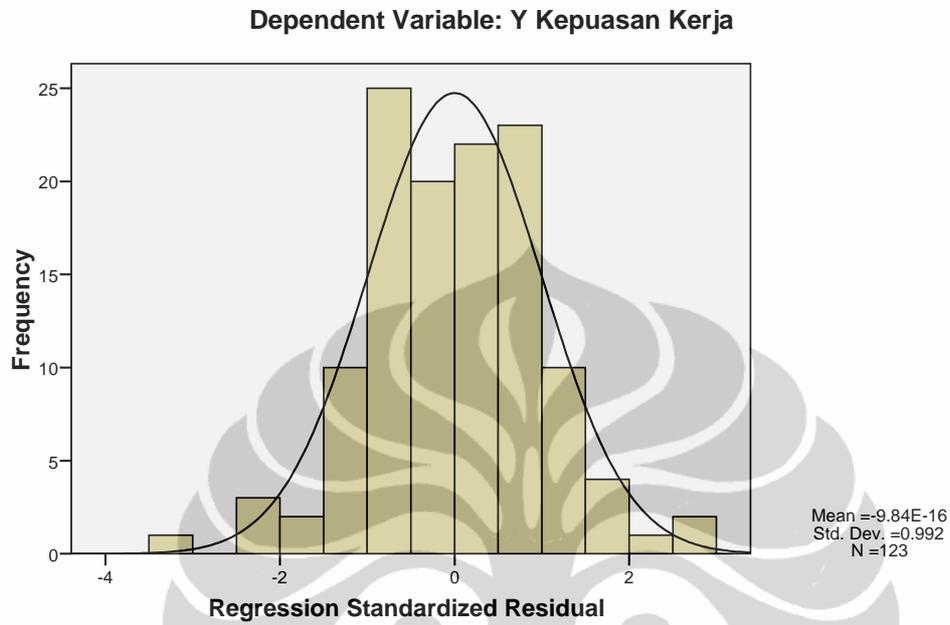
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.482	5.261		1.992	.049
	X1 Gaya Kepemimpinan	.475	.071	.400	6.665	.000
	X2 Iklim Oganisasi	.443	.048	.556	9.268	.000

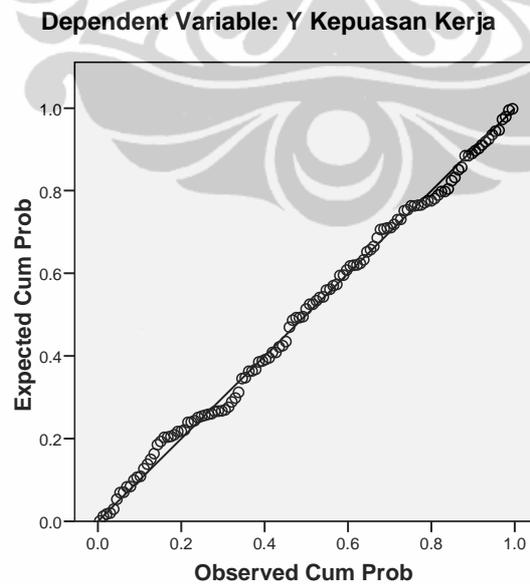
- a. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

**Charts**

**Histogram**



**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**



Lampiran 12

**Penentuan Jumlah Sampel Dari Populasi Tertentu  
Dengan Taraf Kesalahan 1%, 5% dan 10%**

N	S			N	S			N	S		
	1%	5%	10%		1%	5%	10%		1%	5%	10%

10	10	10	10	280	197	155	138	2800	537	310	247
15	15	14	14	290	202	158	140	3000	543	312	248
20	19	19	19	300	207	161	143	3500	558	317	251
25	24	23	23	320	216	167	147	4000	569	320	254
30	29	28	27	340	225	172	151	4500	578	323	255
35	33	32	31	360	234	177	155	5000	586	326	257
40	38	36	35	380	242	182	158	6000	598	329	259
45	42	40	39	400	250	186	162	7000	606	332	261
50	47	44	42	420	257	191	165	8000	613	334	263
55	51	48	46	440	265	195	168	9000	618	335	263
60	55	51	49	460	272	198	171	10000	622	336	263
65	59	55	53	480	279	202	173	15000	635	340	266
70	63	58	56	500	285	205	176	20000	642	342	267
75	67	62	59	550	301	213	182	30000	649	344	268
80	71	65	62	600	315	221	187	40000	563	345	269
85	75	68	65	650	329	227	191	50000	655	346	269
90	79	72	68	700	341	233	195	75000	658	346	270
95	83	75	71	750	352	238	199	100000	659	347	270
100	87	78	73	800	363	243	202	150000	661	347	270
110	94	84	78	850	373	247	205	200000	661	347	270
120	102	89	83	900	382	251	208	250000	662	348	270
130	109	95	88	950	391	255	211	300000	662	348	270
140	116	100	92	1000	399	258	213	350000	662	348	270
150	122	105	97	1100	414	265	217	400000	662	348	270
160	129	110	101	1200	427	270	221	450000	663	348	270
170	135	114	105	1300	440	275	224	500000	663	348	270
180	142	119	108	1400	450	279	227	550000	663	348	270
190	148	123	112	1500	460	283	229	600000	663	348	270
200	154	127	115	1600	469	286	232	650000	663	348	270
210	160	131	118	1700	477	289	234	700000	663	348	270
220	165	135	122	1800	485	292	235	750000	663	348	270
230	171	139	125	1900	492	294	237	800000	663	348	271
240	176	142	127	2000	498	297	238	850000	663	348	271





Penulis sedang menjelaskan teknis pengisian kuesioner kepada anggota Satreskrim Polrestabes Semarang



Penulis sedang menjelaskan teknis pengisian kuesioner kepada anggota Satreskrim Polrestabes Semarang



Penulis sedang memantau pengisian kuesioner oleh anggota  
Satreskrim Polrestabes Semarang

**RIWAYAT HIDUP PENULIS**

Nama : SUGIANTO MARWEKI  
 Pangkat / NRP : Komisararis Polisi / 76040927  
 Tempat, Tgl Lahir : Nganjuk, 8 April 1976  
 Suku Bangsa : Jawa / Alor  
 Agama : Islam  
 Nama Istri : MELISA PARAMITHA, SE  
 Tempat, Tgl Lahir : Semarang, 1 Maret 1983  
 Suku Bangsa : Jawa  
 Agama : Islam  
 Pekerjaan : Ibu Rumah Tangga  
 Nama Anak : 1. CALVIENDRA REIKY LAKSANA  
 (Lahir di Semarang Tanggal 13 Mei 2005)  
 2. REYFANDRA TSAQIF BRILLIANO  
 (Lahir di Semarang Tanggal 11 Januari 2009)  
 Pendidikan : 1. UMUM : 2. KEPOLISIAN :  
 SDN Tahun 1989 AKPOL Tahun 1999  
 SMPN Tahun 1992 P T I K Tahun 2006  
 SMAN Tahun 1995  
 S2 KIK Tahun 2011  
 3. KEJURUAN / KURSUS / PELATIHAN :  
 DASPA BRIMOB Tahun 2001  
 KIBI Tahun 2001  
 IODP JCLEC Tahun 2007

- Riwayat Pangkat : 1. IPDA TMT 16 Desember 1999
2. IPTU TMT 01 Januari 2003
3. AKP TMT 01 Januari 2006
4. KOMPOL TMT 01 Januari 2011
- Riwayat Jabatan : 1. Pama Polda Kalimantan Selatan Thn 2000
2. Pamapta Poltabes Banjarmasin Thn 2000 s/d 2001
3. Wadanki 1 Satbrimobda Kalsel Thn 2002 s/d 2004
4. Katim Penetrasi Den 88 AT Direktorat Reskrim  
Polda Kalsel Thn 2004 s/d 2005
5. Pama PTIK dalam rangka mengikuti pendidikan  
PTIK Thn 2005 s/d 2006
6. Pama Polda Maluku Thn 2007
7. Danki 1 Den A Satbrimob Polda Maluku Thn 2007  
- 2008
8. Danki 1 Den B Satbrimob Polda Maluku Thn 2008 -  
2009
9. Pama sampai dengan Pamen PTIK (Dalam Rangka  
Mengikuti Pendidikan S2 KIK-UI Angkatan XIV)  
Th 2009 s/d 2011