



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA
ANGGOTA DETASEMEN C SATUAN III PELOPOR
KORPS BRIMOB POLRI**

T E S I S

**NAMA : I G.A Dwi Perbawa Nugraha
NPM : 0906595314**

**FAKULTAS PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI KAJIAN ILMU KEPOLISIAN
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI KEPOLISIAN
JAKARTA
JUNI 2011**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA
ANGGOTA DETASEMEN C SATUAN III PELOPOR
KORPS BRIMOB POLRI**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains

**NAMA : I G.A Dwi Perbawa Nugraha
NPM : 0906595314**

**FAKULTAS PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI KAJIAN ILMU KEPOLISIAN
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI KEPOLISIAN
JAKARTA
JUNI 2011**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINILITAS

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

Nama : I G.A Dwi Perbawa Nugraha

NPM : 0906595314

Tanda Tangan :

Tanggal : Juni 2011

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : I G.A Dwi Perbawa Nugraha
NPM : 0906595314
Program Studi : Kajian Ilmu Kepolisian Program Pasca
Sarjana Universitas Indonesia
Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi
Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Anggota
Detasemen C Satuan III Pelopor Korps
Brimob Polri

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

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang/
Pembimbing : Surya Dharma, MPA, Ph.D (.....)

Penguji I : Dr. dr. H. Hadiman, SH, M.Sc (.....)

Penguji II : Drs. H. Pakpahan, SH, M.Si (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : Juni 2011

KATA PENGANTAR

Sebagai manusia biasa, sudah sepatutnya setiap saat saya bersyukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah membuat segalanya menjadi mungkin, tiada menjadi ada dan memberi nikmat yang luar biasa terasa dalam jiwa. Kali ini nikmat itu adalah telah dapat terselesaikannya penulisan tesis sebagai salah satu syarat bagi saya untuk meraih gelar Magister Sains (M.Si) Kajian Ilmu Kepolisian Universitas Indonesia (KIK-UI).

Pada kesempatan yang baik ini pula, terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya saya persembahkan kepada **Prof.Sarlito Wirawan Sarwono, Psi** sebagai Ketua Program Pasca Sarjana Kajian Ilmu Kepolisian Universitas Indonesia yang telah banyak memberikan perhatian kepada saya dari awal hingga akhir penyusunan tesis ini. Metode kuantitatif yang saya gunakan pada penelitian ini adalah sebuah 'barang baru' bagi saya. Bapak **Surya Dharma, MPA, PhD** sebagai dosen dan juga pembimbing tesis saya ini telah banyak berjasa bagi saya dalam memperkenalkan 'barang baru' ini sehingga saya dapat memahaminya sekarang. Terima kasih dan penghargaan dari lubuk hati paling dalam, saya haturkan atas kerelaan yang tulus ikhlas dari Bapak di sela-sela kesibukan sehari-hari dalam lingkaran birokrasi pemerintahan, untuk membimbing, mengarahkan dan membuat saya mengerti dan memahami proses penelitian ini.

Tesis dengan judul yang mengangkat salah satu permasalahan dalam sumber daya manusia Polri ini saya beri judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Anggota Detasemen C Satuan III Pelopor Korps Brimob Polri. Saya yang berlatar belakang kedinasan sebagai Perwira Brimob merasa perlu untuk mengangkat masalah ini, mengingat Brimob ke depan harus lebih di cintai masyarakat. Dan menurut pengalaman dinas saya, semua akan berawal dari gaya kepemimpinan sang Perwira sebagai pemimpin pada masing-masing Satuannya. Selain itu, dengan kepemimpinan yang baik, motivasi anggota akan meningkat dan akhirnya berdampak pada kepuasan kerjanya. Brimob harus lebih professional, humanis, patuh hukum dan akuntabel di masa depan. Brimob datang, semua senang.

Demikian pula tidak lupa saya mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Irjen Pol (P) Dr. dr. H. Hadiman, SH, M.Sc dan Bapak Kombes Pol (P) Drs. H. Pakpahan, SH, M.Si atas kesediaan Bapak sebagai penguji dan juga membimbing saya dalam penulisan tesis ini. Seluruh Dosen pengajar dan staf Program Studi KIK-UI yang telah memberikan ilmunya selama saya melaksanakan pendidikan dan partisipasi dalam proses belajar mengajar ini, apapun ilmu itu, karena bagi saya prinsipnya adalah semua orang adalah guru dan semua tempat adalah sekolah.
2. Rekan-rekan mahasiswa KIK Angkatan XIV, Rekan-rekan Alumni Akademi Kepolisian Angkatan XXXI tahun kelulusan 1999 Ex. Batalyon Endra Dharmalaksana dimanapun berdinast, khususnya 'Teman-teman Ksatria 3699' yang lahir bersama saya, Rekan-rekan Brimob Pusat (Kelapa Dua dan Kedung Halang). Terima kasih atas dukungan moril dan materiil nya kawan!
3. Jajaran Satuan III Pelopor yang telah banyak membantu dalam proses pengambilan data khususnya pada Detasemen C.
4. Istriku tercinta Agustina Setyowati, yang begitu setia mendampingi dalam suka duka, yang begitu sabar dan selalu memberi semangat saya untuk maju. Anak-anakku tersayang Chayla 'Kakak' Naomi, Shiera 'Cicia' Nareswari, Kenzi 'Jio' Bayanaka, dan si mungil Aura Iluniti yang lahir saat saya memasuki tahun kedua pendidikan ini. Terima kasih 'ayang-ayangku.'

Saya menyadari bahwa dalam penulisan ini masih banyak kekurangan. Saran dan masukan yang membangun tentunya sangat saya harapkan. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pihak yang membutuhkannya. Semoga Tuhan Yang Maha Kuasa selalu memberikan anugerah terbaik NYA kepada kita semua. Damai di bumi, damai di hati, dan damai selalu.

Jakarta, Juni 2011

I G.A Dwi Perbawa Nugraha

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

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

Nama : I G.A Dwi Perbawa Nugraha
NPM : 0906595314
Program Studi : Kajian Ilmu Kepolisian
Departemen : -
Fakultas : Pasca Sarjana
Jenis karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty-free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP
ANGGOTA DETASEMEN C SATUAN III PELOPOR KORPS BRIMOB
POLRI

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izindari 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

(I G.A Dwi Perbawa Nugraha)

ABSTRAK

Nama : I G. A Dwi Perbawa Nugraha
Program Studi : Pasca Sarjana Kajian Ilmu Kepolisian
Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap
Kepuasan Kerja Anggota Detasemen C Satuan III Pelopor Korps
Brimob Polri.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan dan pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja serta kepuasan kerja anggota Detasemen C Satuan III Pelopor Korps Brimob Polri. Variable bebas pertama adalah variabel gaya kepemimpinan (X1) yang terdiri dari indikator antara lain pekerjaan yang menantang, penghargaan yang adil, kondisi kerja yang mendukung, dukungan rekan kerja, kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan. Tujuan berikutnya terhadap variabel kedua yaitu motivasi kerja (X2) yang terdiri dari 2 sub variabel yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

Penelitian dilakukan terhadap 195 orang responden yang merupakan sampel dari populasi 431 orang anggota Detasemen C Satuan III Pelopor. Pemilihan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *Stratified Random Sampling* (Strata Sampling). Teknis analisis data yang digunakan adalah teknik korelasi *Pearson Product Moment* untuk menguji hubungan tiap-tiap variabel independen terhadap variabel dependen kepuasan kerja dan mengetahui tingkat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan menggunakan analisis regresi.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan melalui survei dalam pengumpulan data dari sampel. Dari jumlah populasi dan bagian unit kerja diambil sampel terdiri dari responden pada Urusan Operasional dan Latihan (Ur Opplat) sebanyak 16 orang atau sebesar 8,2%, unit berikutnya yaitu Urusan Administrasi (Ur Min) sebanyak 15 orang atau sebesar 7,7%, selanjutnya yaitu Urusan Sarana dan Prasarana (Ursarpras) sebanyak 14 orang atau sebesar 7,2%, lanjut Unit Pelayanan Markas (Yanma) sebanyak 3 orang atau 1,5% dan Sub Detasemen (SubDen) sebesar 147 orang atau 75,4%. Perhitungan sampel menggunakan tabel "Krejcie Morgan" didasarkan atas kesalahan 5% dan memiliki taraf kepercayaan 95% terhadap populasi. Pengumpulan data menggunakan instrumen disusun dalam bentuk angket sebanyak 62 butir yang valid dan reliabel. Masing-masing variabel gaya kepemimpinan 28 butir, motivasi kerja 12 butir, dan kepuasan kerja 22 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 gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja anggota Detasemen C Satuan III Pelopor, (2) terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kepuasan kerja anggota Detasemen C Satuan III Pelopor, (3) adanya pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja, dan (4) diketahui bahwa lingkungan kerja yang mendukung memiliki tingkat kepuasan kerja paling tinggi.

Kata kunci :

Gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja, Den C Sat III Por

ABSTRACT

Name : I G. A Dwi Perbawa Nugraha
Programme : Police Studies
Title : The Influence of Leadership Style and Motivation on Working of the Personnel of Detachment C of Regiment III Pelopor.

The research aim at finding out the correlation and the influence of leadership and motivation on working personnel of Detachment C Regiment III Pelopor of Mobile Brigade Corps of Indonesia National Police. The first variable is leadership style. There are four indicators for leadership; directive, supportive, participative, and achievement-oriented leader. The second variable is motivation on working which has two variables : There is intrinsic motivation and ekstrinsic motivation.

The research is applied to 195 respondents who made of sample of the 431 personnels of Detachment C Regiment III Pelopor as the total number population. The samples are choosen based on Stratified Random Sampling method. The author employs the Pearson Product Moment correlation technique in order to test the relationship of each independent variable with dependent variable (working satisfaction) and also to find out the level of the influence of independent variable on the dependent variable using regression analysis.

The research employs quantitative method with survey in gathering data from the samples. The author takes 16 (8.2%) of 431 personnels in the operation and training unit. They consist of 15 (7.7%) personnels of administration unit, 14 (7.2%) on logistic unit, 3 (1,5%) in quarter served unit and 147 (75.4%) in Sub Detasemen (SubDen). Sample calculation employs "Krejcie Morgan" table which is based upon an error of 5% and has a trust level of 95% of the population. Data is gathered using instrument which is developed in a form of questionnarire. There are 62 valid and reliable items : leadership has 28 items; motivation on working has 12 items, and working satisfaction has 22 items. Data is analized using partial correlation, explanatory analysis and Pearson product moment as wellas regression.

The result of analysis reveal that (1) there is a significant effect of leadership style on working satisfaction among the personnel of Detachment C Regiment III Pelopor; (2) there is a significant correlation between motivation on working and working satisfaction of the personnels of Detachment C Regiment III Pelopor; (3) there is a significant influence of leadership style as well as motivation on working satisfaction; and (4) there is a significant information found on working place which has the highest level of working satisfaction.

Key words :

Leadership style, motivation on working, working satisfaction, Detachment C Regiment III Pelopor of Mobile Brigade Corps of Indonesia National Police

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	iv
ABSTRAK.....	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR BAGAN.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Ranger/ Pelopor.....	7
1.3 Brimob Polri.....	8
1.3.1 Brimob Kini Dengan Perubahan Kulturanya.....	10
1.3.2 Tugas Pokok , Fungsi dan Peranan Korbrimob Polri.....	15
1.3.3 Strata Kemampuan Korbrimob Polri.....	16
1.3.4 Detasemen C Satuan III Pelopor.....	16
1.4 Perumusan Masalah.....	19
1.5 Tujuan Penelitian.....	20
1.6 Manfaat Penelitian.....	20
1.7 Hipotesis Penelitian.....	21
1.8 Sistematika Penulisan.....	21
2. TINJAUAN PUSTAKA.....	
2.1 Kepuasan Kerja.....	23
2.1.1 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	25
2.1.2 Dimensi Kepuasan Kerja.....	29
2.1.3 Teori-Teori Tentang Kepuasan Kerja.....	31
2.1.3.1 Teori Dua Faktor (Herzberg).....	31
2.1.3.3 Teori Ketidaksesuaian (<i>discrepancy</i>).....	34
2.1.4 Mengukur Kepuasan Kerja.....	36
2.2 Kepemimpinan.....	40
2.2.1 Gaya Kepemimpinan.....	42
2.2.2 Teori-Teori Kepemimpinan.....	52
2.2.2.1 Teori Kepemimpinan Situasional.....	52
2.2.2.2 Kepemimpinan Visioner.....	53
2.2.2.3 Teori Jalur-Sasaran (<i>Path – Goal Theory</i>).....	54
2.3 Motivasi.....	58
2.3.1 Motivasi Kerja.....	59
2.2.1.1 Teori Motivasi Dalam Kepuasan Kerja.....	60
2.3.2 Pendekatan-pendekatan Teori Motivasi.....	60

2.3.2.1	Teori Motivasi Dua Faktor.....	61
2.3.2.2	Teori Motivasi ERG.....	63
2.3.2.3	Teori Motivasi Kebutuhan.....	63
2.3.2.4	Teori Harapan (<i>Expectancy Theory</i>).....	64
2.3.3	Jenis-jenis Motivasi.....	66
2.3.4	Faktor-faktor Motivasi.....	66
2.4	Kerangka berpikir.....	66
2.4.1	Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan kerja Anggota.....	68
2.4.2	Hubungan Motivasi dengan Kepuasan kerja Anggota.....	69
2.4.3	Hubungan Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan kerja Anggota.....	70
2.5	Hasil Penelitian Sebelumnya.....	71
2.6	Kerangka Konseptual.....	74
3.	METODE PENELITIAN	
3.1	Pendekatan Penelitian.....	78
3.2	Populasi dan Sampel.....	78
3.3	Teknik Pengumpulan Data.....	81
3.4	Variabel dan Pengukuran.....	82
3.5	Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	84
3.5.1	Uji Validitas.....	85
3.5.2	Uji Reliabilitas.....	85
3.5.3	Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan.....	86
3.5.4	Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja.....	87
3.5.5	Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja.....	88
3.6	Teknik Analisis Data.....	90
4.	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1	Deskripsi Responden.....	94
4.1.1	Kepangkatan.....	95
4.1.2	Usia.....	95
4.1.3	Lama Berdinas.....	95
4.1.4	Pendidikan Terakhir.....	97
4.1.5	Unit.....	98
4.1.6	Pendidikan Kejuruan.....	99
4.2	Deskripsi Variabel Penelitian.....	100
4.2.1	Variabel Gaya Kepemimpinan (X1).....	100
4.2.2	Variabel Motivasi Kerja (X2).....	107
4.2.2.1	Deskripsi Sub Variabel Motivasi Intrinsik.....	107
4.2.2.2	Deskripsi Sub Variabel Motivasi Ekstrinsik.....	109
4.2.3	Variabel Kepuasan Kerja (Y).....	111
4.2.4	Deskripsi Mean Skor Tingkat Kepuasan Kerja.....	118
4.3	Analisis Tabulasi Silang Antara Profil Responden Dengan Kepuasan Kerja.....	120
4.3.1	Pangkat Terhadap Kepuasan Kerja.....	120

4.3.2	Usia Terhadap Kepuasan Kerja.....	121
4.3.3	Lama Bekerja Terhadap Kepuasan Kerja.....	122
4.3.4	Pendidikan Terakhir Terhadap Kepuasan Kerja.....	123
4.3.5	Unit Terhadap Kepuasan Kerja.....	123
4.3.6	Pendidikan Kejuruan Terhadap Kepuasan Kerja.....	124
4.4	Pengujian Asumsi Klasik.....	125
4.4.1	Uji Normalitas.....	125
4.4.2	Uji Normalitas Data dengan Normal P-P Plots.....	126
4.4.3	Uji Multikolinieritas.....	128
4.5	Analisis Hubungan Antara Variabel Gaya Kepemimpinan dan Variabel Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.....	128
4.5.1	Analisis Hubungan Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) Dengan Kepuasan Kerja (Y).....	128
4.5.2	Analisis Hubungan Variabel Motivasi Kerja (X2) dengan Kepuasan Kerja.....	130
4.5.3	Tingkat Kepuasan Kerja (Y).....	131
4.5.4	Analisis Korelasi Variabel Independen (X) dengan Variabel Dependen (Y).....	133
4.5.5	Analisis Regresi Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dengan Kepuasan Kerja.....	134
4.5.6	Analisis Regresi Variabel Motivasi Kerja (X2) dengan Kepuasan Kerja.....	137
4.5.7	Analisis Regresi Berganda Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan Variabel Motivasi Kerja (X2) dengan Kepuasan Kerja (Y).....	139
4.6	Pengujian Hipotesis (Uji t).....	140
5.	PENUTUP	
5.1	Kesimpulan.....	141
5.2	Saran.....	143
	DAFTAR PUSTAKA.....	145
	LAMPIRAN-LAMPIRAN	
	DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

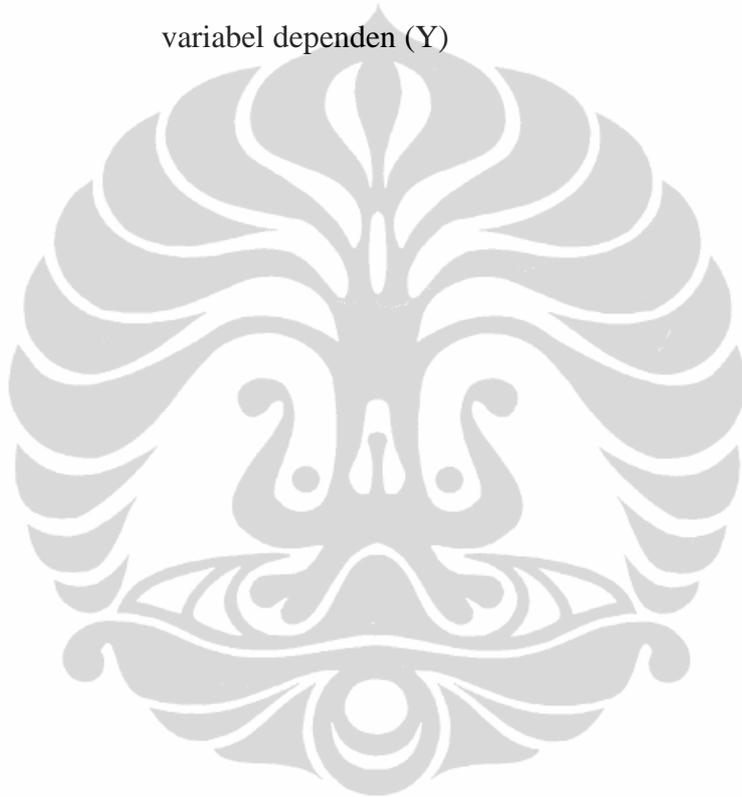
NO.	TABEL	URAIAN	HAL
1.	Tabel 2.1	: Model Motivasi Kerja Dua Faktor Herzberg	33
2.	Tabel 3.1	: Data Presonel Den C Sat III Pelopor sesuai DSP Dan riil Januari 2011	76
3.	Tabel 3.2	: Penentuan Jumlah Sampel dari Populasi Tertentu dengan Taraf Kesalahan 1%, 5% dan 10%	77
4.	Tabel 3.3	: Indikator Pengukuran Variabel	80
5.	Tabel 3.4	: Uji Validitas Instrumen Variabel Gaya Kepemimpinan	83
6.	Tabel 3.5	: Uji Validitas Instrumen Variabel Motivasi Kerja	85
7.	Tabel 3.6	: Uji Validitas Instrumen Variabel Kepuasan Kerja	86
8.	Tabel 3.7	: Uji Reliabilitas Instrumen pada Anggota Detasemen C Satuan III Pelopor	87
9.	Tabel 4.1	: Frekuensi Pangkat Anggota Detasemen C Satuan III Pelopor	92
10.	Tabel 4.2	: Frekuensi Usia Anggota Detasemen C Satuan III Pelopor	93
11.	Tabel 4.3	: Frekuensi Lama berdinis Anggota Detasemen C Satuan III Pelopor	94
12.	Tabel 4.4	: Frekuensi Pendidikan Terakhir Anggota Detasemen C Satuan III Pelopor	95
13.	Tabel 4.5	: Frekuensi Unit Anggota Detasemen C Satuan III Pelopor	96
14.	Tabel 4.6	: Frekuensi Pendidikan Kejuruan Anggota Detasemen C Satuan III Pelopor	97
15.	Tabel 4.7	: Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan dari Pernyataan Direktif/ Perhatian	98
16.	Tabel 4.8	: Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan dari Pernyataan Dukungan	99
17.	Tabel 4.9	: Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan dari Pernyataan Turut Serta	101

18.	Tabel 4.10 : Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan dari Pernyataan Orientasi Prestasi	103
19.	Tabel 4.11 : Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan dari Indikator	105
20.	Tabel 4.12 : Deskripsi Variabel Motivasi Kerja dari sub variabel Motivasi yang bersifat Intrinsik	106
21.	Tabel 4.13 : Deskripsi Variabel Motivasi Kerja dari sub variabel Motivasi yang bersifat Ekstrinsik	107
22.	Tabel 4.14 : Deskripsi Variabel Motivasi Kerja dari Indikator	108
23.	Tabel 4.15 : Deskripsi Variabel Kepuasan kerja dari Pernyataan Pekerjaan Yang Menantang Mental	110
24.	Tabel 4.16 : Deskripsi Variabel Kepuasan kerja dari Pernyataan Penghargaan Yang Adil	112
25.	Tabel 4.17 : Deskripsi Variabel Kepuasan kerja dari Pernyataan Kondisi Kerja Yang Mendukung	113
26.	Tabel 4.18 : Deskripsi Variabel Kepuasan kerja dari Pernyataan Dukungan Rekan Kerja	114
27.	Tabel 4.19 : Deskripsi Variabel Kepuasan kerja dari Pernyataan Kecocokan Kepribadian dan Pekerjaan	115
28.	Tabel 4.20 : Deskripsi Variabel Kepuasan kerja dari Indikator	116
29.	Tabel 4.21 : Mean Skor Tingkat Kepuasan Kerja	117
30.	Tabel 4.22 : Tabulasi Silang Antara Pangkat Terhadap Kepuasan Kerja	119
31.	Tabel 4.23 : Tabulasi Silang Antara Usia Terhadap Kepuasan Kerja	120
32.	Tabel 4.24 : Tabulasi Silang Antara Lama Bekerja Terhadap Kepuasan Kerja	121
33.	Tabel 4.25 : Tabulasi Silang Antara Pendidikan Terakhir Terhadap Kepuasan Kerja	122
34.	Tabel 4.26 : Tabulasi Silang Antara Unit Terhadap Kepuasan Kerja	122
35.	Tabel 4.27 : Tabulasi Silang Antara Pendidikan Kejuruan Terhadap Kepuasan Kerja	123
36.	Tabel 4.28 : Hasil Uji Normalitas Data dengan Kolmogorov – Smirnov	124

37.	Tabel 4.29 : Hasil Uji Multikolinieritas Variabel	126
38.	Tabel 4.30 : Hasil Korelasi Variabel Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja	127
39.	Tabel 4.31 : Hasil Korelasi Variabel Motivasi kerja (X2) dengan Kepuasan Kerja (Y)	129
40.	Tabel 4.32 : Hasil Korelasi Indikator dengan Kepuasan Kerja	130
41.	Tabel 4.33 : Pedoman untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi	131
42.	Tabel 4.34 : Hasil Korelasi Variabel Independen (X) dengan Variabel Dependen (Y)	132
43.	Tabel 4.35 : Hasil Regresi Gaya Kepemimpinan (X1) dengan Kepuasan Kerja (Y)	134
44.	Tabel 4.36 : Hasil Regresi Motivasi Kerja (X2) dengan Kepuasan Kerja (Y)	136
45.	Tabel 4.37 : Hasil Regresi Berganda Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi Kerja (X2) Secara Bersama-sama Dengan Kepuasan Kerja (Y)	137
46.	Tabel 4.38 : Hasil Uji T	138

DAFTAR BAGAN

NO.	BAGAN	URAIAN	HAL
1.	Bagan 2.1	: Model Hipotesis Determinan-Determinan Kerja	35
2.	Bagan 2.2	: Teori Jalur-Sasaran	57
3.	Bagan 2.3	: Kerangka Motivasi dalam kepuasan kerja	60
4.	Bagan 2.4	: Proses Penelitian Kuantitatif	70
5.	Bagan 2.5	: Pengaruh antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y)	74



DAFTAR GAMBAR

NO.	GAMBAR	URAIAN	HAL
1.	Gambar 2.1	: Konsep Hierarkhi Kebutuhan Menurut A.H. Maslow	61
2.	Gambar 4.1	: Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual	125



DAFTAR LAMPIRAN

1. Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian
2. Lampiran 2 : Data Induk Penelitian
3. Lampiran 3 : Tabel 4.30 Hasil Korelasi Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dengan Kepuasan Kerja (Y)
4. Lampiran 4 : Tabel 4.31 Hasil Korelasi Variabel Motivasi kerja (X2) dengan Kepuasan Kerja (Y)
5. Lampiran 5 : Tabel 4.32 Hasil Korelasi Indikator dengan Kepuasan Kerja (Y)
6. Lampiran 6 : Tabel 4.35 Analisis Regresi Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y)
7. Lampiran 7 : Tabel 4.36 Analisis Regresi Variabel Motivasi Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y)
8. Lampiran 8 : Tabel 4.37 Analisis Regresi Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi Kerja (X2) Secara Bersama-sama terhadap Kepuasan Kerja (Y)

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Penelitian yang saya lakukan adalah tentang sumber daya manusia dan berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi terhadap anggotanya pada berbagai situasi sehingga dalam melaksanakan tugas-tugasnya anggota dapat merasakan kepuasan kerja yang maksimal. Yang akan saya teliti adalah pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja anggota pada Detasemen C Satuan III Pelopor (Den C Sat III Por) yang merupakan bagian dari satuan pelaksana utama tingkat pusat Korps Brigade Mobil Kepolisian Negara Republik Indonesia (Korps BRIMOB Polri).

Wilson (1950 : 2-3) menyebutkan bahwa, "*The Police function is to protect life and property against criminal attack and the preservation of the peace have always been the primary purpose of police departments*". Hal ini menandakan bahwa polisi bertanggung jawab atas keamanan, keselamatan, keteraturan, dan keberlangsungan hidup masyarakat yang dijaganya. Memberikan yang terbaik agar yang dijaganya selalu hidup, tumbuh, dan berkembang. Tulus dan berani berkorban demi kehidupan serta mengutamakan yang dijaganya. Untuk mencapainya polisi dituntut profesional, mendapatkan legitimasi dan dukungan sosial dari masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya. Profesionalisme polisi dalam menyelenggarakan pemolisianannya memang menjadi bagian penting dan dibutuhkan bagi terwujud dan terpeliharanya keamanan dan rasa aman warga masyarakat.

Awaloedin Djamin (2010 : 11) mengatakan bahwa, "sejak lahirnya kepolisian modern di Inggris dengan Robert Peel sebagai pelopornya, kepolisian di seluruh dunia merupakan *Quasi Military Organization*. Personel kepolisian memerlukan pemenuhan persyaratan fisik, dilatih dasar-dasar kemiliteran, berseragam dan diberi tanda pangkat." Polisi sepanjang sejarah mempunyai arti yang berbeda-beda, demikian juga istilah yang dipergunakan di tiap-tiap negara cenderung menggunakan istilah dan kebiasaannya sendiri-sendiri. Misalnya istilah "*constable*" di Inggris yang dapat berarti pangkat terendah dalam kepolisian

Inggris ataupun sebutan bagi kantor polisi (*office of constable*). Amerika menggunakan istilah sherif yang sebenarnya berasal dari bangunan sosial Inggris. Di Indonesia kata polisi berasal dari peng-Indonesia-an kata *Politie* yang berasal dari bahasa Belanda. Istilah polisi pada mulanya berasal dari perkataan Yunani "*Politeia*" yang berarti seluruh pemerintahan negara kota.

Prinsip-prinsip dan ciri lembaga polisi ini akan berpengaruh terhadap pembuatan aturan-aturan yang diberlakukan terhadap seluruh anggota yang mengawaki organisasi tersebut, yang pada akhirnya akan mempengaruhi sikap dan perilakunya.

Menurut John L. Sullivan (1992 : 172), ada empat prinsip dasar yang digunakan polisi untuk menciptakan hubungan kerja dalam suatu organisasi. Mengerti akan prinsip-prinsip ini akan memberikan wawasan yang luas tentang bagaimana polisi mengatur manusia dan peralatan agar pekerjaan penegakkan hukum itu dapat dilakukan. Prinsip-prinsip itu adalah : (1) Rantai komando, (2) Kesatuan komando, (3) Ruang lingkup pengendalian-pengendalian dan, (4) Perumusan kekuasaan.

Menurut Malayu S. Hasibuan (2000 : 147), "manusia merupakan motor penggerak sumber daya yang ada dalam rangka aktifitas dan rutinitas dari sebuah organisasi atau perusahaan." Sebagaimana diketahui sebuah organisasi atau perusahaan, didalamnya terdiri dari berbagai macam individu yang tergolong dari berbagai status yang mana status tersebut berupa pendidikan, jabatan dan golongan, pengalaman, jenis kelamin, status perkawinan, tingkat pengeluaran, serta tingkat usia dari masing - masing individu tersebut. Aset organisasi paling penting yang harus dimiliki oleh organisasi dan sangat diperhatikan oleh manajemen adalah aset manusia dari organisasi tersebut. Istilah sumber daya manusia (*human resources*) merujuk kepada orang-orang di dalam organisasi. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah orang-orang yang ada dalam organisasi itu sendiri. Sumber daya yang dimaksudkan tersebut adalah pimpinan, karyawan dan orang-orang yang berperan dalam organisasi tersebut. Banyak faktor yang mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, salah satunya adalah motivasi. Dengan memberikan motivasi yang tepat maka akan mendorong kepuasan kerja yang lebih baik dan pada akhirnya akan sangat

mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang adalah melakukan hal yang penting, apresiasi secara penuh, perasaan memiliki sesuatu, keamanan kerja, upah yang layak, adanya promosi dan karir dalam organisasi, kondisi kerja yang baik dan loyalitas.

Karya tulis dan penelitian tentang kepemimpinan telah banyak ditulis dan diterjemahkan atau disadur ke dalam bahasa Indonesia. Pada penelitian yang akan saya buat, saya akan melihat kepemimpinan dari perspektif nilai-nilai orang Indonesia dengan organisasi Indonesia, dalam konteks budaya Indonesia, yang dalam penelitian saya nanti akan membahas soal pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi dalam kaitannya dengan kepuasan kerja anggota pada organisasi Korps BRIMOB Polri khususnya pada Den C Sat III Por.

Pada penelitian yang akan dilakukan ada tiga variabel. Variabel pertama adalah membahas hubungan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja anggota Den C Sat III Por. Suatu organisasi membutuhkan kepemimpinan dan manajemen yang kuat untuk meraih efektifitas yang optimal. Dalam buku *Perilaku Organisasi* edisi kesepuluh Robbins (2006 : 436), Universitas Michigan telah melakukan penelitian kepemimpinan yang mempunyai sasaran penelitian antara lain : mencari karakteristik perilaku pemimpin yang tampak terkait dengan ukuran efektifitas kerja. Kelompok Michigan menghasilkan dimensi perilaku kepemimpinan yang mereka sebut berorientasi karyawan dan berorientasi produksi. Pemimpin yang berorientasi karyawan dideskripsikan sebagai menekankan pada hubungan antar pribadi, mereka secara pribadi memahami pada kebutuhan bawahan dan menerima perbedaan individual diantara anggota-anggota. Sebaliknya pemimpin yang berorientasi produksi cenderung menekankan pada aspek teknis atau tugas atas pekerjaan tertentu, perhatian utama mereka adalah pada penyelesaian tugas kelompok mereka dan anggota-anggota kelompok merupakan alat untuk mencapai hasil akhir itu. Kesimpulan dari penelitian itu adalah menitikberatkan pada pemimpin dengan perilaku berorientasi karyawan. Pemimpin yang berorientasi karyawan dikaitkan dengan peningkatan produktifitas kelompok dan kepuasan kerja. Pemimpin yang berorientasi produksi cenderung dikaitkan dengan penurunan produktifitas kelompok dan kepuasan kerja. Kepemimpinan memainkan peran yang dominan, krusial, dan kritical dalam

keseluruhan upaya untuk meningkatkan prestasi kerja, baik pada tingkat individual, pada tingkat kelompok, dan pada tingkat organisasi. Kepemimpinan merupakan aktifitas perilaku seseorang dalam mempengaruhi orang lain.

Teori kepemimpinan yang akan dianalisis adalah teori Jalur-Sasaran (*Path-Goal Theory*) yang dikembangkan oleh Robert House. Teori ini merupakan model kontijensi kepemimpinan yang meringkas unsur-unsur utama dari penelitian kepemimpinan Ohio mengenai struktur awal dan pertimbangan serta teori pengharapan pada motivasi. Hakikat teori jalur-sasaran adalah bahwa merupakan tugas pemimpin untuk membantu pengikutnya mencapai sasaran mereka dan untuk memberikan pengarahan dan/ atau dukungan yang perlu guna memastikan sasaran mereka sesuai dengan sasaran keseluruhan kelompok atau organisasi. House dalam Robbins (2006 : 448) mengidentifikasi 4 (empat) perilaku kepemimpinan. Pemimpin direktif memberi kesempatan pengikutnya mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, menjadwalkan pekerjaan yang akan dilakukan, dan memberikan pedoman yang spesifik mengenai cara penyelesaian tugas. Pemimpin suportif ramah dan menunjukkan perhatian akan kebutuhan para pengikut. Pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan. Pemimpin berorientasi prestasi menetapkan serangkaian sasaran yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka. House menganggap bahwa para pemimpin bersifat luwes dan pemimpin yang dapat menampakkan setiap atau semua perilaku ini tergantung pada situasi. Banyak teori tentang gaya kepemimpinan seperti teori situasional yang memiliki konsep melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kematangan para pengikutnya. Dengan demikian, walaupun terdapat banyak variabel-variabel situasional yang penting lainnya seperti misalnya : organisasi, tugas-tugas pekerjaan, pengawas dan waktu kerja, akan tetapi penekanan dalam kepemimpinan situasional ini hanyalah pada perilaku pemimpin dan bawahannya saja.

Variabel kedua adalah motivasi kerja. Dalam setiap melaksanakan pekerjaannya, seseorang sudah pasti harus mencintai pekerjaannya itu terlebih dahulu. Motivasi kerja adalah kemauan kerja suatu karyawan atau pegawai yang

timbulnya karena adanya dorongan dari dalam pribadi karyawan yang bersangkutan sebagai hasil integrasi keseluruhan daripada kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik dan pengaruh lingkungan sosial dimana kekuatannya tergantung pada proses pengintegrasian tersebut. Dengan demikian motivasi kerja merupakan gejala kejiwaan yang bersifat dinamis, majemuk dan spesifik untuk masing-masing karyawan. Karena sifatnya tersebut, maka untuk memberikan motivasi yang positif seorang supervisor atau pemimpin harus mengetahui dan bersifat peka terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja individu karyawannya.

Seorang pemimpin haruslah peka terhadap kenyataan adanya hubungan dan pengelompokan dengan karyawan secara informil berdasarkan identifikasi, kualifikasi masing-masing yang tidak dapat dicegah. Selama tujuan daripada kelompok informil itu hanya untuk menyalurkan kebutuhan sosial, hal ini tidak perlu dikhawatirkan bahkan perlu dibina dan dapat diharapkan dan adanya kerja sama serta kekompakan dalam berprestasi kerja sehingga kepuasan kerja dapat diharapkan meningkat. Disamping itu pula hal-hal yang bersifat formil seperti struktur organisasi, birokrasi kerja, peraturan-peraturan dibidang kepegawaian jelas mempengaruhi terhadap masing-masing individu yang berbeda dalam kepribadiannya.

Pemimpin hendaknya mengetahui sifat universal manusia biasanya tidak senang diperintah. Karyawan pada dasarnya bersedia dengan senang hati jika perintah itu dilakukan dengan cara persuasif dan didasarkan atas kecakapan dan kebanggaan atas keahlian pekerjaan. Karyawan setelah menyelesaikan tugas pekerjaan tentunya menginginkan pemberitahuan atas hasil kerja mereka apa sudah benar atau masih perlu diadakan perbaikan. Penyederhanaan dalam birokrasi misalnya dengan memperpendek arus pekerjaan juga merupakan usaha untuk perbaikan struktur organisasi yang tentunya akan meningkatkan efisiensi dan motivasi kerja bagi para karyawan.

Menurut Frederick Herzberg dengan teori dua faktor nya : motivasi kerja dijelaskan dengan kemauan kerja yang ditunjukkan oleh semangat dan gairah kerja yang didapat dari semangat dan gairah kerja dari dalam diri orang yang bersangkutan (motivasi intrinsik) dan didorong oleh motivasi secara ekstrinsik.

Jadi motivasi kerja dibentuk oleh motivasi yang bersifat intrinsik dan motivasi yang bersifat ekstrinsik. Frederick Herzberg berusaha memperluas hasil karya Maslow dan mengembangkan suatu teori yang khusus bisa diterapkan ke dalam motivasi kerja. Pemberian upah dan gaji yang tinggi, insentif yang besar, dan perbaikan kondisi tempat kerja tidak banyak menolong dalam meningkatkan motivasi karyawan. Faktor-faktor yang justru banyak memotivasi adalah penghargaan, faktor pekerjaannya sendiri, rasa tanggung jawab, dan faktor peningkatan.

Variabel yang ketiga yaitu membahas faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Seperti dikemukakan oleh Stephen P. Robbins dalam edisi bahasa Indonesia dengan judul *Perilaku Organisasi*, edisi kesepuluh (2006 : 112), bahwa ada 5 (lima) dimensi penting untuk kepuasan kerja yaitu : faktor pekerjaan yang menantang (*mentally challenging work*), faktor penghargaan yang adil (*equitable rewards*), faktor kondisi kerja yang mendukung (*supportive working condition*), faktor dukungan rekan kerja (*supportive colleagues*), dan faktor kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan (*the personality-job fit*).

Latar belakang peneliti mengambil obyek penelitian pada Detasemen C Satuan III Pelopor adalah karena belum ditemukan penelitian tentang kepuasan kerja anggota pada Detasemen C Satuan III Pelopor baik yang menggunakan metode kualitatif maupun penelitian dengan menggunakan metode kuantitatif. Alasan lain adalah karena Detasemen C Satuan III Pelopor merupakan bagian dari Satuan pelaksana utama pada tingkat Mabes Polri dalam bidang BRIMOB yang harus siap bertugas setiap saat dalam rangka mengemban tanggung jawab tugas pokoknya menjaga keamanan dan ketertiban wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Dengan tugas pokok yang mencakup seluruh wilayah NKRI dengan segala resiko tugasnya, juga anggapan bahwa Satuan ini tidak dapat memberikan kesejahteraan yang lebih baik dibanding unit kerja lainnya yang ada di organisasi Polri, tentunya gaya kepemimpinan yang tepat sebagai sarana memotivasi anggota dalam melaksanakan tugas-tugasnya adalah sangat penting dan berpengaruh di Satuan ini terhadap kepuasan kerja anggota yang diasumsikan dapat lebih ditingkatkan. Hal ini mendorong peneliti untuk membuktikan hipotesis atau asumsi tersebut.

Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja anggota Den C Sat III Pelopor Korps Brimob. Yang akan diteliti adalah gaya kepemimpinan yang diinginkan anggota dari Kaden, Ka Sub Den, Danton, dan Perwira pada tiap-tiap urusan guna memotivasi dan mencapai kepuasan kerjanya. Hal ini menjadi penting karena sebagai satuan pelaksana tugas utama pada tingkat Mabes Polri, Korps Brimob selalu melaksanakan tugasnya dalam ikatan Detasemen, dan Detasemen C Sat III Por ini adalah bagian daripada itu. Pada variabel kepuasan kerja itu sendiri dianalisis untuk mengetahui tingkat pengaruh dari indikator kepuasan kerja. Pada lokasi dimana penelitian ini dilakukan, masih ada pendapat dan anggapan dari kalangan Perwira yang mengatakan bahwa pola kepemimpinan yang masih harus diterapkan adalah dengan gaya-gaya otoriter. Hal ini dimaksudkan untuk tetap membina dan membiasakan anggota agar tidak mudah putus asa dan selalu siap jika menerima perintah-perintah mendadak untuk melaksanakan tugas dalam lingkup seluruh wilayah Nusantara. Namun kenyataannya, pelanggaran disiplin pada Detasemen C mengindikasikan bahwa harus ada perubahan pola kepemimpinan yang dapat menekan angka pelanggaran itu sehingga nantinya anggota dapat lebih mudah dikendalikan untuk pelaksanaan tugas-tugas ke depan, walaupun memang pada setiap pelaksanaan tugas, perintah adalah perintah, tapi paling tidak anggota merasakan perintah tersebut tidak dengan keterpaksaan. Dengan situasi yang semakin berkembang dengan segala permasalahannya diiringi perkembangan masyarakat yang makin demokratis, yang pasti BRIMOB dituntut untuk profesional dalam melaksanakan tugas pokoknya.

1.2 **RANGER/ PELOPOR**

Pada tahun 1912 ketika masa penjajahan Belanda satuan polisi bersenjata dibentuk dengan *Gewapende Politie* dan digantikan oleh satuan lain bernama *Veld Politie* yang bertugas antara lain bertindak sebagai unit reaksi cepat, menjaga ketertiban dan keamanan masyarakat, mempertahankan hukum sipil, menghindarkan munculnya suasana yang memerlukan bantuan militer serta

konsolidasi atas wilayah yang dikuasai. Bisa dikatakan pasukan tersebut adalah bagian dari unit pemadaman pemberontakan yang efektif.

Sementara itu ketika masa pendudukan Jepang, juga tidak kalah sigapnya untuk membentuk pasukan paramiliter pada April 1944 yang dikenal dengan *Tokubetsu Keisatsu Tai*, yang anggotanya terdiri dari para polisi muda dan pemuda polisi didikan Jepang. *Tokubetsu Keisatsu Tai* memiliki tugas dan tanggung jawab dalam bidang kamtibmas dan sekaligus di *front* pertempuran. Secara formal diturunkannya *Tokubetsu Keisatsu Tai* dalam berbagai pertempuran merupakan fase dari proses BRIMOB masa kini yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang hampir mirip dengan diterjunkan di medan pertempuran. Salah satu komandan *Tokubetsu Keisatsu Tai* adalah Inspektur M. Yasin yang menjadi 'Bapak Pendiri' BRIMOB Polri dengan memaklumkan pendirian Polisi Istimewa atau pasukan polisi istimewa atau barisan polisi istimewa yang merupakan cikal bakal dari Brigade Mobil (BRIMOB).

Kesatuan ini pada mulanya diberikan tugas untuk melucuti senjata tentara Jepang, melindungi kepala negara, dan mempertahankan ibukota. BRIMOB turut berjuang dalam pertempuran 10 November 1945 di Surabaya. Di bawah pimpinan Inspektur Polisi I Moehammad Jasin, Pasukan Polisi Istimewa ini memelopori pertempuran 10 November melawan Tentara Sekutu di Surabaya yang akhirnya sampai sekarang dikenal sebagai hari Pahlawan. BRIMOB merupakan kesatuan paling pertama di Indonesia yang memiliki persenjataan terlengkap pada masa itu. Pasukan ini yang pertama kali mendapat penghargaan dari Presiden pertama Republik Indonesia Ir. Soekarno yaitu "**Nugraha Çakanti Yana Utama**".

Aktivitas juang satuan polisi jelmaan *Tokubetsu Keisatsu Tai* terus melaju dengan nama dan seragam yang beragam. Untuk menyeragamkan dan menyatukan mereka, Kepala Muda Kepolisian Republik Indonesia mengeluarkan Surat Printah Nomor Polisi 12/ 78/ 91 tertanggal 14 November 1946 yang berisi tentang pembentukan satuan Mobile Brigade (MOBRIG). Surat tersebut sebenarnya menegaskan secara *de jure* bahwa MOBRIG telah terbentuk, namun secara *de facto* MOBRIG telah hadir dan aktif dalam kancah perjuangan bangsa sejak 14 November 1945.

Semakin banyaknya konfrontasi dan pemberontakan di dalam negeri, banyaknya korban anggota MOBRIG yang bertugas menyebabkan kemampuan dan profesionalisme anggota MOBRIG harus ditingkatkan secara cepat. Maka atas dasar itulah Kepala Kepolisian dan jajarannya memerintahkan Kepala Sekolah Pendidikan Mobile Brigade (SPMB) yang terbentuk pada tanggal 10 Juni 1954 di Porong Watukosek Jawa Timur, agar membentuk satuan khusus dalam bentuk kecil namun berkualitas tinggi. Anggota MOBRIG yang berkriteria ini diharapkan dapat digunakan sebagai ujung tombak untuk meredam setiap pergolakan dan pemberontakan. Dari berbagai alternatif, pilihan, bentuk, dan nama, maka dipilihlah nama *RANGER* yang terdiri dari Kompi 5994, Kompi 5995, dan Kompi 5996 yang kemudian pada tanggal 13 Maret 1961 berubah nama menjadi PELOPOR yang terdiri dari Kompi A PELOPOR, Kompi B PELOPOR, dan Kompi C PELOPOR.

1.3 BRIMOB Polri

Pada 14 November 1946 Perdana Menteri Sutan Sjahrir membentuk *Mobile Brigade* (Mobrig) sebagai ganti Pasukan Polisi Istimewa. Tanggal ini ditetapkan sebagai hari jadi Korps Baret Biru. Pembentukan Mobrig ini dimaksudkan Sjahrir sebagai perangkat politik untuk menghadapi tekanan politik dari tentara dan sebagai pelindung terhadap kudeta yang melibatkan satuan-satuan militer. Di kemudian hari korps ini menjadi rebutan antara pihak polisi dan militer. Pada 14 November 1961 yang merupakan hari jadi BRIMOB ke-16, bersamaan dengan penganugerahan Pataka Nugraha Çakanti Yana Utama oleh Presiden RI I Soekarno, satuan Mobrig berubah menjadi Korps Brigade Mobil (Korps BRIMOB) karena pada saat itu Soekarno ingin penggunaan bahasa Indonesia sesuai ejaan yang disempurnakan menurut kaidah-kaidah Indonesia, tidak berbau barat. Penganugerahan Pataka Nugraha Çakanti Yana Utama ini adalah sebagai wujud penghargaan pemerintah RI atas kesetiaan dan loyalitas BRIMOB dalam mengawal bangsa dan pemerintahan mulai masa pra kemerdekaan sampai dengan masa kemerdekaan.

Di tahun 1981 BRIMOB membentuk sub unit baru yang disebut unit Penjinak Bahan Peledak (Jihandak). Semenjak tahun 1992 BRIMOB pada

dasarnya adalah organisasi para militer yang dilatih dan diorganisasikan dalam kesatuan-kesatuan militer. BRIMOB memiliki kekuatan sekitar 12.000 personel. Brigade ini fungsi utamanya adalah sebagai korps elite untuk menanggulangi situasi darurat, yakni membantu tugas kepolisian kewilayahan dan menangani kejahatan dengan tingkat intensitas tinggi yang menggunakan senjata api dan bahan peledak dalam operasi yang membutuhkan aksi yang cepat. Mereka diterjunkan dalam operasi pertahanan dan keamanan domestik dan telah dilengkapi dengan perlengkapan anti huru-hara khusus. Mereka telah dilatih khusus untuk menangani demonstrasi massa. Semenjak huru-hara yang terjadi pada bulan Mei 1998, pasukan Penanggulangan Huru-Hara (PHH) kini telah menerima latihan anti huru-hara khusus. Dan terus menerus melakukan pembaharuan dalam bidang materi sebagai pendukung pelaksanaan tugas pasukan PHH. Beberapa elemen dari BRIMOB juga telah dilatih untuk melakukan operasi lintas udara.

1.3.1 BRIMOB Kini dengan Perubahan Kulturalnya

Era reformasi di tanah air sejak tahun 1998 yang ditandai dengan runtuhnya rezim Orde Baru, telah menjadi titik awal bagi negara dan masyarakat menuju kehidupan yang demokratis. Selama 32 tahun rezim Orde baru berkuasa, sesungguhnya pelaksanaan pemerintahan bukanlah pemerintahan yang demokratis. Tetapi merupakan pemerintahan yang otoriter dan berpusat kepada sosok seorang yang berkuasa pada masa itu. Menurut Undang-undang dasar 1945 bentuk negara kita adalah negara kesatuan dan menganut paham demokrasi dengan bentuk pemerintahannya adalah presidensil. Namun menurut penilaian saya yang terjadi selama rezim Orde Baru berkuasa, Indonesia adalah negara yang berbentuk kerajaan dengan rajanya adalah presiden pada saat itu.

Pada era ini jugalah sejarah telah mencatat bahwa Polri pernah disatukan dengan Tentara Negara Indonesia (TNI) ke dalam satu wadah yaitu Angkatan Bersenjata Republik Indonesia (ABRI). Polri sebagai organisasi Polisi yang bersifat universal yang hakekatnya bertugas melindungi dan menegakkan hukum telah berubah menjadi angkatan bersenjata. Dengan disatukannya kedalam organisasi angkatan bersenjata, maka yang terjadi adalah paradigma Polri sebagai

pelayan masyarakat secara perlahan tapi pasti telah bergeser mengikuti paradigma militer. Demikian juga dengan budaya Polri yang seharusnya merupakan budaya sipil dengan pendekatan humanis telah berubah menjadi budaya militer. Akibat dari semuanya itu, sosok personel Polri yang bertugas serta selalu bersentuhan langsung dengan masyarakat telah menampilkan sosok yang keras bahkan brutal dengan wajah yang angker.

Berdasarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia No. 89 Tahun 2000 Polri secara resmi telah lepas dari ABRI dan secara struktur negara berada langsung di bawah presiden. Dengan kemandirian yang telah dimiliki oleh Polri, masyarakat menuntut Polri mereformasi dirinya untuk kembali menjadi pelindung, pengayom dan pelayan masyarakat sesuai yang diamanatkan oleh Undang-undang No. 2 tahun 2002. Masyarakat juga menuntut setiap personel Polri di dalam pelaksanaan tugas dan wewenangnya selalu menjunjung tinggi Hak asasi manusia dan menampilkan sosok yang humanis dan dekat dengan masyarakat.

Tuntutan masyarakat itu telah dijawab Polri dengan melaksanakan reformasi dalam tiga aspek yaitu aspek struktural, instrumental dan kultural. Dari ketiga aspek itu hal yang paling mudah dan cepat untuk berubah adalah aspek struktural dan instrumental. Sedangkan aspek kultural merupakan aspek yang sulit dan memerlukan waktu serta kemauan keras dari setiap personel Polri dimanapun mereka bertugas. Dalam masyarakat Indonesia yang sekarang ini telah mereformasi diri untuk berubah menjadi masyarakat yang demokratis juga mengharapkan hadirnya atau terciptanya sosok personel Polri yang demokratis.

Seiring perkembangan zaman dan bergulirnya reformasi, pemisahan Polri dari TNI yang menjadi tuntutan masyarakat kemudian ditindaklanjuti institusi Polri dengan pembuatan Undang-Undang nomor 2 tahun 2002 tentang Polri. Dalam tubuh BRIMOB sendiri, konsep reformasi ini dituangkan dalam Keputusan Kapolri No. Pol : Kep/ 27/ IX/ 2002, tanggal 20 September 2002. Berdasarkan konsep Reformasi Korps BRIMOB Polri tersebut maka selanjutnya dirumuskan Visi dan Misi Korps BRIMOB Polri sebagai berikut :

Visi Korps BRIMOB Polri:

“Korps BRIMOB Polri sebagai bagian integral dari Polri yang mampu berperan membantu satuan-satuan kewilayahan (Satamawil) maupun satuan-satuan operasional (Satamaops) pada tingkat Mabes Polri dengan cepat dan tepat dengan menggunakan semua kemampuan yang dimiliki secara profesional dan proporsional”.

Misi Korps BRIMOB Polri:

1. Mengelola sumber daya manusia di lingkungan Korps BRIMOB Polri dan jajarannya agar mampu mewujudkan kinerja organisasi yang optimal, meningkatkan gairah kerja dan kesejahteraan anggota.
2. Secara terus menerus melakukan pelatihan-pelatihan baik perorangan maupun satuan agar tetap terpelihara disiplin maupun kemampuan yang dimilikinya secara berlapis dan berjenjang.
3. Melakukan kajian, evaluasi serta penyempurnaan terhadap semua piranti lunak yang berlaku di lingkungan Korps BRIMOB Polri dengan memperhatikan produk-produk perundang-undangan yang lebih tinggi dan secara *bottom up* menggali aspirasi yang berkembang di tingkat bawah.
4. Melakukan upaya pencegahan, penertiban dan penindakan terhadap gangguan Keamanan dan ketertiban masyarakat berintensitas tinggi agar terwujudnya keamanan di dalam negeri demi tetap tegaknya Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Perubahan-perubahan di tubuh BRIMOB terus dilaksanakan dan sebagai penyempurnaan, berdasarkan Keputusan Kapolri Nomor 53/ X/ 2002 yang selanjutnya dikenal dengan sebutan ‘KEP 53’ tentang Organisasi dan Tata Kerja Korps Brigade Mobil (Korps BRIMOB), pada lampiran “X” dinyatakan bahwa Korps Brigade Mobil Polri yang selanjutnya disingkat Korps BRIMOB Polri adalah unsur pelaksana utama tugas pokok Polri di bidang BRIMOB pada tingkat Mabes Polri yang berada di bawah Kapolri. Pada kep 53 inilah, untuk pertama kalinya diatur tentang restrukturisasi BRIMOB menjadi 4 unsur pelaksana utama pada tingkat pusat yaitu Satuan I Gegana, Satuan II Pelopor, Satuan III Pelopor dan Pusat Latihan (Puslat) Korps BRIMOB Polri.

Korps BRIMOB Polri adalah merupakan salah satu kesatuan didalam organ Polri yang telah ada sejak negara RI berdiri. Korps BRIMOB Polri memiliki sejarah panjang sebagai suatu kesatuan yang berbeda dari polisi reguler atau polisi dinas umum. Korps BRIMOB Polri juga menjadikan dirinya terkenal dalam usahanya melawan pemberontak di masa-masa awal berdirinya Republik Indonesia. Korps BRIMOB Polri, memasuki era Reformasi dalam kondisi yang sangat tidak menguntungkan. Sebagai sebuah institusi yang telah banyak kehilangan kapasitasnya dalam periode integrasi dengan militer, kemudian harus beradaptasi dengan situasi baru dalam waktu singkat namun di saat yang sama mengatasi masalah keamanan internal yang serius. Pemisahan Polri dan TNI pada 1999 dan posisi Polri yang berada langsung di bawah Presiden menandakan awal dimulainya usaha reformasi polisi secara besar-besaran. Peranan TNI dan Polri didefinisikan ulang (melalui TAP VI & VII MPR tahun 2000) dimana TNI bertanggung jawab untuk pertahanan eksternal, Polri untuk keamanan internal. Sebagai konsekuensi dari pemisahan ini, Korps BRIMOB Polri menjadi kekuatan polisi yang utama dalam operasi-operasi melawan gerakan separatisme bersenjata, kekerasan etnik dan agama, dan situasi konflik lainnya. (Jones, 2004 : 16).

BRIMOB Polri merupakan kesatuan yang merupakan bagian integral yang tak terpisahkan dari Polri. Korps ini mengawali pembentukan kepolisian Indonesia di tahun 1945 dan dikenal sebagai Korps Baret Biru. BRIMOB dikenal sebagai satuan elit di jajaran Polri dan tergolong unit paramiliter ditinjau dari tanggung jawab dan lingkup tugas kepolisiannya. Korps BRIMOB Polri adalah unit/ korps tertua dan merupakan bagian integral dari Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) sebagai salah satu unsur pelaksana utama pada tingkat Mabes Polri berada dibawah Kapolri, sedangkan SAT BRIMOB Polda sebagai unsur pelaksana pada tingkat Polda yang berada dibawah Kapolda, bertugas membina kemampuan dan mengerahkan kekuatan BRIMOB dalam menanggulangi gangguan keamanan dan ketertiban masyarakat dalam negeri yang berkadar tinggi, utamanya kerusuhan massa, kejahatan terorganisir menggunakan senjata api, bom, bahan kimia, biologi dan radio aktif, guna mewujudkan tertib hukum serta ketentraman masyarakat diseluruh wilayah yuridis Negara Kesatuan Republik Indonesia dan tugas-tugas lain yang dibebankan kepadanya.

Didalam melaksanakan tugas operasional Korps BRIMOB Polri baik ditingkat pusat sampai dengan tingkat daerah disusun dalam ikatan kesatuan mulai tingkat Kepala Tim (Katim)/ Komandan Regu (Danru), Kepala Unit (Kanit)/ Komandan Peleton (Danton), Kepala Sub Detasemen (Kasubden)/ Komandan Kompi (Danki) dan Kepala Detasemen (Kaden) sampai dengan tingkat Sat BRIMOB yang dipimpin oleh seorang Kepala Satuan (Kasat). Untuk dapat melaksanakan tugas pokok, fungsi dan peranan Korps BRIMOB Polri beserta jajarannya maka disusun postur Korps BRIMOB Polri baik standar kemampuan, standar kekuatan dan standar peralatan untuk menanggulangi gangguan keamanan dalam negeri berkadar tinggi. Segala sesuatu yang berkaitan dengan postur BRIMOB tersebut tidak lepas dari peran kepemimpinan yang dapat menggerakkan organisasi melalui manusia-manusia yang ada di dalamnya melalui jenjang hirarki yang telah diatur. Dengan perkembangan zaman yang semakin kompleks diikuti pemikiran-pemikiran masyarakat yang semakin kritis dan demokratis dalam setiap tindakannya, Polri pun dituntut lebih profesional dalam setiap pelaksanaan tugasnya. BRIMOB yang merupakan bagian integral tak terpisahkan dari Polri juga tidak bisa tidak, harus mengikuti perubahan-perubahan tersebut. Hal yang paling dapat dirasakan oleh personel BRIMOB sendiri dan juga masyarakat saat berhadapan pada saat pelaksanaan tugas mengamankan unjuk rasa menyampaikan aspirasi, sampai dengan perburuan atau pengejaran para pelaku kejahatan berintensitas tinggi lainnya seperti para separatis di Papua untuk dapat ditangkap dan diproses sesuai hukum yang berlaku, sangat dirasakan bahwa perubahan-perubahan kultur memang harus terjadi. Perubahan kultur disini dimaksudkan bahwa dalam setiap tindakan yang dilakukan personel BRIMOB adalah dalam rangka mengamankan dan menindak sampai dengan melumpuhkan oknum masyarakat yang melakukan tindakan mengganggu ketertiban dan keamanan.

1.3.2 Tugas Pokok , Fungsi dan Peranan Korps BRIMOB Polri

Seperti yang disebutkan dalam buku Postur BRIMOB bahwa tugas pokok, fungsi dan peranan BRIMOB adalah :

Tugas pokok yang diemban adalah melaksanakan dan mengerahkan kekuatan BRIMOB Polri guna menanggulangi gangguan kamtibmas berkadar tinggi, utamanya kerusuhan massa, kejahatan berorganisir bersenjata api, bom, bahan kimia, biologi dan radiokatif bersama dengan unsur pelaksana operasional kepolisian lainnya guna mewujudkan tertib hukum serta ketentraman masyarakat diseluruh yuridis NKRI dan tugas tugas lain yang dibebankan padanya.

Fungsi BRIMOB Polri sebagai Satuan pamungkas Polri yang memiliki kemampuan spesifik berupa kemampuan dasar Kepolisian, Penanggulangan Huru-Hara (PHH), Reserse Mobil (Resmob), Penjinakan Bom (Jibom), perlawanan teror (Wanteror), *Search And Rescue* (SAR) penanggulangan gangguan keamanan dalam negeri yang berkadar tinggi dan penyelamatan masyarakat yang didukung personil yang terlatih dan memiliki kepemimpinan yang solid, peralatan dan perlengkapan dengan teknologi modern.

Sedangkan peranan BRIMOB Polri adalah bersama-sama dengan fungsi kepolisian lainnya melakukan penindakan terhadap pelaku-pelaku kejahatan yang berkadar tinggi, utamanya kerusuhan massa, kejahatan yang terorganisir dan bersenjata api, bom, kimia, biologi dan radio aktif guna mewujudkan tertib hukum serta ketentraman masyarakat diseluruh wilayah yuridis NKRI. Peran yang dilaksanakan antara lain berperan untuk membantu fungsi kepolisian lainnya, melengkapi dalam operasi kepolisian yang dilaksanakan bersama-sama dengan fungsi kepolisian lainnya, melindungi anggota kepolisian demikian juga masyarakat yang sedang mendapat ancaman, memperkuat fungsi kepolisian lainnya dalam pelaksanaan tugas operasi dan berperan untuk menggantikan tugas kepolisian pada satuan kewilayahan apabila situasi atau sasaran tugas sudah mengarah pada kejahatan yang berkadar tinggi.

Dalam struktur organisasi Korps BRIMOB sendiri terbagi berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya menjadi : (1) unsur pimpinan; (2) unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staf; (3) unsur pengawas dan pelayanan dan; (4) unsur pelaksana utama. Sebagai unsur pelaksana utama yang mengemban tugas pokok

dan tanggung jawab dalam menyelenggarakan pembinaan keamanan khususnya yang berkenaan dengan penanganan gangguan keamanan yang berintensitas tinggi sebagai upaya penegakan hukum dan menjaga stabilitas keamanan dalam negeri, Korps BRIMOB Polri memiliki 4 Satuan sebagai unsur pelaksana utama pada tingkat pusat yang siap dalam pelaksanaan tugas tersebut. Satuan-satuan itu terdiri dari : (1) Satuan I Gegana (Sat I Ggn); (2) Satuan II Pelopor (Sat II Por); (3) Satuan III Pelopor (Sat III Pelopor) dan; (4) Satuan IV Demonstrasi dan Latihan (Sat IV Demlat) Korps BRIMOB.

1.3.3 Strata Kemampuan Korps BRIMOB Polri

Kemampuan-kemampuan BRIMOB sebagai unsur pelaksana utama adalah sebagai berikut :

1. Strata kemampuan BRIMOB dasar yaitu kemampuan dasar kepolisian, PHH, Reserse mobil, penjinakan bom (jibom), perlawanan teror (wanteror) dan *Search And Rescue* (SAR).
2. Strata kemampuan Pelopor yaitu kemampuan BRIMOB dasar ditambah kemampuan lawan insurgensi/ lawan gerilya.
3. Strata kemampuan Gegana yaitu kemampuan Pelopor ditambah kemampuan operator Jibom, intelejen mobil dan kemampuan penanganan bahaya ancaman kimia, biologi, dan radio aktif.
4. Strata kemampuan Instruktur yaitu kemampuan gegana ditambah personel harus mampu melaksanakan pengajaran dan pelatihan, pengkajian dan pengembangan yang berguna untuk melaksanakan peran sebagai pembina peningkatan kemampuan BRIMOB.

Kemampuan-kemampuan tersebut pada masa lalu menurut Hadiman dikenal dengan kemampuan dasar, kemampuan penyelidik lapangan, dan kemampuan komando PARA.

1.3.4 Detasemen C Satuan III Pelopor

Satuan Pelopor pada tingkat Mabes Polri merupakan satuan yang memiliki tugas sebagai pasukan pemukul terakhir pada tugas-tugas mengatasi rusuh massa, separatisme, SAR dan tugas-tugas yang diberikan oleh Kapolri. Satuan ini terdiri

dari Satuan II Pelopor yang berkedudukan di Kedung Halang Bogor dan Satuan III Pelopor yang berkedudukan di Kelapa Dua Depok, menyatu dengan Markas Komando Korps BRIMOB (Mako Korps BRIMOB). Satuan III Pelopor yang terbentuk berdasarkan surat keputusan Kapolri nomor Polisi : Skep/ 1420/ XII/ 1999 tanggal 14 Desember 1999 ini adalah suatu bentuk terlaksananya pengembangan jumlah personel BRIMOB yang disesuaikan dengan tingkat gangguan dan ancaman keamanan nasional pada saat itu. Terlahir kembali dengan nama Resimen III BRIMOB, Satuan III Pelopor ini diyakini oleh sejumlah kalangan para sesepuh BRIMOB sebagai kebangkitan dari sebuah Satuan elit Polri pada masa perjuangan dan pasca kemerdekaan dahulu, yang bersama elemen masyarakat Indonesia lainnya berjuang mempertahankan kemerdekaan. Pasukan itu sangat ditakuti lawan dan disegani kawan. Resimen Pelopor, demikian nama besar Satuan itu, adalah sebuah Satuan yang juga dikebiri dan ditenggelamkan karena faktor politik yang berkembang pada masa itu, sehingga catatan sejarahnya pun hampir bisa dikatakan tidak ada atau sangat sedikit.

Menurut John L. Sullivan (1992 : 172) : ada empat prinsip dasar yang digunakan polisi untuk menciptakan hubungan kerja dalam suatu organisasi. Mengerti akan prinsip-prinsip ini akan memberikan wawasan yang luas tentang bagaimana polisi mengatur manusia dan peralatan agar pekerjaan penegakkan hukum itu dapat dilakukan. Prinsip-prinsip itu adalah : (1) Rantai komando, (2) Kesatuan komando, (3) Ruang lingkup pengendalian-pengendalian dan, (4) Perumusan kekuasaan. Tugas pokok yang diemban satuan ini menuntut disiplin dan integritas tinggi terhadap satuan dan loyal terhadap pimpinan. Oleh karena itu, wajar jika satuan Pelopor atau BRIMOB pada umumnya sampai saat ini di kalangan organisasi Polri masih dikenal sebagai satuan yang memiliki hierarki yang kaku. Satuan ini umumnya masih menerapkan gaya kepemimpinan dengan pola yang diwujudkan dalam suatu hubungan hierarki yang kental antara atasan dan bawahan. Penguasaan kemampuan khas BRIMOB pada Satuan III Pelopor seperti telah disebutkan di atas adalah dikhususkan pada kemampuan PHH, Resmob dan SAR atau pertolongan kemanusiaan terhadap korban bencana. Penguasaan kemampuan ini disesuaikan dengan proyeksi tugas satuan berupa kerusuhan massa, penanganan pemberontakan bersenjata (kontra insurjensi) yang

mengarah pada gerakan separatisme, komplotan kejahatan bersenjata api dan penanggulangan bencana. Hal ini menjadikan Satuan III Pelopor dituntut untuk selalu dalam keadaan siaga dan dapat digerakkan ke daerah sasaran di seluruh wilayah hukum Republik Indonesia. Berdasarkan standar prosedur operasional yang berlaku, Satuan dituntut harus mampu memobilisasi kekuatan sebesar 4 (empat) Sub Detasemen atau merupakan kekuatan 1 (satu) Detasemen, yang berarti 360 – 450 personil dengan peralatan lengkap dalam waktu 1 X 24 jam guna digerakkan ke daerah sasaran melalui darat, laut dan udara.

Salah satu Detasemen yang berada dalam kendali Satuan III Pelopor yang merupakan kekuatan inti dalam menjalankan operasional tugas pokok BRIMOB adalah Detasemen C. Dengan motto Satuan Cendekia Handal Setia, Detasemen C berusaha untuk meningkatkan mutu dan kualitas kemampuan anggotanya dalam memenuhi standard kemampuan seorang personel BRIMOB Polri. Motto atau sasanti “Cendekia” mengandung makna bahwa setiap anggota Den C Sat III Por harus memiliki ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berwawasan dan pengetahuan luas, intelejensia yang tinggi dan bermoral baik berpedoman pada motto pengabdian BRIMOB, “Jiwa Ragaku Demi Kemanusiaan”. Selanjutnya “Handal” mengandung makna bahwa anggota Den C Sat III Por dalam melaksanakan tugas yang diberikan pimpinan kepadanya mampu diselesaikan dengan tuntas dan dapat mempertanggung jawabkan apa yang telah dilaksanakannya serta dapat dipercaya. Dan yang terakhir adalah “Setia” yang mengandung makna bahwa anggota Den C Sat III Por setia kepada tugas yang diembannya dan bertanggung jawab dengan apa yang dibebankan oleh pimpinan kepadanya sampai selesai dan siap menunggu tugas yang akan diberikan pimpinan kepadanya. Kesimpulannya adalah bahwa dalam motto tersebut mengandung makna bahwa anggota Den C Sat III Por disaat melaksanakan tindakan kepolisian dalam pelaksanaan tugasnya harus berdasarkan akal sehat dan mampu mempertanggung jawabkan apa yang telah dilaksanakannya serta dapat dipercaya.

Detasemen C Sat III Pelopor yang terbentuk pada tahun 2000 ini merupakan wujud dari validasi BRIMOB pada awal era reformasi dan adalah salah satu pelaksana utama fungsi BRIMOB yang memiliki tugas sesuai tugas pokok pada seluruh wilayah negara kesatuan Republik Indonesia. Masih

kentalnya pola kepemimpinan yang otoriter pada organisasi ini dihadapkan pada perkembangan situasi dengan segala permasalahannya yang cukup kompleks. Penugasan BRIMOB yang selalu akan berhadapan dengan masyarakat yang sedang dalam kondisi tidak normal dan situasi keamanan ketertiban yang juga tidak normal, tetap menuntut BRIMOB untuk bekerja profesional sesuai ketentuan yang berlaku dan menjunjung tinggi hak asasi manusia.

Permasalahan yang mendasar dalam proses transformasi kelembagaan Polri dari polisi dengan karakter militeristik menjadi polisi sipil adalah adanya faktor berpengaruh yang menghambat proses tersebut. Faktor tersebut banyak orang menuding dengan keberadaan BRIMOB Polri sebagai kesatuan elit di Polri tersebut dianggap sebagai batu sandungan bagi proses penataan kelembagaan di Polri, karena paramiliter yang melekat di kesatuan tersebut. Setelah hampir delapan tahun berpisah dari TNI, sebagai 'organisasi induk', Polri masih menyisakan permasalahan pada permasalahan penataan kelembagaan dan kultur organisasi. Namun BRIMOB secara kelembagaan memang sudah menyesuaikan diri dengan apa yang menjadi agenda Polri.

1.4 Perumusan Masalah

Pencapaian tujuan organisasi tidak akan berjalan baik apabila karyawannya tidak menyukai pekerjaan, lingkungannya yang tidak mendukung dan kurangnya perhatian serta dukungan motivasi dari pimpinannya yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja anggotanya guna mendukung terlaksananya tujuan organisasi. Untuk dapat menggerakkan anggota guna berjalannya tugas-tugas organisasi tersebut, pemimpin jelas harus dapat memotivasi anggotanya dengan sangat baik. Pada zaman dimana keterbukaan sangat diperlukan guna berjalan dengan baiknya roda organisasi, dengan ditandai hal-hal kecil seperti turutnya anggota kepada aturan yang berlaku, tidak mangkir dan melaksanakan tugas dengan baik sesuai tujuan yang akan dicapai, pemimpin yang dapat memotivasi anggota dengan memberikan gaya kepemimpinan dan dorongan motivasi yang tepat sesuai situasi yang dihadapi sangat diperlukan. Suatu pekerjaan akan dapat dilaksanakan dengan baik jika yang mengerjakan pekerjaan itu mencintai pekerjaannya dan sesuai dengan hati nuraninya. Begitu juga sebaliknya apabila

pekerjaan tidak sesuai maka akan terkendala. Oleh karena itu pokok permasalahan yang akan diteliti dalam penulisan tesis ini adalah “apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja anggota Detasemen C Satuan III Pelopor”.

Berdasarkan latar belakang yang ada maka dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja anggota Detasemen C Satuan III Pelopor?
2. Apakah terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja anggota Detasemen C Satuan III Pelopor?
3. Bagaimana tingkat kepuasan kerja anggota Detasemen C Satuan III Pelopor dilihat dari indikator pekerjaan yang menantang, mental, penghargaan yang adil, kondisi kerja yang mendukung, dukungan rekan kerja, kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja anggota Detasemen C Satuan III Pelopor.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja bersama-sama terhadap kepuasan kerja anggota Detasemen C Satuan III Pelopor .
3. Mendeskripsikan tingkat kepuasan kerja anggota Detasemen C Satuan III Pelopor .

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi organisasi, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pimpinan sebagai pertimbangan dalam meningkatkan kepuasan kerja anggota, terutama dengan memperhatikan faktor gaya kepemimpinan dan pemberian motivasi

kerja sehingga membantu meningkatkan kinerja organisasi. Karena dengan gaya kepemimpinan yang baik dan sesuai, maka akan timbul dan mendorong motivasi kerja pada anggota menjadi lebih baik sehingga jika motivasi kerja anggota baik akan meningkatkan kerja dan menghasilkan kepuasan.

2. Bagi dunia akademik, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen kepemimpinan.

1.6 Hipotesis Penelitian

1. Semakin besar pengaruh gaya kepemimpinan (X1) maka semakin besar kepuasan kerja anggota (Y) dapat diperoleh.
2. Semakin besar motivasi kerja (X2) yang dimiliki anggota maka semakin besar pula pengaruhnya terhadap kepuasan kerja anggota (Y).
3. Maka semakin besar pengaruh gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi kerja (X2) secara bersama-sama maka semakin besar pula kepuasan kerja anggota (Y) yang diperoleh.

1.7 Sistematika Penulisan

Penulisan tesis ini menggunakan sistematika sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan

Dalam bab pendahuluan di dalamnya diuraikan latar belakang penelitian, gambaran umum Korps BRIMOB, Satuan III Pelopor dan Detasemen C Satuan III Pelopor, perumusan masalah dan pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan hipotesis penelitian.

Bab II Tinjauan Pustaka

Dalam Bab ini diuraikan tentang variabel kepuasan kerja, variabel gaya kepemimpinan, variabel motivasi kerja, kerangka berpikir tentang pengaruh dua variabel dependen terhadap variabel independen, dan kerangka konseptual.

Bab III Metodologi Penelitian

Pada Bab ini diuraikan pendekatan penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, variabel dan pengukuran, pengujian validitas dan reliabilitas instrumen, dan teknik analisa data.

Bab IV Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Menguraikan tentang analisis profil responden, analisis variabel gaya kepemimpinan yang terdiri dari 4 indikator, variabel motivasi kerja yang terdiri dari 2 sub variabel (intrinsik dan ekstrinsik), dan variabel kepuasan kerja yang indikatornya ada 5 yaitu pekerjaan yang menantang mental, kondisi kerja yang mendukung, dukungan rekan kerja, dan kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan. Menganalisis tabulasi silang antara profil responden terhadap kepuasan kerja, pengujian normalitas data, analisis korelasi antara variabel independen dengan variabel dependen, dan analisis regresi antara variabel independen dengan variabel dependen.

Bab V Penutup

Pada bab ini terdiri dari kesimpulan dan saran dari hasil pembahasan sebelumnya. Pembahasan yang diuraikan pada bab sebelumnya dapat ditarik kesimpulan kemudian atas kesimpulan tersebut diperoleh saran untuk memecahkan permasalahan dalam penelitian.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepuasan Kerja

Dalam setiap organisasi yang efektif harus ada seseorang yang diangkat sebagai pemimpinnya. Tugas utama yang dimiliki oleh setiap pemimpin masa depan adalah mensejahterakan anak buahnya dan bukan malah menyengsarakannya. Kesejahteraan tidak hanya ditunjukkan dengan memberikan materi saja, tapi juga dengan kepemimpinan yang sesuai dengan apa yang diinginkan anggota yang tentunya juga tidak menyimpang dari segala ketentuan yang berlaku. Dengan terpenuhinya hal-hal tersebut, pada gilirannya anggota akan merasa puas karena akan termotivasi untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan organisasi kepadanya. Oleh karena itu tantangan bagi setiap pemimpin yang profesional harus mampu memuaskan anggotanya, terutama kepuasan kerjanya. Pada organisasi besar seperti BRIMOB, baik pada tingkat pusat maupun di daerah, pemimpin sangat diharapkan dapat memberi motivasi positif terhadap anggotanya sehingga apa yang menjadi tujuan organisasi berdasarkan peraturan per-undang-undangan yang berlaku dapat tercapai karena dengan termotivasinya anggota maka kepuasan kerja anggota pada suatu satuan akan tercapai dan hal tersebut dapat berdampak positif bagi tercapainya tujuan organisasi tersebut.

“Job satisfaction is the way an employee feels about his or her job”, demikian dikatakan oleh Wexley & Yukl (1984 : 45). Ini berarti bahwa sikap seseorang pada pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak dalam pekerjaannya dan harapan-harapan di masa depan.

Menurut Stephens P. Robbins (1998 : 142), kepuasan kerja berarti *“Individual’s general attitude toward his or her job”*. Orang yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mempunyai sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan orang yang tidak puas dengan pekerjaannya akan mempunyai sikap yang negatif pula terhadap pekerjaannya.

Selanjutnya definisi kepuasan kerja yang menurut penulis terkait dengan kepuasan kerja anggota pada organisasi BRIMOB adalah definisi yang diberikan oleh Locke seperti yang dikutip oleh Luthans (1995 : 126) yaitu :

A pleasureable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job experience. Job satisfaction is a results of employees perception of how well their job provides those things wich are viemed as important. It is generally recognized in the organizational behaviour field that job satisfaction is the most important and frequently studied attitude. Jadi kepuasan kerja adalah (1) respon emosional terhadap situasi kerja, (2) ditentukan seberapa baik hasil mencapai atau melampaui harapan, dan; (3) kepuasan kerja mewakili sikap-sikap yang berimbang.

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Malayu S. Hasibuan (2001 : 202) mengatakan bahwa, “kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan”. Kepuasan kerja menjadi menarik untuk diamati karena memberikan manfaat, baik dari segi individu maupun dari segi kepentingan industri. Bagi individu yang diteliti adalah tentang sebab dan sumber kepuasan kerja serta usaha yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja individu, sedangkan bagi industri, penelitian dilakukan untuk kepentingan ekonomis, yaitu pengurangan biaya produksi dan peningkatan produksi yang dihasilkan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Dari pendapat di atas terlihat bahwa kepuasan kerja pada prinsipnya akan didapat tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang ada pada dirinya. (As'ad, 2000: 102).

Keadaan yang menyenangkan dapat dicapai jika sifat dan jenis pekerjaan yang harus dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan nilai yang dimiliki. Locke (1995 : 126) mengatakan bahwa, “kepuasan kerja merupakan suatu pernyataan rasa senang dan positif yang merupakan hasil penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja”.

Menurut Stephen P. Robbins (1996 : 26), “kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima”. Pendapat tersebut merupakan sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara harapan yang sudah dibayangkan dari kontribusi pekerjaan yang dilakukan dengan kenyataan yang akan didapat. Hal

tersebut sejalan dengan pendapat Keith Davis (1995 : 105), “bahwa kepuasan kerja adalah kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya antara apa yang diharapkan pegawai dari pekerjaan/ kantornya”. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dari sikap karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan kerjanya. (As’ad, 1994 : 133).

Menjadi kewajiban setiap pemimpin perusahaan untuk menciptakan kepuasan kerja bagi para karyawannya, karena kepuasan kerja merupakan faktor yang diyakini dapat mendorong dan mempengaruhi semangat kerja karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan baik dan secara langsung akan mempengaruhi prestasi karyawan. Dan menurut Handoko (1998 : 193), “Seorang manajer juga dituntut agar memberikan suasana kerja yang baik dan menyenangkan, juga jaminan keselamatan kerja sehingga karyawan akan merasa terpuaskan”.

2.1.1 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.

Malayu S. Hasibuan (2001 : 203) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

- Balas jasa yang adil dan layak
- Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
- Berat ringannya pekerjaan
- Suasana dan lingkungan pekerjaan
- Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
- Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
- Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Menurut Stephens P. Robbins (1996 : 181) bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh:

- Kerja yang secara mental menantang
- Ganjaran yang pantas
- Kondisi kerja yang mendukung
- Rekan sekerja yang mendukung

- Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Kerja yang secara mental menantang dan dapat diartikan adanya inovasi-inovasi baru sehingga tidak monoton, penghasilan atau kompensasi yang sesuai dengan harapan pegawai dengan standar yang ada, iklim pekerjaan yang kondusif untuk berlangsungnya pekerjaan dan adanya relevansi kepribadian yang berarti kesesuaian motivasi, persepsi dengan pekerjaan yang akan dilakukan.

Indikator kepuasan atau ketidakpuasan kerja pegawai dapat diperlihatkan oleh beberapa aspek diantaranya :

- Jumlah kehadiran pegawai atau jumlah kemangkiran.
- Perasaan senang atau tidak senang dalam melaksanakan pekerjaan.
- Perasaan adil atau tidak adil dalam menerima imbalan.
- Suka atau tidak suka dengan jabatan yang dipegangnya.
- Sikap menolak pekerjaan atau menerima dengan penuh tanggung jawab.
- Tingkat motivasi para pegawai yang tercermin dalam perilaku pekerjaan.
- Reaksi positif atau negatif terhadap kebijakan organisasi.
- Unjuk rasa atau perilaku destruktif lainnya.

Berkenaan dengan masalah kepuasan kerja pegawai tersebut, sebenarnya banyak faktor yang mempengaruhi ketidakpuasan pegawai dalam pekerjaannya diantaranya adalah sistem imbalan yang dianggap tidak adil menurut persepsi pegawai. Karena setiap pegawai akan selalu membandingkan antara rasio hasil dengan input dirinya terhadap rasio hasil dengan input orang lain. Perlakuan yang tidak sama baik dalam *reward* maupun *punishment* merupakan sumber kepuasan atau ketidakpuasan pegawai. Di samping sistem imbalan, faktor lain yang berpengaruh terhadap ketidakpuasan kerja adalah sistem karir yang tidak jelas juga merupakan sumber ketidakpuasan pekerjaan. Tidak adanya penghargaan atas pengalaman dan keahlian serta promosi yang tidak dirancang dengan benar dapat menimbulkan sikap apatis dalam bekerja serta tidak memberikan harapan yang lebih baik di masa depan.

Meningkatkan kepuasan kerja pada setiap individu bawahan sangat penting karena dengan tugas pokok yang diemban sesuai peraturan yang ada, anggota BRIMOB dihadapi pada situasi yang dapat dikatakan cukup membosankan dibanding fungsi kepolisian lainnya. Kegiatan-kegiatan yang bersifat latihan untuk pemeliharaan kemampuan yang harus tetap dibina kadang membuat situasi dan suasana kerja menjadi sangat membosankan. Mengapa demikian? Hal ini dikarenakan tugas-tugas BRIMOB yang memang tidak bersentuhan langsung dengan masyarakat. Di saat situasi keamanan dan ketertiban masyarakat belum di kategorikan darurat dengan tingkat eskalasi gangguan dan ancaman yang tinggi, atau tidak ada permintaan dari satuan wilayah untuk *back up* perkuatan, maka BRIMOB hanya memiliki kewajiban untuk selalu membina kemampuan dan keterampilannya, baik perorangan maupun kesatuan dengan latihan kemampuan di markas masing-masing. Hal lain yang dirasa cukup membuat berat beban secara psikologis para anggota BRIMOB adalah ketika harus dihadapkan pada kenyataan bahwa penghasilan mereka yang hanya mengandalkan gaji, tidak seperti rekan mereka yang bertugas di dinas umum.

Kepuasan kerja anggota BRIMOB juga menjadi penting karena selain telah disebutkan diatas, pada era reformasi menuju demokratisasi ini, Polri dituntut untuk melaksanakan tugas pokoknya sebagai pelindung, pengayom dan pelayan masyarakat serta sebagai penegak hukum yang humanis dan menjunjung tinggi hak asasi manusia dengan sebenar-benarnya. Demikian pula pada Satuan BRIMOB, dengan motto pengabdian Jiwa Ragaku Demi Kemanusiaan yang mengandung makna bahwa setiap tugas yang diemban BRIMOB adalah semata-mata demi kemanusiaan, membuat kepuasan kerja ini begitu sangat diperlukan untuk memberikan kontribusi positif bagi individu personel BRIMOB itu sendiri dan organisasi baik berupa menunjukkan kedisiplinan kerja, bertanggung jawab akan tugasnya dalam mendukung organisasi sehingga dalam setiap pelaksanaan tugasnya yang mengandung penuh resiko dapat memberikan dampak positif terhadap masyarakat yang diayominya.

Kepuasan yang bermakna keselarasan yang tinggi antara seorang atasan dan karyawan seperti pada persepsi tentang pekerjaan karyawan, menunjukkan suatu hubungan yang berarti dengan kepuasan karyawan yang tinggi. Karena jika

tidak selaras maka yang akan timbul adalah sebuah konflik peran yang akan berujung pada ketegangan dan ketidakpuasan kerja. Selain itu, hubungan antara ukuran kelompok dan kepuasan adalah seperti yang diharapkan orang secara intuitif. Kelompok besar dikaitkan dengan kepuasan yang lebih rendah. Dengan meningkatnya ukuran, kesempatan untuk berpartisipasi dan berinteraksi secara sosial berkurang, demikian pula kemampuan anggota untuk memihak pada prestasi kelompok. Pada saat yang sama dengan adanya lebih banyaknya anggota, juga lebih mudah mendorong terjadinya beda pendapat, konflik, dan pembentukan subkelompok-subkelompok yang semuanya membuat kelompok itu menjadi suatu entitas yang kurang menyenangkan sebagai induk.

Elliot (1973) dalam Bayley (1998 : 139) mengatakan bahwa, “Selama bertahun-tahun organisasi kepolisian dikritik karena gagal dalam mengembangkan keahlian managerial, yaitu orang-orang yang tidak dapat mengatur organisasi kompleks sebagai operasi lapangan yang harus kuat”. Polisi senior disebut “manajer yang malas” yang tidak mengantisipasi kebutuhan dan membentuk kembali organisasi mereka untuk mencapai tujuan-tujuan baru. Manajemen berperan menggerakkan dan mendayagunakan semua sumber-sumber dan faktor produksi untuk mewujudkan pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan secara optimal. Peran manajemen sumber daya manusia adalah memobilisasi peran para pemangku kepentingan (*stakeholders*) dan mengoptimalkan kontribusi mereka untuk mendukung perusahaan. Lama sebelum manajemen dipelajari secara ilmiah pada akhir abad ke-19 praktek manajemen sudah ada sejak dahulu kala. Pemerintah Yunani kuno, Roma juga Sriwijaya dan Majapahit, pembangunan tembok China, pyramid, Borobudur semua terlaksana dengan praktek manajemen. Dalam praktek manajemen kuno itu peran manusia sudah paling menentukan baik yang berperan sebagai ”kepala” atau ”pemimpin” maupun pelaksanaannya. (Djamin, 2010 : 10).

Membahas tentang organisasi BRIMOB, tentunya tidak lepas dari gaya kepemimpinan yang diterapkan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada kesatuan BRIMOB yang sangat beraneka ragam begitu kental dipengaruhi oleh situasi baik oleh faktor internal maupun eksternal.

2.1.2 Dimensi Kepuasan Kerja

Meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi itu penting baik untuk nilai-nilai kemanusiaan maupun untuk keuntungan finansial. *Bavendam Research* (2000 : 1) yang telah melakukan pengujian terhadap kepuasan kerja karyawan dengan cara survey dan penulis kutip dari tesis Nuraida Hidayati (2002), seorang mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, 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 Jakarta”, hasilnya menunjukkan bahwa karyawan dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi adalah sebagai berikut :

- *Believe that the organization will be satisfying in the long run*
- *Care about the quality of that work*
- *Are more committed to the organization*
- *Have higher retention rates, and*
- *Are more productive.*

Terlihat jelas bahwa karyawan tersebut akan percaya bahwa organisasi akan memuaskan pada masa depan, lebih memperhatikan kualitas pekerjaannya, lebih berdedikasi pada organisasinya, jarang yang mengundurkan diri dan lebih produktif. Sedangkan kepuasan kerja menurut *Bavendam Research* (2000 : 2-4) yang dikutip dari referensi yang sama, dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

- *Opportunity.*
- *Stress.*
- *Leadership.*
- *Work standards.*
- *Fair rewards.*
- *Adequate authority.*

Stephens P. Robbins (1998 : 152) mengatakan bahwa hal-hal yang menentukan kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

- *Mentally challenging work* (pekerjaan yang menantang).
- *Equitable rewards* (penghargaan yang sesuai).

- *Supportive working conditions* (lingkungan kerja yang mendukung).
- *Supportive colleague* (dukungan rekan kerja).

Sedangkan Davis dan Newstrom (1985 : 114-115) yang penulis kutip dari tesis Wawan Kurniawan (2010), seorang mahasiswa Program Studi Kajian Ilmu Kepolisian Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia, dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Anggota Direktorat Lalu Lintas Polri”, yang mengungkapkan profil tentang karyawan yang puas dapat disimpulkan sebagai berikut :

- **Usia.** Karyawan yang bertambah 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.
- **Tingkat pekerjaan.** Karyawan dengan level pekerjaan lebih tinggi cenderung lebih merasa puas dengan pekerjaan mereka karena gaji dan kondisi kerja lebih baik dan mereka dapat menggunakan seluruh kemampuannya.
- **Ukuran organisasi.** Jika organisasi berkembang menjadi lebih besar, ada bukti bahwa kepuasan kerjanya menurun. Hal tersebut bisa diatasi dengan selalu menjaga hubungan antar karyawan seperti kedekatan satu sama lain, persahabatan, kelompok kerja kecil, komunikasi dan partisipasi seperti ketika organisasi masih kecil.

Dan disebutkan pula bahwa berdasarkan indikator yang menimbulkan kepuasan kerja tersebut di atas, akan dapat dipahami sikap individu terhadap pekerjaan yang dilakukan, karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan adanya perbedaan persepsi pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya. Kita bisa simpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan berhubungan dengan beberapa aspek dari pekerjaan. Apa yang diharapkan oleh karyawan pada pekerjaannya juga

tergantung dari kebutuhan, nilai dan pribadinya. Seorang karyawan akan menilai bahwa pekerjaannya memuaskan juga tergantung pada perbandingan sosial, kondisi pekerjaan sebelumnya dan pengaruh orang-orang yang mendukung.

2.1.3 Teori-Teori Tentang Kepuasan Kerja

Dari beberapa pendapat para ahli yang diuraikan di atas tentang kepuasan kerja, maka penulis akan membahas teori-teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja untuk memperkaya dimensi kepuasan kerja dari berbagai pendapat para ahli yang masing-masing saling mendukung.

2.1.3.1 Teori Dua Faktor (Herzberg)

Selain teori kebutuhan Maslow, teori ini kemudian dikembangkan oleh Frederick Herzberg yang terkenal dengan “Teori Motivasi Kerja Dua Faktor” yang membicarakan 2 (dua) golongan utama kebutuhan menutup kekurangan dan kebutuhan pengembangan. Sondang P. Siagian (2005) mengatakan bahwa teori ini dikembangkan oleh seorang psikolog bernama Frederick Herzberg. Dalam usaha mengembangkan kebenaran teorinya, Herzberg melakukan penelitian yang bertujuan untuk menemukan jawaban terhadap pertanyaan : ”Apa sesungguhnya yang diinginkan oleh seseorang dari pekerjaannya?” Timbulnya keinginan menemukan jawaban terhadap pertanyaan ini didasarkan pada keyakinan Herzberg bahwa hubungan seseorang dengan pekerjaannya sangat mendasar dan karena itu sikap seseorang terhadap pekerjaannya itu sangat mungkin menentukan keberhasilannya dan kegagalannya.

Yang sangat menarik dari penelitian yang dilakukan oleh Herzberg ialah bahwa apabila para pekerja merasa puas dengan pekerjaannya. Kepuasan itu didasarkan pada faktor-faktor yang sifatnya intrinsik seperti keberhasilan mencapai sesuatu, pengakuan yang diperoleh, sifat pekerjaan yang dilakukan, rasa tanggung jawab, kemajuan dalam karier dan pertumbuhan profesional dan intelektual yang dialami oleh seseorang. Suatu ide yang dikemukakan oleh Herzberg yang agak berbeda dari anggapan umum ialah bahwa lawan kata “kepuasan” bukan “ketidakpuasan”, tetapi “tidak ada kepuasan”. Bagi Herzberg lawan kata “ketidakpuasan” ialah “tidak ada kepuasan”. Menurut Herzberg,

faktor-faktor yang mengarah kepada kepuasan kerja lain dari faktor-faktor yang mengarah kepada ketidakpuasan. Artinya, para manajer yang berusaha menghilangkan faktor-faktor yang mengakibatkan ketidakpuasan mungkin saja berhasil mewujudkan ketenangan kerja dalam organisasi, akan tetapi ketenangan kerja itu belum tentu bersifat motivasional bagi para pekerja. Dalam hal demikian para manajer hanya akan menyenangkan para bawahannya tetapi tidak memberikan motivasi kepada mereka. Karena itulah Herzberg menggunakan istilah “*higiene*” bagi faktor-faktor yang menyenangkan para pekerja seperti kebijaksanaan, teknik pelaksanaan berbagai kebijaksanaan organisasi, supervisi, hubungan internasional, kondisi kerja dan sistem upah dan gaji yang dibuat dan diterapkan sedemikian rupa sehingga para karyawan tenang bekerja tetapi belum merasa puas dengan pekerjaan masing-masing. Herzberg berpendapat bahwa apabila para manajer ingin memberi motivasi pada para bawahannya, yang perlu ditekankan adalah faktor-faktor yang menimbulkan rasa puas, yaitu dengan mengutamakan faktor-faktor motivasional yang sifatnya intrinsik.

Menurut teori ini ada 2 faktor yang dapat mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu :

- Faktor-faktor yang akan mencegah ketidakpuasan (*faktor higine*), yang terdiri dari gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, penyeliaan kelompok kerja.
- Faktor-faktor yang memberikan kepuasan (*motivator factor*) yang terdiri dari kemajuan, perkembangan, tanggung jawab, penghargaan, prestasi, pekerjaan itu sendiri.

Menurut Herzberg, mencegah atau mengurangi ketidakpuasan dalam keadaan pekerjaan tidak sama dengan memberikan kepuasan positif. Keduanya itu segi-segi motivasi kerja yang berbeda secara kualitatif. Motivasi bisa diberikan jika digunakan motivator yang berfungsi.

Tabel 2.1 :
Model Motivasi Kerja Dua Faktor Herzberg

Faktor Higine	Motivator
Gaji	Kemajuan
Kondisi kerja	Perkembangan
Kebijakan perusahaan	Tanggung jawab
Penyeliaan	Penghargaan
Kelompok kerja	Prestasi
	Pekerjaan itu sendiri

Sumber : Perilaku Organisasi, Udai, 1984.

Ada tiga hal yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan menurut Herzberg :

1. Hal-hal yang mendorong pegawai adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup; perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semuanya.
2. Hal-hal yang mengecewakan pegawai adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan kerja, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan dan lain-lain.
3. Pegawai akan kecewa bila peluang bagi mereka untuk berprestasi terbatas atau dibatasi, kemungkinan mereka cenderung akan mencari kesalahan-kesalahan. Ada sembilan jenis kebutuhan yang sifatnya non material yang oleh para anggota organisasi dipandang sebagai hal yang turut mempengaruhi perilakunya dan yang menjadi faktor motivasi yang perlu dipuaskan dan oleh karenanya perlu selalu mendapat perhatian setiap pimpinan dalam organisasi, yaitu :
 - a. Kondisi kerja yang baik, terutama yang menyangkut segi fisik dari lingkungan kerja.
 - b. Perasaan diikutsertakan

- c. Cara pendisiplinan yang manusiawi
- d. Pemberian penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik
- e. Kesetiaan pimpinan kepada para pegawai
- f. Promosi dan perkembangan bersama organisasi
- g. Pengertian yang simpatik terhadap masalah-masalah pribadi bawahan
- h. Keamanan pekerjaan
- i. Tugas pekerjaan yang sifatnya menarik. (Siagian, 1983 : 63).

2.1.3.3 Teori Ketidaksesuaian (*discrepancy*)

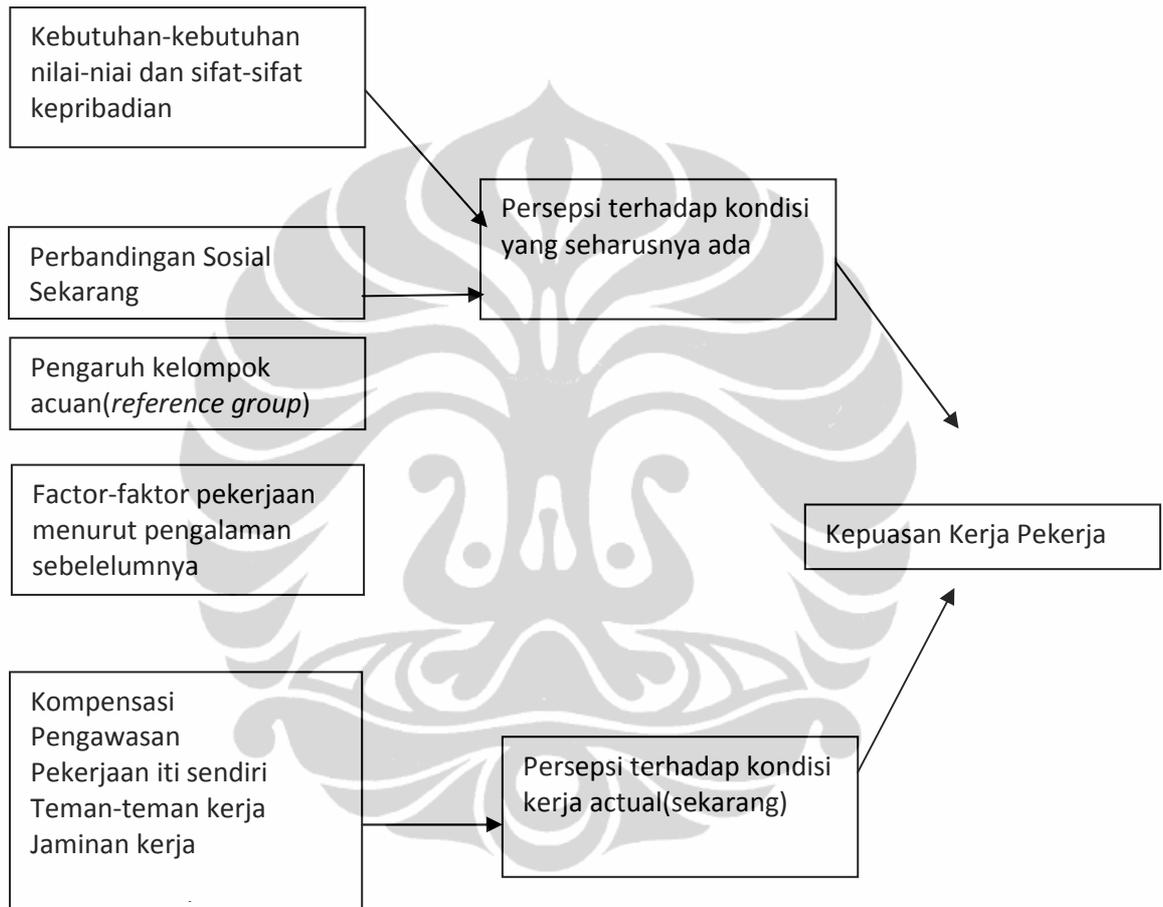
Menurut Locke dalam Wexley dan Yukl (1995 : 130) : kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih antara apa yang dianggap telah didapatkan dengan apa yang diinginkan. Jumlah yang diinginkan dari karakteristik dari pekerjaan didefinisikan sebagai jumlah minimum yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan yang ada. Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi-kondisi aktual. Semakin besar kekurangan atau selisih dan ketidaksesuaian maka akan semakin besar ketidak puasannya. Jika terdapat lebihh banyak jumlah faktor pekerjaan yang dapat diterima secara minimal dan kelebihanhnya menguntungkan orang yang bersangkutan akan sama puasnya bila terdapat selisih dan jumlah yang diinginkan.

Variasi model lain ketidaksesuaian tentang kepuasan kerja yang telah dikemukakan mendefinisikan kepuasan sebagai selisih dari banyaknya sesuatu yang “seharusnya ada” dengan banyaknya “apa yang ada”. Konsepsi ini pada dasarnya sama dengan model Locke berarti penekanan yang lebih banyak terhadap pertimbangan-pertimbangan yang adil dan kekuarangan atas kebutuhan-kebutuhan karena determinan dari banyaknya faktor pekerjaan yang lebih disukai. Studi Wanous dan Lawler (1972) 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:

Bagan 2.1
Model Hipotesis Determinan-Determinan Kerja



Sumber : Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia Kenneth N. Wekley dan Gary A Yukl.
Diterjemahkan oleh Shobarudin.

2.1.4 Mengukur Kepuasan Kerja

Robbins (2003 : 101) mengatakan bahwa, “Kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya”. Ini berarti penilaian (*assesment*) seorang karyawan terhadap seberapa puas atau tidak puasnya dia dengan pekerjaannya merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskret (terbedakan dan terpisahkan satu sama lain). Dua pendekatan yang paling banyak digunakan adalah angka nilai global tunggal (*single global rating*) kerja. Metode angka-nilai global tunggal tidak lebih dari meminta individu-individu untuk menjawab satu pertanyaan, seperti misalnya semua hal dipertimbangkan, seberapa puaskah anda dengan pekerjaan anda.

Dengan tugas pokoknya yang secara inti sampai saat ini adalah sebagai pasukan pemukul pamungkas Polri dalam menghadapi kejahatan berintensitas tinggi yang menggunakan bahan peledak, senjata api, insurgensi atau separatis dan kerusuhan massal yang semuanya dapat mengganggu stabilitas keamanan dan ketertiban masyarakat dalam negeri, hal yang menjadi penting dalam organisasi BRIMOB adalah kepemimpinan. Dengan kepemimpinan yang dapat menyesuaikan dengan kriteria-kriteria tugas maupun tuntutan masyarakat kini, tentunya akan meningkatkan motivasi kerja anggota sehingga tugas-tugas yang dibebankan padanya dapat dilaksanakan dengan baik.

Faktor penting dalam keberhasilan kinerja suatu organisasi adalah adanya karyawan yang mampu dan terampil serta mempunyai semangat kerja yang tinggi, sehingga dapat diharapkan suatu hasil kerja yang memuaskan. Kenyataan tidak semua karyawan mempunyai kemampuan dan keterampilan serta semangat kerja sesuai dengan harapan organisasi. Seorang karyawan yang mempunyai kemampuan dan keterampilan sesuai dengan harapan organisasi kadang-kadang tidak mempunyai semangat kerja tinggi sehingga kinerjanya tidak sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini disebabkan dalam suatu organisasi biasanya terdiri atas individu-individu yang mempunyai latar belakang berbeda dengan tujuan organisasi. Menghadapi kenyataan demikian, perlu bagi pimpinan atau manager

untuk memadukan kepentingan karyawan dengan kepentingan organisasi agar kebutuhan karyawan dapat dipuaskan bersamaan dengan tercapainya sasaran-sasaran organisasi. Jadi, faktor kepuasan terhadap kerja yang diembanlah sesungguhnya yang merupakan penentu bagi tercapainya tujuan sebuah organisasi. Keterampilan untuk memadukan dua kepentingan yang berbeda tersebut menurut Flippo (1997) dalam Sumarsono (2004 : 168), dapat dikatakan sebagai seni pemberian pengarahan atau motivasi.

Kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins (2003 : 30), pada buku 1 edisi bahasa Indonesia dengan judul “Perilaku Organisasi”, mengandung makna suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja menyatakan suatu sikap, bukan perilaku.

Dalam Jurnal Ilmiah Binaniaga Vol 01 No 1 Tahun 2005 yang dikemukakan oleh Ramlan Ruvendi, indikator kepuasan atau ketidakpuasan kerja pegawai dapat diperlihatkan oleh beberapa aspek diantaranya :

- Jumlah kehadiran pegawai atau jumlah kemangkiran.
- Perasaan senang atau tidak senang dalam melaksanakan pekerjaan.
- Perasaan adil atau tidak adil dalam menerima imbalan.
- Suka atau tidak suka dengan jabatan yang dipegangnya.
- Sikap menolak pekerjaan atau menerima dengan penuh tanggung jawab.
- Tingkat motivasi para pegawai yang tercermin dalam perilaku pekerjaan.
- Reaksi positif atau negatif terhadap kebijakan organisasi.
- Unjuk rasa atau perilaku destruktif lainnya.

Berkenaan dengan masalah kepuasan kerja pegawai tersebut, sebenarnya banyak faktor yang mempengaruhi ketidakpuasan pegawai dalam pekerjaannya diantaranya adalah sistem imbalan yang dianggap tidak adil menurut persepsi pegawai. Karena setiap pegawai akan selalu membandingkan antara rasio hasil dengan input dirinya terhadap rasio hasil dengan input orang lain. Perlakuan yang

tidak sama baik dalam *reward* maupun *punishment* merupakan sumber kepuasan atau ketidakpuasan pegawai. Di samping sistem imbalan, faktor lain yang berpengaruh terhadap ketidakpuasan kerja adalah sistem karir yang tidak jelas juga merupakan sumber ketidakpuasan pekerjaan. Tidak adanya penghargaan atas pengalaman dan keahlian serta promosi yang tidak dirancang dengan benar dapat menimbulkan sikap apatis dalam bekerja serta tidak memberikan harapan yang lebih baik di masa depan. Ketidakpuasan kerja dapat pula ditimbulkan oleh isi dari pekerjaan itu sendiri, misalnya seseorang yang tidak menyukai berhadapan dengan orang banyak justru diberikan jabatan pada *public relation*, orang yang tidak suka dengan pekerjaan yang berhubungan dengan angka ditempatkan pada bagian anggaran atau perencanaan dan keuangan, tentu saja hal itu dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja.

Faktor pengaruh lain yang perlu dipertimbangkan adalah konteks pekerjaan atau lingkungan pekerjaan seperti, gaya kepemimpinan penyelia, hubungan dengan rekan kerja, dan lain-lain. Meskipun banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dalam suatu organisasi tetapi mengingat keterbatasan penulis untuk mengupas seluruh faktor penyebabnya maka setelah dilakukan studi awal (penjajagan) kepada obyek penelitian yaitu Detasemen C Satuan III Pelopor Korps BRIMOB, penulis akan membatasi kepada dua variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan dan motivasi kerja saja. Penelitian yang dilakukan akan diarahkan pada pengumpulan dan analisis data untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh dan korelasi pada persepsi anggota mengenai:

- Gaya kepemimpinan atasan terhadap kepuasan kerja para anggotanya.
- Motivasi kerja yang diterima anggota terhadap kepuasan kerjanya.
- Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja anggota Den C Sat III Por.

Untuk lebih mengefektifkan proses pengumpulan data dan pengolahannya perlu diidentifikasi aspek-aspek yang akan diteliti dan menjadi ruang lingkup penelitian, yaitu :

- Kondisi psikologis yang menyangkut tingkat kepuasan umum para pegawai dalam melaksanakan pekerjaan atau menerima tugas yang dibebankan kepadanya. Oleh karena itu dalam penelitian perlu melihat

aspek-aspek yang menjadi I pekerjaan, kehadiran di tempat kerja, motivasi kerja, tanggung jawab, reaksi atas kebijakan, potensi destruktif, dan lain-lain.

- Persepsi pegawai terhadap sistem imbalan yang diberlakukan meliputi: gaji pokok, tunjangan, insentif, uang lembur, hadiah, cuti, serta penghargaan yang diterima.
- Persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan dengan mengacu kepada gaya kepemimpinan situasional. Aspek-aspek tersebut akan digali dari para responden yaitu anggota Den C Sat III Por melalui instrumen penelitian kuesioner yang didesain untuk kepentingan penelitian, tujuan yang telah ditetapkan serta menelaah catatan-catatan dan laporan-laporan yang relevan untuk melengkapi data dan analisisnya.

Menurut *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* dalam Weiss, et.al (1967 : 22) yang penulis kutip dari sebuah tesis Pinondang Simanjuntak (1995), seorang mahasiswa Universitas Indonesia Fakultas Sosial dan Ilmu Politik Program Pasca Sarjana Program Studi Ilmu Administrasi dengan kekhususan Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, indikator kepuasan kerja yaitu : (1) kebebasan memanfaatkan waktu kerja, (2) kebebasan bekerja sendiri, (3) kebebasan berganti-ganti pekerjaan dari waktu ke waktu, (4) kebebasan bergaul, (5) gaya kepemimpinan pimpinan, (6) kompetensi pengawas, (7) tugas yang diterima, (8) kesempatan bertindak pada orang lain, (9) persiapan kerja, (10) kebebasan memerintah, (11) kesempatan memanfaatkan kemampuan, (12) penerapan peraturan, (13) gaji, (14) kesempatan mengembangkan karir, (15) kebebasan mengambil keputusan, (16) kesempatan mengembangkan karir, (17) kondisi kerja, (18) kerjasama, (19) penghargaan terhadap prestasi, dan (20) perasaan pegawai terhadap prestasinya.

Produktivitas suatu organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya adalah kesempatan memperoleh pendidikan dan pelatihan tambahan, penilaian prestasi kerja yang adil, rasional dan obyektif, sistem imbalan dan berbagai faktor lainnya. Sondang P. Siagian (1999 : 286) mengatakan bahwa motivasi dan kepuasan kerja merupakan bagian dari berbagai faktor tersebut. Akan tetapi

dilihat dari sudut pemeliharaan hubungan dengan karyawan, motivasi dan kepuasan kerja merupakan bagian yang penting.

Kepuasan kerja sangat penting dalam suatu organisasi. Jadi, kegiatan-kegiatan yang berkenaan untuk memperbaiki/ meningkatkan kepuasan kerja adalah penting dilakukan oleh setiap pemimpin organisasi. Karena pada hakekatnya ketidakberhasilan pemimpin dikarenakan pemimpin tidak mampu menggerakkan dan memuaskan bawahan pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu.

2.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leadership*) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Kepemimpinan adalah kata benda dari pemimpin (*leader*). Pemimpin (*leader = head*) adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. *Leader* adalah seorang pemimpin yang mempunyai sifat-sifat kepemimpinan dan kewibawaan (*personality authority*). George R. Terry dalam Thoah (1983 : 47) merumuskan bahwa, “Kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi”.

Pemimpin adalah orang yang memimpin baik dari dalam sebuah bagian, fungsi, bidang atau sekelompok (suatu kumpulan) orang, masyarakat, bangsa bahkan negara. Pemimpin akan membawa kemajuan, kemakmuran, meningkatnya peradaban namun bisa saja sebaliknya menimbulkan kekacauan, kemiskinan, keterbelakangan, kebiadaban dan sebagainya. Pemimpin yang mampu memimpin bagai utusan Tuhan di dunia ini, diidamkan, diharapkan, bijaksana, memahami kebutuhan dan penderitaan, mempunyai empati, peka dan peduli, membawa keteduhan, ketenangan, mencerdaskan, melindungi dan bertanggung jawab, siap dan rela berkorban. Pemimpin itu mempunyai jiwa besar, pemberani, pembelajar, pembela kejujuran kebenaran dan keadilan. Pemimpin merupakan orang berkarakter : profesional unggul dan bermoral. Pemimpin juga seorang bijaksana yang ditunjukkan dengan : komitmet, integritas, bersemangat, mau mendengarkan

kritik dan saran, bisa belajar dan memperbaiki kesalahan, menjadi tempat sandaran atau perlindungan.

Falsafah kepemimpinannya menurut Robbins (1998 : 3) bahwa :

Pemimpin adalah untuk bawahan dan milik bawahan. Pelaksanaan kepemimpinannya cenderung menumbuhkan kepercayaan, partisipasi, loyalitas dan internal motivasi para bawahan dengan cara persuasif. Hal ini semua akan diperoleh karena kecakapan, kemampuan dan perilakunya. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Sumber dari pengaruh ini bisa formal, seperti yang disediakan oleh pemilikan peringkat manajerial dalam suatu organisasi. Karena posisi manajemen muncul bersama suatu sikap wewenang yang dirancang secara formal, seorang dapat menjalankan suatu peran kepemimpinan semata-mata karena kedudukannya dalam organisasi itu. Tetapi tidak semua pemimpin itu manajer dan tidak semua manajer itu pemimpin.

Head adalah seorang pemimpin yang dalam melaksanakan kepemimpinannya hanya atas kekuasaan (*power*) yang dimilikinya. Falsafah kepemimpinannya bahwa bawahan adalah untuk pemimpin. Pemimpin menganggap dirinya paling berkuasa, paling cakap sedangkan bawahan dianggap hanya pelaksana keputusan-keputusannya saja. Pelaksanaan kepemimpinannya dengan memberikan instruksi/ perintah-perintah, ancaman hukuman dan pengawasan yang ketat.

Jenderal George S. Patton, JR dalam Shelton (2002 : 67) mendefinisikan kepemimpinan yaitu, “Seni mendapatkan bawahan untuk melakukan hal yang mustahil”. Sedangkan Hasibuan (2009 : 170) mengatakan bahwa, “Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”. Senada dengan itu, menurut Djamin (1995 : 251), “Kepemimpinan tidak terlepas dari cara berpikir, berperasaan, bertindak, bersikap, dan berperilaku dalam kerja di sebuah organisasi dengan bawahannya atau orang lain”. Pada semua organisasi terlebih BRIMOB yang sangat kental dengan karakteristik ‘segalanya atas perintah’,

kemampuan dan keterampilan kepemimpinan (*leadership*) untuk mengarahkan merupakan faktor penting dalam efektifitas pemimpin.

Tidak ada pemimpin yang sukses tanpa dukungan dari masyarakat atau anggotanya. Paling tidak itulah yang tersirat dalam kehidupan organisasi BRIMOB pada umumnya. Gajah Mada yang merupakan pahlawan besarpun, dalam sejarah hidupnya kebesaran beliau adalah bukan karena keturunan raja-raja, bukan pula karena di dewa-dewakan pengikutnya. Akan tetapi beliau besar karena cita-cita hidupnya yang besar, karena kerja keras atas pelaksanaan sumpah palapa yang pernah diucapkannya di hadapan raja dan rakyat Majapahit.

2.2.1 Gaya Kepemimpinan

Organisasi kepolisian merupakan organisasi yang dinamis. Dinamika itu seiring dengan makin mengglobalnya dunia di berbagai bidang yang kadang mengaburkan batas-batas antar negara dan antar wilayah. Masyarakat atau lingkungan sosial yang berkembang semakin kritis dan egaliter memerlukan pendekatan yang berbeda dalam kepemimpinan. Beberapa perkembangan dalam masyarakat telah mendorong organisasi Kepolisian Republik Indonesia (Polri) untuk mengembangkan konsep kepemimpinan. Dalam situasi krisis yang hingga kini masih berlangsung, pemimpin dalam organisasi Polri makin dituntut untuk mampu menggerakkan anggota organisasinya, sehingga bersama-sama mereka mampu bertahan dan mencapai tujuan dari cita-cita reformasi khususnya reformasi dalam tubuh Polri itu sendiri. Hal ini membuat organisasi Polri membutuhkan suatu pola kepemimpinan yang mampu menggerakkan anggotanya untuk bersama-sama berjuang mencapai cita-cita yang telah disepakati bersama.

Dalam kondisi seperti ini pula lah, seorang pemimpin dalam organisasi Polri harus lebih terbuka terhadap perubahan yang terjadi, baik perubahan yang berasal dari dalam organisasi (internal) ataupun dari luar organisasi (eksternal). Dalam arti, seorang pemimpin dalam organisasi Polri harus mampu bertindak di segala lini. Di depan memimpin para anak buahnya, di tengah memberikan suntikan kekuatan bagi organisasi dan para anak buahnya, serta di belakang bertindak sebagai motivator atau pemberi dorongan seperti ungkapan bahasa Jawa dan dilontarkan oleh Bapak Pendidikan Nasional Indonesia Ki Hadjar Dewantara

yaitu “*Ing ngarso sung tulodo, Ing madyo mangun karso, tut wuri handayani*”. Hal ini penting untuk menjaga agar tujuan dan sasaran organisasi tercapai, tidak terpengaruh oleh kondisi bagaimanapun kondisi perubahan yang terjadi. Salah satu tugas Polri adalah menangani konflik-konflik yang terus meningkat di berbagai daerah. Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia (Kapolri) dalam keputusannya pada Oktober 2002 memutuskan untuk memperbesar Korps Brigade Mobil (Korps BRIMOB). Jumlah personil pada Markas Komando Korps Brigade Mobile (Mako Korps BRIMOB) ditetapkan mencapai 8650 Polisi dan 540 pegawai negeri sipil. Di daerah pun jumlahnya juga meningkat secara signifikan. Satuan cadangan BRIMOB atau satuan yang berbasis di Markas Komando (Mako) Utama BRIMOB Kelapa Dua Depok merupakan satuan tugas cadangan nasional. Mengapa demikian? Hal ini tidak lain dikarenakan pasukan yang berkedudukan di Kelapa dua ini harus dan dipersiapkan untuk selalu siap sedia jika suatu saat terjadi *chaos/konflik* dan kejahatan berintensitas tinggi di salah satu wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia ini.

Satuan III Pelopor merupakan salah satu organisasi Polri yang secara struktural berada di bawah Korps BRIMOB. Sampai saat ini, peran pimpinan sangatlah penting dan kelihatan sangat menonjol pada organisasi ini. Kepemimpinan juga mempunyai gaya dan model masing-masing. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Menurut Handoko (2000 : 306) gaya kepemimpinan yang ideal adalah gaya yang secara aktif melibatkan bawahan dalam penetapan tujuan dengan menggunakan teknik-teknik manajemen partisipatif dan memusatkan perhatian baik terhadap karyawan dan tugas. Dalam penerapannya hal ini tergantung dari masing-masing orang yang membawakannya. Macam-macam gaya dan model kepemimpinan ini diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan Otokratis.

Gaya ini kadang-kadang dikatakan kepemimpinan yang terpusat pada diri pemimpin (*Leader centre*) atau gaya direktif. Gaya ini ditandai dengan sangat banyaknya petunjuk yang datangnya dari pemimpin dan sangat terbatasnya bahkan sama sekali tidak adanya peran serta anak buah

dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. Pemimpin secara sepihak menentukan peran serta apa, bagaimana, kapan dan bilamana berbagai tugas harus dikerjakan. Yang menonjol dalam gaya ini adalah pemberian perintah. Pemimpin otokratis adalah seseorang yang memerintahkan dan menghendaki kepatuhan. Ia memerintah berdasarkan kemampuannya untuk memberikan hadiah serta menjatuhkan hukuman.

2. Gaya Kepemimpinan Birokratis.

Gaya ini dapat dilukiskan dengan kalimat : ”memimpin berdasarkan peraturan”. Perilaku pemimpin ditandai dengan keketatan pelaksanaan prosedur yang berlaku bagi pemimpin dan anak buahnya. Sebenarnya gaya ini merupakan bentuk lain dari gaya kepemimpinan otokratis.

3. Gaya Kepemimpinan Demokratis.

Gaya ini kadang-kadang disebut juga gaya kepemimpinan yang terpusat pada anak buah (*employee centre*), kepemimpinan dengan kesederajatan (*equalitarian*), kepemimpinan konsultatif atau partisipatif. Dalam gaya ini terjadi komunikasi dua arah. Pemimpin berkonsultasi dengan anak buah untuk merumuskan tindakan dan keputusan bersama. Keputusan bersama itu tentu saja tidak mencakup keputusan tentang tujuan organisasi.

4. Gaya Kepemimpinan Bebas.

Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin sedikit sekali menggunakan kekuasaannya atau sama sekali membiarkan anak buahnya untuk berbuat sesuka hatinya. Gaya kepemimpinan bebas boleh dikatakan tiada kepemimpinan. Pemimpin melimpahkan sepenuhnya kepada anak buahnya dalam menentukan tujuan serta cara yang dipilih untuk mencapai tujuan itu. Peran pemimpin hanyalah menyediakan keterangan yang diperlukan serta mengadakan hubungan dengan pihak luar.

Gaya kepemimpinan yang dikemukakan banyak ahli berbeda-beda tetapi makna dan hakikatnya bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas kerja karyawan yang tinggi agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Miftah Thoha (2009 : 303) mengatakan bahwa, “Gaya

kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat". Secara konseptual, gaya kepemimpinan adalah cara pimpinan dalam menggunakan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan tindakan bawahannya dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi dengan indikator : (1) membangun hubungan yang baik dengan bawahan, (2) melakukan evaluasi kerja bawahan, dan (3) memberikan penghargaan dan sanksi pada bawahan. Sedangkan menurut definisi operasionalnya, gaya kepemimpinan adalah penilaian pegawai terhadap cara pimpinan dalam menggunakan kekuasaan dan pengaruh yang dimilikinya untuk mengarahkan tindakan bawahannya dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi yang diukur dalam instrument berbentuk skala yang berisi indikator : (1) membangun hubungan yang baik dengan bawahan, (2) mendelegasikan wewenang, (3) memberi petunjuk pada bawahan, (4) melakukan evaluasi kerja bawahan, dan (5) memberikan penghargaan dan sanksi pada bawahan. Pengukuran gaya kepemimpinan dilakukan oleh pegawai dengan menggunakan instrumen penelitian berupa skala.

Gaya kepemimpinan menurut James A.F Stoner dan Charles Wankel (1990 : 47) adalah, "Pola perilaku yang digunakan oleh pemimpin dalam usaha mempengaruhi anggota kelompok untuk mencapai tujuan". Gaya yang digunakan seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya memusatkan perhatian pada dua gaya kepemimpinan, yaitu gaya berorientasi pada tugas dan gaya berorientasi pada bawahan. Manajer yang berorientasi pada tugas mengarahkan dan mengawasi bawahan secara ketat untuk menjamin agar tugas dilaksanakan secara memuaskan. Manajer yang berorientasi pada bawahan/ karyawan berusaha lebih memotivasi daripada mensupervisi. Mereka mendorong anggota kelompok untuk melaksanakan tugas dengan membiarkan anggota kelompok berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi mereka dan dengan membina hubungan yang akrab, penuh kepercayaan dan penuh penghargaan pada anggota.

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk

mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. House dan Mitchel dalam Sutarto (1995 : 131) disamping mengemukakan adanya dua faktor yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan, yaitu faktor pribadi bawahan dan faktor lingkungan kerja, kedua orang tersebut membedakan adanya empat gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Gaya pemimpin pengarah (*Leader Directiveness*)
2. Gaya pemimpin pendukung (*Leader Supportiveness*)
3. Gaya pemimpin peran serta (*Participative Leadership*)
4. Gaya pemimpin berorientasi prestasi (*Achievement-Oriented Leadership*)

Adapun gaya kepemimpinan menurut Malayu S.P Hasibuan (2009 : 172-173) adalah :

1. Gaya kepemimpinan otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang sebagian besar mutlak berada pada pimpinan atau kalau pemimpin itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Falsafah pemimpin adalah “bawahan adalah untuk pimpinan/ atasan”. Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pimpinan . Pemimpin menganggap dirinya orang yang paling berkuasa, paling pintar dan paling cakap. Pengarahan bawahan dilakukan dengan memberikan instruksi/ perintah, ancaman hukuman serta pengawasan dilakukan secara ketat. Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan. Pimpinan menganut sistem manajemen tertutup, kurang menginformasikan keadaan pada bawahannya dan pengkaderan kurang mendapat perhatian.

2. Gaya kepemimpinan partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja

sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Falsafah pemimpin ialah “pemimpin adalah untuk bawahan”. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Keputusan tetap dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan bawahannya. Pemimpin menganut sistem manajemen terbuka dan desentralisasi wewenang.

Dalam empat sistem manajemen dari Rensis Likert, gaya kepemimpinan partisipatif ini merupakan sistem yang ke empat. Menurut Likert yang dikutip oleh Miftah Thoha (2009 : 314), “Pemimpin itu dapat berhasil jika bergaya manajemen partisipatif”. Gaya ini menetapkan bahwa keberhasilan pemimpin adalah jika berorientasi pada bawahan dan mendasarkan pada komunikasi. Selain itu, semua pihak dalam organisasi, bawahan maupun pemimpin menerapkan hubungan atau tata hubungan yang mendukung (*supportive relationship*).

Gary A. Yukl (1994 : 132) menyatakan bahwa : Kepemimpinan partisipatif menyangkut baik pendekatan kekuasaan maupun perilaku kepemimpinan. Kepemimpinan ini mencakup aspek-aspek kekuasaan seperti bersama-sama menanggung kekuasaan (*power sharing*), pemberian kekuasaan (*empowering*), dan proses-proses mempengaruhi yang timbal balik dan menyangkut aspek-aspek perilaku kepemimpinan seperti prosedur-prosedur spesifik yang digunakan untuk berkonsultasi dengan orang lain untuk memperoleh gagasan dan saran-saran serta perilaku spesifik yang digunakan untuk mendelegasikan kekuasaan. Kepemimpinan partisipatif dapat dianggap sebagai suatu jenis perilaku yang berbeda dari perilaku yang berorientasi kepada tugas dan perilaku yang berorientasi kepada hubungan.

3. Gaya kepemimpinan delegatif

Kepemimpinan delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan

dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan pada bawahan. Pada prinsipnya pemimpin bersikap menyerahkan segalanya pada bawahan. Pemimpin tidak mau tahu bagaimana cara bawahan mengerjakannya yang penting pekerjaan tersebut dapat selesai sesuai keinginan pemimpin.

4. Gaya Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan situasional dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard di pusat studi kepemimpinan pada akhir tahun 1960. Sampai tahun 1982, Hersey dan Blanchard bekerja sama secara berkelanjutan menyempurnakan kepemimpinan situasional. Setelah itu Blanchard dan rekannya di *Blanchard Training and Development* (BTD) mulai memodifikasi model kepemimpinan situasional. Model yang dikembangkan Hersey dan Blanchard ini pada awalnya memang mengacu pada pendekatan teori situasional yang menekankan perilaku pemimpin dan merupakan model praktis yang dapat digunakan manajer, tenaga pemasaran, guru, atau orang tua untuk membuat keputusan dari waktu ke waktu secara efektif dalam rangka mempengaruhi orang lain.

Fokus pendekatan situasional terhadap kepemimpinan terletak pada perilaku yang diobservasi atau perilaku nyata yang terlihat, bukan pada kemampuan atau potensi kepemimpinan yang dibawa sejak lahir. Penekanan pendekatan situasional adalah pada perilaku pemimpin dan anggota/ pengikut dalam kelompok dan situasi yang variatif. Menurut kepemimpinan situasional, tidak ada satu pun cara yang terbaik untuk mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan mana yang harus digunakan terhadap individu atau kelompok tergantung pada tingkat kesiapan orang yang akan dipengaruhi.

Peran kepemimpinan dalam suatu organisasi akan memberikan motivasi dan kontribusi besar kepada kinerja anggota/ pegawai. Kinerja anggota/ pegawai akan lebih baik karena kepemimpinan memiliki andil terpenting untuk dapat meningkatkan kinerja anggota/ pegawai. Kepemimpinan transformasional sebagai penggagas, pencipta dan perancang bangun transformasi. Pemimpin transformasional sejalan dengan dimensi kepemimpinan dalam *learning*

organization, karena *learning organization* merupakan aktifitas yang harus berlangsung terus menerus dan konsisten dilaksanakan. Hal ini hanya dapat berlangsung jika organisasi memiliki kepemimpinan yang mengarahkan organisasi ke arah perubahan (*to transform*). Menerapkan perubahan (*to change, to transform*) dalam organisasi bukan hal yang mudah. Perlawanan untuk perubahan adalah fenomena umum bagi orang dan organisasi. Connor (1995) dalam Yukl (2001 : 328) menyebutkan bahwa, “Rasa tidak percaya diri, keyakinan bahwa perubahan tidak perlu atau tidak mungkin, ancaman beban ekonomi, biaya-biaya relatif tinggi, takut gagal, takut kehilangan status dan kekuasaan, ancaman terhadap nilai dan idealisme dan kemarahan terhadap campur tangan pihak lain merupakan sekian alasan yang menghambat dilakukannya transformasi dalam organisasi”. Dalam iklim yang cepat berubah dan dinamis, pemimpin harus memiliki kesadaran yang lebih mengenai peranan pendidikan dan pelatihan bagi para personelnnya untuk dapat meningkatkan keahlian dan kemampuannya secara terus menerus.

Paradigma tradisional mengenai pemimpin sebagai pemberi perintah, pembuat keputusan secara individualistik dan tidak sistemik harus dirubah karena kepemimpinan semacam itu membuat pegawai tidak berdaya, tidak memiliki visi dan kemampuan untuk mendorongnya pada perubahan. Dengan kepemimpinan transformasional para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan pengikut termotivasi untuk melakukan lebih daripada awalnya yang diharapkan oleh mereka. Yukl (2001) juga berpendapat bahwa, “Pemimpin mengubah dan memotivasi pegawai untuk menyadari pentingnya hasil tugas, mementingkan kepentingan tim dan organisasi diatas kepentingan pribadi dan mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi sehingga formulasi kepemimpinan transformasional meliputi pengaruh ideal, pertimbangan individu, motivasi inspirational dan stimulasi intelektual”.

Dalam menghadapi globalisasi, seorang pemimpin harus dapat memberikan wawasan kepada anggotanya, bagaimana usaha untuk mengembangkan karir bagi anak buahnya. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam usaha pengembangan karir yaitu : (1) usaha untuk melatih dan mengembangkan anggotanya, bagaimana mendorong anggota yang potensial

untuk mengembangkannya sehingga kepada mereka dapat diberi tanggung jawab yang kian luas dan pengawasan yang semakin kecil; (2) mengembangkan anggota agar dapat bekerja secara mandiri dengan meningkatkan produktivitas yang tinggi pula. Dengan demikian maka akan tumbuh rasa memiliki terhadap pekerjaan (*sens of belonging*); (3) partisipasi dan kerjasama tim manajer untuk ikut ambil bagian untuk melakukan kerjasama dalam kelompok-kelompok pekerjaan; (4) mendorong karyawan untuk bekerja lebih cepat; (5) inovasi dan keberanian dalam menanggung resiko dan; (6) kunci daya saing adalah manusia, bahwa pemimpin harus memperlakukan anggotanya sebagai aset dalam organisasi.

Pemimpin yang berhasil, menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan kebutuhan situasinya. Mereka mengakui bahwa tidak ada gaya yang paling baik. Dalam kepemimpinan situasional, ada empat gaya kepemimpinan yang mewakili kombinasi yang berbeda dari perilaku pemimpin yang mengarahkan dan mendukung, yang dapat dipilih untuk suatu situasi tertentu. Perilaku mengarahkan didefinisikan sebagai seberapa jauh seorang pemimpin terlibat dalam komunikasi satu arah, menyatakan peranan karyawan itu, dan memberitahu karyawan itu tentang hal-hal yang harus dilakukan, dimana hal itu harus dilakukan, kapan dan bagaimana melakukannya, dan kemudian mengawasi pekerjaan itu dengan seksama. Tiga kata dapat digunakan untuk mendefinisikan perilaku mengarahkan : struktur, kontrol, dan pengawasan. Sedangkan perilaku mendukung didefinisikan sebagai seberapa jauh seorang pemimpin terlibat dalam komunikasi dua arah, mendengarkan, menyediakan dukungan dan semangat, membantu berinteraksi, dan melibatkan karyawan itu dalam pengambilan keputusan. Tiga kata dapat digunakan untuk mendefinisikan perilaku mendukung : memuji, mendengarkan, dan membantu.

Sebagai pasukan pemukul pamungkas yang menjadi tugas pokoknya sampai saat ini, BRIMOB dituntut cepat dan tepat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dalam menjaga ketertiban dan keamanan masyarakat bahkan mempertahankan keutuhan negara dari segala gangguan keamanan yang bersifat separatis, tapi BRIMOB juga saat ini dituntut mahir, cerdas dan berorientasi sebagai polisi yang demokratik. Tentunya dalam pelaksanaan tugasnya ini, BRIMOB dituntut dapat berperan ganda yang berarti

kan harus bertindak tegas dengan menggunakan kekuatan represif dan kapan harus bertindak mengayomi dan melayanimasyarakat dalam situasi yang memang menuntut harus dilakukannya tindakan-tindakan tersebut. Seperti telah tertulis sebelumnya bahwa zaman yang telah mengalami begitu pesatnya perubahan dalam segala aspek kehidupan ini tentunya menuntut para petugas Polri khususnya BRIMOB untuk terutama dapat dan harus cepat dalam mengubah pola pikir (*mindset*) nya. Karena sesuatu yang baik tentunya harus diawali dengan perubahan pola pikir ke arah yang lebih baik pula.

Keanekaragaman situasi lingkungan menuntut gaya kepemimpinan yang berbeda-beda pula apabila manajemen ingin memiliki kemampuan untuk menghadapi lingkungannya secara efektif. Dengan perkataan lain tekanan yang bersumber pada lingkungan merupakan dasar bagi bertumbuhnya berbagai gaya kepemimpinan yang pada gilirannya mempunyai pengaruh terhadap caranya roda organisasi dijalankan. Disamping tuntutan lingkungan eksternal terhadap gaya kepemimpinan yang dikembangkan dan dipergunakan oleh para pemimpin, gaya kepemimpinan dipengaruhi pula oleh faktor-faktor lingkungan internal dalam satu organisasi. Salah satu faktor lingkungan internal yang sangat penting arti dan dampaknya ialah para anggota organisasi yang bersangkutan.

Para pemimpin efektif menyesuaikan gaya mereka berdasarkan tingkat perkembangan orang-orang yang mereka kelola. Pemimpin yang berhasil menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan kebutuhan situasinya. Mereka mengakui bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang paling baik. Dalam kepemimpinan situasional, ada empat gaya kepemimpinan yang mewakili kombinasi yang berbeda dari perilaku pemimpin yang mengarahkan dan mendukung, yang dapat dipilih untuk suatu situasi tertentu. Perilaku mengarahkan didefinisikan sebagai seberapa jauh seorang pemimpin terlibat dalam komunikasi satu arah; menyatakan peranan karyawan itu dan memberitahu karyawan itu tentang hal-hal yang harus dilakukan, dimana hal itu harus dilakukan, kapan dan bagaimana melakukannya; dan kemudian mengawasi pekerjaan itu dengan seksama. Tiga kata dapat digunakan untuk mendefinisikan perilaku mengarahkan : struktur, kontrol, dan pengawasan. Sedangkan perilaku mendukung didefinisikan sebagai seberapa jauh seorang pemimpin terlibat dalam komunikasi dua arah,

mendengarkan, menyediakan dukungan dan semangat, membantu berinteraksi, dan melibatkan karyawan itu dalam pengambilan keputusan. Tiga kata dapat digunakan untuk mendefinisikan perilaku mendukung : memuji, mendengarkan, dan membantu.

2.2.2 Teori-Teori Kepemimpinan

Menurut Kenneth H. Blanchard, pemimpin dengan pengarahan yang tinggi dan sikap mendukung yang rendah disebut mengarahkan yaitu memberitahu bawahannya mengenai apa, bagaimana, kapan, dan dimana berbagai tugas harus dilakukan. Adapun pemimpin yang mengarahkan dan mendukung dengan sama-sama tinggi disebut melatih. Dalam gaya ini, sang pemimpin masih menyediakan banyak pengarahan, namun ia juga mencoba untuk mendengarkan perasaan karyawan mengenai berbagai keputusan maupun gagasan dan saran mereka. Sedangkan pemimpin yang memiliki sikap mendukung yang tinggi, namun sikap mengarahkannya rendah disebut mendukung. Dalam gaya ini, peranan sang pemimpin adalah memberikan penghargaan dan secara aktif mendengarkan dan membantu pemecahan masalah atau pengambilan keputusan karyawan itu. Sikap mendukung dan mengarahkan dengan sama rendahnya adalah tipe pemimpin yang mendelegasikan. Dalam gaya ini, karyawan diberi otonomi yang lebih besar sebab mereka memiliki kemampuan maupun keyakinan untuk melakukan tugas itu sendiri. (Shelton, 2002 : 268-269).

2.2.2.1 Teori Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional yang melahirkan gaya kepemimpinan berdasarkan atas kematangan pengikutnya dan sumber-sumber kekuasaan yang melahirkan bentuk-bentuk kekuasaan. Situasional yang dimaksudkan oleh model di bagian ini adalah konsep model yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard. Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard adalah didasarkan pada saling berhubungannya di antara hal-hal berikut ini : (Thoha, 2009 : 317).

1. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan.
2. Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan.

3. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Konsepsi ini telah dikembangkan untuk membantu orang menjalankan kepemimpinan tanpa memperhatikan peranannya, yang lebih efektif di dalam interaksinya dengan orang lain setiap harinya. Konsepsi ini melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kematangan para pengikutnya. Dengan demikian, walaupun terdapat banyak variabel-variabel situasional yang penting lainnya seperti misalnya : organisasi, tugas-tugas pekerjaan, pengawas dan waktu kerja, akan tetapi penekanan dalam kepemimpinan situasional ini hanyalah pada perilaku pemimpin dan bawahannya saja. Perilaku pengikut atau bawahan amat penting untuk mengetahui kepemimpinan situasional. Karena bukan saja pengikut sebagai individu yang bisa menerima atau menolak pemimpinnya, akan tetapi sebagai kelompok, nyatanya pengikut dapat menentukan kekuatan pribadi apapun yang dipunyai pemimpin.

2.2.2.2 Kepemimpinan Visioner

Menurut B. Nanus dalam Robbins (2006 : 473), “Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, dapat dipercaya, dan menarik tentang masa depan organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat dibanding saat ini. Visi ini, jika tidak diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan ketrampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya”.

Tinjauan terhadap berbagai definisi menemukan bahwa visi dalam beberapa hal berbeda dari bentuk-bentuk lain penetapan arah. Visi memiliki gambaran yang jelas dan mendorong, yang menawarkan cara yang inovatif untuk memperbaiki, yang mengakui dan berdasarkan tradisi serta terkait dengan tindakan-tindakan yang dapat diambil orang untuk merealisasikan perubahan. Visi menyalurkan emosi dan energi orang. Bila diartikulasikan secara tepat, visi menciptakan kegairahan, yang membawa energi dan komitmen ke tempat kerja.

Nutt dan Backoff dalam Robbins (2006 : 473) mengungkapkan, sifat dasar visi yang menentukan keberhasilan adalah kemungkinannya memberi inspirasi yang berpusat pada nilai dan dapat diwujudkan, disertai gambaran dan artikulasi yang unggul. Visi mampu menciptakan kemungkinan-kemungkinan yang memberi inspirasi dan menawarkan tatanan baru yang dapat menghasilkan kualitas organisasi yang lebih unggul. Visi kemungkinan akan gagal jika visi tersebut tidak menawarkan pandangan masa depan yang jelas terlihat lebih baik bagi organisasi dan anggota-anggotanya. Visi yang diinginkan itu dituntut cocok dengan waktu dan lingkungan serta mencerminkan keunikan organisasi. Orang-orang dalam organisasi dituntut yakin bahwa visi itu dapat dicapai. Visi juga terlihat menantang namun bisa dilaksanakan. Visi yang memiliki artikulasi yang jelas dan imajinasi yang ampuh akan lebih mudah diterima.

M.Sashkin et.al. dalam Robbins (2006 : 473) menyatakan : Ketika visi diidentifikasi, para pemimpin tampaknya memiliki tiga kualitas yang berkaitan dengan efektivitas peran visionernya. Keterampilan pertama, kemampuan untuk menjelaskan visi ke orang lain. Pemimpin menjelaskan visi dilihat dari segi tindakan-tindakan dan sasaran-sasaran yang dituntut melalui komunikasi lisan dan tertulis dengan jelas. Keterampilan kedua, kemampuan mengungkapkan visi tidak hanya secara verbal melainkan melalui perilaku kepemimpinan. Ini menuntut berperilaku dalam cara-cara yang secara bersinambung memuat dan mendorong kembali visi. Keterampilan ketiga, kemampuan memperluas visi ke dalam berbagai konteks kepemimpinan yang berbeda. Ini merupakan kemampuan untuk mengurutkan aktivitas-aktivitas sehingga visi dapat diterapkan ke dalam berbagai situasi.

2.2.2.3 Teori Jalur-Sasaran (*Path – Goal Theory*)

Seperti telah diketahui secara luas, pengembangan teori kepemimpinan selain berdasarkan pendekatan kontijensi dapat pula didekati dari *path-goal theory* yang mempergunakan kerangka teori motivasi. Hal ini merupakan pengembangan yang sehat karena kepemimpinan di satu pihak sangat berhubungan dengan motivasi kerja, dan pihak lain yang berhubungan dengan kekuasaan. Dewasa ini, salah satu pendekatan yang paling disegani adalah Teori Jalur-sasaran (*Path-Goal*

Theory). Setiap teori yang berusaha mensintesa berbagai macam konsep kelihatannya merupakan satu langkah yang mempunyai arah yang benar.

Hakikat teori Jalur-Sasaran adalah bahwa merupakan tugas pemimpin untuk membantu pengikutnya mencapai sasaran mereka dan untuk memberikan pengarahan dan/ atau dukungan yang perlu guna memastikan sasaran mereka sesuai dengan sasaran keseluruhan kelompok atau organisasi. Stephen P. Robbins (2006 : 15) menyatakan bahwa istilah Jalur-Sasaran diturunkan dari keyakinan bahwa pemimpin yang efektif membersihkan jalur untuk membantu pengikut mereka berangkat dari tempat awal mereka berada menuju ke pencapaian sasaran kerja mereka dan membantu melakukan perjalanan sepanjang jalur itu secara lebih mudah dengan mengurangi hambatan dan perangkap.

Usaha pengembangan *path-goal theory* ini sebenarnya telah dimulai oleh Georgepoulos dan kawan-kawannya di Institut Penelitian Sosial Universitas Michigan. Dan istilah *path-goal* tersebut telah dipergunakan hampir 25 tahun untuk menganalisa pengaruh kepemimpinan dalam pelaksanaan kerja. Secara pokok teori *path-goal* berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya. Adapun teori Jalur-Sasaran (*Path-Goal Theori*) versi Robert House dalam Miftah Thoha (1983 : 5), memasukkan empat tipe atau gaya utama kepemimpinan sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan direktif. Tipe ini sama dengan model kepemimpinan yang otokratis dari Lippitt dan White. Bawahan tahu senyatanya apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.
- 2) Kepemimpinan yang Mendukung (*supportive leadership*). Kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.
- 3) Kepemimpinan yang partisipatif. Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.

- 4) Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berprestasi. Demikian pula pemimpin memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan untuk mencapai tujuan secara baik.

Menurut teori *path-goal* ini, macam-macam gaya kepemimpinan tersebut dapat terjadi dan dipergunakan senyatanya oleh pemimpin yang sama dalam situasi yang berbeda. Dua diantara faktor-faktor situasional yang telah diidentifikasi sejauh ini adalah sifat personal dari para bawahan, dan tekanan lingkungannya dengan tuntutan-tuntutan yang dihadapi oleh para bawahannya. Untuk situasi pertama teori *path-goal* memberikan penilaian bahwa : Perilaku pemimpin akan bisa diterima oleh bawahan jika para bawahan melihat perilaku tersebut akan merupakan sumber yang segera bisa memberikan kepuasan atau sebagai suatu instrumen bagi kepuasan-kepuasan masa depan. Adapun faktor-faktor situasional kedua, *path-goal* menyatakan bahwa : Perilaku pemimpin akan dapat menjadi faktor motivasi (misalnya menaikkan usaha-usaha para bawahan) terhadap para bawahan, jika :

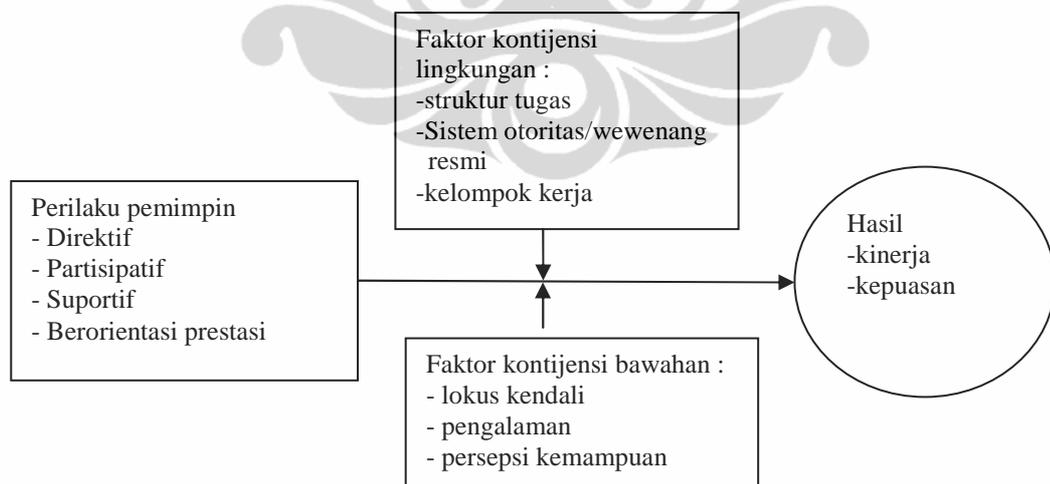
- 1) Perilaku tersebut dapat memuaskan kebutuhan-kebutuhan bawahan sehingga memungkinkan tercapainya efektivitas dalam pelaksanaan kerja.
- 2) Perilaku tersebut merupakan komplimen dari lingkungan para bawahan yang berupa memberikan latihan, dukungan, dan penghargaan yang diperlukan untuk mengefektifkan pelaksanaan kerja. Dan jika tidak dengan cara demikian maka para bawahan lingkungannya akan merasa kekurangan.

Dengan mempergunakan salah satu dari empat gaya diatas, dan dengan memperhitungkan faktor-faktor seperti yang diuraikan tersebut, maka pemimpin berusaha mempengaruhi persepsi bawahannya dan memotivasikannya dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif. Adapun usaha-usaha yang lebih spesifik yang dapat dicapai oleh pemimpin antara lain :

- a) Mengetahui dan atau menumbuhkan kebutuhan-kebutuhan para bawahan untuk menghasilkan sesuatu yang bisa dikontrol pimpinan.
- b) Memberikan insentif kepada yang mampu mencapai hasil dalam bekerja.
- c) Membuat suatu jalan yang mudah dilewati oleh bawahan untuk menaikkan prestasinya dengan cara latihan dan pengarahan.
- d) Membantu para bawahannya dengan menjelaskan apa yang dapat diterapkan darinya.
- e) Mengurangi halangan-halangan yang bisa membuat frustrasi.
- f) Menaikkan kesempatan-kesempatan untuk pemuasan bawahan yang memungkinkan tercapainya efektifitas kerja.

Dengan kata lain, dengan cara-cara seperti yang diuraikan di atas, pemimpin berusaha membuat jalan kecil (*path*) untuk pencapaian tujuan-tujuan (*goals*) para bawahannya sebaik mungkin. Tetapi untuk mewujudkan fasilitas *path-goal* ini, pemimpin harus mempergunakan gaya yang paling sesuai terhadap variabel-variabel lingkungan yang ada.

Bagan 2.2 Teori Jalur-Sasaran



Sumber : Stephen P. Robbins, Perilaku Organisasi, edisi Bahasa Indonesia kesepuluh, 2006. Hal : 448

Tidak ada gaya kepemimpinan yang mutlak baik/ buruk. Yang penting adalah tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik dan disesuaikan dengan

tujuan organisasi yang dijalankan. Hal ini disebabkan karena kepemimpinan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor selain tujuan seperti telah disebutkan diatas, yaitu faktor pengikut/ bawahan, organisasi, karakter dari pemimpin itu sendiri, dan situasi yang terjadi saat itu. Dari teori-teori kepemimpinan yang saya tuliskan diatas, saya mengambil teori jalur sasaran sebagai teori yang akan saya buktikan mempunyai pengaruh pada peningkatan motivasi kerja dalam upaya menumbuhkan kepuasan kerja anggota. Teori yang terdiri dari empat (4) gaya kepemimpinan ini berdasarkan pengalaman saya berdinis dan disesuaikan dengan situasi tempat penelitian saya nanti, saya berpendapat cukup tepat untuk dapat dibuktikan melalui respon dari personel. Namun demikian, teori-teori seperti teori situasional dan teori visioner, akan saya gunakan sebagai pelengkap dalam mendukung teori utama yang akan saya gunakan. Analisis saya adalah bahwa teori situasional dan visioner tersebut saling berkaitan dengan teori utama karena dalam teori situasional dijelaskan bahwa sebenarnya pemimpin yang baik adalah yang dapat menerapkan gaya-gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. Sedangkan teori visioner berbicara tentang pemimpin yang memiliki visi modern demi kemajuan orang yang dipimpin dan organisasinya.

2.3 Motivasi

Motivasi adalah pemberian daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan. Jadi menurut Malayu S. Hasibuan (2007 : 219), “Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahannya, agar mau bekerja sama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan”. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Sarwoto (1979 : 135) mengatakan bahwa, “Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan”. Secara konkrit motivasi dapat diberi batasan sebagai “Proses pemberian motif (penggerak) bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi

tercapainya tujuan organisasi secara efisien”. Tujuan dari motivasi itu sendiri menurut Malayu S. Hasibuan (2007 : 146) antara lain adalah :

(1) meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan; (2) meningkatkan produktivitas kerja karyawan; (3) mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan; (4) meningkatkan kedisiplinan karyawan; (5) mengefektifkan pengadaan karyawan; (6) menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik; (7) meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan; (8) meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan; (9) mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya dan; (10) meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Demikian pula Manullang (1982 : 150) mengatakan bahwa, “Motivasi adalah pemberian kegairahan bekerja kepada pegawai. Dengan pemberian motivasi dimaksudkan pemberian daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya”. Sondang P. Siagian (1983 : 152) mengatakan bahwa, “Penggerakkan (*Motivating*) dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis”.

Pentingnya motivasi adalah karena motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer/ pimpinan membagikan pekerjaan kepada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

2.2.1 Motivasi Kerja

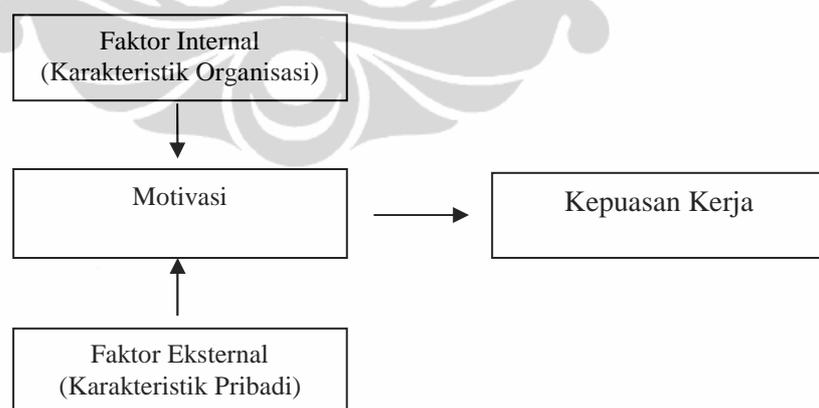
Yang dimaksud dengan motivasi kerja menurut Sondang P. Siagian (1987 : 138) adalah, “Daya pendorong untuk bekerja yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya”.

2.2.1.1 Teori Motivasi Dalam Kepuasan Kerja.

Manusia dalam hal ini pegawai adalah makhluk sosial yang menjadi kekayaan utama bagi setiap organisasi. Mereka menjadi perencana, pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan organisasi. Pegawai menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikap negatif hendaknya dihindarkan sedini mungkin. Untuk mengembangkan sikap-sikap positif tersebut kepada pegawai, sebaiknya pimpinan harus terus memotivasi para pegawainya agar kepuasan kerja pegawainya menjadi tinggi, mengingat kepuasan kerja merupakan bagian dari kepuasan hidup yang bergantung pada tindakan mana individu menemukan saluran-saluran yang memadai untuk mewujudkan kemampuan, minat, ciri pribadi nilai-nilainya.

Gouzaly (2000 : 257) mengatakan bahwa faktor-faktor motivasi di kelompokkan ke dalam dua kelompok yang dapat menimbulkan kepuasan kerja yaitu, faktor external (karakteristik organisasi) dan faktor internal (karakteristik pribadi).

Bagan 2.3
Kerangka Motivasi dalam kepuasan kerja



Sumber : Gouzaly (2000 : 257), Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.2 Pendekatan-pendekatan Teori Motivasi

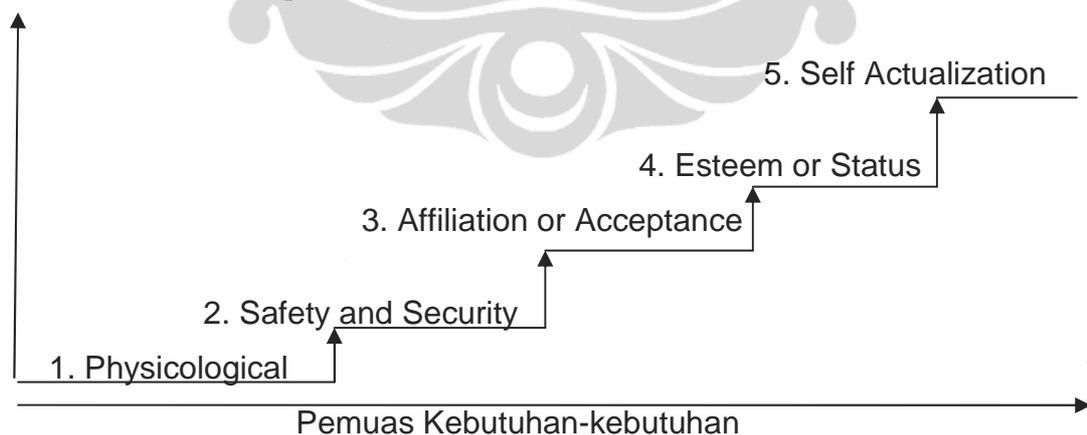
Hasibuan (2001 : 152) mengelompokkan/ mengklasifikasi teori-teori motivasi menjadi tiga kelompok, yaitu :

- a. Teori Kepuasan Proses (*Process Theory*) yang memfokuskan pada *apanya* motivasi.
- b. Teori Motivasi Proses (*Motivation Theory*) yang memusatkan pada *bagaimananya* motivasi.
- c. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*) yang menitikberatkan pada *cara dimana perilaku dipelajari*.

Hasibuan (2001 : 156) menggambarkan teori Hierarkhi Kebutuhan Maslow, atas dasar sebagai berikut :

- a. Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan. Ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus-menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayatnya tiba.
- b. Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator.
- c. Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang/ hierarkhi, yakni dimulai dari tingkat kebutuhan yang terendah *physiological, safety and security, affiliation or acceptance, esteem or status* dan *self actualization*.

Gambar 2.1
Konsep Hierarkhi Kebutuhan Menurut A.H. Maslow



Sumber : Manajemen SDM, Hasibuan, 2001

2.2.2.1 Teori Motivasi Dua Faktor

Frederick Herzberg berusaha memperluas hasil karya Maslow dan mengembangkan suatu teori yang khusus bisa diterapkan ke dalam motivasi kerja.

Pada sekitar tahun 1950, dia melakukan suatu studi mengenai motivasi ini dengan meneliti hampir 100 orang akuntan dan insinyur yang bekerja dalam perusahaan-perusahaan di sekitar Pittsburg, Pennsylvania. Dia menggunakan metode *critical incident* dalam mengumpulkan data untuk dianalisis. Herzberg memberikan pertanyaan kepada mereka mengenai apa yang dirasakan menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam tugas pekerjaannya. Jawaban mereka memberikan suatu pengaruh yang menarik yang pada akhirnya oleh Herzberg disimpulkan bahwa kepuasan pekerjaan itu selalu dihubungkan dengan isi jenis pekerjaan (*job content*), dan ketidakpuasan bekerja selalu disebabkan karena hubungan pekerjaan tersebut dengan aspek-aspek di sekitar yang berhubungan dengan pekerjaan (*job context*). Kepuasan-kepuasan dalam bekerja oleh Herzberg diberi nama motivator dan ketidakpuasan disebutnya faktor *hygiene*. Kedua sebutan itu kalau digabungkan terkenal dengan nama dua faktor teori motivasi Herzberg.

Teori Herzberg ini pada hakikatnya sama dengan teori Maslow. Faktor *hygiene* sebenarnya bersifat preventif dan memperhitungkan lingkungan yang berhubungan dengan kerja. Faktor ini kira-kira tidak jauh bedanya dengan susunan bawah dari hierarki kebutuhan Maslow. Faktor higienis ini mencegah ketidakpuasan tetapi bukan penyebab terjadinya kepuasan. Menurut Herzberg, faktor ini tidak memotivasi para karyawan dalam bekerja. Adapun faktor yang dapat memotivasi para karyawan ialah yang disebut Herzberg dengan sebutan motivator, yang kira-kira sama dengan tingkat yang lebih tinggi dari hierarki kebutuhan Maslow. Menurut teori Herzberg, agar para karyawan bisa termotivasi, maka hendaknya mereka mempunyai suatu pekerjaan dengan isi yang selalu merangsang untuk berprestasi. Teori Herzberg ini sebenarnya mematahkan anggapan sementara pimpinan atau manajer bahwa persoalan-persoalan semangat kerja para karyawan itu dapat diatasi dengan pemberian upah dan gaji yang tinggi, insentif yang besar, dan perbaikan kondisi tempat kerja. Pemecahan ini tidak banyak menguntungkan karena hal-hal tersebut tidak memotivasi karyawan. Itulah sebabnya Herzberg menawarkan suatu pemecahan bahwa faktor-faktor higienis seperti misalnya upah dan gaji, honorarium, kondisi tempat kerja, teknik pengawasan antara bawahan dan pengawasnya, dan kebijaksanaan administrasi organisasi tidak bisa membangkitkan semangat kerja karyawan. Kalau hanya

memberikan konsentrasi pemecahan masalah-masalah semangat kerja para karyawan pada faktor-faktor tersebut, hal itu tidak banyak menolong manajemen.

Adapun yang dapat membangkitkan semangat kerja seperti dikatakan di atas menurut Herzberg ialah motivator. Faktor ini terdiri dari faktor keberhasilan, penghargaan, faktor pekerjaannya sendiri, rasa tanggung jawab, dan faktor peningkatan.

2.2.2.2 Teori Motivasi ERG

Teori motivasi ERG dari Clayton Alderfer, juga merupakan kelanjutan dari teori Maslow yang dimaksud untuk memperbaiki beberapa kelemahannya. Teori ini membagi tingkat kebutuhan manusia ke dalam 3 tingkatan yaitu :

1. Keberadaan (*Existence*), yang tergolong dalam kebutuhan ini adalah sama dengan tingkatan 1 dan 2 dari teori Maslow. Dalam perspektif organisasi, kebutuhan-kebutuhan yang dikategorikan kedalam kelompok ini adalah : gaji, insentif, kondisi kerja, keselamatan kerja, keamanan, jabatan.
2. Tidak ada hubungan (*Relatedness*), adalah meliputi kebutuhan-kebutuhan pada tingkatan 2, 3 dan 4 dari teori Maslow, hubungan dengan atasan, hubungan dengan kolega, hubungan dengan bawahan, hubungan dengan teman, hubungan dengan orang luar organisasi.
3. Pertumbuhan (*Growth*), adalah meliputi kebutuhan-kebutuhan pada tingkat 4 dan 5 dari teori Maslow, bekerja kreatif, inovatif, bekerja keras, kompeten, pengembangan pribadi. Alderfer berpendapat bahwa pemenuhan atas ketiga kebutuhan tersebut dapat dilakukan secara simultan, artinya bahwa hubungan dari teori ERG ini tidak bersifat hierarki. (Gauzaly, 2000 : 250).

2.2.2.3 Teori Motivasi Kebutuhan

Selain dari teori-teori tersebut diatas, teori lain adalah teori motivasi kebutuhan yang dikemukakan oleh David Mc Clelland (1978) dengan Teori Motivasi Prestasi (*Achievement Motivation Theory*), berpendapat bahwa pegawai mempunyai cadangan energi potensial (Hasibuan, 2001 : 162). Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang

dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh pegawai karena didorong oleh :

- Kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat.
- Harapan keberhasilannya, dan
- Nilai insentif yang melekat pada tujuan.

Hal-hal yang memotivasi seseorang adalah :

- Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement* = n Ach)
- Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation* = n Af), dan
- Kebutuhan akan kekuatan (*need for power* = n Pow).

Menurut David Mc Clelland (1978 : 102) kebutuhan akan prestasi (n Ach) merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu n Ach akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Pegawai akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk itu diberikan kesempatan.

Kebutuhan akan afiliasi (n Af) menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja pegawai karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut :

1. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*).
2. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*). Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*).
3. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*). Kebutuhan akan kekuasaan (n Pow) akan merangsang dan memotivasi gairah kerja pegawai serta mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik.

2.2.2.4 Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Pengembangan konsep dari Porter dan Lawler (1968) yang dilakukan oleh Mitchel and Mickel dalam Isaac et al. (2001) yang penulis kutip dari disertasi Lili

Muflichah seorang mahasiswa program pasca sarjana Universitas Brawijaya dengan judul “Pengaruh motivasi kerja, karir dan kemampuan kerja terhadap prestasi kerja perawat”. (Studi pada Rumah Sakit-Rumah Sakit di Propinsi Jawa Timur). Konsep yang dikembangkan tersebut adalah tentang model teoritis teori *Expectancy* Victor Vroom yang menjelaskan bahwa individu juga termotivasi bukan hanya didasari atas pemenuhan kebutuhan-kebutuhan seperti hierarki kebutuhan Maslow, tapi juga didasarkan atas tiga kondisi yaitu :

- Seseorang akan melakukan suatu usaha (*efforts*) jika didasari atas keyakinan akan pencapaian suatu tingkat kinerja/ prestasi (*performance*) tertentu (*E-P linkage/ Expectancy*).
- Tingkat prestasi/ kinerja (*performance*) yang dicapai akan dihasilkan dalam suatu hasil kerja (*outcome*) yang spesifik. (*P-O linkage/ Instrumentality*).
- Seseorang akan menilai reward yang dia terima atas hasil kerja yang dicapainya (*Valence*).

Victor H. Vroom, dalam bukunya yang berjudul “*Work And Motivation*” mengetengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai “ Teori Harapan”. Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya. Dinyatakan dengan cara yang sangat sederhana, teori harapan berkata bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya untuk berupaya akan menjadi rendah. Di kalangan ilmuwan dan para praktisi manajemen sumber daya manusia teori harapan ini mempunyai daya tarik tersendiri karena penekanan tentang pentingnya bagian kepegawaian membantu para pegawai dalam menentukan hal-hal yang diinginkannya serta menunjukkan cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan keinginannya itu. Penekanan ini dianggap penting karena pengalaman menunjukkan bahwa para pegawai tidak

selalu mengetahui secara pasti apa yang diinginkannya, apalagi cara untuk memperolehnya.

2.2.3 Jenis-jenis Motivasi

Menurut Hasibuan (1984 : 195) ada 2 (dua) jenis motivasi yaitu, “Motivasi positif dan motivasi negatif”. Motivasi positif (*incentive positive*), adalah suatu dorongan yang bersifat positif, yaitu jika pegawai dapat menghasilkan prestasi diatas prestasi standar, maka pegawai diberikan insentif berupa hadiah. Sebaliknya, motivasi negatif (*incentive negative*), adalah mendorong pegawai dengan ancaman hukuman, artinya jika prestasinya kurang dari prestasi standar akan dikenakan hukuman. Sedangkan jika prestasi diatas standar tidak diberikan hadiah.

2.2.4 Faktor-faktor Motivasi

Gouzaly (2000 : 257) dalam bukunya, “Manajemen Sumber Daya Manusia” mengelompokkan faktor-faktor motivasi ke dalam dua kelompok yaitu, faktor eksternal (karakteristik organisasi) dan faktor internal (karakteristik pribadi). Faktor eksternal (karakteristik organisasi) yaitu : lingkungan kerja yang menyenangkan, tingkat kompensasi, supervisi yang baik, adanya penghargaan atas prestasi, status dan tanggung jawab. Faktor internal (karakteristik pribadi) yaitu : tingkat kematangan pribadi, tingkat pendidikan, keinginan dan harapan pribadi, kebutuhan, kelelahan dan kebosanan.

2.3 Kerangka berpikir

Dari beberapa uraian yang ada kaitannya dengan variabel-variabel yang akan diteliti, tentunya akan terlihat hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Menurut *Path-goal Theory* bahwa perilaku pemimpin mempengaruhi harapan bawahannya untuk dapat bekerja dengan baik sehingga mendapatkan hasil-hasil yang positif untuk organisasinya. Landasan teoritis ini digunakan sebagai arah penentu didalam tercapainya tujuan tesis yang akan dilaksanakan agar terarah dengan baik berdasarkan teori dan pendapat para pakar yang ada relevansinya dengan permasalahan yang sedang di bahas. Kerangka

teoritis membantu peneliti dalam menentukan tujuan dan arah penelitiannya dengan memilih konsep-konsep yang tepat guna pembentukan hipotesa-hipotesa. Menurut Sumadi Suryabrata (1990) yang dikutip oleh Sugiyono (2008 : 81), dalam penelitian kuantitatif setelah masalah penelitian dirumuskan maka langkah kedua adalah mencari teori-teori, konsep-konsep dan generalisasi-generalisasi hasil penelitian yang dapat dijadikan sebagai landasan teoritis untuk pelaksanaan penelitian. Teori sendiri menurut Sugiyono (2008 : 83) adalah, “Alur logika atau penalaran yang merupakan seperangkat konsep, definisi, dan proposisi yang disusun secara sistematis. Secara umum teori mempunyai tiga fungsi, yaitu untuk menjelaskan (*explanation*), meramalkan (*prediction*), dan pengendalian (*control*) suatu gejala”.

Dalam rangka mendapatkan kerangka berpikir yang rasional sebagai landasan bagi pembahasan selanjutnya, saya akan mengemukakan teori-teori yang relevan dan berkaitan dengan obyek yang diteliti. Berkenaan dengan ini maka saya mengambil teori-teori yang berhubungan dengan rencana tesis, yakni teori Jalur sasaran, teori dua faktor, dan teori kepuasan kerja. Teori jalur sasaran mengemukakan dua kelas variabel atau kontijensi yang merupakan hubungan perilaku kepemimpinan-hasil : variabel-variabel dalam lingkungan yang berada di luar kendali lingkungan (struktur tugas, sistem wewenang formal, dan kelompok kerja) dan variabel yang merupakan bagian dari karakteristik pribadi bawahan (lokus kendali, pengalaman, dan kemampuan pemahaman). Faktor-faktor lingkungan menentukan tipe perilaku pemimpin yang diisyaratkan sebagai pelengkap agar keluaran bawahan maksimal. Sementara karakteristik bawahan menentukan cara menafsirkan lingkungan dan perilaku pimpinan. Pada teori jalur-sasaran menyebutkan bahwa perilaku pemimpin tidak akan efektif bila berlebihan karena sama dengan sumber-sumber struktur lingkungan atau tidak sesuai dengan karakteristik bawahan.

Sedangkan teori motivasi yang berhubungan dengan kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori dua faktor (*Hyegienes*) dari Herzberg yang mengatakan bahwa kemauan kerja yang ditunjukkan oleh semangat dan gairah kerja yang didapat dari semangat dan gairah kerja dari dalam diri orang yang bersangkutan (motivasi intrinsik) dan didorong oleh motivasi secara

ekstrinsik. Jadi motivasi kerja dibentuk oleh motivasi yang bersifat intrinsik dan motivasi yang bersifat ekstrinsik. Frederick Herzberg berusaha memperluas hasil karya Maslow dan mengembangkan suatu teori yang khusus bisa diterapkan ke dalam motivasi kerja. Menurut teori Herzberg, agar para karyawan bisa termotivasi, maka hendaknya mereka mempunyai suatu pekerjaan dengan isi yang selalu merangsang untuk berprestasi. Teori Herzberg ini sebenarnya mematahkan anggapan sementara pimpinan atau manajer bahwa persoalan-persoalan semangat kerja para karyawan itu dapat diatasi dengan pemberian upah dan gaji yang tinggi, insentif yang besar, dan perbaikan kondisi tempat kerja.

2.3.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan kerja Anggota

Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Bahkan kiranya dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kepuasan kerja para pegawainya. (Siagian, 1999).

Hani Handoko (1995) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin dapat dengan tepat mengarahkan tujuan perseorangan dan tujuan organisasi. Sedangkan kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi kepuasannya. (Wexley dan Yulk, 1992 dalam Waridin dan Masrukhin, 2006). Dari dua pengertian tentang gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat dengan tepat mengarahkan tujuan organisasi dengan aspek-aspek/ tujuan yang diharapkan individu atas pekerjaannya maka semakin tinggi kepuasannya. Tidak ada gaya kepemimpinan yang mutlak baik/ buruk. Yang penting adalah tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik dan disesuaikan dengan tujuan organisasi yang dijalankan. Hal ini disebabkan karena kepemimpinan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor selain tujuan seperti telah disebutkan diatas, yaitu faktor pengikut/

bawahan, organisasi, karakter dari pemimpin itu sendiri, dan situasi yang terjadi saat itu.

2.3.2 Hubungan Motivasi dengan Kepuasan kerja Anggota

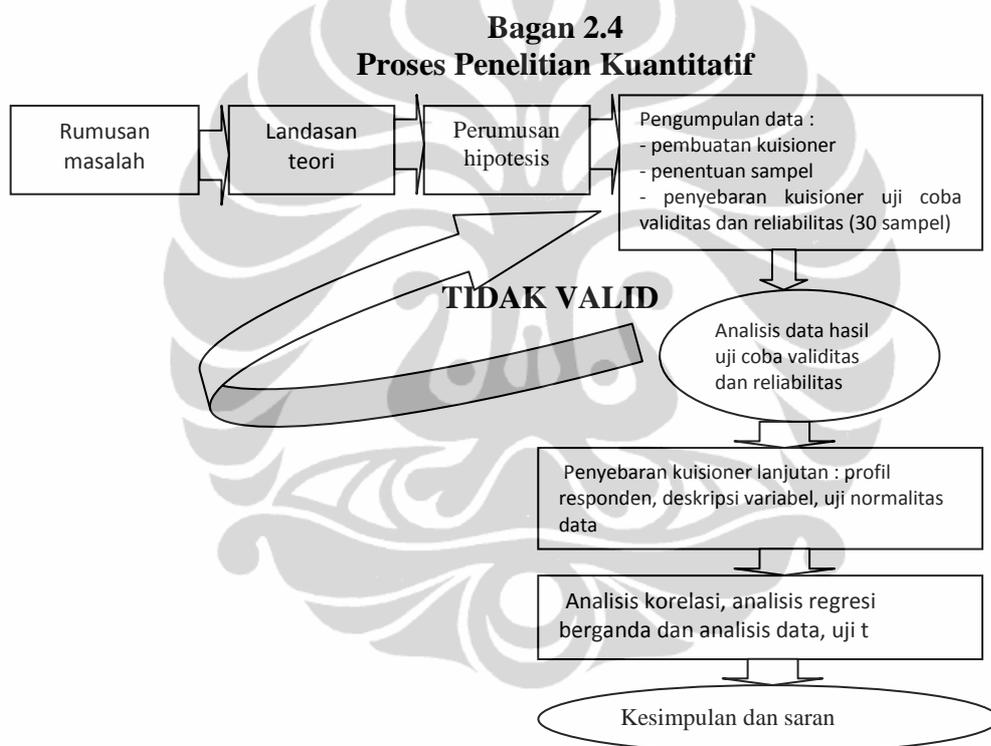
Motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya. Untuk dapat memberikan hasil kerja yang berkualitas dan berkuantitas maka seorang pegawai membutuhkan motivasi kerja dalam dirinya yang akan berpengaruh terhadap semangat kerjanya sehingga meningkatkan kepuasan kerjanya. Menurut hasil penelitian Herzberg dalam Hasibuan (2009 : 158), ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan, antara lain sebagai berikut :

1. Hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri, dan adanya pengakuan atas semuanya.
2. hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan dan lain-lain.
3. karyawan akan kecewa apabila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Seorang pemimpin harus mengetahui situasi bawahan apabila dia ingin memberikan kepemimpinan yang benar dan pada saat yang tepat. Titik awal mendasar untuk mengetahui bawahan menurut A.B Susanto dan Koesnadi Kardi (2003 : 170) adalah, “pemimpin harus mengetahui sifat dasar manusia antara lain : kebutuhannya, emosinya, dan motivasinya”.

2.3.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan kerja Anggota

Berdasarkan kerangka berpikir seperti yang dikemukakan diatas, dimana bila gaya kepemimpinan mendukung untuk dapat meningkatkan motivasi anggota, maka kinerja anggota juga akan sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Maka dapat dikemukakan disini bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama akan lebih meningkatkan kepuasan kerja anggota.



Dalam melakukan penelitian kuantitatif dimulai dari masalah dan pada penelitian kuantitatif masalah yang dibawa harus sudah jelas. Berikutnya menentukan teori yang berhubungan dengan variabel penelitian. Sementara itu pada anggota Detasemen C Sat III Pelopor untuk mencapai kepuasan kerja tentunya terdapat suatu permasalahan yang perlu diketahui penyebabnya melalui penelitian dengan menyebarkan kuesioner yang didalamnya terdapat 2 variabel independen yaitu gaya kepemimpinan dan motivasi kerja serta 1 variabel dependen kepuasan kerja.

Sebelum dilakukan penelitian terlebih dahulu dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas terhadap 30 orang sampel untuk mengetahui apakah pernyataan pada kuesioner telah dipahami oleh responden. Apabila hasilnya valid maka penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 195 responden yang kemudian dianalisis hasilnya. Langkah selanjutnya dengan menggolongkan profil responden berdasarkan pangkat, usia, lama bekerja, tingkat pendidikan, unit, dan pendidikan kejuruan dan latihan. Selanjutnya mendeskripsikan variabel untuk mengetahui distribusi frekuensi variabel penelitian yang terdiri dari variabel gaya kepemimpinan, variabel motivasi kerja dan variabel kepuasan kerja dilakukan statistik deskriptif. Sebelum melakukan analisis korelasi dan analisis regresi terlebih dahulu dilakukan uji coba normalitas data, apabila hasilnya normal atau secara umum dikatakan normal maka dilanjutkan dengan melakukan analisis korelasi dan analisis regresi.

Pengujian hipotesis t dalam penelitian ini setelah melakukan analisis korelasi dan regresi terhadap variabel variabel penelitian dilakukan pengujian t dengan tujuan untuk mengetahui signifikansi dari pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara individual yang pada akhirnya dapat dibuat kesimpulan dan saran dari hasil penelitian.

2.4 Hasil Penelitian Sebelumnya

Beberapa hasil penelitian sebelumnya yang telah dilakukan berkaitan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja ditemukan 4 (empat) tesis dari Universitas Indonesia yang merupakan data sekunder. Peneliti mengambil hasil penelitian yang obyeknya organisasi di luar Polri dan organisasi Polri dengan alasan bahwa hal-hal yang positif yang berada pada organisasi di luar Polri dapat diterapkan pula pada organisasi Polri. Keempat hasil penelitian yang relevan dengan penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Nuraida Hidayati

Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk menguji hubungan variabel independen kecerdasan emosional, iklim organisasi dan pemberdayaan karyawan terhadap variabel dependen kepuasan kerja. Penelitian ini juga menguji adanya 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 hubungan 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 adalah bahwa terdapat perbedaan kepuasan kerja antara unit kerja penunjang/ pendukung dengan unit kerja pokok.

2. A.Y Retno Dwiarsih (2001)

Seorang mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia. Judul penelitian adalah Hubungan antara kepemimpinan, iklim organisasi dan karakteristik individu dengan kepuasan kerja. Populasi penelitian adalah para instruktur BLK se-Jawa Barat dibagi 2 tipe yaitu BLK tipe A dengan populasi 40 diambil sampel 36, sedangkan BLK tipe B dengan populasi 70 dan sampel 59. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan signifikan antara kepemimpinan dan iklim organisasi di BLK dengan kepuasan kerja instruktur. Serta adanya perbedaan yang signifikan antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja instruktur di BLK tipe A dengan BLK tipe B.

3. Aziza Aziz (1991)

Seorang mahasiswa Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia. Judul penelitian adalah Hubungan Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja Perawat dengan penampilan kerja perawat di RSUD Abdul Moeloek Lampung. Populasi penelitian adalah paramedis perawatan di unit rawat inap yang meliputi unit penyakit dalam, unit bedah, unit paru, unit syaraf dan jiwa, unit kebidanan dan neonatus, unit mata, unit THT, unit anak, paviliun Cut Meutia, serta paviliun Sudha Nirmala. Sampel diambil dari seluruh perawat yang telah bekerja lebih dari 1 (satu) tahun.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perawat mempunyai penampilan kerja tinggi dan rendah yang hampir berimbang. Perawat lebih banyak yang memiliki motivasi kerja yang tinggi daripada yang memiliki motivasi kerja rendah karena sebagian besar menerima gaya kepemimpinan partisipatif namun tingkat kepuasan kerja perawat memiliki hasil yang berimbang antara tinggi dan rendahnya. Bahwa berdasarkan uji analisis dengan Chi Square, motivasi kerja yang tinggi tidak memberikan perbedaan yang bermakna pada penampilan kerja.

4. Wawan Kurniawan (2010)

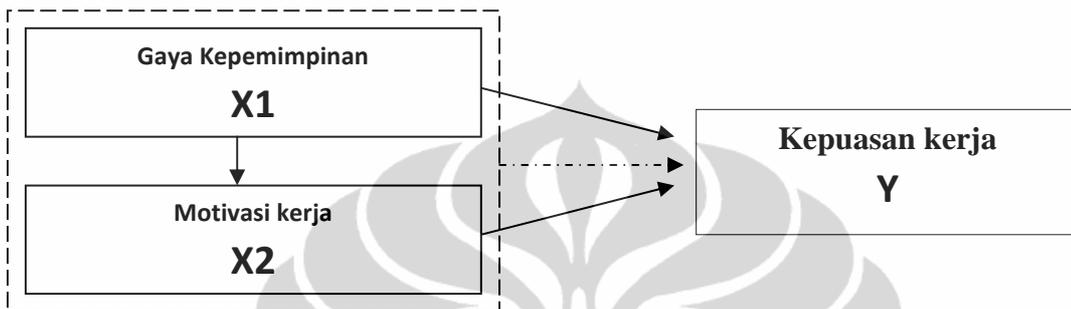
Seorang mahasiswa Program Studi Kajian Ilmu Kepolisian Universitas Indonesia dengan judul tesis Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Anggota Direktorat Lalu Lintas Polri. Populasi penelitian adalah anggota Ditlantas Polri yang berjumlah 459 orang. Penentuan sampel menggunakan tabel Kreijk Morgan yaitu teknik pengambilan sampel dari populasi tertentu dengan taraf kesalahan 1%, 5% dan 10%. Dengan taraf kesalahan 5% maka diperoleh sampel sebanyak 198 anggota Ditlantas Polri. Populasi subyek dikelompokkan menurut strata anggota yaitu Pamen 39 orang, Pama 57 orang, dan Bintara 363 orang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan dan komunikasi secara bersama-sama memberikan kontribusi cukup signifikan terhadap kepuasan kerja anggota Ditlantas Polri. Kontribusi kepemimpinan terhadap kepuasan kerja lebih besar daripada komunikasi karena kepemimpinan sebagai pengelola sumber daya dan sumber dana dalam organisasi dengan menggunakan komunikasi sebagai sarana dalam mencapai tujuannya.

2.5 Kerangka Konseptual

Sesuai dengan latar belakang masalah, tujuan permasalahan, rumusan permasalahan, dan landasan teori yang dipilih, maka kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Bagan 2.5
Pengaruh antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y)



Desain Korelasi antara 2 variabel independen dan 1 variabel dependen (Wirawan, 2009 : 188).

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel independen dan satu variabel dependen. Untuk mencari pengaruh gaya kepemimpinan (X1) terhadap kepuasan kerja (Y) dan motivasi kerja (X2) terhadap kepuasan kerja (Y) peneliti akan menggunakan teknik regresi sederhana sedangkan untuk mencari pengaruh X1 dan X2 secara bersama-sama terhadap Y menggunakan analisis regresi berganda. Pada variabel kepemimpinan dianalisis dengan menggunakan teori kepemimpinan jalur-sasaran (*Path-Goal theory*) dari Robert House dengan empat indikator yaitu direktif, suportif, partisipatif, dan pemimpin berorientasi prestasi. Dengan mempergunakan salah satu dari empat gaya diatas, dan dengan memperhitungkan faktor-faktor seperti yang diuraikan tersebut, maka pemimpin berusaha mempengaruhi persepsi bawahannya dan memotivasikannya dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif. Sementara itu motivasi kerja menggunakan teori dua faktor oleh Frederick Herzberg yang menjelaskan bahwa kemauan kerja ditunjukkan oleh semangat dan gairah kerja yang didapat dari semangat dan gairah kerja dari dalam diri orang yang bersangkutan (motivasi intrinsik) dan didorong oleh motivasi secara ekstrinsik. Jadi motivasi kerja dibentuk oleh motivasi yang bersifat intrinsik dan motivasi yang bersifat ekstrinsik.

BAB 3 METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian Kuantitatif

Metode penelitian yang akan saya gunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif, yaitu sebuah penyelidikan tentang masalah sosial atau masalah manusia yang berdasarkan pada pengujian sebuah teori yang terdiri dari variabel-variabel, diukur dengan angka dan dianalisis dengan prosedur statistik untuk menentukan apakah generalisasi prediktif teori tersebut benar dan peneliti harus terlepas dari yang diteliti. Sugiyono (2008 : 13) menyebutkan bahwa, “Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/ statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan”.

Tipe penelitian yang digunakan yaitu tipe eksplanatif, yang menurut Agus Purwanto dan Ratih Sulistyastuti (2007 : 59-60) adalah, “Menjelaskan keterkaitan antara variabel independen gaya kepemimpinan dan motivasi kerja dengan variabel dependen kepuasan kerja. Selanjutnya dijelaskan secara deskriptif dalam menganalisis hasil penelitian”. Di dalam penelitian kuantitatif ini peneliti menggunakan teknik atau metode pengumpulan data yaitu dengan penelitian survei yaitu pengumpulan data terhadap sampel. Tujuan survei adalah untuk menggambarkan karakteristik dari sejumlah besar populasi. Oleh karena itu sampel menjadi isu penting dalam survei.

Metode penelitian kuantitatif ini penulis pilih agar mendapatkan hasil yang lebih objektif, anggota tidak merasa ragu atau bahkan takut untuk mengungkapkan pendapat/ perasaannya melalui kuesioner yang diisi. BRIMOB yang masih lekat dengan disiplin paramiliternya sangat memungkinkan anggota untuk tidak akan terbuka mengungkapkan perasaannya jika penelitian ini tidak dilakukan dengan mengisi kuesioner.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian dilakukan terhadap anggota Den C Sat III Pelopor yang berjumlah 431 Orang. Penentuan sampel dilakukan dengan menggunakan tabel Kreijk Morgan yang menurut Sugiyono (2004 : 99) yaitu teknik pengambilan sampel dari populasi tertentu dengan taraf kesalahan 1%, 5%, dan 10%. Dengan menggunakan tabel tersebut, untuk populasi 431 orang, dengan taraf kesalahan 5% akan diperoleh sampel sebanyak 195 anggota Detasemen C Satuan III Pelopor yang data personelnya tertera pada tabel berikut.

Tabel 3.1
Data Presonel Den C Sat III Pelopor

NO	PANGKAT	RIIL	NYATA			DASAR KEP KAPOLRI
			PRIA	WANITA	JUMLAH	
1	KOMBES POL	-	-	-	-	SURAT KEPUTUSAN KAPOLRI NOMOR : SKEP/ 416/ III/ 1998 TANGGAL 31 MARET 1998.
2	AKBP	-	-	-	-	
3	KOMPOL	2	2	-	2	
4	AKP	2	2	-	2	
5	INSPEKTUR :	18	18	-	18	
	IPTU	7	7	-	7	
	IPDA	11	11	-	11	
6	BINTARA :	409	409		409	
	AIPTU					
	AIPDA	1	1			
	BRIPKA	31	31			
	BRIGADIR	31	31			
	BRIPTU	343	343			
	BRIPDA	3	3			
JUMLAH			431			

Sumber : Urmin Den C Sat III Por

Tabel 3.2 Kreijk Morgan
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	653	345	269
85	75	68	65	650	329	227	191	50000	655	346	270
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
250	182	146	130	2200	510	301	241	900000	663	348	271
260	187	149	133	2400	520	304	243	950000	663	348	271
270	192	152	135	2600	529	307	245	1000000	663	348	271
								~	664	349	272

Sumber : Sugiyono (2004 : 99).

Keterangan : N = Jumlah Populasi

S = Jumlah Sampel

Sampel yang sudah ditentukan akan dikelompokkan menjadi 2 (dua) kelompok yaitu kelompok Perwira Pertama (Pama) dan kelompok Bintara (Ba). Dengan jumlah Pa = 22; Ba = 409; Jumlah Populasi (N) = 431; Jumlah sampel (S) berdasarkan tabel Kreijk Morgan = 195, maka sampel Pa = $22/431 \times 195 = 10$ dan sampel Ba = $409/431 \times 195 = 185$. Atas dasar itu kemudian akan dilakukan penarikan sampel dengan menggunakan salah satu kelompok teknik *Stratified Random Sampling (Strata Sampling)* yaitu *proportionate stratified random sampling*. *Stratified Random Sampling* sendiri merupakan bagian dari teknik *random sampling* atau *probability sampling*, yaitu pengambilan sampling yang populasinya heterogen namun memiliki karakteristik yang berstrata dengan menggunakan kelompok. (Purwanto dan Sulistyastuti, 2007 : 44). Penggunaan *proportionate stratified random sampling* ini adalah karena anggota Detasemen C Sat III Por mempunyai karakteristik yang heterogen pada setiap unsur populasinya namun berstrata secara proporsional.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian yang akan dilaksanakan, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah :

1. Data Primer

Maksudnya adalah data yang dihasilkan dari jawaban angket yang masih data kualitatif meliputi data mengenai gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan data kepuasan kerja anggota pada Den C Sat III Por yang berupa wawancara yang dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan informasi dengan cara mengajukan secara langsung pertanyaan kepada responden dan kuesioner

sebagai alat pengumpul data yang utama adalah daftar pertanyaan, yang dijabarkan dari konsep dan tujuan penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder bersumber dari dokumentasi data personel pada Den C Sat III Por. Studi kepustakaan yang digunakan untuk mendapatkan data yang berguna bagi penulisan penelitian ini. Untuk mendapatkan data sekunder dilakukan melalui serangkaian kegiatan studi kepustakaan dengan cara membaca, mencatat, mengutip buku-buku, mencari informasi yang berhubungan dengan penulisan penelitian yang dilakukan. Pengamatan (observasi) digunakan untuk memantapkan hasil-hasil data yang diperoleh dari penyebaran daftar pertanyaan (kuesioner) serta digunakan untuk melihat secara riil bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kepuasan kerja anggota Den C Sat III Por.

3.4 Variabel dan Pengukuran

Secara teoritis Hatch dan Farhadi (1981) mengatakan bahwa variabel dapat didefinisikan sebagai atribut seseorang atau obyek yang mempunyai “variasi” antara satu orang dengan yang lain atau satu obyek dengan obyek yang lain. (Sugiyono, 2008 : 58). Sedangkan Kerlinger (1973) menyatakan bahwa, “Variabel adalah konstruk atau sifat yang akan dipelajari, variabel dapat dikatakan sebagai suatu sifat yang diambil dari suatu nilai yang berbeda, dengan demikian variabel merupakan suatu yang bervariasi”. Selanjutnya Kidder (1981) dalam Sugiyono (2009 : 38) menyatakan, “Variabel adalah suatu kualitas dimana peneliti mempelajari dan menarik kesimpulan darinya”.

Berdasarkan penjelasan di atas, terdapat 3 variabel yang termasuk dalam penelitian ini, yaitu 2 variabel independen (bebas) yaitu gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi kerja (X2), yang mempengaruhi atau menjadi penyebab berubahnya variabel dependen (terikat) yaitu kepuasan kerja (Y). Pengukuran data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah skala Likert dengan ketentuan bahwa item setiap dimensi variabel disertai lima pilihan jawaban, yaitu : 5 = sangat puas, 4 = puas, 3 = cukup, 2 = tidak puas, 1 = sangat tidak puas. 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).

Tabel 3.3
Indikator Pengukuran Variabel

Variabel	Indikator Yang Diukur	Instrumen Pertanyaan	Sumber
Kepuasan kerja (Y)	<ul style="list-style-type: none"> • pekerjaan yang menantang • penghargaan yang adil • kondisi kerja yang mendukung • dukungan rekan kerja • kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan 	<ul style="list-style-type: none"> • 1, 2, 3, 4, 5. • 6, 7, 8, 9, 10 • 11,12,13,14, 15 • 16.17.18.19. 20 • 21,22,23,24, 25 	Teori Kepuasan kerja Stephen P. Robbins (2003)
Gaya Kepemimpinan (X1)	<ul style="list-style-type: none"> • Direktif • Suportif • partisipatif • berorientasi prestasi 	<ul style="list-style-type: none"> • 1,2,3,4,5,6,7, 8,9,10 • 11,12,13,14, 15,16 • 17,18,19,20, 21,22,23 • 24,25,26,27, 28,29 	Teori Jalur-Sasaran (<i>Path-Goal Theory</i>) Robert House
Motivasi Kerja (X2)	<p>Motivasi Intrinsik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perasaan bertanggung jawab • Keinginan untuk mengembangkan diri • Penggunaan keahlian dan kemampuan • Otonomi dalam bekerja • Kemudahan memusatkan perhatian • Semangat yang tinggi dalam bekerja <p>Motivasi ekstrinsik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pernyataan terhadap gaji • Pernyataan terhadap keamanan kerja • Pernyataan terhadap tunjangan tambahan • Pernyataan terhadap kondisi pekerjaan pada umumnya • Pengakuan atas hasil kerja yang bagus • Perasaan ikut memiliki • Apresiasi dan persahabatan dalam bekerja 	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>7</p> <p>8,9</p> <p>10</p> <p>11</p> <p>12,13</p> <p>14,15</p> <p>16</p>	Teori dua faktor oleh Frederick Herzberg

Keterangan : Yang berwarna merah adalah pernyataan yang tidak valid dan reliabel pada uji validitas dan reliabilitas, sehingga pada penyebaran kuesioner berikutnya dalam rangka penelitian lanjutan, pernyataan tersebut tidak diikutsertakan.

3.5 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Sebelum melakukan penelitian kepada seluruh responden, saya akan terlebih dulu melakukan uji coba terhadap 30 sampel untuk mengetahui validitas dan reliabilitas pernyataan yang telah dibuat. Menurut Roscoe dalam buku *Research Methods For Business* (1982 : 253) yang dikutip oleh Sugiyono (2009 : 91) dalam Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D, disebutkan dalam salah satu sarannya bahwa, “Ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 sampai dengan 500”. Pengujian instrumen di lapangan sangat penting dilakukan terhadap responden sebagai uji coba yang mempunyai karakteristik ekuivalen dengan karakteristik populasi penelitian. Setelah diproses apabila terdapat butir-butir yang valid akan diteruskan sehingga instrumen yang terakhir ini menjadi instrumen final dan layak untuk digunakan.

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Dalam penelitian, kemampuan instrumen penelitian (valid dan reliabel) merupakan hal yang penting dalam pengumpulan data. Karena data yang benar sangat menentukan bermutu atau tidaknya hasil penelitian. Reliabel artinya dapat dipercaya dan dapat diandalkan sehingga beberapa kali diulang pun hasilnya akan tetap sama (konsisten). Metode yang digunakan dalam pengujian reliabilitas yaitu metode Cronbach's Alpha. Penggunaan metode ini telah tersedia dalam program SPSS (*Statistical Product and Services Solution*) dan 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 artinya tidak baik atau dapat dikatakan bahwa pengukuran yang dilakukan tidak konsisten atau pengukuran tidak reliabel. Sedangkan benar tidaknya data tergantung dari benar tidaknya instrumen pengumpul data. Pengujian validitas dan reliabilitas mempunyai tujuan yaitu untuk mengetahui apakah butir-butir pernyataan benar-benar dapat dipahami oleh responden dan dapat mengukur terhadap indikator-indikator dari masing-masing variabel. Oleh karena itu instrumen harus baik dan valid serta reliabel, yang artinya instrumen

tersebut mempunyai ketepatan dalam mengukur apa yang hendak diukur. Instrumen penelitian dikatakan valid apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti dan instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Setelah dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas terhadap butir-butir instrumen dengan menggunakan teknik korelasional yaitu dengan korelasi *Pearson Product Moment* (r), dimana terlihat dalam tabel butir pernyataan dan pertanyaan berjumlah 71 (tujuh puluh satu) dengan taraf signifikan 5% harga kritik r *product moment* diperoleh angka 0,361. Apabila skor total lebih besar dari r *product moment* maka korelasi tersebut signifikan. Begitu pula sebaliknya apabila skor total lebih kecil dari r *product moment* maka korelasi tersebut tidak signifikan.

3.5.1 Uji Validitas

Setiaji (2004 : 59) mengatakan bahwa, “Suatu instrumen dikatakan valid jika instrumen ini mampu mengukur apa saja yang hendak diukurinya, mampu mengungkapkan apa yang ingin diungkapkan”. Besarnya r tiap butir pernyataan dapat dilihat dari hasil analisis SPSS pada kolom *Corrected items Total correlation*. Kriteria uji validitas secara singkat (*rule of thumb*) adalah 0.3. Jika korelasi sudah lebih besar dari 0.3, pertanyaan yang dibuat dikategorikan shahih/valid.

3.5.2 Uji Reliabilitas

Demikian pula menurut Setiaji (2004 : 59) bahwa, “Pengujian reliabilitas ini hanya dilakukan terhadap butir-butir yang valid, yang diperoleh melalui uji validitas”. Selanjutnya untuk melihat tingkat reliabilitas data, SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas, jika Cronbach Alpha (G) > 0.6 maka reliabilitas pertanyaan bisa diterima. Penelitian ini disusun dalam model empirik dengan regresi berganda sebagai berikut:

$$K = a + b_1Kpm + b_2 Mtv + e$$

Keterangan :

K	=	kepuasan kerja (Y)
Kpm	=	Gaya kepemimpinan (X1)
Mtv	=	motivasi (X2)

- a = konstanta ,
 b1 & b2 = koefisien variabel, dan
 e = standar error.

3.5.3 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Hasil pengujian validitas untuk variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang dikumpulkan dari 30 (tiga puluh) anggota Den C Sat III Pelopor dengan 30 (tiga puluh) pernyataan adalah sebagai berikut :

Tabel 3.4
Uji Validitas Instrumen Variabel Gaya Kepemimpinan

No	rhitung	Rtabel	Status	No	rhitung	rtabel	Status
1	0,651	0,361	Valid	16	0,810	0,361	Valid
2	0,481	0,361	Valid	17	0,802	0,361	Valid
3	0,817	0,361	Valid	18	0,748	0,361	Valid
4	0,530	0,361	Valid	19	0,796	0,361	Valid
5	0,613	0,361	Valid	20	0,618	0,361	Valid
6	0,315	0,361	Invalid	21	0,747	0,361	Valid
7	0,636	0,361	Valid	22	0,453	0,361	Valid
8	0,551	0,361	Valid	23	0,857	0,361	Valid
9	0,379	0,361	Invalid	24	0,637	0,361	Valid
10	0,707	0,361	Valid	25	0,659	0,361	Valid
11	0,650	0,361	Valid	26	0,594	0,361	Valid
12	0,818	0,361	Valid	27	0,648	0,361	Valid
13	0,635	0,361	Valid	28	0,583	0,361	Valid
14	0,693	0,361	Valid	29	0,532	0,361	Valid
15	0,823	0,361	Valid	30	0,491	0,361	Valid

Dari 30 pernyataan/ pertanyaan untuk variabel gaya kepemimpinan yang terdiri dari indikator gaya kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi prestasi di atas, 28 pernyataan/ pertanyaan dinyatakan valid karena memiliki koefisien korelasi lebih dari ($>$) 0,361 dan 2 pernyataan/ pertanyaan yang tidak valid karena memiliki koefisien korelasi kurang dari ($<$) 0,361 sehingga untuk melanjutkan penelitian ini pernyataan/ pertanyaan nomor 6 dan nomor 9 pada variabel gaya kepemimpinan dihilangkan dan penyebaran kuesioner

dapat dilanjutkan dalam penelitian selanjutnya. Sedangkan pengujian reliabilitas dapat dilihat nilai Alpha = 0,950 (lihat tabel 3.7). korelasi berada pada kategori sangat kuat karena bila dibandingkan dengan rtabel (0,361) maka rhitung (Pearson correlation) lebih besar dari rtabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pernyataan-pernyataan/ pertanyaan-pertanyaan tersebut reliabel.

3.5.4 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja

Pada instrumen variabel motivasi kerja dibagi menjadi 2 (dua) bagian yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik terdiri dari 6 (enam) pernyataan/ pertanyaan yang menyatakan perasaan bertanggung jawab, keinginan untuk mengembangkan diri, penggunaan keahlian dan kemampuan, otonomi dalam bekerja, kemudahan memusatkan perhatian, dan pernyataan/ pertanyaan semangat yang tinggi dalam bekerja. Sedangkan sub variabel motivasi ekstrinsik terdiri dari pernyataan/ pertanyaan yang menyatakan perasaan terhadap gaji, keamanan kerja, tunjangan tambahan, kondisi pekerjaan pada umumnya, pengakuan atas hasil kerja yang bagus, perasaan ikut memiliki, dan apresiasi dan persahabatan dalam bekerja.

Dalam proses korelasi dengan menggunakan korelasi *Pearson Moment* dengan menggunakan program SPSS versi 18. Sedangkan pada reliabilitas dapat dilihat nilai Cronbach's Alpha. Hasil pengujian validitas untuk variabel motivasi kerja terhadap 30 (tiga puluh) anggota Den C Sat III Pelopor dengan 16 (enam belas) pernyataan/ pertanyaan adalah sebagai berikut :

Tabel 3.5
Uji Validitas Instrumen Variabel Motivasi Kerja

No	rhitung	Rtabel	Status	No	rhitung	rtabel	Status
1	0,029	0,361	Invalid	9	0,544	0,361	Valid
2	0,306	0,361	Invalid	10	0,507	0,361	Valid
3	0,710	0,361	Valid	11	0,238	0,361	Invalid
4	0,522	0,361	Valid	12	0,664	0,361	Valid
5	0,359	0,361	Valid	13	0,672	0,361	Valid
6	0,500	0,361	Valid	14	0,617	0,361	Valid
7	0,298	0,361	Invalid	15	0,502	0,361	Valid
8	0,574	0,361	Valid	16	0,439	0,361	Valid

Dari 16 (enam belas) pernyataan/ pertanyaan di atas untuk variabel motivasi kerja yang terdiri dari motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik, terdapat 4 (empat) pernyataan/ pertanyaan yang invalid karena memiliki koefisien kurang dari ($<$) 0,361 sehingga untuk melanjutkan penelitian ini pernyataan/ pertanyaan nomor 1, 2, 7 dan 11 pada variabel motivasi kerja ini dihilangkan dan penyebaran kuesioner dapat dilanjutkan dalam penelitian selanjutnya.

3.5.5 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja

Hasil pengujian validitas untuk variabel kepuasan kerja terhadap 30 (tiga puluh) anggota Den C Sat III Pelopor dengan 25 (dua puluh lima) pernyataan/ pertanyaan adalah sebagai berikut :

Tabel 3.6
Uji Validitas Instrumen Variabel Kepuasan Kerja

No	rhitung	Rtabel	Status	No	rhitung	rtabel	Status
1	0,569	0,361	Valid	16	0,362	0,361	Valid
2	0,608	0,361	Valid	17	0,655	0,361	Valid
3	0,526	0,361	Valid	18	0,467	0,361	Valid
4	0,449	0,361	Valid	19	0,595	0,361	Valid
5	0,231	0,361	Invalid	20	0,686	0,361	Valid
6	0,649	0,361	Valid	21	0,638	0,361	Valid
7	0,801	0,361	Valid	22	0,496	0,361	Valid
8	0,618	0,361	Valid	23	0,349	0,361	Invalid
9	0,531	0,361	Valid	24	0,487	0,361	Valid
10	0,571	0,361	Valid	25	0,279	0,361	Invalid
11	0,417	0,361	Valid				
12	0,627	0,361	Valid				
13	0,620	0,361	Valid				
14	0,765	0,361	Valid				
15	0,738	0,361	Valid				

Dari data di atas yang terdiri dari 25 (dua puluh lima) pernyataan/ pertanyaan untuk variabel kepuasan kerja yang terdiri dari indikator pekerjaan yang menantang, penghargaan yang adil, kondisi kerja yang mendukung, dukungan rekan kerja dan kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan, 22 (dua puluh dua) instrumen (pernyataan) dinyatakan valid karena memiliki korelasi lebih dari ($>$) 0,361 dan 3 (tiga) pernyataan yang dinyatakan tidak valid karena koefisien korelasi kurang dari ($<$) 0,361 sehingga untuk melanjutkan penelitian ini pernyataan nomor 5, 23, dan 25 pada variabel kepuasan kerja dihilangkan dan penyebaran kuesioner dapat dilanjutkan dalam penelitian selanjutnya. Pengujian realibilitas dapat dilihat nilai Alpha = 0,728 (lihat tabel 3.7). Korelasi berada pada kategori sangat kuat karena bila dibandingkan dengan r tabel (0,361) maka r hitung lebih besar dari r tabel ($r_{hitung} > r_{tabel}$) dan dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pernyataan/ pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner tersebut reliabel.

Tabel 3.7
Uji Reliabilitas Instrumen pada Anggota Detasemen C Satuan III Pelopor

No	VARIABEL	KOEFISIEN α	STATUS
1.	Gaya Kepemimpinan	0,950	Reliabel
2.	Motivasi Kerja		
	a. Motivasi Intrinsik	0,379	Reliabel
	b. Motivasi Ekstrinsik	0,717	Reliabel
3.	Kepuasan kerja	0,728	Reliabel

3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data adalah langkah selanjutnya setelah pengumpulan data dilakukan. Analisis data dapat dikatakan sebagai proses memanipulasi data hasil penelitian sehingga data tersebut dapat menjawab pertanyaan penelitian. Proses manipulasi data ini prinsipnya adalah menyederhanakan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Menurut Purwanto dan Sulistyastuti (2007 : 94), “Pada prinsipnya analisa data adalah mendeskripsikan, menjelaskan serta membuat estimasi. Analisa data di dalam penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif dapat dibagi menjadi tiga tipe yaitu deskriptif, eksplanatif dan inferensi”.

Dalam mengolah dan menganalisis data didasarkan pada matriks sampel yang terstruktur dan diolah dengan sistem SPSS versi 18 for windows berdasarkan jumlah sampel yang dikumpulkan kemudian dilakukan analisis. Analisis pada penelitian regresi ganda dengan rumus sebagai berikut :

$$Y = a + b1.X1 + b2X2 + e$$

Keterangan :

- X1 : Gaya Kepemimpinan
- X2 : Motivasi Kerja
- Y : Kepuasan Kerja
- a : Konstanta atau bila harga X = 0
- b1 dan b2 : Koefisien regresi
- e : error

Analisis Statistik

1. Uji t-statistik

Uji ini dilakukan untuk membuktikan bahwa aspek gaya kepemimpinan dan aspek motivasi kerja secara parsial mempengaruhi kepuasan kerja digunakan uji t statistik. Adapun dasar keputusannya adalah sebagai berikut:

Ho : diterima bila $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$

Ha : diterima bila $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$

2. Uji F statistik

Uji F statistik digunakan untuk membuktikan bahwa aspek gaya kepemimpinan dan aspek motivasi kerja bersama-sama mempengaruhi kepuasan kerja digunakan uji F statistik. Adapun dasar keputusannya adalah sebagai berikut:

Ho : diterima bila $F \text{ hitung} < F \text{ tabel}$.

Ha : diterima bila $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$.

3. Koefisien Determinasi (R^2).

Koefisien determinasi dilambangkan dengan R^2 merupakan proporsi hubungan antara Y dengan X. Nilai koefisien determinasi adalah diantara 0 (nol) dan 1 (satu). Uji Asumsi Klasik untuk memastikan bahwa model yang diestimasi memenuhi asumsi klasik, maka harus dipenuhi syarat BLUE (*Best Linier Unbiased Estiamer*) yaitu:

a. Uji Normalitas.

Pengujian ini dilakukan dengan mengamati histogram atas nilai residual dan grafik normal probability plot. Deteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusan:

i. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas;

ii. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas. (Santoso, 2000: 212).

b. Uji Heteroskedastisitas

Deteksi dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik, di mana sumbu X adalah \hat{Y} yang telah diprediksi, dan sumbu Y adalah residual (Y prediksi - Y sesungguhnya) yang telah di *studentized*. Dasar pengambilan keputusan (Santoso, 2000: 210) :

- i. Jika ada pola tertentu, seperti titik (*point-point*) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi Heteroskedastisitas;
- ii. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi Heteroskedastisitas.

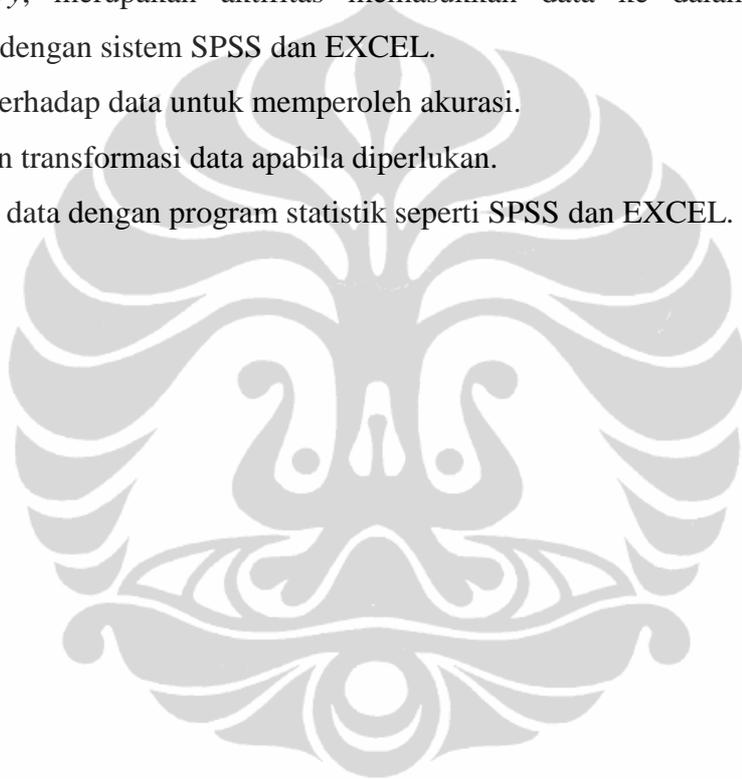
c. Uji Autokorelasi.

Autokorelasi adalah korelasi antara anggota serangkaian observasi yang diurutkan menurut waktu atau ruang (Gujarati, 1999 : 201). Panduan mengenai angka D-W (Durbin-Watson) untuk mendeteksi autokorelasi bisa dilihat pada Tabel D-W, dengan pengambilan keputusan berikut:

- o Jika nilai d lebih rendah dari d_l atau lebih tinggi dari $4-d_l$, maka signifikan terdapat autokorelasi;
- o Jika nilai d berada lebih besar dari d_u atau lebih kecil dari $4-d_u$, berarti tidak terdapat autokorelasi;
- o Jika nilai d berada antara d_u dan d_l atau berada diantara $4-d_u$ dan $4-d_l$, maka dinyatakan sebagai daerah tidak dapat diambil kesimpulan atau ragu-ragu.
- o Uji Multikolinearitas, menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinieritas (Santoso, 2000: 203). Uji multikolinearitas adalah VIF (*Variances Inflation Factor*) dan *Tolerance*. Pedoman suatu regresi yang bebas multikol adalah mempunyai nilai VIF di sekitar 1 dan mempunyai angka *tolerance* mendekati 1.

Pengolahan dan analisis data meliputi langkah-langkah sebagai berikut :

- *Editing*. Pada tahap ini yang dilakukan adalah memeriksa daftar pertanyaan (kuesioner) yang telah diisi oleh responden. Tujuan dari *editing* adalah meminimalkan kesalahan yang mungkin terjadi saat pengisian kuesioner oleh responden.
- *Koding*, adalah kegiatan mengorganisasi data ke dalam kategori tertentu agar mudah dianalisa.
- *Data entry*, merupakan aktifitas memasukkan data ke dalam program komputer dengan sistem SPSS dan EXCEL.
- Cek data terhadap data untuk memperoleh akurasi.
- Melakukan transformasi data apabila diperlukan.
- Mengolah data dengan program statistik seperti SPSS dan EXCEL.



BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Penelitian dan Deskripsi Responden

Penelitian ini dilakukan terhadap anggota Detasemen C Satuan III Pelopor Korps BRIMOB Polri yang berkedudukan di Jalan Akses UI Cimanggis Depok. Penelitian dilakukan dari tanggal 1 Februari 2011 sampai dengan tanggal 30 Maret 2011. Pada tahap awal penelitian, saya melakukan uji validitas dan uji reliabilitas dari pernyataan-pernyataan dan pertanyaan-pertanyaan yang saya buat berdasarkan teori-teori yang ingin saya buktikan apakah ada pengaruhnya terhadap variabel-variabel yang saya teliti. Pernyataan-pernyataan dan pertanyaan-pertanyaan tersebut saya tuangkan dalam kuesioner yang kemudian saya sebarakan kepada 30 (tiga puluh) responden anggota di tempat yang akan saya teliti. Uji validitas dan uji reliabilitas yang tertuang dalam kuesioner tersebut berisi identitas responden dan pernyataan maupun pertanyaan yang berjumlah 71 yang terdiri dari pernyataan dan pertanyaan dari 3 (tiga) variabel secara keseluruhan yaitu 2 variabel independen/ bebas (X1 dan X2) dan 1 variabel dependen/ terikat (Y).

Pengambilan uji validitas dan uji reliabilitas ini saya lakukan pada pagi hari setelah para personel di markas Korps BRIMOB melaksanakan kegiatan wajib dan rutin (apel pagi) tapi sebelum para personel khususnya anggota Detasemen C Satuan III Pelopor yang menjadi responden dalam penelitian saya ini melaksanakan kegiatan latihan rutin dalam rangka tetap menjaga ketrampilan dan kemampuan mereka yang sudah terjadwal. Waktu pengisian kuesioner uji validitas dan uji reliabilitas ini sengaja dipilih agar para responden tersebut masih dalam keadaan segar, belum terlalu lelah karena melaksanakan latihan sehingga responden dapat berpikir lebih rasional, tenang dan menghasilkan jawaban yang sebenar-benarnya mereka rasakan. Lokasi penelitian selanjutnya adalah tetap di markas Detasemen C Satuan III Pelopor di Kelapa Dua Cimanggis Depok. Karena empat Sub Detasemen (Sub Den) pada Detasemen ini menjadi satu lokasi, maka menjadi keuntungan bagi peneliti dalam mempermudah penyebaran kuesioner. Karakteristik anggota dalam penelitian ini diuraikan menjadi 6 karakteristik

responden yang terdiri dari karakteristik menurut kepangkatan, usia, lama bertugas, pendidikan umum terakhir, unit kerja, dan pendidikan kejuruan/ pelatihan BRIMOB yang pernah diikuti. Karakteristik responden tersebut diuraikan dengan urutan sebagai berikut :

4.1.1 Kepangkatan

Jumlah sampel anggota Den C Sat III Pelopor yang telah mengisi dan mengumpulkan kuesioner sebanyak 195 orang yang terdiri dari beberapa strata di Den C Sat III Pelopor dengan jumlah mayoritas responden adalah Bintara (Ba) sebanyak 185 orang atau sebesar 94,9% dan responden Perwira (Pa) sebanyak 10 orang atau sebesar 5,1%. Peneliti mengambil responden secara proporsional sesuai dengan jumlah personel dari kepangkatan di Detasemen C Satuan III Pelopor dan sesuai dengan daftar personel yang memiliki jumlah terbanyak sampai dengan yang paling sedikit adalah anggota yang berpangkat Bintara kemudian Perwira. Untuk lebih lengkapnya dibuat tabel dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 4.1
Frekuensi Pangkat Anggota Detasemen C Satuan III Pelopor

PANGKAT	FREKUENSI	PRESENTASE
Bintara	185	94,9
Perwira	10	5,1
Total	195	100,0

Hasil kuesioner identitas responden Nomor 2.

4.1.2 Usia

Berdasarkan hasil penghitungan, frekuensi jumlah anggota pada Detasemen C Satuan III Pelopor menurut usia responden menunjukkan bahwa mayoritas anggota berusia antara 27-36 tahun yaitu sebanyak 162 orang atau sebesar 83,1%. Urutan berikutnya adalah anggota yang berusia 37-46 tahun sebanyak 15 orang dengan presentase 7,7%, anggota yang berusia 17-26 tahun sebanyak 13 orang atau sebesar 6,7% dan selanjutnya anggota yang berusia 45-57 tahun sebanyak 5 orang atau sebesar 2,6%. Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggota Detasemen C Satuan III Pelopor yang berusia antara 27-36 tahun adalah

anggota yang memiliki pengalaman tugas yang cukup baik. Berbagai penugasan pada daerah konflik dan tugas-tugas lain membantu satuan kewilayahan dalam rangka pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat telah dilaksanakan.

Tabel 4.2
Frekuensi Usia Anggota Detasemen C Satuan III Pelopor

USIA	FREKUENSI	PRESENTASE
17-26 tahun	13	6,7
27-36 tahun	162	83,1
37-46 tahun	15	7,7
47-57 tahun	5	2,6
Total	195	100,0

Hasil kuesioner identitas responden Nomor 3.

Dalam pemeliharaan hubungan yang serasi antara organisasi dengan para anggotanya, kaitan antara usia para pekerja dengan kepuasan kerja perlu mendapat perhatian. Kecenderungan yang sering terlihat dari terdapatnya korelasi antara kepuasan kerja dengan tingkat usia seorang karyawan adalah bahwa semakin lanjut usia karyawan maka tingkat kepuasan kerjanya pun biasanya semakin tinggi.

4.1.3 Lama Berdinas

Hasil penelitian terhadap 195 responden menunjukkan bahwa jumlah responden menurut lama berdinas anggota pada Detasemen C Satuan III Pelopor diperoleh secara berurutan dari yang paling tinggi persentasenya yaitu : (1) anggota dengan lama berdinas antara 11-15 tahun sebanyak 178 orang atau sebesar 70,8%; (2) anggota yang lama berdinas antara 6-10 tahun sebanyak 40 orang atau sebesar 20,5%; (3) anggota yang masa berdinasnya >20 tahun sebanyak 7 orang atau sebesar 3,6%.

Lamanya bekerja pada satuan BRIMOB tentu dapat menambah pengalaman dalam melaksanakan pekerjaannya. Satuan BRIMOB lebih banyak dihadapkan pada tugas-tugas yang bersentuhan langsung dengan masyarakat terutama pada saat situasi tidak terkendali atau dalam keadaan tidak menguntungkan dan bahkan tidak memungkinkan untuk diambil tindakan-tindakan persuasif. Pengalaman dinas yang cukup, dapat dijadikan pedoman

dalam pelaksanaan tugas-tugas di lapangan. Paling tidak, dengan modal pengalaman tugas, biasanya anggota mengerti dengan apa yang harus dilakukan di lapangan, dapat mengontrol emosi sehingga tidak timbul tindakan diluar prosedur tetap. Ditambah pengetahuan terbaru tentang aturan-aturan yang berlaku, maka diharapkan seluruh anggota mempunyai bekal pengetahuan yang cukup tentang cara bertindak sesuai ketentuan yang berlaku. Disini peran pemimpin sangat penting sebagai pembimbing anggota untuk memperkecil dan meniadakan pelanggaran-pelanggaran dalam setiap pelaksanaan tugas. Hal ini dikarenakan perkembangan zaman yang menuntut profesionalitas dengan menjunjung tinggi hak-hak asasi manusia. Secara rinci hasil penelitian menurut lama bekerja anggota Detasemen C Satuan III Pelopor dapat terlihat pada tabel berikut :

Tabel 4.3
Frekuensi Lama berdinis Anggota Detasemen C Satuan III Pelopor

LAMA BERDINAS	FREKUENSI	PRESENTASE
0-5 tahun	6	3,1
6-10 tahun	40	20,5
11-15 tahun	138	70,8
16-20 tahun	4	2,1
> 20 tahun	7	3,5
Total	195	100,0

Hasil kuesioner identitas responden Nomor 4

4.1.4 Pendidikan Terakhir

Hasil penelitian yang dilakukan pada anggota Detasemen C Satuan III Pelopor mengenai pendidikan umum terakhir menunjukkan bahwa sebanyak 165 orang atau sebesar 84,6% responden berlatar belakang pendidikan umum SLTA. Anggota yang berlatar belakang pendidikan umum S-1 sebanyak 30 Orang atau 15,4% dan tidak ditemukan anggota dengan latar belakang pendidikan umum D-3, S-2 maupun S-3.

Latar belakang pendidikan umum anggota tersebut dapat kita lihat lebih di dominasi pada yang berlatar pendidikan umum SLTA. Hal ini mengingat bahwa memang jumlah personel pada satuan tempat penelitian ini sebagian besar adalah anggota berpangkat Bintara dan juga kenyataan bahwa salah satu persyaratan untuk dapat bergabung sebagai anggota Polri melalui jalur Bintara adalah

berpendidikan minimal SLTA. Adapun ditemuinya anggota berlatar pendidikan dasar umum S-1 adalah dikarenakan pada saat melaksanakan kedinasannya, para personel yang dengan kesadaran tinggi serta didukung oleh kesatuan dengan memberikan rekomendasi untuk dapat mengikuti kegiatan belajar pada level strata 1 pada universitas-universitas yang memang telah mengadakan kerjasama dengan mabas Polri maupun Korps BRIMOB atau pada sekolah-sekolah atas pilihan personel yang bersangkutan. Selain itu, para perwira lulusan Akpol yang bertugas di Detasemen C tersebut juga ada yang telah menyelesaikan pendidikan strata 1 ilmu Kepolisian pada Perguruan Tinggi Ilmu Kepolisian.

Secara terperinci, data pendidikan terakhir responden dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.4
Frekuensi Pendidikan Terakhir Anggota Detasemen C Satuan III Pelopor

PENDIDIKAN TERAKHIR	FREKUENSI	PRESENTASE
SLTA	165	84,6
D3	-	-
S1	30	15,4
S2	-	-
S3	-	-
Total	195	100,0

Hasil kuesioner identitas responden Nomor 5

Dalam hal ini penulis berpendapat bahwa, pendidikan umum formal yang telah diikuti anggota yang telah berdinis sebaiknya dijadikan acuan guna terus memotivasi anggota lainnya yang belum berkesempatan untuk mengikutinya. Perkembangan masyarakat secara cepat pada zaman yang serba canggih ini, sudah sepatutnya diiringi dengan perkembangan kemajuan terutama dalam hal pola berpikir para personel Polisi sebagai penjaga kehidupan dan peradaban masyarakatnya.

4.1.5 Unit

Beberapa unit di Detasemen C Satuan III Pelopor yang merupakan tempat dilakukannya penelitian ini adalah merupakan susunan tata organisasi yang terdapat pada setiap satuan Detasemen pada organisasi Korps BRIMOB

berdasarkan Perkap nomor 21 tahun 2010 tentang susunan organisasi dan tata kerja satuan organisasi pada tingkat mabas Polri.

Tabel 4.5
Frekuensi Unit Anggota Detasemen C Satuan III Pelopor

UNIT	FREKUENSI	PRESENTASE
Ur Ops	16	8,2
Ur Min	15	7,7
Ur Sarpras	14	7,2
Yanma	3	1,5
Sub Den	147	75,4
Total	195	100,0

Hasil kuesioner identitas responden Nomor 6

Responden dalam penelitian yang terdiri dari anggota dari tiap-tiap unit di Detasemen C Satuan III Pelopor ini menghasilkan data bahwa mayoritas responden berasal dari anggota Sub Detasemen sebanyak 147 orang atau 75,4%. Unit-unit berikutnya berurutan dari urusan operasional sebesar 16 orang atau 8,2%; urusan administrasi sejumlah 15 orang atau 7,7%; urusan sarana dan prasarana sebanyak 14 orang atau 7,2% dan urusan pelayanan markas sebanyak 3 orang atau 1,5%.

4.1.6 Pendidikan Kejuruan

Pengembangan kemampuan anggota merupakan aktifitas pemeliharaan dan peningkatan kompetensi anggota guna mencapai efektifitas dan berjalannya organisasi sesuai tujuan, peran, fungsi dan tugas pokoknya. Pengembangan anggota ini dapat dilakukan dan diwujudkan melalui pengembangan karir serta pendidikan dan latihan. Pendidikan dan latih merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana para anggota dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Dilakukan pendidikan ini berguna untuk memperoleh kualitas sumber daya manusia yang baik dan siap untuk berkompetensi di lingkungannya.

Hasil uji responden yang dilakukan menunjukkan bahwa pendidikan kejuruan terbanyak yang dilaksanakan oleh responden adalah antara 1-5 kali yaitu dilakukan oleh sebanyak 173 responden atau sebesar 88,7%. Anggota yang tidak

pernah mengikuti kejuruan sebanyak 13 orang atau sebesar 6,7% diikuti pendidikan kejuruan yang dilakukan sebanyak 6-10 kali oleh 6 responden atau 3,1% dan 3 responden atau 1,5% didapati telah melaksanakan pendidikan kejuruan lebih dari 10 kali. Terdapatnya anggota yang belum pernah mengikuti pendidikan kejuruan ini dikarenakan faktor waktu dilaksanakannya kegiatan tersebut yang belum dapat dipastikan. Artinya, anggota yang bersangkutan hanya tinggal menunggu giliran dan waktu yang ditentukan untuk dapat melaksanakan pendidikan kejuruan dimaksud.

Tabel 4.6
Frekuensi Pendidikan Kejuruan Anggota Detasemen C Satuan III Pelopor

PENDIDIKAN KEJURUAN	FREKUENSI	PRESENTASE
Tidak pernah	13	6,7
1-5 kali	173	88,7
6-10 kali	6	3,1
> 10 kali.	3	1,5
Total	195	100,0

Hasil kuesioner identitas responden Nomor 7

4.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Dilakukan deskripsi terhadap variabel penelitian untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja dari responden berdasarkan variabel yang berhubungan dengan penelitian dari kuesioner sebagai alat ukur terhadap perasaan anggota terhadap kepuasan kerjanya.

4.2.1 Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Untuk mengetahui distribusi frekuensi variabel penelitian yang terdiri dari variabel gaya kepemimpinan, variabel motivasi kerja, dan variabel kepuasan kerja dilakukan statistik deskriptif. Hasil penghitungan distribusi frekuensi penelitian berupa tabel frekuensi (*out put*) dari pengolahan SPSS dengan menguraikan deskripsi variabel dari indikator (dari yang khusus) kemudian diperoleh data total yang dituangkan dalam tabel deskripsi variabel (umum). Untuk lebih terperinci dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.7
Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan dari Pernyataan Direktif/ Perhatian

Indikator Direktif/ perhatian	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
X1A1	33	16,9	73	37,4	50	25,6	35	17,9	4	2,1	195	100
X1A2	20	10,3	65	33,3	57	29,2	41	21,0	12	6,2	195	100
X1A3	52	26,7	70	35,9	44	22,6	26	13,3	3	1,5	195	100
X1A4	19	9,7	76	39,6	67	34,4	33	16,9	-	-	195	100
X1A5	19	9,7	87	44,6	69	35,4	18	9,2	2	1,0	195	100
X1A6	48	24,6	68	34,9	46	23,6	24	12,3	9	4,6	195	100
X1A7	24	12,3	78	40,0	72	36,9	18	9,2	3	1,5	195	100
X1A8	25	12,8	70	35,9	68	34,9	29	14,9	3	1,5	195	100
TOTAL	240	15,38	587	37,70	473	30,33	224	14,21	36	2,30	1560	100

Keterangan : X1A1 = pimpinan tegas memimpin dalam situasi sulit
X1A2 = pimpinan tegas mengambil keputusan dalam situasi tidak menentu
X1A3 = perintah pimpinan selalu jelas, tidak bertele-tele
X1A4 = tahapan kegiatan jelas ditentukan oleh pimpinan
X1A5 =pimpinan memberitahukan bawahan tentang apa yang harus dan bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan
X1A6 = adanya hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan
X1A7 = bawahan tunduk pada perintah atasan
X1A8 = pimpinan yang selalu menerapkan penghargaan dan hukuman untuk mengontrol bawahan

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa pada indikator direktif, yaitu gaya kepemimpinan yang memberikan kesempatan pengikutnya untuk mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, menjadwalkan pekerjaan yang akan dilakukan, dan memberikan pedoman yang spesifik mengenai cara menyelesaikan tugas, mayoritas responden menjawab puas yaitu sebesar 37,70%. Selanjutnya jawaban cukup puas dari responden sebesar 30,33% dan responden yang merasa sangat puas sebesar 15,38%. Adapun responden yang menunjukkan perasaan tidak puas dan sangat tidak puas didapati mencapai angka 14,21% dan 2,30%.

Pernyataan bahwa pimpinan tegas memimpin dalam situasi sulit (X1A1) mengindikasikan angka tertinggi pada perasaan puas yaitu 37,4%, pernyataan pimpinan tegas mengambil keputusan dalam situasi tidak menentu (X1A2) dengan angka 33,3%, perintah pimpinan selalu jelas, tidak bertele-tele (X1A3) 35,9%, tahapan kegiatan jelas ditentukan oleh pimpinan (X1A4) 39,6%, pimpinan memberitahukan bawahan tentang apa yang harus dan bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan (X1A5) 44,6%, adanya hubungan yang harmonis

antara pimpinan dan bawahan (X1A6) 34,9%, bawahan tunduk pada perintah atasan (X1A7) 40% dan pimpinan yang selalu menerapkan penghargaan dan hukuman untuk mengontrol bawahan (X1A8) dengan hasil 35,9%. Telah menunjukkan bahwa responden menghendaki karakter-karakter pemimpin seperti disebutkan pada pernyataan-pernyataan tersebut. Hal ini tidak terlepas dari kenyataan bahwa pada pelaksanaan tugas di lapangan, pasukan tidak bingung dengan apa yang harus mereka lakukan karena pelaksanaan tugas yang bersifat kelompok dan situasi yang cepat berubah.

Masih terdapatnya anggota yang menyatakan rasa tidak puas dan sangat tidak puas disebabkan karena gaya kepemimpinan yang dirasa tidak memberikan perhatian kepada anggota masih diterapkan oleh beberapa unsur pemimpin pada Detasemen C. Hal ini disebabkan begitu banyaknya jumlah anggota dengan berbagai macam permasalahannya sehingga unsur pemimpin tersebut lalai dalam menjalankan fungsinya.

Tabel 4.8
Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan dari Pernyataan Dukungan

Indikator Suportif/dukungan	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
X1B9	32	16,4	83	42,6	63	32,3	15	7,7	2	1,0	195	100
X1B10	15	7,7	76	39,0	81	41,5	23	11,8	-	-	195	100
X1B11	18	9,2	83	42,6	69	35,4	21	10,8	4	2,1	195	100
X1B12	34	17,4	76	39,0	56	28,7	25	12,8	4	2,1	195	100
X1B13	59	30,3	56	28,7	47	24,1	25	12,8	8	4,1	195	100
X1B14	37	19,0	72	36,9	60	30,8	26	13,3	-	-	195	100
TOTAL	195	16,67	446	38,13	322	32,13	135	11,53	18	1,55	1170	100

Keterangan : X1B9 = pimpinan menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan anggota baru
 X1B10 = pimpinan yang melakukan supervisi pada anggota mengenai pekerjaannya
 X1B11 = Pimpinan yang memastikan adanya pedoman kerja pada masing-masing bagian kerja anggota
 X1B12 = pimpinan yang mensosialisasikan program kerja pada anggota
 X1B13 = pimpinan yang memberikan perhatian dan mendukung karir bagi anggota yang berprestasi
 X1B14 = pernyataan bahwa pimpinan yang memberikan solusi jika anggota bertanya tentang masalah pekerjaan

Berdasarkan tabel di atas secara umum responden menyatakan rasa puasnya terhadap pernyataan dukungan/ suportif pada variabel gaya kepemimpinan.

Hal ini menandakan bahwa responden menyatakan kepuasannya terhadap kepemimpinan yang ramah dan dapat mendorong semangat kerja, membaaur dengan anggota sehingga memahami pekerjaan yang dilakukan anggota serta memperhatikan waktu istirahat anggota. Peran pemimpin yang mendukung anggota sangat diperlukan dalam menjaga hubungan antar individu dan berjalannya organisasi di Detasemen C Satuan III Pelopor. Hal ini begitu dapat dirasakan karena kehidupan rutin yang dijalani baik dalam organisasi maupun kehidupan pribadi, jika tidak diimbangi dengan saling mendukung terutama dari pemimpin akan dapat membuat ketidakpercayaan antara pimpinan dan bawahan sehingga tugas-tugas yang dilaksanakan tidak berjalan dengan maksimal.

Pernyataan bahwa pimpinan menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan anggota baru (X1B9) dengan angka 42,6%, pimpinan yang melakukan supervisi pada anggota mengenai pekerjaannya (X1B10) dengan angka 39%, Pimpinan yang memastikan adanya pedoman kerja pada masing-masing bagian kerja anggota (X1B11) dengan angka 42,6%, pimpinan yang mensosialisasikan program kerja pada anggota (X1B12) dengan angka 39%, dan pernyataan bahwa pimpinan yang memberikan solusi jika anggota bertanya tentang masalah pekerjaan (X1B14) dengan angka 36,9%. Kepuasan responden ini menunjukkan bahwa anggota menginginkan para pemimpin sesuai dengan yang tercantum pada pernyataan-pernyataan tersebut. Dengan demikian, segala kegiatan yang akan dikerjakan akan dimengerti oleh anggota dan memperkecil resiko terjadinya kesalahan dalam setiap pelaksanaannya. Pemimpin memberikan secara jelas tentang visi misi yang akan dilaksanakan. Robbins (2006 : 473) menyatakan ketika visi diidentifikasi, para pemimpin tampaknya memiliki tiga kualitas yang berkaitan dengan efektivitas peran visionernya. Ketrampilan pertama, kemampuan untuk menjelaskan visi ke orang lain. Pemimpin menjelaskan visi dilihat dari segi tindakan-tindakan dan sasaran-sasaran yang dituntut melalui komunikasi lisan dan tertulis dengan jelas. Ketrampilan kedua, kemampuan mengungkapkan visi tidak hanya secara verbal melainkan melalui perilaku kepemimpinan. Ini menuntut berperilaku dalam cara-cara yang secara bersinambung memuat dan mendorong kembali visi. Ketrampilan ketiga, kemampuan memperluas visi ke dalam berbagai konteks kepemimpinan yang berbeda. Ini merupakan kemampuan untuk

mengurutkan aktivitas-aktivitas sehingga visi dapat diterapkan ke dalam berbagai situasi.

Sedangkan pernyataan pimpinan yang memberikan perhatian dan mendukung karir bagi anggota yang berprestasi (X1B13) menunjukkan presentase tertinggi pada perasaan sangat puas dengan angka 30,3%. Hal ini menunjukkan bahwa responden yang mewakili begitu berharap bahwa pemimpin mereka selalu memberikan perhatian dan mendukung karir bagi anggota yang berprestasi. Dalam teori jalur sasaran disebutkan bahwa gaya kepemimpinan yang demikian merupakan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi, yaitu gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berprestasi. Demikian pula pemimpin memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan untuk mencapai tujuan secara baik.

Tabel 4.9
Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan dari Pernyataan Turut Serta

Indikator Partisipatif/ turut serta	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
X1C15	20	10,3	64	32,8	64	32,8	40	20,5	7	3,6	195	100
X1C16	11	5,6	68	34,9	72	36,9	38	19,5	6	3,1	195	100
X1C17	18	9,2	61	31,3	77	39,5	35	17,9	4	2,1	195	100
X1C18	11	5,6	62	31,8	75	38,5	34	17,4	13	6,7	195	100
X1C19	22	11,3	58	29,7	73	37,7	34	17,4	8	4,1	195	100
X1C20	12	6,2	59	30,3	66	33,8	42	21,5	16	8,2	195	100
X1C21	35	17,9	63	32,3	68	34,9	25	12,8	4	2,1	195	100
TOTAL	129	9,43	435	31,86	495	36,29	248	18,14	58	4,29	1365	100

- Keterangan :** X1C15 = pimpinan mengajak bawahan bersama-sama merumuskan tujuan
 X1C16 = pimpinan bekerja sama dengan bawahan untuk menyusun tugasnya masing-masing
 X1C17 = pimpinan menggunakan partisipasi anggota untuk melancarkan komunikasi antar anggota
 X1C18 = pimpinan lebih memperhatikan kerja kelompok daripada kompetisi individual
 X1C19 = pimpinan memberikan kesempatan para anggota untuk mendiskusikan masalah-masalahnya
 X1C20 = pimpinan memberikan perhatian pada kelompok yang tidak sukses dalam kerja
 X1C21 = pimpinan menanggapi setiap saran dan mempertimbangkan melalui musyawarah

Pada variabel gaya kepemimpinan dengan indikator berorientasi prestasi yaitu pemimpin yang menetapkan serangkaian sasaran yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka. Tidak ada seorang pemimpin dalam suatu organisasi yang tidak ingin anggotanya untuk berprestasi. Hal ini terbukti dengan adanya program-program pendidikan dan kejuruan serta latihan-latihan terhadap anggota untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan anggota. Pada pernyataan yang disebarkan, responden cenderung menjawab puas sebesar 37,11% diikuti dengan perasaan cukup puas sebesar 31,86%. Jawaban sangat puas dan tidak puas sebagai ungkapan perasaan responden terhadap indikator ini berbeda sedikit saja yaitu sebesar 14,24% untuk jawaban sangat puas dan 13,4% pada jawaban tidak puas. Perasaan sangat tidak puas pun ditemukan pada jawaban responden sebesar 3,31%. Walau tidak besar, ungkapan-ungkapan tidak puas dan sangat tidak puas ini patut dijadikan suatu gambaran agar para pemimpin pada Detasemen C Satuan III Pelopor dapat mengintropeksi kekurangan penerapan gaya kepemimpinan pada indikator ini sehingga ke depan dapat diperoleh hasil maksimal.

Pada pernyataan yang menyebutkan bahwa pimpinan mengajak bawahan bersama-sama merumuskan tujuan (X1C15) didapat hasil puas dengan presentase tertinggi 32,8% yang menunjukkan bahwa keterlibatan anggota dalam merumuskan tujuan bersama begitu diharapkan. Dalam kehidupan dinas di Detasemen C Satuan III Pelopor ini, visi/ tujuan organisasi diharapkan dapat disepakati oleh anggota secara bersama-sama. Tinjauan terhadap berbagai definisi menemukan bahwa visi dalam beberapa hal berbeda dari bentuk-bentuk lain penetapan arah. Visi memiliki gambaran yang jelas dan mendorong, yang menawarkan cara yang inovatif untuk memperbaiki, yang mengakui dan berdasarkan tradisi serta terkait dengan tindakan-tindakan yang dapat diambil orang untuk merealisasikan perubahan. Visi menyalurkan emosi dan energi orang. Bila diartikulasikan secara tepat, visi menciptakan kegairahan, yang membawa energi dan komitmen ke tempat kerja. Visi mampu menciptakan kemungkinan-kemungkinan yang memberi inspirasi dan menawarkan tatanan baru yang dapat menghasilkan kualitas organisasi yang lebih unggul. Visi kemungkinan akan gagal jika visi tersebut tidak menawarkan pandangan masa depan yang jelas

terlihat lebih baik bagi organisasi dan anggota-anggotanya. Visi yang diinginkan itu dituntut cocok dengan waktu dan lingkungan serta mencerminkan keunikan organisasi. Orang-orang dalam organisasi dituntut yakin bahwa visi itu dapat dicapai. Visi juga terlihat menantang namun bisa dilaksanakan. Visi yang memiliki artikulasi yang jelas dan imajinasi yang ampuh akan lebih mudah diterima.

Presentase yang menunjukkan rasa cukup puas sebagai pernyataan tertinggi terdapat pada pernyataan-pernyataan bahwa pimpinan bekerja sama dengan bawahan untuk menyusun tugasnya masing-masing (X1C16) dengan angka 36,9%, angka 39,5% pada pimpinan menggunakan partisipasi anggota untuk melancarkan komunikasi antar anggota (X1C17), pimpinan lebih memperhatikan kerja kelompok daripada kompetisi individual (X1C18) pada angka 38,5%, pimpinan memberikan kesempatan para anggota untuk mendiskusikan masalah-masalahnya (X1C19) mencapai 37,7%, pimpinan memberikan perhatian pada kelompok yang tidak sukses dalam kerja (X1C20) 33,8%, dan pada pernyataan pimpinan menanggapi setiap saran dan mempertimbangkan melalui musyawarah (X1C21) dengan angka 34,9%. Rasa cukup puas responden ini menyatakan bahwa pada variabel gaya kepemimpinan pada indikator pernyataan turut serta ini, anggota menyatakan rasa yang biasa-biasa saja/ cukup.

Tabel 4.10

Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan dari Pernyataan Orientasi Prestasi

Indikator Orientasi Prestasi	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
X1D22	28	14,4	89	45,6	53	27,2	19	9,7	6	3,1	195	100
X1D23	36	18,5	81	41,5	46	23,6	22	11,3	9	4,6	195	100
X1D24	12	6,2	63	32,3	78	40,0	36	18,5	6	3,1	195	100
X1D25	46	23,6	65	33,3	52	26,7	27	13,8	5	2,6	195	100
X1D26	20	10,3	72	36,9	66	33,8	30	15,4	7	3,6	195	100
X1D27	23	11,8	79	40,5	64	32,8	23	11,8	6	3,1	195	100
X1D28	29	14,9	58	29,7	76	39,0	26	13,3	6	3,1	195	100
TOTAL	194	14,24	507	37,11	435	31,86	183	13,4	45	3,31	1365	100

Keterangan : X1D22 = pimpinan mempercayakan tugas-tugas secara berjenjang
 X1D23 = pimpinan peduli terhadap pekerjaan
 X1D24 = prestasi yang telah dicapai berkat dorongan dari pimpinan
 X1D25 = pimpinan yang memberikan kesempatan dalam mengembangkan karir

- X1D26 = pimpinan memberikan tugas yang sesuai bidang dan kemampuan anggota
X1D27 = pimpinan peduli terhadap pekerjaan
X1D28 = kesempatan untuk mengikuti pendidikan kejuruan

Berdasarkan tabel deskripsi variabel gaya kepemimpinan yang terdiri dari indikator direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi prestasi pada tabel 4.11 di bawah ini, dapat diketahui bahwa pada pernyataan yang berjumlah 28 dengan responden berjumlah 195 orang diketahui mayoritas responden yaitu 36,20% menyatakan puas terhadap gaya kepemimpinan pada Detasemen C Satuan III Pelopor dan cenderung cukup puas sebesar 32,65%. Perasaan tidak puas dengan gaya kepemimpinan di Detasemen C Satuan III Pelopor mencapai angka 14,32%; diikuti dengan responden yang menyatakan sangat puas sebesar 13,93% dan sebagian kecil responden menyatakan sangat tidak puas sebesar 2,86%.

Presentase yang menunjukkan angka tertinggi pada jawaban puas, dinyatakan dengan pernyataan-pernyataan bahwa pimpinan mempercayakan tugas-tugas secara berjenjang (X1D22) dengan angka 45,6%, 41,5% pimpinan peduli terhadap pekerjaan (X1D23), pimpinan yang memberikan kesempatan dalam mengembangkan karir (X1D25) pada angka 33,3%, pimpinan memberikan tugas yang sesuai bidang dan kemampuan anggota (X1D26) sebesar 36,9%, dan pimpinan peduli terhadap pekerjaan (X1D27) sebesar 40,5%. Pola kepemimpinan seperti tersebut pada pernyataan-pernyataan itu dapat memberikan rasa puas pada anggota. Tugas-tugas yang dilaksanakan akan terasa lebih ringan dan mendapatkan hasil maksimal jika para pelaksana tugas sudah paham akan tugas yang akan dikerjakannya. Sedangkan prestasi yang telah dicapai berkat dorongan dari pimpinan (X1D24) 40% dan pernyataan kesempatan untuk mengikuti pendidikan kejuruan (X1D28) dengan angka 39% berada pada presentase tertinggi ungkapan cukup puas dari para responden.

Tabel 4.11
Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan dari Indikator

Indikator	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Perhatian	240	15,38	587	37,70	473	30,33	224	14,21	36	2,30	1560	100
Dukungan	195	16,67	446	38,13	322	32,13	135	11,53	18	1,55	1170	100
Turutserta	129	9,43	435	31,86	495	36,29	248	18,14	58	4,29	1365	100
Prestasi	194	14,24	507	37,11	435	31,86	183	13,4	45	3,31	1365	100
TOTAL	758	13,93	1975	36,20	1725	32,65	790	14,32	157	2,86	5460	100

Secara umum penerapan gaya kepemimpinan baik itu direktif, suportif, turut serta dan orientasi prestasi pada Detasemen C Satuan III Pelopor menunjukkan mayoritas responden merasakan puas akan hal tersebut. Ini berarti bahwa penerapan gaya kepemimpinan tersebut masih dapat diterima oleh anggota, karena selama ini gaya kepemimpinan yang dilaksanakan selalu menyesuaikan dengan situasi yang sedang dihadapi.

4.2.2 Variabel Motivasi Kerja (X2)

Pada penelitian ini, variabel motivasi kerja terdiri dari 2 sub variabel yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Jawaban responden yang menyatakan sangat puas menandakan bahwa terdapat gairah kerja yang tinggi pada responden sehingga timbul motivasi untuk bekerja. Sedangkan jawaban tidak puas memberi isyarat bahwa pada diri responden masih di dapati ketidakpuasan.

4.2.2.1 Deskripsi Sub Variabel Motivasi Intrinsik

Untuk mengetahui distribusi frekuensi variabel motivasi intrinsik seperti tabel di bawah ini, dapat kita temukan bahwa sebagian besar responden merasa puas yaitu sebesar 35,78%, diikuti dengan responden dengan jawaban cukup puas sebesar 32,58%, sedangkan responden yang sangat puas didapati berjumlah 20%, dan masih terdapat responden yang menyatakan ketidakpuasannya dengan menjawab tidak puas sebesar 10,13% dan sangat tidak puas sebesar 1,53%.

Tabel 4.12
Deskripsi Variabel Motivasi Kerja dari sub variabel Motivasi yang bersifat
Intrinsik (Penggunaan keahlian dan kemampuan, Otonomi dalam bekerja,
Kemudahan memusatkan perhatian, dan Semangat yang tinggi dalam bekerja)

Indikator	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
X2A1	48	24,6	75	38,5	61	31,3	11	5,6	-	-	195	100
X2A2	8	4,1	49	25,1	76	39,0	53	27,2	9	4,6	195	100
X2A3	48	24,6	62	31,8	71	36,4	12	6,2	2	1,0	195	100
X2A4	52	26,7	93	47,7	46	23,6	3	1,5	1	0,5	195	100
TOTAL	156	20,00	279	35,78	254	32,58	84	10,13	12	1,53	780	100

Keterangan : X2A1 = segala sesuatu telah berjalan dengan baik serta mendekati tujuan
X2A2 = perasaan jika perilaku dalam bekerja selalu dimonitoring oleh atasan
X2A3 = pemimpin begitu perhatian
X2A4 = perasaan dalam menghadapi tugas jika waktu dan segala daya upaya yang telah dilakukan tidak sia-sia

Hasil distribusi frekuensi variabel penelitian yang terdiri dari penggunaan keahlian dan kemampuan, otonomi dalam bekerja, kemudahan memusatkan perhatian, dan semangat yang tinggi dalam bekerja ini ditemukan bahwa 47,7% responden menyatakan puas dan memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja yaitu pada pernyataan perasaan dalam menghadapi tugas jika waktu dan segala daya upaya yang telah dilakukan tidak sia-sia (X2A4), dan responden dengan jawaban mencapai 38,5% pada pernyataan jika segala sesuatu telah berjalan dengan baik serta mendekati tujuan (X2A1). Sedangkan tidak adanya otonomi dalam bekerja yang ditegaskan dalam pernyataan perasaan jika perilaku dalam bekerja selalu dimonitoring oleh atasan (X2A2), dan pernyataan bahwa pemimpin begitu perhatian (X2A3) memperoleh jawaban responden tertinggi cukup puas. Tidak adanya otonomi dalam melaksanakan tugas atau tidak menonjolnya kegiatan dalam pelaksanaan tugas yang membutuhkan diskresi/ tindakan kepolisian diluar prosedur demi menyelamatkan nyawa orang lain, diri petugas maupun harta benda lainnya dari ancaman kejahatan pada anggota disebabkan pelaksanaan tugas BRIMOB lebih banyak berupa pergerakan secara ikatan satuan minimal tim.

4.2.2.2 Deskripsi Sub Variabel Motivasi Ekstrinsik

Tabel 4.13

Deskripsi Variabel Motivasi Kerja dari sub variabel Motivasi yang bersifat Ekstrinsik (Keamanan kerja, Tunjangan tambahan, Pengakuan atas hasil kerja yang bagus, Perasaan ikut memiliki, dan Apresiasi dan persahabatan dalam bekerja)

Indikator	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
X2B5	9	4,6	41	21,0	66	33,8	59	30,3	20	10,3	195	100
X2B6	13	6,7	73	37,4	78	40,0	24	12,3	7	3,6	195	100
X2B7	18	9,2	49	25,1	69	35,4	45	23,1	14	7,2	195	100
X2B8	15	7,7	49	25,1	90	46,2	36	18,5	5	2,6	195	100
X2B9	10	5,1	54	27,7	86	44,1	43	22,1	2	1,0	195	100
X2B10	42	21,5	87	44,6	51	26,2	12	6,2	3	1,5	195	100
X2B11	35	17,9	89	45,6	49	25,1	19	9,7	3	1,5	195	100
X2B12	11	5,6	74	37,9	85	43,6	18	9,2	7	3,6	195	100
TOTAL	153	9,79	516	33,05	574	36,80	256	16,43	61	3,91	1560	100

Keterangan : X2B5 = perasaan terhadap pekerjaan yang dilakukan jika beresiko terhadap kecelakaan

X2B6 = pekerjaan yang dilakukan sekarang termasuk tidak mudah untuk kehilangan pekerjaan

X2B7 = tunjangan yang diberikan dalam hal menambah kepuasan atas imbalan keseluruhan yang diterima

X2B8 = perasaan berhasil dengan baik atas pemberian pengakuan dari atasan dan teman kerja

X2B9 = pengakuan pimpinan serta rekan kerja terhadap hasil kerja yang kita lakukan

X2B10 = perasaan ketika mewakili organisasi dalam suatu even

X2B11 = membela organisasi

X2B12 = apresiasi persahabatan dalam bekerja

Berdasarkan hasil jawaban responden pada sub variabel motivasi ekstrinsik diperoleh hasil cukup puas pada tingkat tertinggi yaitu pada pernyataan-pernyataan yang terdiri dari indikator keamanan kerja yang dinyatakan pada pernyataan perasaan terhadap pekerjaan yang dilakukan jika beresiko terhadap kecelakaan (X2B5) dengan presentase 33,8%, perasaan jika pekerjaan yang dilakukan sekarang termasuk tidak mudah untuk kehilangan pekerjaan (X2B6) memperoleh angka 40%, tunjangan tambahan dalam pernyataan pendapat terhadap tunjangan yang diberikan dalam hal menambah kepuasan atas imbalan keseluruhan yang diterima (X2B7) sebesar 35,4%, 46,2% pada indikator pengakuan atas hasil kerja yang bagus dalam pernyataan perasaan berhasil dengan

baik atas pemberian pengakuan dari atasan dan teman kerja (X2B8), pengakuan pimpinan serta rekan kerja terhadap hasil kerja yang kita lakukan (X2B9) memperoleh presentase 44,1%, dan apresiasi persahabatan dalam bekerja (X2B12) sebesar 43,6%. Hasil yang diperoleh ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pada indikator-indikator yang ditunjukkan melalui pernyataan-pernyataan responden tersebut

Pada indikator perasaan ikut memiliki dalam pernyataan perasaan ketika mewakili organisasi dalam suatu even (X2B10) dan pernyataan membela organisasi (X2B11) terdapat 44,6% dan 45,6% responden merasa puas. Ini berarti bahwa pada diri anggota terdapat kecintaan terhadap organisasinya. Mereka merasa ikut memiliki dalam rangka membawa nama baik kesatuannya. Hal ini dapat terus ditingkatkan dan diarahkan. Jangan sampai pada kemungkinan rasa memiliki yang berlebihan membuat rasa *esprit the corps* yang sempit sehingga timbul rasa egoisme satuan yang dapat merugikan. Pada pernyataan keamanan kerja yang dapat menimbulkan resiko, hasil menunjukkan bahwa responden dengan angka 10,3% menyatakan sangat tidak puas. Dalam dasar teori hirarki kebutuhan Maslow disebutkan bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang hirarki yang diantaranya adalah kebutuhan akan keselamatan dan keamanan, yang berarti bahwa kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.

Tabel 4.14
Deskripsi Variabel Motivasi Kerja dari Indikator

Indikator Motivasi	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Intrinsik	156	20,00	279	35,78	254	32,58	84	10,13	12	1,53	780	100
Ekstrinsik	153	9,79	516	33,05	574	36,80	256	16,43	61	3,91	1560	100
TOTAL	309	14,90	795	34,42	828	34,69	340	13,28	73	2,72	2340	100

Berdasarkan tabel tersebut di atas, secara umum tanggapan dari para responden menunjukkan perasaan cukup puas akan motivasi kerja yang diberikan kepada mereka. Ketidakpuasan yang dirasakan anggota dapat dijadikan bahan masukan yang berharga bagi para pemimpin Detasemen C Satuan III Pelopor guna meningkatkan motivasi kerja anggota di kemudian hari. Motivasi kerja yang

diberikan menjadi begitu penting bagi para personel untuk dapat melaksanakan tugas dengan ikhlas dan penuh rasa tanggung jawab yang tinggi sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja. Faktor hygiene yang bersifat ekstrinsik ini menurut Herzberg yaitu motivasi yang menyenangkan para karyawan dan faktor motivator yang bersifat intrinsik sebagai faktor-faktor yang menimbulkan rasa puas, keduanya berdasarkan tabel di atas menunjukkan betapa pentingnya bagi peningkatan kepuasan kerja anggota. Dengan presentase pada motivasi yang bersifat intrinsik menunjukkan rasa puas sebesar 35,78%, 20% sangat puas dan 1,53% menyatakan sangat tidak puas, menandakan bahwa motivasi yang bersifat intrinsik yang dapat menimbulkan rasa puas pada anggota, diperlukan untuk tetap meningkatkan kepuasan kerja anggota. Oleh karena itu menurut Herzberg, apabila para manajer ingin memberi motivasi pada para bawahannya, yang perlu ditekankan adalah faktor-faktor yang menimbulkan rasa puas, yaitu dengan mengutamakan faktor-faktor motivasional yang sifatnya intrinsik. Pemberian motivasi yang menimbulkan rasa puas dalam diri anggota dalam penerapan sehari-hari misalnya adalah dengan memberikan kesempatan dinas luar atau bekerja di luar dinas rutin secara sah atas perintah pimpinan, dengan memperhatikan faktor-faktor sebagai pemberian penghargaan.

4.2.3 Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Berdasarkan pernyataan yang terdapat dalam kuesioner yang telah dijawab oleh responden diperoleh hasil pengukuran variabel kepuasan kerja yang diuraikan berdasarkan pernyataan pada tiap-tiap indikator. Indikator pertama dari kepuasan kerja yaitu pekerjaan yang menantang mental (*Mentally Challenging Work*) yang terdiri dari 4 pernyataan. Jawaban responden terhadap pernyataan pada indikator ini cenderung menyatakan cukup puas yaitu sebesar 38,48% dan 27,18% responden menyatakan puas. Beberapa responden yang merasa tidak puas sebesar 23,28% dan 6,68% responden menjawab sangat tidak puas. Pada posisi paling kecil jawaban responden adalah sangat puas sebesar 4,35%.

Presentase tertinggi pada pernyataan rasa cukup puas ditunjukkan dengan angka-angka yaitu pada pernyataan bebas menggunakan cara kerja yang sesuai dengan pekerjaan (YA1) menunjukkan presentase 39%, presentase pada

pernyataan selalu melakukan pekerjaan sesuai keinginan (YA2) sebesar 33,3%, pernyataan berpeluang setiap hari kerja untuk bekerja sendiri (YA3) dengan angka 39,5%, dan pada pernyataan selalu sibuk mengerjakan pekerjaan setiap saat (YA4) diperoleh presentase angka 42,1%.

Kecenderungan responden menyatakan cukup puas dan puas pada pekerjaan yang menantang mental (*Mentally Challenging Work*) diwujudkan pada pelaksanaan tugas sehari-hari dengan berbagai kesibukan tetapi masih dapat bekerja dengan baik. Adanya peluang melaksanakan kegiatan mengasah keterampilan dalam bentuk latihan yang terprogram membuat anggota mempunyai kesiapan dalam menghadapi pelaksanaan tugasnya. Hasil dari pengukuran deskripsi lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.15
Deskripsi Variabel Kepuasan kerja dari Pernyataan Pekerjaan Yang Menantang Mental

Indikator	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
YA1	8	4,1	60	30,8	76	39,0	43	22,1	8	4,1	195	100
YA2	6	3,1	56	28,7	65	33,3	51	26,2	17	8,7	195	100
YA3	10	5,1	50	25,6	77	39,5	43	22,1	15	7,7	195	100
YA4	10	5,1	46	23,6	82	42,1	45	23,1	12	6,2	195	100
TOTAL	34	4,35	212	27,18	300	38,48	182	23,38	52	6,68	780	100

Keterangan : YA1 = bebas menggunakan cara kerja yang sesuai dengan pekerjaan
YA2 = selalu melakukan pekerjaan sesuai keinginan
YA3 = berpeluang setiap hari kerja untuk bekerja sendiri
YA4 = selalu sibuk mengerjakan pekerjaan setiap saat

Indikator kedua dari kepuasan kerja dalam penelitian ini yaitu penghargaan yang adil (*equitable rewards*) yang terdiri dari 5 pernyataan. Jawaban responden terhadap pernyataan pada indikator ini, secara umum cenderung menyatakan cukup puas yaitu sebesar 32,70% dan 31,08 responden menyatakan puas. Diikuti oleh pernyataan tidak puas dari 18,56% responden, pernyataan sangat puas dari 12,72% responden dan pernyataan rasa sangat tidak puas sebesar 4,92%. Presentase tertinggi pada perasaan cukup puas yang ditunjukkan pada pernyataan-pernyataan seperti : gaji yang sesuai dengan pekerjaan (YB5) adalah sebesar 32,3%, hubungan kerja dengan atasan saling

terbuka (YB6) sebesar 33,8%, dan sebesar 34,9% pada pernyataan bahwa lingkungan kerja di kantor sangat menghargai anggota yang punya prestasi dan bekerja rajin (YB7). Hasil tersebut menunjukkan bahwa pernyataan-pernyataan yang merupakan kategori yang berkaitan dengan motivasi ekstrinsik tersebut cukup memberikan rasa puas pada diri anggota. Hal ini masih dapat ditingkatkan dengan memberikan tambahan insentif terhadap anggota melalui pemberian penghargaan yang berhubungan dengan kesejahteraan.

Perasaan puas ditunjukkan pada pernyataan-pernyataan setiap ada anggota yang prestasi selalu diberi penghargaan dan demikian sebaliknya (YB8) sebesar 34,9% dan pernyataan pekerjaan yang dilakukan dengan baik akan berdampak terhadap karir saya (YB9) sebesar 36,4%. Hal ini menunjukkan bahwa anggota merasa termotivasi oleh gaya kepemimpinan yang mendukung dengan cara memberikan penghargaan yang adil bagi mereka. Masih adanya rasa ketidakpuasan yang ditunjukkan responden pada indikator ini adalah pada pernyataan yang menyebutkan gaji yang sesuai dengan pekerjaan (YB5) yaitu sebesar 25,6%. Memang hasil menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan cukup puas pada indikator ini, tapi jika dilihat dari presentase responden yang menjawab tidak puas maka terlihat perbedaan yang kecil. Ini berarti bahwa apa yang dirasakan anggota terhadap gaji yang dia terima masih belum sebanding dengan tugas-tugas yang mereka laksanakan. Hal ini sangat mungkin terjadi mengingat tugas-tugas yang mereka laksanakan adalah tugas dengan resiko tinggi sesuai dengan tugas pokok BRIMOB. Dengan tugas yang beresiko tinggi tersebut, anggota tidak mendapat kemudahan-kemudahan maupun peningkatan kesejahteraan bagi mereka, tidak seperti rekan-rekan mereka yang bertugas pada fungsi-fungsi dinas umum.

Tabel 4.16
Deskripsi Variabel Kepuasan kerja dari Pernyataan Penghargaan Yang Adil

Indikator	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
YB5	15	7,7	44	22,6	63	32,3	50	25,6	23	11,8	195	100
YB6	19	9,7	56	28,7	66	33,8	37	19,0	17	8,7	195	100
YB7	28	14,4	64	32,8	68	34,9	33	16,9	2	1,0	195	100
YB8	34	17,4	68	34,9	56	28,7	36	18,5	1	0,5	195	100
YB9	28	14,4	71	36,4	66	33,8	25	12,8	5	2,6	195	100
TOTAL	124	12,72	303	31,08	319	32,70	181	18,56	48	4,92	975	100

Keterangan : YB5 = gaji yang sesuai dengan pekerjaan

YB6 = hubungan kerja dengan atasan saling terbuka

YB7 = lingkungan kerja di kantor sangat menghargai anggota yang punya prestasi dan bekerja rajin

YB8 = anggota yang prestasi selalu diberi penghargaan dan demikian sebaliknya

YB9 = pekerjaan yang dilakukan dengan baik akan berdampak terhadap karir saya

Penghargaan yang adil diberikan oleh organisasi melalui para pemimpin telah dilaksanakan selama ini. Penghargaan tersebut berupa pengakuan atas hasil kerja anggota dengan memberikan tambahan insentif, piagam penghargaan, dan juga berupa kemudahan mengikuti pendidikan karir bagi anggota yang berprestasi menonjol. Hasil olah data responden menunjukkan bahwa responden yang menyatakan puas adalah anggota yang telah merasakan kepuasan kerja karena penghargaan yang mereka peroleh karena prestasinya telah mereka anggap terealisasi dengan baik.

Indikator ketiga dari kepuasan kerja pada penelitian ini yaitu kondisi kerja yang mendukung (*supportive working condition*) yang terdiri dari 5 pernyataan. Jawaban responden pada pernyataan dalam indikator ini cenderung menunjukkan rasa cukup puas yaitu sebesar 37,66% dan 28,20% responden menyatakan rasa puasnya. Pencapaian hasil presentase jawaban tertinggi pada perasaan cukup puas ditunjukkan pada pernyataan fasilitas kerja di markas yang mendukung kelancaran tugas-tugas (YC10) sebesar 30,8%, 42,1% pimpinan selalu perhatian dan semangat dalam setiap pelaksanaan tugas (YC11), pernyataan jadwal kerja berupa latihan dan penugasan telah disusun rapi dan sesuai (YC12) menunjukkan presentase 40,5%, dan sebesar 40% pada pernyataan merasa nyaman dengan kondisi kerja sekarang (YC13). Hal tersebut menunjukkan perlu adanya

peningkatan pada indikator ini. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat diwujudkan dengan pemenuhan kebutuhan-kebutuhan

Sedangkan pernyataan yang menunjukkan rasa puas tertinggi didapati pada pernyataan selalu melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan sesuai dengan aturan yang berlaku (YC14) dengan presentase sebesar 41%. Hal ini menunjukkan bahwa aturan-aturan yang telah ada dipahami oleh anggota dan karenanya anggota merasa puas. Dalam pelaksanaan tugas, apa yang sudah diatur dalam prosedur tetap, dilaksanakan sesuai ketentuannya. Contoh, dalam melaksanakan latihan memanjat dinding (*wall climbing*) anggota dibekali dengan perlengkapan untuk menunjang keselamatan dan wajib digunakan pada saat latihan walaupun yang bersangkutan sudah termasuk ahli/ mahir.

Tabel 4.17
Deskripsi Variabel Kepuasan kerja dari Pernyataan Kondisi Kerja Yang Mendukung

Indikator	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
YC10	19	9,7	42	21,5	60	30,8	48	24,6	26	13,3	195	100
YC11	17	8,7	55	28,2	82	42,1	31	15,9	10	5,1	195	100
YC12	17	8,7	47	24,1	79	40,5	38	19,5	14	7,2	195	100
YC13	12	6,2	51	26,2	78	40,0	48	24,6	6	3,1	195	100
YC14	25	12,8	80	41,0	68	34,9	19	9,7	3	1,5	195	100
TOTAL	90	9,22	275	28,20	367	37,66	184	18,86	59	6,04	975	100

Keterangan : YC10 = fasilitas kerja di markas yang mendukung kelancaran tugas-tugas
 YC11 = pimpinan selalu perhatian dan semangat dalam setiap pelaksanaan tugas
 YC12 = jadwal kerja berupa latihan dan penugasan telah disusun rapi dan sesuai
 YC13 = nyaman dengan kondisi kerja sekarang
 YC14 = melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan sesuai dengan aturan yang berlaku

Indikator keempat dari kepuasan kerja pada penelitian ini adalah dukungan rekan kerja (*supportive colleagues*) yang terdiri dari 5 pernyataan. Jawaban responden pada pernyataan dalam indikator ini cenderung menunjukkan rasa cukup puas yaitu sebesar 38,66% dan 36,12% responden menyatakan rasa puasnya. Pada pernyataan bersama rekan kerja saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan (YD15) memperoleh tingkat kepuasan pada level puas tertinggi yaitu sebesar 42,6%.

Presentase tertinggi pada level cukup puas yang ditunjukkan responden yaitu pada pernyataan-pernyataan seperti berprestasi karena dorongan rekan kerja (YD16) sebesar 45,1%, presentase sebesar 37,4% ditunjukkan pada pernyataan kami bebas menyampaikan saran dan pendapat kepada rekan kerja (YD17), pernyataan bebas bekerja sama dengan orang lain (YD18) menunjukkan angka 39% dan pada pernyataan bekerja dengan baik karena dukungan rekan kerja (YD19) sebesar 37,4%.

Tabel 4.18

Deskripsi Variabel Kepuasan kerja dari Pernyataan Dukungan Rekan Kerja

Indikator	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
YD15	28	14,4	83	42,6	67	34,4	12	6,2	5	2,6	195	100
YD16	18	9,2	64	32,8	88	45,1	19	9,7	6	3,1	195	100
YD17	23	11,8	68	34,9	73	37,4	22	11,3	8	4,1	195	100
YD18	13	6,7	67	34,4	76	39,0	30	15,4	9	4,6	195	100
YD19	29	14,9	70	35,9	73	37,4	17	8,7	6	3,1	195	100
TOTAL	111	11,40	352	36,12	377	38,66	100	10,26	34	3,50	975	100

Keterangan : YD15 = bersama rekan kerja saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan

YD16 = berprestasi karena dorongan rekan kerja

YD17 = bebas menyampaikan saran dan pendapat kepada rekan kerja

YD18 = bebas bekerja sama dengan orang lain

YD19 = bekerja dengan baik karena dukungan rekan kerja

Indikator kelima dari kepuasan kerja yaitu kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan (*the personality-job-fit*) yang dalam penelitian ini terdiri dari 3 pernyataan. Jawaban responden secara umum pada indikator ini cenderung cukup puas yaitu sebesar 36,57%, diikuti jawaban puas sebesar 32,50%, tidak puas sebesar 15,03%, sangat puas sebesar 11,43%, dan jawaban sangat tidak puas sebesar 4,43%. Pernyataan yang menjelaskan kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan (YE20) menunjukkan angka presentase sebesar 38,5% responden menyatakan puas. Hal ini menunjukkan bahwa anggota yang diwakili oleh responden merasa bahwa pekerjaan yang mereka laksanakan adalah telah sesuai dengan kemampuannya. Pelatihan-pelatihan yang diadakan untuk tetap mengasah keterampilan otak maupun lapangan, sesuai perkembangan zamannya telah memberikan kontribusi positif pada diri anggota. Contoh dalam kegiatan sehari-hari adalah prosedur pada penanggulangan huru-hara yang telah mengalami

banyak perubahan dan selalu dilatihkan agar meniadakan kesalahan dalam cara bertindak individu maupun ikatan kelompok saat berhadapan dengan massa.

Pada jawaban cukup puas, level tertinggi berada pada pernyataan senang bekerja di unit kerja sekarang (YE21) dengan memperoleh presentase sebesar 37,9%, dan pada pernyataan dapat melakukan pekerjaan dinas di luar jam kerja (YE22) mencapai presentase sebesar 35,4% responden. Masih terdapatnya anggota yang menyatakan ketidakpuasannya dapat disebabkan karena pekerjaan tersebut bukan saja bertentangan dengan hati nuraninya tetapi dapat juga karena tidak sesuai dengan ketrampilan yang dimilikinya sehingga dalam melakukan pekerjaan tersebut tidak menunjukkan sikap yang berorientasi pada pelaksanaan kerja yang baik. Keadaan demikian dapat dihindari apabila pemimpin menerapkan system penempatan anggota pada pekerjaan yang sesuai dengan latar balakang pendidikan dan keterampilan yang dimiliki anggota. Hasil dari pengukuran deskripsi lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.19
Deskripsi Variabel Kepuasan kerja dari Pernyataan Kecocokan Kepribadian dan Pekerjaan

Indikator	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
YE20	25	12,8	75	38,5	71	36,4	22	11,3	2	1,0	195	100
YE21	23	11,8	69	35,4	74	37,9	19	9,7	10	5,1	195	100
YE22	19	9,7	46	23,6	69	35,4	47	24,1	14	7,2	195	100
TOTAL	67	11,43	190	32,50	214	36,57	88	15,03	26	4,43	585	100

Keterangan : YE20 = kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan

YE21 = senang bekerja di unit kerja sekarang

YE22 = dapat melakukan pekerjaan dinas di luar jam kerja

Jawaban dari 22 pernyataan pada variabel kepuasan kerja terhadap 195 responden diketahui bahwa tingkat kepuasan kerja dari tiap-tiap anggota memiliki perbedaan. Kondisi ini dapat terlihat pada jawaban-jawaban responden yang bervariasi menyatakan perasaannya terhadap variabel kepuasan kerja. Hasil pengukuran terhadap variabel kepuasan kerja pada pernyataan-pernyataan yang diuraikan di atas dapat diketahui kecenderungan jawaban responden secara keseluruhan seperti terlihat pada tabel berikut.

Tabel 4.20
Deskripsi Variabel Kepuasan kerja dari Indikator

Indikator Kepuasan Kerja	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Pekerjaan yang menantang mental	34	4,35	212	27,18	300	38,48	182	23,38	52	6,68	780	100
Penghargaan yang adil	124	12,72	303	31,08	319	32,70	181	18,56	48	4,92	975	100
Kondisi kerja yang mendukung	90	9,22	275	28,20	367	37,66	184	18,86	59	6,04	975	100
Dukungan rekan kerja	111	11,40	352	36,12	377	38,66	100	10,26	34	3,50	975	100
Kecocokan kepribadian dan pekerjaan	67	11,43	190	32,50	214	36,57	88	15,03	26	4,43	585	100
TOTAL	426	9,82	1332	31,02	1577	36,81	735	17,22	219	5,11	4290	100

4.2.4 Deskripsi Mean Skor Tingkat Kepuasan Kerja

Tingkat kepuasan kerja anggota tidak akan sama satu sama lainnya dan sangat tergantung dari faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Pada Detasemen C Satuan III Pelopor apabila sarana dan prasarana yang memadai, lingkungan kerja yang nyaman, hubungan antara atasan dan bawahan terjalin baik maka kepuasan kerja akan meningkat dan berdampak positif pada pelaksanaan tugas organisasi. Tugas-tugas yang beresiko tinggi dan sering berjangka waktu lama untuk berpisah dengan keluarga menyebabkan peran pemimpin dalam memberi motivasi kepada para anggota dirasakan sangat penting.

Untuk menciptakan kondisi kepuasan kerja pada anggota Detasemen C Satuan III Pelopor diperlukan pengukuran tingkat kepuasan kerja yang didasarkan pada nilai rata-rata dari 22 pernyataan kepuasan kerja dengan 195 responden. Hasil dari pengolahan data mean skor adalah sebagai berikut :

Tabel 4.21
Mean Skor Tingkat Kepuasan Kerja

No	Indikator Variabel	Mean
1	Saya bebas menggunakan cara kerja yang sesuai dengan pekerjaan saya.	3.09
2	Saya selalu melakukan pekerjaan sesuai keinginan saya.	2.91
3	Saya punya peluang setiap hari kerja untuk bekerja sendiri.	2.98
4	Saya selalu sibuk mengerjakan pekerjaan setiap saat.	2.98
5	Gaji saya sesuai dengan pekerjaan saya	2.89
6	Hubungan kerja saya dengan atasan saling terbuka	3.12
7	Lingkungan kerja di kantor sangat menghargai anggota yang punya prestasi dan bekerja rajin	3.43
8	Setiap ada anggota yang prestasi selalu diberi penghargaan dan demikian sebaliknya.	3.50
9	Pekerjaan yang saya lakukan dengan baik akan berdampak terhadap karir saya.	3.47
10	Fasilitas kerja di markas sangat mendukung kelancaran tugas-tugas	2.90
11	Pimpinan selalu perhatian dan semangat dalam setiap pelaksanaan tugas	3.19
12	Jadwal kerja berupa latihan dan penugasan telah disusun rapi dan sesuai	3.08
13	Saya merasa nyaman dengan kondisi kerja sekarang	3.08
14	Saya selalu melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan sesuai dengan aturan yang berlaku	3.54
15	Saya dan rekan kerja saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan	3.60
16	Saya berprestasi karena dorongan rekan kerja saya	3.35
17	Kami bebas menyampaikan saran dan pendapat kepada rekan kerja	3.39
18	Kami bebas bekerja sama dengan orang lain	3.23
19	Saya bekerja dengan baik karena dukungan rekan kerja	3.51
20	Saya mempunyai kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan	3.51
21	Saya senang bekerja di unit kerja saya sekarang	3.39
22	Saya dapat melakukan pekerjaan dinas di luar jam kerja	3.05

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui mean skor dari tertinggi sampai terendah yang menggambarkan tingkat kepuasan kerja. Tingkat kepuasan kerja yang tertinggi terdapat pada pernyataan nomor 15 yaitu “saya dan rekan kerja saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan” dengan mean skor 3,60. Pernyataan tersebut terdapat pada indikator dukungan rekan kerja (*supportive colleagues*). Dukungan rekan kerja menjadi peluang dalam melakukan upaya perbaikan kepuasan kerja anggota. Tingkat kepuasan kerja selanjutnya yang

timbul karena adanya aturan yang jelas disebutkan pada pernyataan nomor 14 yaitu “saya selalu melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan sesuai dengan aturan yang berlaku”, yang merupakan pernyataan dari indikator kondisi kerja yang mendukung (*Supportive working conditions*).

Sementara itu mean skor tingkat kepuasan kerja terendah adalah tingkat kepuasan kerja terhadap gaji anggota yaitu sebesar 2,89 dan termasuk dalam pernyataan dari indikator penghargaan yang adil (*equitable rewards*), fasilitas kerja di markas sangat mendukung kelancaran tugas-tugas dengan nilai 2,90 dan nilai 2,91 pada pernyataan “Saya selalu melakukan pekerjaan sesuai keinginan saya”. Pernyataan “Saya punya peluang setiap hari kerja untuk bekerja sendiri” dan “Saya selalu sibuk mengerjakan pekerjaan setiap saat”, dengan nilai mean masing-masing 2,98 telah menunjukkan perasaan kurang mendapat kepuasan karena nilai tingkat kepuasan tersebut berada di bawah 3. Kondisi demikian menuntut jajaran BRIMOB untuk lebih memperhatikan faktor-faktor pemberian penghargaan kepada para anggota yang berprestasi. Hal ini diperkuat oleh teori Herzberg yang mengatakan bahwa agar para karyawan bisa termotivasi, maka mereka hendaknya mempunyai suatu pekerjaan dengan isi yang selalu merangsang untuk berprestasi. (Thoah, 2009 : 231).

4.3. Analisis Tabulasi Silang Antara Profil Responden Dengan Kepuasan Kerja

Untuk mengetahui seberapa besar hubungan identitas responden terhadap kepuasan kerja digunakan *descriptive statistic crosstabs* sehingga diperoleh bobot atau frekuensi terhadap kepuasan kerja dari masing-masing item identitas responden seperti : pangkat, usia, lama bekerja, pendidikan terakhir, unit, dan pendidikan kejuruan yang diuraikan sebagai berikut :

4.3.1 Pangkat Terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil analisis tabulasi silang antara pangkat terhadap kepuasan kerja pada Bintara, paling banyak yang menyatakan cukup puas yaitu 110 responden atau 59,5%, dan pada responden Perwira didapati pernyataan puas dan cukup puas sebanyak masing-masing 5 responden atau 50%. Dari data tersebut dapat

dikatakan bahwa kepuasan kerja anggota Detasemen C Satuan III Pelopor dilihat dari segi kepangkatan secara umum merasa cukup puas, seperti terlihat pada tabel berikut :

Tabel 4.22
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	%
Bintara	6	3,2	53	28,6	110	59,5	16	8,6	-	-	185	100
Perwira	-	-	5	50	5	50	-	-	-	-	10	100
TOTAL	6	3,1	58	29,7	115	59,0	16	8,2	-	-	195	100

Tidak ditemukannya hasil yang menyatakan ketidakpuasan pada level Perwira menandakan bahwa semakin tinggi level kepangkatan maka semakin stabil atau bahkan dapat dikatakan semakin tinggi pula tingkat kepuasannya. Semakin tinggi tingkat jabatan seseorang dalam suatu organisasi, pada umumnya tingkat kepuasannya pun cenderung lebih tinggi pula. Hal ini dapat saja terjadi dikarenakan antara lain oleh faktor-faktor : penghasilan yang lebih tinggi sehingga dapat menjamin taraf hidup yang layak, pekerjaan yang memungkinkan mereka menunjukkan kemampuan kerjanya, dan status sosial yang relatif tinggi di dalam dan di luar organisasi. (Siagian, 2007 : 298).

4.3.2 Usia Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil tabulasi silang antara usia terhadap kepuasan kerja anggota Detasemen C Satuan III Pelopor, diperoleh data bahwa 96 responden atau 59,3% usia antara 27-36 tahun paling banyak menyatakan cukup puas akan pekerjaannya. Masih di usia yang sama, sebesar 47 orang atau 29% menyatakan puas, 13 orang atau 8,9% menyatakan tidak puas dan 6 orang atau 3,7% menyatakan sangat puas. Responden pada usia antara 17-26 tahun, 37-46 tahun dan 47-57 tahun cenderung memberikan jawaban puas dengan presentase 75% dan cukup puas 40%. Lebih jelasnya data tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.23
Tabulasi Silang Antara Usia Terhadap Kepuasan Kerja

Usia (Thn)	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Total	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
17-26	-	-	3	23,1	8	61,5	2	15,4	-	-	13	100
27-36	6	3,7	47	29,0	96	59,3	13	8,9	-	-	162	100
37-46	-	-	5	33,3	9	60,0	1	6,7	-	-	15	100
47-57	-	-	3	75,0	2	40,0	-	-	-	-	5	100
TOTAL	6	3,1	58	29,7	115	59,0	16	8,2	-	-	195	100

Dalam pemeliharaan hubungan yang serasi antara organisasi dengan para anggotanya, kaitan antara usia karyawan dengan kepuasan kerja perlu mendapat perhatian. Menurut Sondang P. Siagian (2007 : 298), bahwa terdapat korelasi antara kepuasan kerja dengan usia seorang karyawan. Artinya, kecenderungan yang sering terlihat adalah bahwa semakin lanjut usia karyawan, tingkat kepuasan kerjanya pun semakin tinggi. Alasan-alasan yang diajukan adalah karena : bagi karyawan yang sudah agak lanjut usia makin sulit memulai karier baru di tempat lain, sikap yang dewasa dan matang mengenai tujuan hidup, harapan, keinginan dan cita-cita; gaya hidup yang sudah mapan; sumber penghasilan yang relatif terjamin; dan adanya ikatan batin dan tali persahabatan antara yang bersangkutan dengan rekan-rekannya dalam organisasi.

4.3.3 Lama Bekerja Terhadap Kepuasan Kerja

Masa kerja anggota Detasemen C Satuan III Pelopor tentu ada pengaruhnya terhadap produktivitas kerja. Kajian tentang hubungan senioritas dengan produktivitas dengan judul jurnal “*Age, Tenure, and Job Satisfaction : A Tale of Two Perspectives*”, pada Februari 1992 yang dilakukan oleh A.G Bedein, G.R Ferris, dan K.M Kacmar dalam Robbins (1996 : 51) menyatakan bahwa lamanya bekerja anggota berarti pengalaman dalam bekerja sehingga masa kerja dan kepuasan kerja saling berkaitan. Berdasarkan hasil tabulasi silang antara lama bekerja terhadap kepuasan kerja anggota Detasemen C Satuan III Pelopor diperoleh data bahwa lama bekerja antara 11-15 tahun menunjukkan tingkat kepuasan pada level cukup sebesar 78 orang atau 56,5%. Pernyataan puas menunjukkan angka yang sedang yaitu 42 orang atau 30,4%. Responden yang

menyatakan tidak puas sejumlah 12 orang atau 8,7% dan responden dengan jumlah terendah pada tabulasi silang antara lama bekerja terhadap kepuasan kerja pada lama bekerja yang sama sebesar 6 orang atau 4,3% menyatakan sangat puas. Responden pada lama bekerja antara 0-5, 6-10, 16-20, dan > 20 tahun menunjukkan hasil data yang menyatakan kepuasan dengan presentase pada lama bekerja 16-20 tahun mencapai 75% dari jumlah responden pada usia tersebut.

Tabel 4.24

Tabulasi Silang Antara Lama Bekerja Terhadap Kepuasan Kerja

Lama bekerja (Thn)	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Total	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
0-5	-	-	-	-	2	66,7	2	33,3	-	-	6	100
6-10	-	-	11	27,5	27	67,5	2	5,0	-	-	40	100
11-15	6	4,3	42	30,4	78	56,5	12	8,7	-	-	138	100
16-20	-	-	3	75,0	1	25,0	-	-	-	-	4	100
> 20	-	-	2	28,6	5	71,4	-	-	-	-	7	100
TOTAL	6	3,1	58	29,7	115	59,0	16	8,2	-	-	195	100

4.3.4 Pendidikan Terakhir Terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil analisis tabulasi silang antara pendidikan terakhir terhadap kepuasan kerja dari latar belakang pendidikan umum terakhir, hanya ditemui berlatar belakang pendidikan SLTA dan Strata-1 (S1) dan diketahui sebanyak 96 atau sebesar 59,0% menyatakan cukup puas, 52 atau sebesar 29,7% menyatakan puas, 11 atau 6,7% tidak puas, 3,6% merasa sangat puas dan tidak ada yang merasa sangat tidak puas.

Dengan berlatar belakang pendidikan SLTA dan S1, para personel Detasemen C diharapkan lebih meningkatkan mutu sumber daya manusianya. Tuntutan perkembangan zaman yang berimbas pada perkembangan masyarakatnya jelas menuntut para individu Polri untuk lebih profesional dalam melayani dan mengayomi masyarakatnya, termasuk BRIMOB yang merupakan bagian integral dari Polri.

Tabel 4.25
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	6	3,6	52	31,5	96	58,2	11	6,7	-	-	165	100
D3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
S1	-	-	6	20,0	19	63,3	5	16,7	-	-	30	100
S2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
S3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	6	3,1	58	29,7	115	59,0%	16	8,2	-	-	195	100

4.3.5 Unit Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil tabulasi silang pada unit terhadap kepuasan kerja anggota didapati bahwa perasaan cukup puas mendominasi responden pada unit-unit di Detasemen C Satuan III Peolopor, yaitu sebanyak 115 atau 59%, responden dengan jawaban puas sebanyak 58 atau 29,7%, tidak puas 16 atau 8,2%, dan perasaan sangat puas hanya di dapati pada Sub Den sebanyak 6 atau 4,1%.

Tabel 4.26
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	%
Ur Ops	-	-	4	25	11	68,8	1	6,3	-	-	16	100
Ur Min	-	-	1	6,7	13	86,7	1	6,7	-	-	15	100
UrSarpras	-	-	6	42,9	8	57,1	-	-	-	-	14	100
Yanma	-	-	2	66,7	1	33,3	-	-	-	-	3	100
Sub Den	6	4,1	45	30,6	82	55,8	14	9,5	-	-	147	100
TOTAL	6	3,1	58	29,7	115	59,0	16	8,2	-	-	195	100

Perkembangan zaman yang diikuti dengan kemajuan di segala bidang telah menuntut Polisi agar bekerja lebih profesional dan proporsional. Perkembangan tersebut berdampak positif dan negatif pada kalangan masyarakat. Tindakan-tindakan yang dianggap pengimplementasian dari demokrasi contohnya, sering kali membuat efek buruk pada cara-cara penyampaian pendapat yang sering mengakibatkan terjadinya rusuh massa. Anggota Sub Den yang dipersiapkan untuk menghadapi kejadian tersebut tentunya dituntut pula bertindak

sesuai dengan aturan yang berlaku. Keadaan tersebut menjadi alasan jumlah sampel anggota Sub Detasemen paling banyak dibandingkan dengan anggota pada unit lain yaitu sebanyak 147 orang.

4.3.6 Pendidikan Kejuruan Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis tabulasi silang antara pendidikan kejuruan terhadap kepuasan kerja anggota Detasemen C Satuan III Pelopor berdasarkan sampel diketahui responden yang tidak pernah mengikuti pendidikan kejuruan/ pelatihan sebanyak 13 dan yang menyatakan cukup puas sebanyak 10 atau sebesar 76,9%, dan puas sebanyak 3 atau 23,1%. Anggota yang telah mengikuti pendidikan kejuruan antara 1-5 kali sebanyak 172 dengan 56,4% menyatakan cukup puas, 54 atau 31,4% menyatakan puas, 15 atau 8,7% tidak puas, dan sebanyak 6 atau 3,5% menyatakan sangat puas. Responden yang telah mengikuti pendidikan kejuruan/ pelatihan sebanyak 6-10 kali sebanyak 6 orang dan sebesar 83,3% menyatakan cukup puas, 16,7% tidak puas. Sedangkan pada anggota yang telah mengikuti pendidikan kejuruan/pelatihan >10 kali menyatakan cukup puas sebanyak 66,7% dan 33,3% menyatakan puas. Dari data tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja anggota Detasemen C Satuan III Pelopor dilihat dari pendidikan kejuruan secara umum merasa cukup puas, seperti terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4.27

Tabulasi Silang Antara Pendidikan Kejuruan Terhadap Kepuasan Kerja

Pendidikan Kejuruan (brp kali)	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Total	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Tidak pernah	-	-	3	23,1	10	76,9	-	-	-	-	13	100
1-5 kali	6	3,5	54	31,4	97	56,4	15	8,7	-	-	172	100
6-10 kali	-	-	-	-	5	83,3	1	16,7	-	-	6	100
> 10 kali sambungan	-	-	1	33,3	3	66,7	-	-	-	-	4	100
TOTAL	6	3,1	58	29,7	115	59,0	16	8,2	-	-	195	100

Seperti dikemukakan oleh As'ad (2004: 112) bahwa kepuasan karyawan 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. Pendidikan kejuruan maupun latihan sangat membantu anggota dalam menjalankan tugas-tugasnya sehari-hari. Perkembangan zaman yang pesat diiringi perubahan masyarakatnya menyebabkan seluruh personel BRIMOB khususnya, mampu dengan segera beradaptasi dalam menghadapi masyarakat dalam rangka menjaga kestabilan keamanan dan ketertiban.

4.4 Pengujian Asumsi Klasik

4.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui apakah data memiliki distribusi normal sehingga dapat dipakai dalam statistik parametrik. Untuk menguji normalitas data dalam penelitian ini digunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Kemudian untuk menerima atau menolak hipotesis dengan cara membandingkan *p-value* dengan taraf signifikansi (α) sebesar 0,05. Jika *p-value* > 0,05 maka data berdistribusi normal. Sebaliknya jika nilai signifikansi atau nilai probabilitas < 0,05 maka distribusi data adalah tidak normal. Hasil pengujian normalitas dari uji Kolmogorov-Smirnov dapat dilihat secara ringkas ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.28

Hasil Uji Normalitas Data dengan Kolmogorov-Smirnov

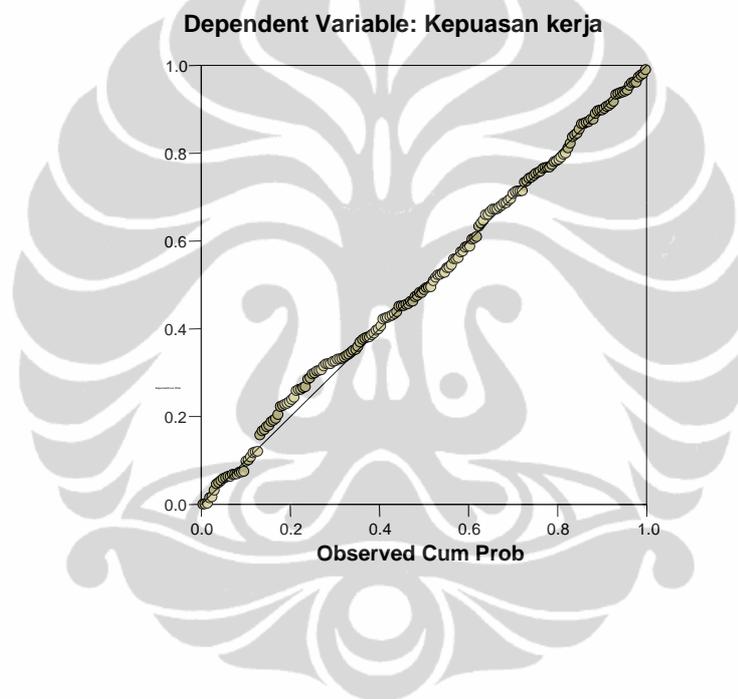
Variabel	Kolmogorov-Smirnov	p-Value	Sig	Status
Gaya Kepemimpinan	.543	.039	p>0,05	Normal
Motivasi kerja	.988	.122	p>0,05	Normal

Dari hasil penghitungan uji Kolmogorov-Smirnov dapat diketahui bahwa *p-value* dari *Unstandardized residual* ternyata lebih besar dari α (p>0,05), sehingga keseluruhan data tersebut dinyatakan memiliki distribusi normal atau memiliki sebaran data yang normal.

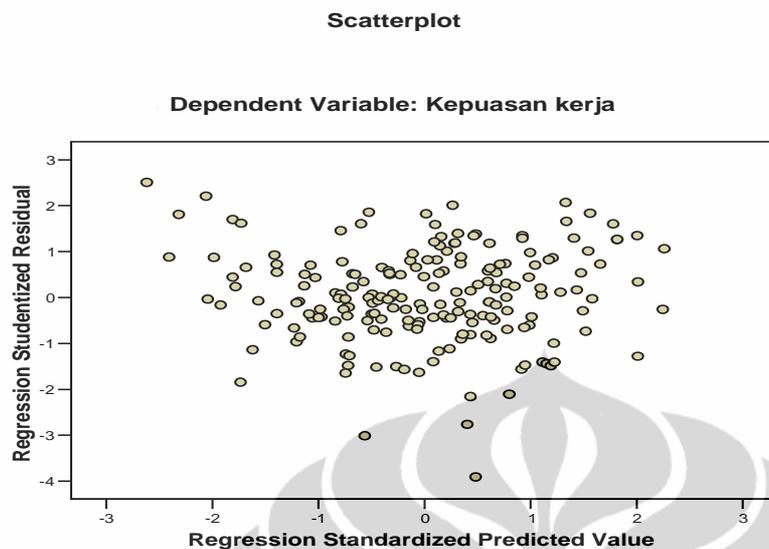
4.4.2 Uji Normalitas Data dengan Normal P-P Plots

Hasil uji normalitas data dengan P-P Plots pada variabel yang digunakan dinyatakan terdistribusi normal atau mendekati normal. Suatu variabel dikatakan normal jika gambar distribusi dengan titik-titik data yang menyebar di sekitar garis diagonal dan penyebaran titik-titik data searah mengikuti garis diagonal. Hasil uji normalitas data dengan p-p plots adalah sebagai berikut :

Gambar 4.1
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Uji Heteroskedastisitas



4.4.3 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui apakah ada korelasi di antara variabel independen yang satu dengan yang lainnya. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat dari besarnya *Tolerance Value* dan *Variance Inflation Factor (VIF)*. Hasil pengujian multikolinieritas dapat dilihat pada lampiran dan secara ringkas dapat ditunjukkan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.29
Hasil Uji Multikolinieritas Variabel

Variabel	Collinearity Statistic		Keterangan
	tolerance	VIF	
X1 Gaya Kepemimpinan	.704	1.421	Bebas multikolinieritas
X2 Motivasi Kerja	.704	1.421	Bebas multikolinieritas

4.5 Analisis Hubungan Antara Variabel Gaya Kepemimpinan dan Variabel Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Analisis yang dilakukan untuk menjawab pertanyaan penelitian seperti yang tercantum pada bagian perumusan masalah dan pertanyaan penelitian. Untuk mengetahui hubungan variabel gaya kepemimpinan dan variabel motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, peneliti menggunakan proses perhitungan statistik

dengan program SPSS for windows versi 18 pada derajat kesalahan 0,05 melalui proses *analyze correlate bivariate* yang bersifat eksplanatif sehingga dapat diketahui hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Pembahasan selanjutnya dapat diuraikan sebagai berikut :

4.5.1 Analisis Hubungan Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) Dengan 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 analisis *Pearson Correlation*. Berdasarkan pengolahan data yang diambil dari 195 responden dengan 4 indikator gaya kepemimpinan yang keseluruhan terdiri dari 28 pernyataan dan diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan (X1) mempunyai hubungan (*correlation*) yang signifikan terhadap kepuasan kerja anggota Detasemen C Satuan III Pelopor (lampiran 3) seperti tercantum pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.30
Hasil Korelasi Variabel Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja

		Direktif	Suportif	Partisipatif	Orientasi Prestasi	Kepemimpinan	Kepuasan kerja
Direktif	Pearson Correlation	1	.650*	.613*	.621**	.843**	.543**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	195	195	195	195	195	195
Suportif	Pearson Correlation	.650*	1	.620*	.699*	.852*	.561**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	195	195	195	195	195	195
Partisipatif	Pearson Correlation	.613*	.620*	1	.686*	.853*	.565**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	195	195	195	195	195	195
Orientasi Prestasi	Pearson Correlation	.621**	.699*	.686*	1	.883*	.576**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	195	195	195	195	195	195
Kepemimpinan	Pearson Correlation	.843**	.852*	.853*	.883*	1	.654**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	195	195	195	195	195	195
Kepuasan kerja	Pearson Correlation	.543**	.561**	.565**	.576**	.654**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	195	195	195	195	195	195

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja pada anggota Detasemen C satuan III Pelopor adalah 0,654 yang berarti korelasinya kuat. Berdasarkan nilai Sig. (2-tailed) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari *level of significant* (α) 5% (0,05) yang artinya terhadap hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja. Hasil analisis tiap-tiap indikator dihubungkan dengan kepuasan kerja diperoleh data bahwa pada indikator gaya kepemimpinan yang berorientasi prestasi dengan nilai korelasi 0,576 diikuti oleh indikator gaya kepemimpinan partisipatif dengan nilai korelasi 0,565, gaya kepemimpinan suportif dengan nilai korelasi 0,561 dan nilai korelasi terendah adalah pada gaya kepemimpinan direktif dengan nilai 0,543. Secara keseluruhan variabel gaya kepemimpinan terdapat hubungan dan semua gaya kepemimpinan tersebut sangat penting serta dibutuhkan dalam penerapan tugas sehari-hari. Dengan kadar yang berbeda berarti kita dapat menentukan gaya kepemimpinan mana yang cocok untuk diterapkan pada situasi-situasi dimana dibutuhkan untuk menerapkan gaya kepemimpinan tersebut. Intinya adalah terciptanya hubungan yang baik dan harmonis antara pemimpin dan bawahan sehingga tercipta kepuasan kerja bagi anggota yang tentunya akan memudahkan tercapainya tujuan organisasi. Malayu S. Hasibuan (2007 : 203) mengatakan bahwa kepuasan kerja karyawan banyak dipengaruhi oleh sikap pemimpin dalam kepemimpinannya. Kepemimpinan dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan perkembangan situasinya termasuk kepada siapa menerapkannya adalah cara yang tepat dalam meningkatkan kepuasan kerja tersebut.

4.5.2 Analisis Hubungan Variabel Motivasi Kerja (X2) dengan Kepuasan Kerja

Hubungan motivasi kerja pada penelitian ini terbagi menjadi 2 yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik yang dikorelasikan dengan kepuasan kerja. Hasil analisis korelasi variabel motivasi kerja (X2) dengan kepuasan kerja (Y) secara rinci terlihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.31

Correlations

		Motivasi Intrinsik	Motivasi Ekstrinsik	Motivasi Kerja	Kepuasan kerja
Motivasi Intrinsik	Pearson Correlation	1	.542**	.779**	.514**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
	N	195	195	195	195
Motivasi Ekstrinsik	Pearson Correlation	.542**	1	.949**	.624**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
	N	195	195	195	195
Motivasi Kerja	Pearson Correlation	.779**	.949**	1	.658**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
	N	195	195	195	195
Kepuasan kerja	Pearson Correlation	.514**	.624**	.658**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
	N	195	195	195	195

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil Korelasi Variabel Motivasi kerja (X2) dengan Kepuasan Kerja (Y)

Berdasarkan tabel di atas diketahui analisis hasil korelasi antara variabel motivasi kerja (X2) dengan kepuasan kerja (Y) diperoleh koefisien korelasi R sebesar 0,658 dengan nilai signifikan (α) 0,000 sehingga menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja pada tingkat signifikan 5% dan korelasinya kuat.

Hasil korelasi antara motivasi intrinsik dengan kepuasan kerja mempunyai koefisien korelasi R sebesar 0,514 termasuk kategori sedang dan motivasi ekstrinsik sebesar 0,624 ada pada kategori kuat. Adanya hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja menggambarkan bahwa motivasi kerja sangat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja personel dalam suatu organisasi.

4.5.3 Tingkat Kepuasan Kerja (Y)

Untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja anggota dilakukan korelasi antara dimensi-dimensi dengan kepuasan kerja. Beberapa instrumen yang ada pada masing-masing variabel dapat menghasilkan nilai setelah dijawab oleh responden. Menurut Robbins (1993 : 179), dalam mengukur kepuasan dan ketidakpuasan kerja terdapat 2 pendekatan, yaitu : (1) menggunakan angka nilai global tunggal (*single global rating*) yaitu meminta responden untuk menjawab pernyataan/ pertanyaan dengan skor antara 5 sampai 1 (sangat puas sampai sangat tidak puas) dan; (2) skor penjumlahan (*summation score*) yaitu menentukan

terlebih dahulu aspek/ faktor utama dalam pekerjaan, kemudian menanyakan perasaan responden untuk setiap unsur. Dalam penelitian ini yang digunakan adalah angka nilai global dan secara rinci dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.32
Hasil Korelasi Indikator dengan Kepuasan Kerja

		Correlations					
		Pekerjaan yang menantang	Penghargaan yang Adil	Kondisi Kerja yang Mendukung	Dukungan rekan kerja	Kecocokan pribadi dan pekerjaan	Kepuasan kerja
Pekerjaan yang menantang	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 195 195	.362* .000 195	.403* .000 195	.370* .000 195	.415* .000 195	.651** .000 195
Penghargaan yang Adil	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.362* .000 195	1 195 195	.728* .000 195	.523* .000 195	.381** .000 195	.816** .000 195
Kondisi Kerja yang Mendukung	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.403* .000 195	.728* .000 195	1 .000 195	.615* .000 195	.439* .000 195	.862** .000 195
Dukungan rekan kerja	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.370* .000 195	.523* .000 195	.615* .000 195	1 .000 195	.463* .000 195	.797** .000 195
Kecocokan pribadi dan pekerjaan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.415* .000 195	.381** .000 195	.439* .000 195	.463* .000 195	1 .000 195	.655** .000 195
Kepuasan kerja	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.651** .000 195	.816** .000 195	.862** .000 195	.797** .000 195	.655** .000 195	1 .000 195

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan tabel di atas diketahui hasil analisis kepuasan kerja (Y) diperoleh koefisien korelasi R dari yang terbesar sampai yang terendah. Indikator kondisi kerja yang mendukung (*supportive working condition*) YC sebesar 0,862 dengan nilai signifikan (α) 0,000, penghargaan yang adil (*equitable reward*) YB dengan nilai R 0,816, dukungan rekan kerja (*supportive colleagues*) YD dengan nilai R 0,797, kecocokan pribadi dan pekerjaan (*the personality-job-fit*) YE dengan nilai R 0,655 dan pekerjaan yang menantang (*mentaly challenging work*) YA dengan nilai 0,651. Nilai-nilai R yang di dapat menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara indikator-indikator yang terdapat pada variabel kepuasan kerja dengan tingkat signifikansi 5%.

Indikator pekerjaan yang menantang (*mentaly challenging work*) adalah indikator yang memiliki nilai R paling rendah dibanding indikator lainnya. Menurut Herzberg, cara terbaik untuk memotivasi anggota adalah dengan memasukkan unsur tantangan yang mencakup perasaan berprestasi, tanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri, pengakuan atas semuanya dan kesempatan guna mencapai keberhasilan dalam pekerjaan mereka. Sementara itu kondisi kerja yang mendukung (*supportive working condition*) mempunyai hubungan yang sangat kuat dengan nilai R 0,862. Kondisi ini dikuatkan dengan pendapat Tiffin (1958) yang mengemukakan bahwa kepuasan

kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pemimpin dengan sesama karyawan. Apabila sikap karyawan/ anggota tidak mendukung tujuan organisasi, situasi kerja yang tidak mendukung dan hubungan antara bawahan dan atasan tidak harmonis, maka akan mengakibatkan situasi kerja yang tidak menguntungkan baik secara organisasi maupun individual. Sementara hal-hal yang mengecewakan karyawan terutama faktor peraturan pekerjaan, penerangan, gaji, tunjangan dan juga apabila peluang untuk berprestasi terbatas. Untuk mengetahui seberapa kuat tingkat hubungan perlu berpedoman pada interval koefisien sebagai berikut :

Tabel 4.33
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 di atas (Tabel 4.33), maka koefisien korelasi yang ditemukan pada tiap-tiap indikator gaya kepemimpinan pada tabel 4.29 secara umum antara 0,40-0,599 dan termasuk dalam kategori sedang. Sedangkan untuk variabel motivasi kerja yang ditunjukkan pada tabel 4.30 terdapat keseimbangan yaitu motivasi intrinsik antara 0,40-0,599 (sedang) dan motivasi ekstrinsik antara 0,60-0,799 (kuat).

4.5.4 Analisis Korelasi Variabel Independen (X) dengan Variabel Dependen (Y)

Analisis hasil korelasi antara variabel gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja telah diuraikan yaitu dengan hasil korelasi *product moment* antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0,654 yang berarti hubungannya dinyatakan kuat. Nilai R (koefisien korelasi) antara variabel motivasi kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 0,658 dan berarti terdapat hubungan yang kuat pula. Nilai korelasi gaya kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki korelasi yang sama kuatnya terhadap

tingkat kepuasan kerja anggota Detasemen C Satuan III Pelopor disebabkan karena pada kesatuan ini mutlak diperlukan sosok/ figur pemimpin yang mengerti bagaimana dan kapan menerapkan gaya kepemimpinan sesuai situasi yang dihadapi. Hal ini jelas berdampak pada tingkat motivasi kerja anggota terutama jika dilihat dari faktor ekstrinsiknya.

Tabel 4.34

Hasil Korelasi Variabel Independen (X) dengan Variabel Dependen (Y)

Gaya Kepemimpinan (X1)	Y	Motivasi Kerja (X2)	Y	Kepuasan Kerja (Y)	Y
X1A(Pemimpin perhatian)		X2A(Motivasi Intrinsik)		YA (Pekerjaan yang menantang)	
Pearson correlation	.543	Pearson correlation	.514	Pearson correlation	.651
Sig. (2 tailed)	.000	Sig. (2 tailed)	.000	Sig. (2 tailed)	.000
N	195	N	195	N	195
X1B(Pemimpin ramah)		X2B(Motivasi Ekstrinsik)		YB (penghargaan yang adil)	
Pearson correlation	.561	Pearson correlation	.624	Pearson correlation	.816
Sig. (2 tailed)	.000	Sig. (2 tailed)	.000	Sig. (2 tailed)	.000
N	195	N	195	N	195
X1C(Pemimpin partisipatif)		X2(Motivasi Kerja)		YC (Kondisi kerja yang mendukung)	
Pearson correlation	.565	Pearson correlation	.658	Pearson correlation	.862
Sig. (2 tailed)	.000	Sig. (2 tailed)	.000	Sig. (2 tailed)	.000
N	195	N	195	N	195
X1D(Pemimpin berorientasi prestasi)		Y (Kepuasan Kerja)		YD (dukungan rekan kerja)	
Pearson correlation	.576	Pearson correlation	1.000	Pearson correlation	.797
Sig. (2 tailed)	.000	Sig. (2 tailed)		Sig. (2 tailed)	.000
N	195	N	195	N	195
X1(Gaya Kepemimpinan)				YE (Kecocokan kepribadian dengan pekerjaan)	
Pearson correlation	.654			Pearson correlation	.655
Sig. (2 tailed)	.000			Sig. (2 tailed)	.000
N	195			N	195
Y (Kepuasan Kerja)				Y (kepuasan kerja)	
Pearson correlation	1.000			Pearson correlation	1.000
Sig. (2 tailed)	.000			Sig. (2 tailed)	.000
N	195			N	195

4.5.5 Analisis Regresi Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dengan Kepuasan Kerja

Langkah yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dilakukan regresi yang tentu saja hasilnya tidak 100% tapi paling tidak, dapat memperkecil kesalahan dan mendekati kebenaran. Berdasarkan analisis dengan regresi sederhana, pengaruh gaya kepemimpinan

terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien determinan atau $R^2 = 0,428$ artinya bahwa variasi nilai variabel dependen (Y) yang dapat dijelaskan oleh model regresi adalah 42,8% dan selebihnya atau sebesar 57,20% variasi variabel Y dipengaruhi oleh variabel lain. Nilai F menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam persamaan/ model regresi secara bersamaan berpengaruh terhadap variabel dependen. Hasil regresi gaya kepemimpinan diperoleh output yang dihasilkan dari SPSS nilai statistik $F = 144,292$. Ini menunjukkan bahwa variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen karena nilai F lebih besar dari 4. (Purwanto dan Sulistyastuti, 2007 : 194).

Tingkat pengaruh indikator-indikator variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja anggota Detasemen C Satuan III Pelopor secara berurutan dari nilai koefisien determinan tertinggi dimulai dari pemimpin yang berorientasi prestasi (X1D) yaitu pemimpin yang menetapkan serangkaian sasaran yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka dengan nilai koefisien determinan $R^2 = 0,332$ yang berarti bahwa nilai Y yang dapat dijelaskan oleh model regresi adalah 33,2% dan selebihnya atau sebesar 66,80% yang berarti bahwa variasi nilai variabel Y dipengaruhi oleh variabel lain di luar model regresi. Nilai F pada indikator pemimpin yang berorientasi prestasi adalah 90,350. Ini menunjukkan bahwa indikator pemimpin berorientasi prestasi berpengaruh terhadap variabel dependen (Y).

Urutan kedua tingkat pengaruh indikator gaya kepemimpinan yaitu pemimpin partisipatif (X1C) yaitu pemimpin yang berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan, dengan nilai koefisien determinan $R^2 = 0,319$. Artinya bahwa nilai Y yang dapat dijelaskan oleh model regresi adalah 31,9% dan selebihnya atau sebesar 68,10%, artinya bahwa variasi nilai variabel Y dipengaruhi oleh variabel lain di luar model regresi. Nilai F pada indikator pemimpin partisipatif adalah 90,350. Ini menunjukkan bahwa indikator pemimpin partisipatif berpengaruh terhadap variabel dependen (Y). Pemimpin dengan gaya kepemimpinan partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan dengan melibatkannya dalam pengambilan keputusan. Pemimpin selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih

besar dengan jalan meng-*explore* kemampuan bawahan secara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi sehingga bawahan menjadi terbiasa memiliki tanggung jawab dalam mengembangkan kemampuannya untuk kemajuan organisasi.

Urutan ketiga tingkat pengaruh indikator gaya kepemimpinan yaitu pemimpin suportif (X1B) yaitu pemimpin yang ramah dan menunjukkan perhatian akan kebutuhan para pengikut, dengan nilai koefisien determinan $R^2 = 0,314$. Artinya bahwa nilai Y yang dapat dijelaskan oleh model regresi adalah 31,4% dan selebihnya atau sebesar 68,60%, artinya bahwa variasi nilai variabel Y dipengaruhi oleh variabel lain di luar model regresi. Nilai F pada indikator pemimpin suportif adalah 88,416. Ini menunjukkan bahwa indikator pemimpin suportif berpengaruh terhadap variabel dependen (Y).

Urutan keempat tingkat pengaruh indikator gaya kepemimpinan yaitu pemimpin direktif (X1A) yaitu pemimpin yang memberi kesempatan pengikutnya mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, menjadwalkan pekerjaan yang akan dilakukan, dan memberikan pedoman yang spesifik mengenai cara menyelesaikan tugas, dengan nilai koefisien determinan $R^2 = 0,295$. Artinya bahwa nilai Y yang dapat dijelaskan oleh model regresi adalah 29,5% dan selebihnya atau sebesar 70,50%, artinya bahwa variasi nilai variabel Y dipengaruhi oleh variabel lain di luar model regresi. Nilai F pada indikator pemimpin direktif adalah 80,745. Ini menunjukkan bahwa indikator pemimpin direktif berpengaruh terhadap variabel dependen (Y). Hasil analisis regresi (Lampiran 6) dari tiap-tiap indikator gaya kepemimpinan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.35
Hasil Regresi Gaya Kepemimpinan (X1) dengan Kepuasan Kerja (Y)

	R	R²	F	Sig
X1.Y	.654	.428	144,292	0,000
X1A.Y	.543	.295	80,745	0,000
X1B.Y	.561	.314	88,416	0,000
X1C.Y	.565	.319	90,350	0,000
X1D.Y	.576	.332	96,038	0,000

Output Regression

Berdasarkan hasil analisis regresi kepemimpinan dengan kepuasan kerja tersebut memberi pemahaman bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi prestasi paling menonjol mempengaruhi kepuasan kerja anggota Detasemen C Satuan III Pelopor. Pemimpin yang menjalankan fungsinya dengan indikator berorientasi pada prestasi sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi khususnya pada organisasi BRIMOB. Anggota BRIMOB yang tidak banyak berharap untuk kesejahteraan diri dan keluarganya secara materi, lebih banyak mengharapkan agar kesulitan yang mereka hadapi dapat dihargai oleh kesatuan melalui para pemimpinnya dengan penerapan-penerapan pemberian penghargaan (*reward*) bagi mereka yang memang berprestasi dalam bidang apapun demi membawa nama baik kesatuan bahkan negara. Penghargaan yang diinginkan seperti dapat melanjutkan sekolah jenjang karir seperti Sekolah Pembentukan Perwira (Setukpa) maupun penghargaan lain yang intinya mengakui hasil kerja mereka.

4.5.6 Analisis Regresi Variabel Motivasi Kerja (X2) dengan Kepuasan Kerja

Sondang P. Siagian (2007 : 287) menyebutkan bahwa motivasi yang tepat bagi para karyawan akan mendorong mereka untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya, karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan sasarnya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan terpenuhi pula. Motivasi juga merupakan bagian yang sangat penting dalam pemeliharaan hubungan dengan para karyawan. Adanya hubungan antara variabel dependen motivasi kerja seperti yang telah dijelaskan pada analisis korelasi di atas dengan nilai korelasi $R = 0,658$ dengan probabilitas 0,000 menunjukkan adanya hubungan yang signifikan.

Berdasarkan analisis dengan regresi sederhana, pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien determinan atau $R^2 = 0,433$, artinya bahwa variasi nilai variabel dependen (Y) yang dapat dijelaskan oleh model regresi adalah 43,3% dan selebihnya atau sebesar 56,7% variasi variabel Y dipengaruhi oleh variabel lain. Nilai F menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam persamaan/ model regresi secara bersamaan berpengaruh terhadap variabel dependen. Hasil analisis regresi motivasi kerja

diperoleh *out put* yang dihasilkan dari SPSS nilai statistik $F = 73,342$ yang menunjukkan bahwa variabel independen (X2) berpengaruh terhadap variabel dependen (Y). Hasil analisis regresi dari tiap-tiap indikator motivasi kerja dapat dilihat pada tabel sebagai berikut (Lihat Lampiran 7):

Tabel 4.36
Hasil Regresi Motivasi Kerja (X2) dengan Kepuasan Kerja (Y)

	R	R²	F	Sig
X2.Y	.658	.433	73,342	0,000
X2A.Y	.514	.254	69.296	0,000
X2B.Y	.624	.389	123,085	0,000

Output Regression

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel motivasi kerja terdiri dari 2 sub variabel yaitu motivasi intrinsik (X2A) yang berarti kemauan kerja yang ditunjukkan oleh semangat dan gairah kerja yang didapat dari semangat dan gairah kerja dari dalam diri orang yang bersangkutan serta menimbulkan rasa puas dan motivasi ekstrinsik (X2B) yang merupakan pendukung yang memberikan kesenangan, jika tidak dipenuhi tidak menimbulkan ketidakpuasan. Dari hasil regresi dapat diketahui bahwa tingkat pengaruh dari sub variabel X2A terhadap Y mempunyai nilai korelasi $R = 0,514$ dengan nilai koefisien determinan $R^2 = 0,254$, artinya bahwa variasi nilai variabel yang dapat dijelaskan oleh model regresi adalah 25,4% dan selebihnya 74,6% variasi variabel Y dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Dalam motivasi intrinsik memiliki nilai statistik $F = 69,296$, artinya bahwa variabel independen dalam analisis regresi berpengaruh terhadap variabel dependen.

Besarnya pengaruh sub variabel motivasi ekstrinsik (X2B) mempunyai nilai korelasi $R = 0,624$ dengan nilai koefisien determinan $R^2 = 0,389$, artinya bahwa variasi nilai variabel yang dapat dijelaskan oleh model regresi adalah 38,9% dan selebihnya 61,1% variasi variabel Y dipengaruhi oleh variabel lain. Dalam motivasi ekstrinsik memiliki nilai statistik $F = 123,085$, artinya bahwa variabel independen dalam analisis regresi berpengaruh terhadap variabel dependen.

Menurut teori Herzberg, agar para karyawan bisa termotivasi, maka hendaknya mereka mempunyai suatu pekerjaan dengan isi yang selalu

merangsang untuk berprestasi. Teori Herzberg ini sebenarnya mematahkan anggapan sementara pimpinan atau manajer bahwa persoalan-persoalan semangat kerja para karyawan itu dapat diatasi dengan pemberian upah dan gaji yang tinggi, insentif yang besar, dan perbaikan kondisi tempat kerja.

4.5.7 Analisis Regresi Berganda Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan Variabel Motivasi Kerja (X2) dengan Kepuasan Kerja (Y)

Hasil analisis regresi ganda antara variabel gaya kepemimpinan dan variabel motivasi secara bersama-sama dengan kepuasan kerja diperoleh nilai korelasi $R = 0,792$ dan koefisien determinan $R^2 = 0,627$, hal ini menunjukkan besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan variabel motivasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja sebesar 62,7%, dan selebihnya 37,3% variasi variabel kepuasan kerja (Y) dipengaruhi oleh variabel lain. Nilai statistik $F = 163,169$, artinya bahwa variabel independen apabila digabung dalam analisis regresi berpengaruh kuat. Hasil analisis regresi ganda (Lampiran 8) dari indikator gaya kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.37
Hasil Regresi Berganda Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi Kerja (X2) Secara Bersama-sama Dengan Kepuasan Kerja (Y)

	R	R²	F	Sig
X1,X2.Y	.745	.555	119,640	0.000

Output Regression

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi anggota dalam mencapai kepuasan kerja dengan menggunakan ketrampilannya dalam memotivasi bawahannya sehingga tujuan organisasi terpenuhi secara optimal. Pernyataan tersebut diperkuat dengan pendapat Edwin B. Flipo yang mengatakan bahwa, “Motivasi adalah suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai”. Demikian pula dikatakan oleh Malayu S. Hasibuan (2007: 203) bahwa, “Kepuasan kerja banyak dipengaruhi sikap pimpinan dalam kepemimpinannya”. Pada pelaksanaan tugas

sehari-hari seorang pimpinan yang mengunjungi anggota yang bertugas jauh dari keramaian dapat membuat anggota tersebut merasa diperhatikan walaupun hanya singgah dan menanyakan keadaan kesehatannya.

John H. Zenger dan Joseph Folkman (2004 : 50) mengatakan bahwa, “Rahasia membangun kesuksesan sebagai seorang pemimpin adalah menjadi unggul dalam kombinasi keterampilan yang kuat”. Beberapa kombinasi yang sangat berguna meliputi keterampilan pribadi dalam menyelesaikan pekerjaan yang dikombinasikan dengan kemampuan mendorong orang lain melaksanakan pekerjaan mereka. Beberapa contoh kombinasi tersebut adalah : pengetahuan teknis dan kemampuan menginspirasi atau memotivasi orang lain, mengaitkan dengan dunia luar dan kemampuan menginspirasi orang lain, berfokus pada hasil dan kemampuan berkomunikasi yang kuat, kerja tim dan menetapkan sasaran yang longgar, dan perspektif strategis dan keterampilan pemecahan masalah/ analitis.

4.6. 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 4.38
Hasil Uji T

Variabel	Thitung	Ttabel	.Sig	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	7.245	1.960	.000	Berpengaruh
-Direktif (X1A)	2.236	1.960	.027	Berpengaruh
-Supportif (X1B)	2.085	1.960	.038	Berpengaruh
-Partisipatif (X1C)	2.608	1.960	.010	Berpengaruh
-Berorientasi Prestasi (X1D)	2.289	1.960	.023	Berpengaruh
Motivasi Kerja (X2)	7.401	1.960	.000	Berpengaruh
- Motivasi Intrinsik (X2A)	3.847	1.960	.000	Berpengaruh
- Motivasi Ekstrinsik (X2B)	7.564	1.960	.000	Berpengaruh

Berdasarkan tabel di atas diketahui secara umum baik indikator pada variabel gaya kepemimpinan maupun variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh dan berkontribusi terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat penting dalam menciptakan kepuasan kerja anggotanya.

Semakin baik gaya kepemimpinan yang ditunjukkan dan diterapkan oleh seorang pemimpin organisasi pada bawahannya, maka kepuasan kerja akan meningkat. Adanya kelemahan pada seorang pemimpin dalam berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan perlu menjadi perhatian untuk lebih ditingkatkan hubungan. Tidak ada tolok ukur tingkat kepuasan kerja yang mutlak, karena setiap individu berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja hanya diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan turnover kecil maka secara relatif, kepuasan kerja karyawan baik. Sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja, dan turnover karyawan besar maka kepuasan kerja karyawan kurang. Menurut Hasibuan (2007 : 203), "Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi faktor-faktor balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, suasana lingkungan kerja, sikap pimpinan dan kepemimpinannya, dan sifat pekerjaan monoton atau tidak".

Perhatian pemimpin dengan menerapkan perlakuan yang adil terhadap anggota dengan memberikan penghargaan menurut teori harapan Victor H. Vroom. Menurut teori ini, "Motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu". Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya. Dinyatakan dengan cara yang sangat sederhana, teori harapan berkata bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya untuk berupaya akan menjadi rendah.

Sementara itu pada variabel motivasi kerja yang terdiri dari 2 sub variabel masing- masing memiliki nilai t hitung $>$ t tabel dengan nilai probabilitas (p) $<$ 0.05 yang berarti sub-sub variabel motivasi kerja secara statistik berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Secara umum variabel gaya kepemimpinan dan variabel motivasi kerja secara statistik berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Indikator motivasi intrinsik memiliki nilai t hitung = 3.847, lebih kecil dari indikator motivasi ekstrinsik yang memiliki t hitung = 7,564.

Bahwa tidak ada satu pun cara yang terbaik untuk mempengaruhi orang lain, namun menurut Hadiman bahwa pemimpin yang baik adalah : (1) Pemimpin yang tidak pernah berbohong pada bawahannya; (2) Pemimpin yang rela berkorban untuk bawahannya; (3) Pemimpin yang selalu membela bawahannya, dengan ilustrasi pada organisasi Polri adalah jika seorang pemimpin memperjuangkan kemajuan anak buahnya untuk mengikuti sekolah-sekolah; (4) Pemimpin tidak sukar dihubungi yang pada akhirnya seorang pemimpin akan kaya informasi dan unggul dilapangan; (5) Pemimpin tidak pernah mengambil hak bawahannya; (6) Pemimpin adalah teladan dari bawahannya dan; (7) Pemimpin memiliki iman taqwa yang mantap.

BAB 5

PENUTUP

BRIMOB yang sejak awal dibentuknya adalah kesatuan paramiliter yang merupakan kesatuan khusus Polri, makin mengentalkan warna militeristiknya ketika Polri disatukan dengan Tentara Nasional Indonesia (TNI) pada masa orde baru dalam wadah organisasi bernama Angkatan Bersenjata Republik Indonesia (ABRI). Warna militeristik yang makin kental ini masih terbawa sampai era reformasi yang telah memasuki usia ke-12 tahun, termasuk gaya kepemimpinan yang diterapkan khususnya pada Detasemen C Satuan III Pelopor. Dengan segala keterbatasannya, BRIMOB Polri khususnya Pada Detasemen C Satuan III Pelopor, harus tetap mewujudkan sosok BRIMOB yang bersih, profesional dan akuntabel sesuai tuntutan zaman dan masyarakat. Salah satu upaya yang harus dilakukan adalah dengan merubah gaya kepemimpinan yang tentunya akan berdampak pada termotivasinya anggota dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Jika demikian, tentunya anggota akan mencapai kepuasan kerja dan dampak yang lebih luas adalah pelaksanaan tugas yang baik dan professional dalam mengayomi masyarakatnya.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel independen gaya kepemimpinan dan motivasi kerja baik secara tunggal maupun bersama-sama terhadap variabel dependen kepuasan kerja anggota Detasemen C Satuan III Pelopor. Berdasarkan hasil analisis penelitian yang telah diuraikan pada bab hasil penelitian dan pembahasan dapat diambil kesimpulan dan saran sebagai berikut :

5.1 Kesimpulan

1. Gaya kepemimpinan yang diukur dari dimensi gaya direktif, supportif, partisipatif dan berorientasi prestasi mempunyai hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan berorientasi prestasi dirasakan lebih memberikan andil besar dalam peningkatan kepuasan kerja anggota terutama untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan dengan memberi kesempatan mengikuti pendidikan kejuruan dan pelatihan-pelatihan. Meluangkan waktu untuk

dapat mengembangkan anak buah untuk dapat menunjukkan prestasinya merupakan sebuah perilaku yang penting bagi seorang pemimpin. Hal ini sebenarnya bukan hanya untuk apa yang pemimpin kerjakan bagi orang-orang yang ia bantu, tetapi juga memberikan pengaruh yang sama bagi pemimpin itu sendiri dan juga organisasinya. Dibentuknya tim pendaki sebagai sarana pengembangan bakat dan kemampuan anggota, melatih dan membentuk tim untuk penanganan aksi terror, pemeliharaan kemampuan gerilya anti gerilya agar siap digunakan setiap saat menghadapi separatis dan pelatihan PHH secara berkala adalah suatu bentuk nyata yang diupayakan oleh organisasi yang dapat memacu semangat dan motivasi anggota. Satuan yang masih lekat dengan sebutan satuan paramiliter ini, tetap masih membutuhkan sosok pemimpin dengan gaya direktif, yang memberikan perintah-perintah dengan jelas dan tidak bertele-tele. Demikian juga dengan gaya kepemimpinan yang lebih cenderung memberikan dukungan terhadap anggotanya baik bersifat teknis maupun non teknis ternyata merupakan dukungan yang sangat diharapkan oleh anggota.

2. Motivasi kerja pada Detasemen C Satuan III Pelopor, baik motivasi yang timbul dari dalam dirinya sendiri maupun karena faktor luar dirinya cukup dapat berjalan dengan baik. Hal ini terlihat pada proses jalannya program-program baik latihan maupun penugasan yang selalu dapat dilaksanakan sesuai dengan perintah maupun rencana yang ditetapkan. Agar para karyawan bisa termotivasi, maka hendaknya mereka mempunyai suatu pekerjaan dengan isi yang selalu merangsang untuk berprestasi. Hal ini dikuatkan dengan hasil penelitian yang diperoleh yaitu keinginan anggota akan sosok pemimpin yang berorientasi prestasi.
3. Faktor gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara keseluruhan memberikan kontribusi cukup signifikan terhadap kepuasan kerja anggota Detasemen C Satuan III Pelopor Korps BRIMOB. Kontribusi gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja lebih besar dari pada motivasi kerja karena kepemimpinan sebagai pengelola sumber daya dan sumber

dana dalam organisasi dan seharusnya dapat selalu memberikan motivasi sebagai sarana dalam mencapai tujuan organisasi tanpa mengesampingkan kepentingan anggota. Dengan gaya kepemimpinan yang baik dan sesuai, maka akan timbul dan mendorong motivasi kerja pada anggota menjadi lebih baik sehingga jika motivasi kerja anggota baik akan meningkatkan kerja dan menghasilkan kepuasan.

4. Kepuasan kerja sangat penting karena bermanfaat bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat yang diayomi dan dilayani. Tingkat kepuasan kerja anggota yang paling menonjol yaitu pada kondisi kerja yang mendukung. Kepuasan tersebut dirasakan anggota karena fasilitas kerja yang mendukung, lingkungan tempat bekerja termasuk dukungan rekan kerja yang mendukung dan gaya pemimpin yang tepat serta dapat memotivasi kerja anggota, sehingga dalam melaksanakan kegiatan baik dalam rangka latihan sehari-hari maupun pelaksanaan penugasan, anggota merasa senang dan nyaman sehingga timbul kepuasan. Sementara itu tingkat kepuasan terendah pada pekerjaan yang menantang mental (*Mentally Challenging Work*) seperti pekerjaan yang tidak sesuai dengan hati nurani, kesempatan melakukan pekerjaan dengan hal yang berbeda setiap saat. Sedangkan pada pengukuran nilai rata-rata tingkat kepuasan kerja anggota paling rendah adalah gaji.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan di atas, maka peneliti berkewajiban memberi saran sebagai masukan bagi organisasi tempat penelitian, sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada anggota Den C Sat III Por seyogyanya lebih ditekankan pada kepemimpinan yang konsekuen dalam menerapkan penghargaan untuk merangsang prestasi anggota dan juga berikan hukuman bagi personel yang melanggar aturan. Akan lebih baik jika pendidikan atau pelatihan kepemimpinan yang tidak hanya bersifat kedinasan diberikan kepada para pemimpin di Satuan ini sebagai upaya mendekatkan diri secara pribadi kepada para anggota. Sebutan untuk

kesatuan dan jabatan Komandan akan baik jika dikembalikan seperti dahulu (Dankorps, Danmen, Resimen, Danyon, Batalyon, Danki, Kompi dan lain-lain).

2. Seyogyanya para pemimpin mau berbaur dengan anggotanya baik dalam jam dinas maupun diluar jam dinas. Sedapatnya pemimpin menyempatkan waktu walau hanya sekadar menyapa karena hal ini memungkinkan hubungan terjalin tidak hanya dalam kedinasan saja tetapi pribadi, sehingga berpeluang besar dalam meningkatkan motivasi kerja anggota.
3. Perlunya melakukan evaluasi pelaksanaan kepemimpinan dalam memotivasi anggota dengan melakukan survey terhadap sikap anggota, motivasi mereka terhadap pekerjaannya yang berdampak pada kepuasan kerjanya dengan melakukan kerja sama dengan kalangan akademisi maupun pemerhati BRIMOB, dalam pelaksanaannya. Kobarkan semangat BRIMOB pada era keemasan dahulu, sebaiknya tidak anti terhadap yang berbau militer (sikap keras/ disiplin) karena hakekatnya disiplin tidak hanya milik militer.
4. Untuk meningkatkan kepuasan kerja anggota, pemimpin sebaiknya membuat rencana seleksi terhadap anggota dengan kualifikasi sesuai dengan tugas pada fungsi BRIMOB. Sehingga diharapkan para personel menjadi cakap dan tepat pada fungsi yang diembannya serta pada akhirnya dapat melaksanakan pekerjaan yang sudah menjadi tanggung jawabnya dengan baik. Dukungan sarana dan prasarana yang telah ada patut untuk dipertahankan dengan cara merawat secara tertib sehingga akan tetap layak pakai saat dibutuhkan, meningkatkan moral dan motivasi anggota dalam setiap pelaksanaan tugas. Bahkan jika dimungkinkan, kembalikan kejayaan kesatuan Pelopor pada masa lalu, misal dengan penggunaan seragam Pakaian Dinas Lapangan (PDL) hijau dan loreng PELOPOR.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh. 1998. *Psikologi Industri, edisi kelima*. Yogyakarta : Liberty.
- Djamin, Awaloedin, dkk. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia I : Kontribusi Teoritis Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi*. Bandung : Sanyata Sumanasa Wira Sespim Polri.
- _____. 2010. "Kumpulan Tulisan Prof. Dr. Awaloedin Djamin, MPA". Makalah tidak diterbitkan. Jakarta.
- Furqon. 1997. *Statistik Terapan Untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- Gouzaly, Saydam. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Gunung Agung.
- Hasibuan, Malayu SP. 1984. *Manajemen Dasar, Pengertian dan masalah*. Jakarta : Bumi Aksara.
- _____. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- _____. 2007. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Herzberg, Frederick. 1967. *Work and The Nature of Man*. Cleveland And New York : The World Publishing Company.
- Keith, Davis, Jhon W. Newstrom. 1995. *Perilaku Dalam Organisasi, Edisi Ketujuh*. Jakarta : Erlangga.
- Mangkunegara, AP. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Rosda.
- Manullang, M. 1982. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Muradi. 2009. *Quo Vadis Brimob Polri : Menuju Polisi Paramiliter Profesional dan Demokratis*. Bandung : Pustaka Sutra.
- Nasution, Mustafa Edwin dan Hardius Usman. 2008. *Proses Penelitian Kuantitatif*. Jakarta : Cetakan ketiga, FEUI.
- Pareek, Stephens. 1984. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Purwanto , Erwan Agus dan Dyah Ratih Sulistyastuti. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta : Gava Media.

- Robbins, Stephens P. 1994. *Organization Theory, Structure, Design and Application*. Alih Bahasa Yusuf Udara, Jakarta : Arean.
- _____. 1996. *Perilaku Organisasi, jilid 1*. Jakarta : PT. Prenhallindo.
- _____. 1996. *Organization Behaviour, Seventh Edition*. New Jersey : A Simon & Schuster Company, Englewood Cliffs, 07632.
- _____. 1998. *Perilaku Organisasi : Konsep Kontroversi Aplikasi*. Jakarta : PT. Prenhallindo.
- _____. 2003. *Perilaku Organisasi*, Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- _____. 2006. *Perilaku Organisasi* , Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Sarwoto. 1979. *Dasar-dasar Organisasi Management*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Shelton, Ken. Ed. 2002. *Paradigma Baru Kepemimpinan : Berbagai Visi Luar Biasa Bagi Organisasi Abad Ke-21*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Siagian, Sondang P. 1983. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Admistrasi*. Jakarta : PT. Gunung Agung.
- _____. 1987. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Jakarta : Rineka Cipta.
- _____. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Singgih, Santoso. 2000. *Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. Jakarta : PT Gramedia.
- Stamps, P.L. et al. 1978. *Measurement of Work Satisfaction Among Health Professional*. Medical Care, Vol. April No.4 p. 337 – 352.
- Stoner, James A.F dan Charles Wankel. 1990. *Manajemen*. Terjemahan Wilhelmus. Jakarta : Intermedia.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- _____. 2008. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung : Alfabeta.

- Sullivan, John L. 1992. *Introduction To Police Science*. diterj. oleh Kunarto. Jakarta : Pusat Pengembangan Ilmu dan Teknologi Kepolisian Perguruan Tinggi Ilmu Kepolisian.
- Sumarsono, H.M Sonny. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Susanto, AB dan Koesnadi Kardi. 2003. *Quantum Leadership : Kepemimpinan dalam Dunia Bisnis dan Militer*. Jakarta : PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Sutrisno, Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana.
- Thoha, Miftah. 1983. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Thoha, Miftah. 2009. *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Wilson, O.W. 1950. *Police Administration*. USA : McGraw Hill Book Company, Inc.
- Wexley, Kenneth N dan Garry A. Yukl. 1992. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia* edisi alih bahasa dari *Organizational Behaviour and Personnel Psychology*, oleh Muh. Shobarudin. Jakarta : Rineka Cipta.
- Yukl, Gary A. 1994. *Kepemimpinan Dalam Organisasi* edisi alih bahasa dari *Leadership in Organizations*, oleh Jusuf Udaya. Jakarta : Prenhallindo.
- Zenger, John H dan Joseph Folkman. *The Handbook for Leaders : 24 Poin Penting Seputar Kepemimpinan yang Luar Biasa*. Edisi alih Bahasa dari *The Hanbook for Leaders : 24 Lessons for Extraordinary Leadership* oleh Paul Alfried Rajoe. Jakarta : PT Bhuana Ilmu Populer.

TESIS DAN HASIL PENELITIAN

- Aziz, Aziza. 1991. *Hubungan Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja Perawat dengan penampilan kerja perawat di RSU Abdul Moeloek Lampung*. Jakarta. Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia.
- Dwiarsih, A.Y Retno. 2001. *Hubungan antara kepemimpinan, iklim organisasi dan karakteristik individu dengan kepuasan kerja*. Jakarta. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
- Hidayati, Nuraida. 2002. *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 Jakarta*. Tesis. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
- Simanjuntak, Pinondang. 1995. *Pengaruh Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kualitas Pelayanan Kantor Kelurahan Di Kotamadya Jakarta Pusat*. Tesis. Jakarta. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
- Wawan Kurniawan. 2010. *Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Anggota Direktorat Lalu Lintas Polri*. Jakarta. Program Studi Kajian Ilmu Kepolisian Universitas Indonesia.

Publikasi Elektronik :

<http://krishna-mumblog-krishna.blogspot.com/2008/09/kepemimpinan-partisipatif.html>

Ramlan Ruvendi. 2005. *Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor*. Jurnal Ilmiah Binaniaga Vol. 01 No. 1.



Lampiran 1 : Kuesioner

No Responden :

IDENTITAS RESPONDEN

Berikan tanda silang (X) pada kolom dan berikanlah jawaban yang sesuai dengan data pribadi saudara.

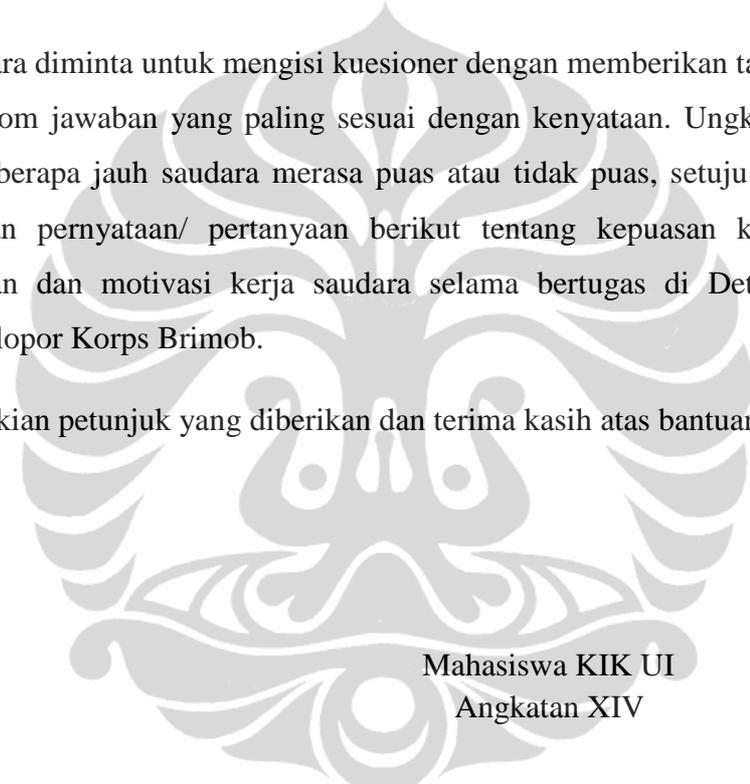
1. Nama/ NRP :
2. Pangkat : () 1. Bintara.
() 2. Pama.
3. Usia : () 1. 17-26 tahun. () 3. 37-46 tahun.
() 2. 27-36 tahun. () 4. 47-57 tahun.
4. Lama bekerja : () 1. 0-5 tahun. () 4. 16-20 tahun.
() 2. 6-10 tahun. () 5. > 20 tahun.
() 3. 11-15 tahun.
5. Pendidikan terakhir : () 1. SLTA. () 4. S2.
() 2. D3. () 5. S3.
() 3. S1.
6. Unit : () 1. Urusan Operasional disingkat Ur Ops.
() 2. Urusan Administrasi disingkat Ur Min.
() 3. Urusan Sarana dan Prasarana disingkat Ur Sarpras.
() 4. Pelayanan Markas disingkat Yanma.
() 5. Sub Detasemen disingkat Sub Den.
7. Pendidikan kejuruan/ pelatihan Brimob yang sudah dilaksanakan :
() 1. Tidak pernah. () 3. 6-10 kali.
() 2. 1-5 kali. () 4. > 10 kali.

PETUNJUK PENGISIAN

Kuesioner ini akan digunakan untuk keperluan dalam penyusunan tesis sebagai akhir dari pendidikan saya sebagai mahasiswa Pascasarjana Kajian Ilmu Kepolisian Universitas Indonesia. Kuesioner ini tidak ada pengaruhnya dengan perjalanan karir Saudara. Oleh karena itu mohon bantuannya untuk mengisi dengan jujur guna mendukung dan mempermudah saya dalam menganalisis data yang diperoleh.

Saudara diminta untuk mengisi kuesioner dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom jawaban yang paling sesuai dengan kenyataan. Ungkapkan dan tunjukkan seberapa jauh saudara merasa puas atau tidak puas, setuju atau tidak setuju dengan pernyataan/ pertanyaan berikut tentang kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja saudara selama bertugas di Detasemen C Satuan III Pelopor Korps Brimob.

Demikian petunjuk yang diberikan dan terima kasih atas bantuannya.



Mahasiswa KIK UI
Angkatan XIV

IGA DP Nugraha, SIK
NPM. 0906595314

Kuesioner Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

DIMENSI GAYA KEPEMIMPINAN (X1)	KATEGORI PERNYATAAN				
	Sangat Puas	Puas	Cukup Puas	Tidak Puas	Sangat Tidak Puas
	5	4	3	2	1

- A. **Pemimpin Direktif, memberi kesempatan pengikutnya mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, menjadwalkan pekerjaan yang akan dilakukan, dan memberikan pedoman yang spesifik mengenai cara menyelesaikan tugas.**

1	Pimpinan tegas memimpin dalam situasi sulit					
2	Pimpinan tegas mengambil keputusan dalam situasi tidak menentu					
3	Perintah pimpinan selalu jelas, tidak bertele-tele					
4	Tahapan kegiatan jelas ditentukan oleh pimpinan					
5	Pimpinan memberitahukan bawahan tentang apa yang harus dan bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan					
6	Pimpinan mempengaruhi bawahan sesuai posisi kewenangannya					
7	Adanya hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan					
8	Bawahan tunduk pada perintah atasan					
9	Pimpinan mesti ditaati oleh bawahan					
10	Pimpinan selalu menerapkan penghargaan dan hukuman untuk mengontrol bawahan					

- B. **Gaya Supportif, ramah dan menunjukkan perhatian akan kebutuhan para pengikut.**

11	Pimpinan saya menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan anggota baru					
12	Pimpinan saya melakukan supervisi pada anggota mengenai pekerjaannya					
13	Pimpinan saya memastikan adanya pedoman kerja pada masing-masing bagian kerja anggota					
14	Pimpinan saya mensosialisasikan program kerja pada anggota					
15	Pimpinan saya memberikan perhatian dan mendukung karir bagi anggota yang berprestasi					

16	Pimpinan saya memberikan solusi jika anggota bertanya tentang masalah pekerjaan					
----	---	--	--	--	--	--

C. Gaya Partisipatif, berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan

17	Pimpinan mengajak bawahan bersama-sama merumuskan tujuan					
18	Pimpinan bekerja sama dengan bawahan untuk menyusun tugasnya masing-masing					
19	Pimpinan menggunakan partisipasi anggota untuk melancarkan komunikasi antar anggota					
20	Pimpinan lebih memperhatikan kerja kelompok daripada kompetisi individual					
21	Pimpinan memberikan kesempatan para anggota untuk mendiskusikan masalah-masalahnya					
22	Pimpinan memberikan perhatian pada kelompok yang tidak sukses dalam kerja					
23	Pimpinan menanggapi setiap saran dan mempertimbangkan melalui musyawarah					

D. Pemimpin berorientasi prestasi, menetapkan serangkaian sasaran yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

24	Pimpinan mempercayakan tugas-tugas secara berjenjang					
25	Pimpinan peduli terhadap pekerjaan					
26	Prestasi yang telah dicapai berkat dorongan dari pimpinan					
27	Pimpinan memberikan kesempatan dalam mengembangkan karir					
28	Pimpinan memberikan tugas dan sesuai bidang dan kemampuan anggota					
29	Pimpinan peduli terhadap pekerjaan					
30	Saya diberi kesempatan untuk mengikuti pendidikan kejuruan					

DIMENSI MOTIVASI KERJA (X2)	KATEGORI PERNYATAAN				
	Sangat Puas	Puas	Cukup Puas	Tidak Puas	Sangat Tidak Puas
	5	4	3	2	1

A. Motivasi Intrinsik

1. Perasaan bertanggung jawab

1	Bagaimana perasaan saudara bila pekerjaan yang sudah saudara kerjakan ternyata kurang baik?					
---	---	--	--	--	--	--

2. Keinginan untuk mengembangkan diri

2	Bagaimana perasaan saudara jika dalam suatu periode waktu, saudara tidak mengikuti suatu pelatihan/ kejuruan/ penugasan?					
---	--	--	--	--	--	--

3. Penggunaan keahlian dan kemampuan

3	Kemampuan anda membuat anda mudah melaksanakan tugas					
---	--	--	--	--	--	--

4. Otonomi dalam bekerja

4	Bagaimana perasaan saudara jika perilaku saudara dalam bekerja selalu dimonitoring oleh atasan saudara?					
---	---	--	--	--	--	--

5. Kemudahan memusatkan perhatian

5	Bagaimana perasaan saudara jika saudara sedang menghadapi masalah (mis : masalah keluarga) dan pimpinan saudara membantu memberikan solusi?					
---	---	--	--	--	--	--

6. Semangat yang tinggi dalam bekerja

6	Bagaimana perasaan saudara dalam menghadapi tugas jika waktu dan segala daya upaya yang telah saudara lakukan tidak sia-sia, dan segala sesuatu telah berjalan dengan baik serta mendekati tujuan?					
---	--	--	--	--	--	--

B. Motivasi Ekstrinsik

1. Pernyataan terhadap gaji

7	Dalam usaha untuk mencukupi kebutuhan hidup, bagaimanakah perasaan saudara terhadap gaji yang saudara terima?					
---	---	--	--	--	--	--

2. Pernyataan terhadap keamanan kerja

8	Bagaimana perasaan saudara dengan pekerjaan yang saudara lakukan beresiko terhadap kecelakaan?					
9	Bagaimana perasaan saudara jika pekerjaan yang saudara lakukan sekarang termasuk tidak mudah untuk kehilangan pekerjaan?					

3. Pernyataan terhadap tunjangan tambahan

10	Bagaimana menurut pendapat saudara terhadap tunjangan yang diberikan dalam hal menambah kepuasan atas imbalan keseluruhan yang saudara terima? (insentif dll)					
----	---	--	--	--	--	--

4. Pernyataan terhadap kondisi pekerjaan pada umumnya

11	Bagaimana menurut saudara fasilitas yang disediakan apakah sesuai dengan kebutuhan pekerjaan anda sekarang?					
----	---	--	--	--	--	--

5. Pengakuan atas hasil kerja yang bagus

12	Apabila di dalam bekerja saudara merasa berhasil dengan baik apakah atasan dan teman kerja saudara selalu memberi pengakuan?					
13	Bagaimanakah pengakuan pimpinan dan rekan kerja atas hasil kerja saudara?					

6. Perasaan ikut memiliki

14	Bagaimanakah perasaan saudara bila saudara menjadi seseorang yang mewakili organisasi saudara dalam suatu even yang membawa nama baik organisasi saudara?					
15	Apabila organisasi tempat saudara bekerja sedang mengalami masalah, apakah saudara bersedia dan yakin akan membela organisasi saudara?					

7. Apresiasi dan persahabatan dalam bekerja

16	Bagaimanakah tanggapan saudara terhadap orang-orang yang berada di dalam lingkungan kerja saudara?					
----	--	--	--	--	--	--

DIMENSI KEPUASAN KERJA (Y)	KATEGORI PERNYATAAN				
	Sangat Puas	Puas	Cukup Puas	Tidak Puas	Sangat Tidak Puas
	5	4	3	2	1

A. Pekerjaan yang menantang (Mentally Challenging Work)

1	Saya bebas menggunakan cara kerja yang sesuai dengan pekerjaan saya.				
2	Saya selalu melakukan pekerjaan sesuai keinginan saya.				
3	Saya punya peluang setiap hari kerja untuk bekerja sendiri.				
4	Saya selalu sibuk mengerjakan pekerjaan setiap saat.				
5	Saya punya kesempatan melakukan pekerjaan dengan hal yang berbeda setiap saat.				

B. Penghargaan yang adil (Equitable Rewards)

6	Gaji saya sesuai dengan pekerjaan saya				
7	Hubungan kerja saya dengan atasan saling terbuka				
8	Lingkungan kerja di kantor sangat menghargai anggota yang punya prestasi dan bekerja rajin				
9	Setiap ada anggota yang prestasi selalu diberi penghargaan dan demikian sebaliknya.				
10	Pekerjaan yang saya lakukan dengan baik akan berdampak terhadap karir saya.				

C. Kondisi kerja yang mendukung (Supportive working conditions)

11	Fasilitas kerja di markas sangat mendukung kelancaran tugas-tugas				
12	Pimpinan selalu perhatian dan semangat dalam setiap pelaksanaan tugas				
13	Jadwal kerja berupa latihan dan penugasan telah disusun rapi dan sesuai				

14	Saya merasa nyaman dengan kondisi kerja sekarang					
15	Saya selalu melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan sesuai dengan aturan yang berlaku					

D. Dukungan rekan kerja (Supportive colleagues)

16	Saya dan rekan kerja saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan					
17	Saya berprestasi karena dorongan rekan kerja saya					
18	Kami bebas menyampaikan saran dan pendapat kepada rekan kerja					
19	Kami bebas bekerja sama dengan orang lain					
20	Saya bekerja dengan baik karena dukungan rekan kerja					

E. Kecocokan kepribadian dan pekerjaan (The personality-job fit)

21	Saya mempunyai kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan					
22	Saya senang bekerja di unit kerja saya sekarang					
23	Saya melakukan pekerjaan diluar batas kemampuan					
24	Saya dapat melakukan pekerjaan dinas di luar jam kerja					
25	Saya dapat melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan hati nurani					

Kuesioner Lanjutan yang Valid dan Reliabel

DIMENSI GAYA KEPEMIMPINAN (X1)	KATEGORI PERNYATAAN				
	Sangat Puas	Puas	Cukup Puas	Tidak Puas	Sangat Tidak Puas
	5	4	3	2	1

- A. Pemimpin Direktif, memberi kesempatan pengikutnya mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, menjadwalkan pekerjaan yang akan dilakukan, dan memberikan pedoman yang spesifik mengenai cara menyelesaikan tugas.**

1	Pimpinan tegas memimpin dalam situasi sulit					
2	Pimpinan tegas mengambil keputusan dalam situasi tidak menentu					
3	Perintah pimpinan selalu jelas, tidak bertele-tele					
4	Tahapan kegiatan jelas ditentukan oleh pimpinan					
5	Pimpinan memberitahukan bawahan tentang apa yang harus dan bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan					
6	Adanya hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan					
7	Bawahan tunduk pada perintah atasan					
8	Pimpinan selalu menerapkan penghargaan dan hukuman untuk mengontrol bawahan					

- B. Gaya Supportif, ramah dan menunjukkan perhatian akan kebutuhan para pengikut.**

9	Pimpinan saya menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan anggota baru					
10	Pimpinan saya melakukan supervisi pada anggota mengenai pekerjaannya					
11	Pimpinan saya memastikan adanya pedoman kerja pada masing-masing bagian kerja anggota					
12	Pimpinan saya mensosialisasikan program kerja pada anggota					
13	Pimpinan saya memberikan perhatian dan mendukung karir bagi anggota yang berprestasi					
14	Pimpinan saya memberikan solusi jika anggota bertanya tentang masalah pekerjaan					

C. Gaya Partisipatif, berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan

15	Pimpinan mengajak bawahan bersama-sama merumuskan tujuan					
16	Pimpinan bekerja sama dengan bawahan untuk menyusun tugasnya masing-masing					
17	Pimpinan menggunakan partisipasi anggota untuk melancarkan komunikasi antar anggota					
18	Pimpinan lebih memperhatikan kerja kelompok daripada kompetisi individual					
19	Pimpinan memberikan kesempatan para anggota untuk mendiskusikan masalah-masalahnya					
20	Pimpinan memberikan perhatian pada kelompok yang tidak sukses dalam kerja					
21	Pimpinan menanggapi setiap saran dan mempertimbangkan melalui musyawarah					

D. Pemimpin berorientasi prestasi, menetapkan serangkaian sasaran yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

22	Pimpinan mempercayakan tugas-tugas secara berjenjang					
23	Pimpinan peduli terhadap pekerjaan					
24	Prestasi yang telah dicapai berkat dorongan dari pimpinan					
25	Pimpinan memberikan kesempatan dalam mengembangkan karir					
26	Pimpinan memberikan tugas dan sesuai bidang dan kemampuan anggota					
27	Pimpinan peduli terhadap pekerjaan					
28	Saya diberi kesempatan untuk mengikuti pendidikan kejuruan					

DIMENSI MOTIVASI KERJA (X2)	KATEGORI PERNYATAAN				
	Sangat Puas	Puas	Cukup Puas	Tidak Puas	Sangat Tidak Puas
	5	4	3	2	1

A. Motivasi Intrinsik

1. Penggunaan keahlian dan kemampuan

1	Kemampuan anda membuat anda mudah melaksanakan tugas					
---	--	--	--	--	--	--

2. Otonomi dalam bekerja

2	Bagaimana perasaan saudara jika perilaku saudara dalam bekerja selalu dimonitoring oleh atasan saudara?					
---	---	--	--	--	--	--

3. Kemudahan memusatkan perhatian

3	Bagaimana perasaan saudara jika saudara sedang menghadapi masalah (mis : masalah keluarga) dan pimpinan saudara membantu memberikan solusi?					
---	---	--	--	--	--	--

4. Semangat yang tinggi dalam bekerja

4	Bagaimana perasaan saudara dalam menghadapi tugas jika waktu dan segala daya upaya yang telah saudara lakukan tidak sia-sia, dan segala sesuatu telah berjalan dengan baik serta mendekati tujuan?					
---	--	--	--	--	--	--

B. Motivasi Ekstrinsik**Pernyataan terhadap keamanan kerja**

5	Bagaimana perasaan saudara dengan pekerjaan yang saudara lakukan beresiko terhadap kecelakaan?					
6	Bagaimana perasaan saudara jika pekerjaan yang saudara lakukan sekarang termasuk tidak mudah untuk kehilangan pekerjaan?					

Pernyataan terhadap tunjangan tambahan

7	Bagaimana menurut pendapat saudara terhadap tunjangan yang diberikan dalam hal menambah kepuasan atas imbalan keseluruhan yang saudara terima? (insentif dll)					
---	---	--	--	--	--	--

Pengakuan atas hasil kerja yang bagus

8	Apabila di dalam bekerja saudara merasa berhasil dengan baik apakah atasan dan teman kerja saudara selalu memberi pengakuan?					
9	Bagaimanakah pengakuan pimpinan dan rekan kerja atas hasil kerja saudara?					

Perasaan ikut memiliki

10	Bagaimanakah perasaan saudara bila saudara menjadi seseorang yang mewakili organisasi saudara dalam suatu even yang membawa nama baik organisasi saudara?					
11	Apabila organisasi tempat saudara bekerja sedang mengalami masalah, apakah saudara bersedia dan yakin akan membela organisasi saudara?					

Apresiasi dan persahabatan dalam bekerja

12	Bagaimanakah tanggapan saudara terhadap orang-orang yang berada di dalam lingkungan kerja saudara?					
----	--	--	--	--	--	--

DIMENSI KEPUASAN KERJA (Y)	KATEGORI PERNYATAAN				
	Sangat Puas	Puas	Cukup Puas	Tidak Puas	Sangat Tidak Puas
	5	4	3	2	1

A. Pekerjaan yang menantang (*Mentally Challenging Work*)

1	Saya bebas menggunakan cara kerja yang sesuai dengan pekerjaan saya.					
2	Saya selalu melakukan pekerjaan sesuai keinginan saya.					
3	Saya punya peluang setiap hari kerja untuk bekerja sendiri.					
4	Saya selalu sibuk mengerjakan pekerjaan setiap saat.					

B. Penghargaan yang adil (*Equitable Rewards*)

5	Gaji saya sesuai dengan pekerjaan saya					
6	Hubungan kerja saya dengan atasan saling terbuka					
7	Lingkungan kerja di kantor sangat menghargai anggota yang punya prestasi dan bekerja rajin					
8	Setiap ada anggota yang prestasi selalu diberi penghargaan dan demikian sebaliknya.					
9	Pekerjaan yang saya lakukan dengan baik akan berdampak terhadap karir saya.					

C. Kondisi kerja yang mendukung (*Supportive working conditions*)

10	Fasilitas kerja di markas sangat mendukung kelancaran tugas-tugas					
11	Pimpinan selalu perhatian dan semangat dalam setiap pelaksanaan tugas					
12	Jadwal kerja berupa latihan dan penugasan telah disusun rapi dan sesuai					
13	Saya merasa nyaman dengan kondisi kerja sekarang					
14	Saya selalu melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan sesuai dengan aturan yang berlaku					

D. Dukungan rekan kerja (*Supportive colleagues*)

15	Saya dan rekan kerja saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan					
16	Saya berprestasi karena dorongan rekan kerja saya					
17	Kami bebas menyampaikan saran dan pendapat kepada rekan kerja					
18	Kami bebas bekerja sama dengan orang lain					
19	Saya bekerja dengan baik karena dukungan rekan kerja					

E. Kecocokan kepribadian dan pekerjaan (*The personality-job fit*)

20	Saya mempunyai kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan					
21	Saya senang bekerja di unit kerja saya sekarang					
22	Saya dapat melakukan pekerjaan dinas di luar jam kerja					

NO	X1A	X1B	X1C	X1D	X1	X2A	X2B	X2	YA	YB	YC	YD	YE	Y
1	28	25	24	27	104	17	27	44	12	16	15	18	13	74
2	33	24	27	27	111	17	35	52	15	24	20	22	14	95
3	30	20	22	27	99	18	31	49	14	22	20	22	12	90
4	24	18	21	21	84	12	24	36	12	14	14	14	7	61
5	32	24	27	28	111	14	26	40	13	19	20	20	8	80
6	36	26	29	28	119	17	32	49	15	17	19	20	12	83
7	31	22	25	24	102	17	23	40	14	18	14	16	13	75
8	23	16	21	30	90	10	21	31	8	15	15	12	6	56
9	30	22	24	23	99	13	26	39	12	15	14	18	7	66
10	24	20	18	20	82	11	22	33	8	13	12	13	11	57
11	24	22	26	23	95	13	26	39	17	13	14	15	10	69
12	24	25	27	26	102	17	28	45	15	15	17	22	9	78
13	30	19	23	23	95	15	23	38	12	16	16	16	6	66
14	30	26	30	22	108	13	21	34	10	16	12	14	12	64
15	20	15	19	24	78	14	29	43	10	17	14	16	9	66
16	30	25	25	28	108	13	26	39	12	19	20	18	8	77
17	27	23	23	25	98	13	26	39	13	19	18	16	11	77
18	29	27	32	27	115	16	27	43	13	22	18	21	12	86
19	29	18	16	20	83	11	24	35	10	14	11	18	6	59
20	31	25	28	29	113	15	33	48	16	14	12	20	13	75
21	21	24	17	18	80	14	21	35	10	13	12	14	8	57
22	25	20	27	30	102	13	32	45	14	23	15	10	6	68
23	26	20	23	23	92	12	26	38	12	14	13	15	8	62
24	24	15	20	22	81	17	21	38	6	13	12	13	7	51
25	24	16	22	20	82	13	21	34	13	11	15	21	6	66
26	31	22	27	24	104	18	35	53	16	20	18	23	10	87
27	25	18	20	25	88	13	34	47	11	19	16	13	8	67
28	28	18	23	24	93	15	28	43	8	14	18	18	4	62
29	19	15	17	20	71	13	30	43	9	18	13	18	9	67
30	31	21	32	33	117	16	20	36	13	19	20	22	12	86
31	23	16	14	15	68	10	21	31	10	13	12	13	8	56
32	34	24	23	25	106	13	28	41	12	19	18	16	10	75
33	26	19	17	19	81	13	22	35	14	13	14	13	12	66
34	23	18	20	24	85	13	27	40	16	14	11	20	10	71
35	26	26	25	21	98	13	27	40	11	11	17	18	11	68
36	33	24	29	26	112	16	28	44	12	17	16	20	10	75
37	31	23	27	26	107	15	27	42	6	16	18	18	10	68
38	32	29	28	33	122	17	15	32	8	17	18	21	12	76
39	27	21	20	27	95	11	25	36	13	17	16	14	6	66

40	28	22	24	24	98	15	30	45	16	20	20	20	12	88
41	32	21	20	25	98	14	23	37	12	16	15	20	10	73
42	35	26	28	31	120	14	30	44	14	18	17	17	11	77
43	23	18	21	17	79	12	20	32	12	17	13	15	7	64
44	33	25	29	29	116	12	37	49	19	20	23	22	12	96
45	21	17	19	16	73	16	24	40	6	13	12	15	7	53
46	27	16	22	21	86	18	32	50	13	16	18	18	8	73
47	28	22	29	26	105	13	31	44	13	18	18	17	10	76
48	31	23	30	23	107	16	26	42	10	10	12	18	6	56
49	32	28	32	30	122	18	31	49	14	22	18	20	12	86
50	35	24	26	25	110	15	24	39	14	19	18	19	12	82
51	34	21	22	29	106	14	24	38	12	18	14	20	11	75
52	31	22	24	29	106	15	29	44	13	19	17	16	11	76
53	38	19	27	25	109	18	27	45	11	12	12	16	9	60
54	22	22	21	19	84	12	25	37	10	14	14	15	9	62
55	16	13	19	19	67	10	19	29	12	9	7	15	5	48
56	20	15	14	18	67	15	27	42	8	13	12	13	6	52
57	24	15	16	23	78	14	27	41	12	11	15	16	9	63
58	27	16	14	10	67	12	20	32	8	12	9	5	11	45
59	32	21	20	26	99	15	27	42	10	16	16	18	9	69
60	26	19	19	18	82	15	28	43	14	16	14	16	7	67
61	32	21	23	25	101	17	29	46	14	18	18	16	10	76
62	28	19	24	24	95	17	33	50	11	14	14	16	11	66
63	26	23	21	23	93	13	30	43	15	18	18	16	10	77
64	28	13	23	26	90	14	28	42	13	11	11	13	8	56
65	31	30	24	32	117	20	37	57	20	23	24	25	10	102
66	24	20	17	25	86	13	24	37	15	15	17	13	9	69
67	21	19	16	19	75	16	23	39	12	16	10	17	9	64
68	31	24	25	27	107	14	33	47	13	19	12	15	8	67
69	33	28	33	30	124	15	31	46	20	24	23	20	15	102
70	31	22	22	26	101	15	23	38	9	16	14	17	8	64
71	34	20	21	22	97	13	29	42	10	14	15	20	12	71
72	38	24	22	24	108	17	26	43	8	16	18	18	9	69
73	27	18	23	22	90	16	25	41	12	14	14	15	10	65
74	24	18	20	20	82	10	16	26	11	10	10	13	7	51
75	25	18	21	21	85	12	24	36	11	14	14	15	9	63
76	27	23	15	21	86	12	29	41	7	13	14	12	9	55
77	32	26	28	33	119	19	35	54	15	17	19	16	12	79
78	18	15	16	14	63	17	21	38	4	16	11	10	11	52
79	31	25	26	29	111	13	27	40	16	18	16	20	14	84
80	39	23	29	34	125	16	24	40	8	21	18	23	11	81

81	36	28	29	34	127	17	30	47	10	21	19	22	7	79
82	31	24	26	27	108	14	30	44	12	18	19	19	11	79
83	36	20	29	27	112	16	30	46	14	17	17	17	10	75
84	32	25	29	30	116	17	29	46	14	21	17	18	12	82
85	30	27	35	34	126	18	34	52	15	25	24	24	7	95
86	28	25	25	30	108	15	17	32	6	13	9	8	3	39
87	33	28	21	21	103	12	24	36	12	15	15	15	9	66
88	22	15	19	19	75	15	27	42	9	14	13	15	9	60
89	25	22	26	31	104	14	24	38	12	15	16	14	8	65
90	27	20	21	23	91	14	26	40	13	15	16	19	10	73
91	27	19	20	23	89	14	24	38	12	15	14	15	9	65
92	29	23	20	26	98	12	24	36	6	15	13	20	12	66
93	37	29	29	28	123	13	30	43	17	18	18	25	15	93
94	33	28	21	33	115	19	32	51	15	25	25	24	13	102
95	33	28	23	34	118	19	33	52	14	25	25	24	14	102
96	29	20	24	26	99	13	23	36	12	16	15	15	10	68
97	27	20	26	18	91	16	30	46	11	17	17	17	11	73
98	31	26	19	23	99	12	23	35	7	16	9	13	13	58
99	28	24	22	24	98	14	29	43	15	19	18	20	12	84
100	29	20	22	23	94	12	23	35	11	15	16	16	11	69
101	20	26	15	24	85	16	26	42	10	12	14	12	7	55
102	36	25	33	30	124	16	31	47	16	20	19	20	11	86
103	36	24	28	28	116	17	30	47	15	20	21	23	12	91
104	28	24	28	28	108	15	24	39	11	19	22	20	12	84
105	31	24	27	31	113	15	28	43	11	19	22	20	12	84
106	32	12	18	19	81	11	27	38	10	12	14	18	8	62
107	31	22	22	25	100	11	21	32	14	23	15	15	10	77
108	31	26	27	26	110	15	28	43	12	18	14	20	11	75
109	30	27	26	26	109	15	19	34	15	14	14	16	12	71
110	24	20	22	19	85	12	22	34	11	12	13	15	7	58
111	30	25	22	26	103	15	33	48	15	18	14	17	10	74
112	31	25	23	24	103	17	32	49	15	20	19	21	12	87
113	28	20	26	27	101	16	30	46	16	20	19	19	8	82
114	30	30	32	35	127	16	27	43	4	18	19	17	11	69
115	24	25	20	22	91	18	27	45	12	21	20	20	11	84
116	26	18	27	27	98	12	21	33	8	11	11	13	7	50
117	26	24	12	18	80	11	19	30	8	10	8	23	12	61
118	32	28	26	28	114	18	29	47	11	16	14	17	12	70
119	32	27	28	30	117	18	28	46	10	19	13	18	9	69
120	28	26	21	28	103	15	24	39	14	18	23	17	15	87
121	23	15	17	20	75	11	21	32	10	10	11	11	8	50

122	28	19	23	24	94	13	25	38	12	15	16	15	9	67
123	28	18	18	17	81	13	20	33	10	11	11	14	7	53
124	33	27	27	30	117	16	18	34	14	15	11	15	9	64
125	23	19	21	23	86	11	22	33	7	17	16	11	6	57
126	23	13	19	16	71	13	23	36	8	12	5	21	12	58
127	33	24	28	28	113	16	25	41	11	21	20	15	11	78
128	33	21	21	23	98	12	23	35	10	14	14	15	9	62
129	22	18	20	26	86	16	29	45	16	20	14	20	12	82
130	31	20	25	25	101	16	31	47	14	18	16	15	9	72
131	30	26	26	30	112	16	31	47	13	21	18	20	11	83
132	31	22	23	30	106	16	31	47	16	18	23	19	15	91
133	32	24	23	31	110	17	23	40	10	17	16	16	13	72
134	32	24	28	23	107	15	31	46	10	21	20	19	11	81
135	32	22	24	27	105	15	29	44	5	18	20	18	9	70
136	32	25	25	31	113	17	31	48	5	21	19	18	7	70
137	33	28	14	16	91	11	23	34	11	12	9	15	11	58
138	31	23	15	26	95	18	27	45	7	13	11	10	9	50
139	20	29	32	32	113	14	24	38	15	9	8	5	8	45
140	31	22	23	24	100	16	26	42	10	15	14	14	10	63
141	34	26	29	31	120	19	37	56	18	21	20	19	12	90
142	32	22	20	14	88	10	22	32	15	11	11	18	7	62
143	31	27	30	31	119	18	36	54	16	23	22	20	12	93
144	30	22	23	25	100	13	26	39	12	16	16	16	9	69
145	32	24	29	30	115	17	31	48	13	20	20	20	11	84
146	32	27	30	32	121	18	32	50	13	22	22	22	14	93
147	28	21	23	26	98	14	28	42	12	17	15	15	10	69
148	30	25	26	28	109	14	26	40	13	16	14	15	8	66
149	31	23	27	27	108	14	28	42	16	20	20	20	11	87
150	31	18	15	26	90	16	27	43	4	15	16	15	9	59
151	30	19	15	18	82	12	25	37	11	14	12	15	9	61
152	26	19	22	19	86	13	26	39	11	12	15	17	8	63
153	35	25	29	30	119	14	30	44	16	18	20	20	11	85
154	29	22	25	27	103	14	26	40	12	20	19	17	11	79
155	32	24	23	27	106	15	29	44	18	19	20	16	14	87
156	33	24	21	23	101	15	27	42	17	19	19	25	14	94
157	30	20	20	22	92	18	27	45	17	22	19	18	10	86
158	27	20	20	28	95	13	27	40	13	18	19	18	10	78
159	36	21	28	23	108	17	24	41	12	15	15	14	10	66
160	25	25	29	24	103	13	28	41	10	10	14	24	11	69
161	26	23	21	25	95	12	24	36	13	21	18	19	11	82
162	21	15	20	21	77	12	27	39	13	11	14	13	9	60

163	27	18	15	19	79	13	25	38	12	11	18	22	7	70
164	27	21	24	24	96	11	24	35	14	19	17	18	11	79
165	19	19	19	24	81	13	25	38	9	11	13	14	10	57
166	22	20	16	21	79	13	19	32	12	13	12	17	8	62
167	26	23	19	23	91	16	26	42	11	16	14	16	11	68
168	28	21	28	28	105	19	37	56	18	21	21	24	15	99
169	20	17	16	15	68	16	26	42	10	9	14	21	12	66
170	30	24	24	28	106	14	28	42	14	21	15	16	10	76
171	29	25	23	31	108	17	28	45	13	20	13	20	12	78
172	36	28	26	32	122	17	28	45	8	23	25	22	11	89
173	25	19	16	26	86	17	21	38	15	8	15	16	14	68
174	29	19	17	26	91	14	25	39	10	18	19	17	8	72
175	26	19	18	18	81	19	32	51	16	17	17	21	11	82
176	24	22	15	21	82	14	31	45	9	19	18	21	11	78
177	33	23	23	24	103	17	26	43	9	21	13	19	8	70
178	14	17	7	20	58	13	18	31	12	11	11	13	8	55
179	16	10	10	16	52	14	23	37	7	10	11	10	6	44
180	19	14	16	19	68	11	20	31	12	11	12	14	8	57
181	28	21	28	28	105	19	37	56	18	21	21	24	15	99
182	31	27	28	31	117	18	30	48	16	22	24	24	12	98
183	16	15	12	18	61	12	25	37	11	9	13	11	10	54
184	31	25	29	29	114	13	24	37	11	22	19	21	9	82
185	28	15	22	7	72	9	13	22	11	12	15	18	11	67
186	18	20	18	14	70	10	18	28	12	12	18	14	14	70
187	22	12	20	14	68	12	19	31	16	14	14	12	12	68
188	19	15	20	15	69	13	16	29	14	11	12	11	11	59
189	18	13	17	15	63	13	26	39	14	15	13	13	9	64
190	17	14	18	15	64	14	14	28	9	14	16	16	9	64
191	17	11	18	12	58	10	25	35	13	13	13	12	8	59
192	18	16	16	12	62	14	29	43	12	18	12	11	8	61
193	17	17	18	13	65	14	26	40	6	19	10	12	7	54
194	22	16	22	12	72	14	20	34	6	14	16	19	9	64
195	19	14	17	13	63	14	20	34	8	16	18	14	10	66

Hasil Korelasi Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dengan Kepuasan Kerja (Y)

Correlations

		Direktif	Suportif	Partisipatif	Orientasi Prestasi	Kepemimpinan	Kepuasan kerja
Direktif	Pearson Correlation	1	.650**	.613**	.621**	.843**	.543**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	195	195	195	195	195	195
Suportif	Pearson Correlation	.650**	1	.620**	.699**	.852**	.561**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	195	195	195	195	195	195
Partisipatif	Pearson Correlation	.613**	.620**	1	.686**	.853**	.565**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	195	195	195	195	195	195
Orientasi Prestasi	Pearson Correlation	.621**	.699**	.686**	1	.883**	.576**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	195	195	195	195	195	195
Kepemimpinan	Pearson Correlation	.843**	.852**	.853**	.883**	1	.654**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	195	195	195	195	195	195
Kepuasan kerja	Pearson Correlation	.543**	.561**	.565**	.576**	.654**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	195	195	195	195	195	195

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil Korelasi Variabel Motivasi kerja (X2) dengan Kepuasan Kerja (Y)

Correlations

		Motivasi Intrinsik	Motivasi Ekstrinsik	Motivasi Kerja	Kepuasan kerja
Motivasi Intrinsik	Pearson Correlation	1	.542**	.779**	.514**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
	N	195	195	195	195
Motivasi Ekstrinsik	Pearson Correlation	.542**	1	.949**	.624**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
	N	195	195	195	195
Motivasi Kerja	Pearson Correlation	.779**	.949**	1	.658**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
	N	195	195	195	195
Kepuasan kerja	Pearson Correlation	.514**	.624**	.658**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
	N	195	195	195	195

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil Korelasi Indikator dengan Kepuasan Kerja (Y)

Correlations

		Pekerjaan yang menantang	Penghargaan yang Adil	Kondisi Kerja yang Mendukung	Dukungan rekan kerja	Kecocokan pribadi dan pekerjaan	Kepuasan kerja
Pekerjaan yang menantang	Pearson Correlation	1	.362**	.403**	.370**	.415**	.651**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	195	195	195	195	195	195
Penghargaan yang Adil	Pearson Correlation	.362**	1	.728**	.523**	.381**	.816**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	195	195	195	195	195	195
Kondisi Kerja yang Mendukung	Pearson Correlation	.403**	.728**	1	.615**	.439**	.862**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	195	195	195	195	195	195
Dukungan rekan kerja	Pearson Correlation	.370**	.523**	.615**	1	.463**	.797**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	195	195	195	195	195	195
Kecocokan pribadi dan pekerjaan	Pearson Correlation	.415**	.381**	.439**	.463**	1	.655**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	195	195	195	195	195	195
Kepuasan kerja	Pearson Correlation	.651**	.816**	.862**	.797**	.655**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	195	195	195	195	195	195

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Analisis Regresi Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepemimpinan	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.654 ^a	.428	.425	9.78575

- a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13817.543	1	13817.543	144.292	.000 ^a
	Residual	18481.872	193	95.761		
	Total	32299.415	194			

- a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan
b. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23.346	4.042		5.775	.000
	Kepemimpinan	.497	.041	.654	12.012	.000

- a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

(Lanjutan)

Analisis Regresi Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif terhadap Kepuasan Kerja

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Direktif ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.543 ^a	.295	.291	10.86237

a. Predictors: (Constant), Direktif

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9527.152	1	9527.152	80.745	.000 ^a
	Residual	22772.264	193	117.991		
	Total	32299.415	194			

a. Predictors: (Constant), Direktif

b. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	32.875	4.332		7.589	.000
	Direktif	1.370	.152	.543	8.986	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

(Lanjutan)

Analisis Regresi Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif terhadap Kepuasan Kerja

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Suportif ^a	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.561 ^a	.314	.311	10.71329

- a. Predictors: (Constant), Suportif

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10147.905	1	10147.905	88.416	.000 ^a
	Residual	22151.510	193	114.775		
	Total	32299.415	194			

- a. Predictors: (Constant), Suportif
b. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	34.864	3.937		8.856	.000
	Suportif	1.696	.180	.561	9.403	.000

- a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

(Lanjutan)

Analisis Regresi Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Partisipatif ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.565 ^a	.319	.315	10.67666

a. Predictors: (Constant), Partisipatif

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10299.143	1	10299.143	90.350	.000 ^a
	Residual	22000.273	193	113.991		
	Total	32299.415	194			

a. Predictors: (Constant), Partisipatif

b. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	38.061	3.566		10.673	.000
	Partisipatif	1.459	.154	.565	9.505	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

(Lanjutan)

Analisis Regresi Variabel Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi terhadap Kepuasan Kerja

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Orientasi Prestasi ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.576 ^a	.332	.329	10.57109

a. Predictors: (Constant), Orientasi Prestasi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10732.073	1	10732.073	96.038	.000 ^a
	Residual	21567.343	193	111.748		
	Total	32299.415	194			

a. Predictors: (Constant), Orientasi Prestasi

b. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	37.934	3.475		10.917	.000
	Orientasi Prestasi	1.375	.140	.576	9.800	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Analisis Regresi Variabel Indikator Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Orientasi Prestasi, Direktif, Partisipatif, Suportif	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.654 ^a	.428	.416	9.85973

a. Predictors: (Constant), Orientasi Prestasi, Direktif, Partisipatif, Suportif

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13828.713	4	3457.178	35.562	.000 ^a
	Residual	18470.702	190	97.214		
	Total	32299.415	194			

a. Predictors: (Constant), Orientasi Prestasi, Direktif, Partisipatif, Suportif

b. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23.523	4.208		5.589	.000
	Direktif	.442	.198	.175	2.236	.027
	Suportif	.532	.255	.176	2.085	.038
	Partisipatif	.545	.209	.211	2.608	.010
	Orientasi Prestasi	.477	.208	.200	2.289	.023

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Lampiran 7 : Tabel 4.36

Analisis Regresi Variabel Motivasi Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y)**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi Kerja	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.658 ^a	.433	.430	9.74032

- a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13988.765	1	13988.765	147.446	.000 ^a
	Residual	18310.651	193	94.874		
	Total	32299.415	194			

- a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja
b. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.754	4.617		3.413	.001
	Motivasi Kerja	1.359	.112	.658	12.143	.000

- a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Analisis Regresi Variabel Motivasi Instrinsik terhadap Kepuasan Kerja**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi Intrinsik	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Kepuasan kerja

(Lanjutan)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.514 ^a	.264	.260	11.09690

a. Predictors: (Constant), Motivasi Intrisik

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8533.177	1	8533.177	69.296	.000 ^a
	Residual	23766.239	193	123.141		
	Total	32299.415	194			

a. Predictors: (Constant), Motivasi Intrisik

b. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	30.075	5.000		6.015	.000
	Motivasi Intrisik	2.834	.340	.514	8.324	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Analisis Regresi Variabel Motivasi Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja**Variables Entered/Removed^b**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi Ekstrinsik ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.624 ^a	.389	.386	10.10870

a. Predictors: (Constant), Motivasi Ekstrinsik

(Lanjutan)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12577.541	1	12577.541	123.085	.000 ^a
	Residual	19721.874	193	102.186		
	Total	32299.415	194			

a. Predictors: (Constant), Motivasi Ekstrinsik

b. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25.789	4.154		6.208	.000
	Motivasi Ekstrinsik	1.727	.156	.624	11.094	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Analisis Regresi Variabel Indikator Motivasi kerja terhadap Kepuasan Kerja**Variables Entered/Removed^b**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi Ekstrinsik, Motivasi Intrinsik		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.658 ^a	.433	.427	9.76562

a. Predictors: (Constant), Motivasi Ekstrinsik, Motivasi Intrinsik

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13988.897	2	6994.449	73.342	.000 ^a
	Residual	18310.518	192	95.367		
	Total	32299.415	194			

a. Predictors: (Constant), Motivasi Ekstrinsik, Motivasi Intrinsik

b. Dependent Variable: Kepuasan kerja

(Lanjutan)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.708	4.793		3.277	.001
	Motivasi Intrisik	1.372	.357	.249	3.847	.000
	Motivasi Ekstrinsik	1.354	.179	.489	7.564	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja



Analisis Regresi Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi Kerja (X2) Secara Bersama-sama terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.745 ^a	.555	.550	8.65402

- a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kepemimpinan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17920.140	2	8960.070	119.640	.000 ^a
	Residual	14379.275	192	74.892		
	Total	32299.415	194			

- a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kepemimpinan
b. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.602	4.381		1.051	.295
	Kepemimpinan	.318	.044	.418	7.245	.000
	Motivasi Kerja	.882	.119	.427	7.401	.000

- a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Uji Asumsi Klasik

Normalitas dengan Kolmogorov Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

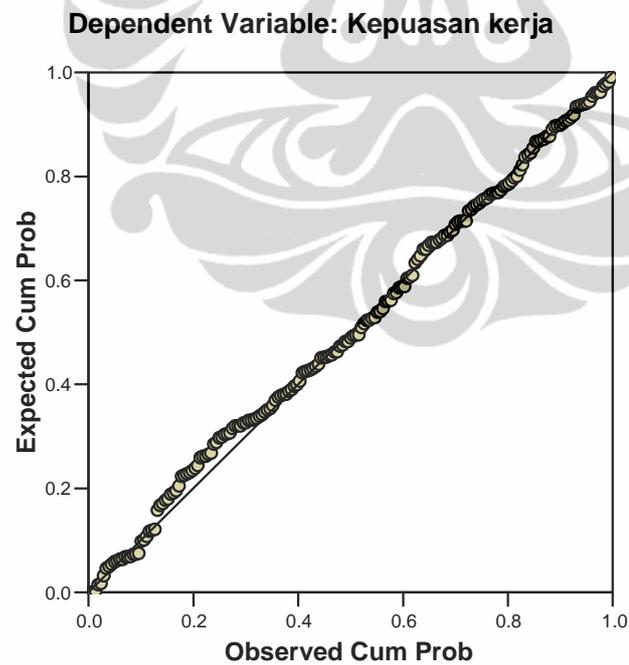
		Unstandardized Residual
N		195
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	8.60929577
Most Extreme Differences	Absolute	.039
	Positive	.039
	Negative	-.039
Kolmogorov-Smirnov Z		.543
Asymp. Sig. (2-tailed)		.930

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Normalitas dengan Grafik P-Plots

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Uji Multikolinearitas

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.497	4.500		.999	.319		
	Kepemimpinan	.274	.044	.363	6.218	.000	.704	1.421
	Motivasi Kerja	.988	.122	.472	8.085	.000	.704	1.421

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Uji Autokorelasi

Model Summary^b

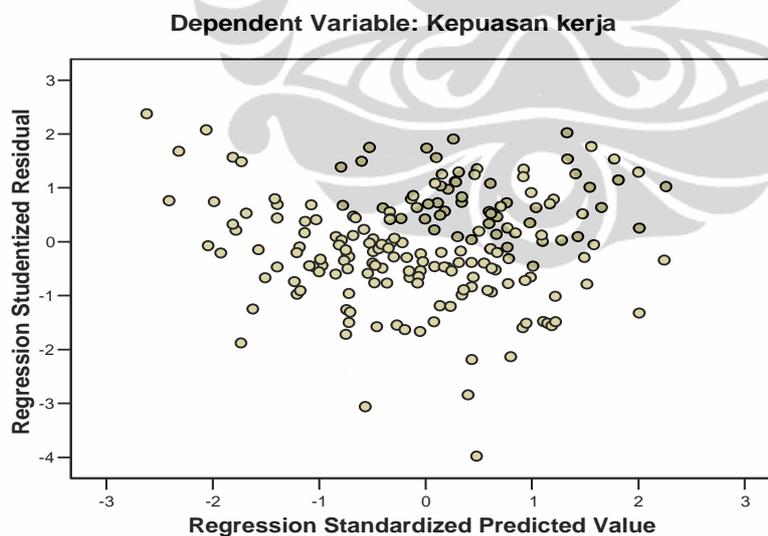
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.735 ^a	.540	.535	8.92160	1.655

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Uji Heteroskedastisitas

Scatterplot



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

1. Nama : I Gusti Agung Dwi Perbawa Nugraha
2. Pangkat / Nrp : Komisarisi Polisi / 77020768
4. NPM : 0906595314
5. Tempat / Tgl. Lahir : Jakarta / 19 Februari 1977
6. Jabatan Terakhir : Pamen STIK-PTIK
7. Alamat : PTIK Flat C, Jl. Tirtayasa Raya No. 6 Blok M Kebayoran Baru Jakarta Selatan.
8. Agama / Suku : Hindu/ Bali
9. Riwayat Pendidikan
 - a. Pendidikan Umum :
 - SD Lulus tahun 1989
 - SMP Lulus tahun 1992
 - SMA Lulus tahun 1995
 - b. Pendidikan Polri :
 - AKPOL tahun 1996-1999
 - PTIK tahun 2005-2006
 - c. Kejuruan :
 - JUR DAS PA BRIMOB tahun 2000
 - KIBI AKPOL tahun 2003
10. Riwayat Kepangkatan :
 - LETDA POL TMT. 16 - 12 - 1999
 - IPTU TMT. 01 - 01 - 2003
 - AKP TMT. 01 - 01 - 2006
 - KOMPOL TMT. 01 - 01 - 2011
11. Riwayat Jabatan :
 - PAMA MAKO KORPS BRIMOB (2000)
 - KOMANDAN PELETON (2000-2002)
 - WAKIL KOMANDAN KOMPI (2002-2003)
 - KOMANDAN KOMPI (2003-2005)

- PAMA PTIK (2005-2006)
- KOMANDAN KOMPI (2006-2009)
- PAMEN STIK-PTIK dalam rangka Dik S2 Kajian Ilmu Kepolisian (KIK) Universitas Indonesia
- Ka Ur Talkomsa Bag. Kominfo STIK-PTIK

12. Istri

Nama : Agustina Setyowati, SE

Tempat / Tgl. Lahir : Solo/ 10 Agustus 1984

Pekerjaan : Ibu Rumah Tangga

Agama / Suku : Hindu/ Jawa

13. Anak

1. Nama : G.A.A Chayla Naomi Nugraha

Tempat / Tgl. Lahir : Solo/ 23 Februari 2005

2. Nama : G.A.A Shiera Nareswari Nugraha

Tempat / Tgl. Lahir : Negara/ 21 Juni 2007

3. Nama : I G. A Kenzi Bayanaka Nuraga

Tempat / Tgl. Lahir : Denpasar/ 8 Maret 2009

4. Nama : G.A.A Aura Iluniti Nugraha

Tempat / Tgl. Lahir : Solo/ 23 Februari 2011