



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KINERJA ANGGOTA SATUAN RESERSE  
KRIMINAL KEPOLISIAN RESOR KOTA DEPOK**

**SKRIPSI**

**RAHARDIAN WAHYU PRADANA**

**0806347832**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**PROGRAM STUDI SOSIOLOGI**

**DEPOK**

**JULI 2012**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KINERJA ANGGOTA SATUAN RESERSE  
KRIMINAL KEPOLISIAN RESOR KOTA DEPOK**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Sosial**

**RAHARDIAN WAHYU PRADANA**

**0806347832**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**PROGRAM STUDI SOSIOLOGI**

**DEPOK**

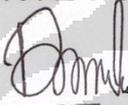
**JULI 2012**

**HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS**

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

**Nama : Rahardian Wahyu Pradana**

**NPM : 0806347832**

**Tanda Tangan : **

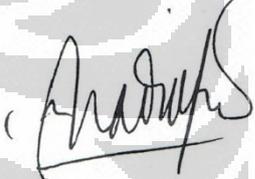
**Tanggal : 4 Juli 2012**

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :  
Nama : Rahardian Wahyu Pradana  
NPM : 0806347832  
Program Studi : Sosiologi  
Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan  
Terhadap Kinerja Anggota Satuan Reserse Kriminal  
Kepolisian Resor Kota Depok

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Sosial pada Program Studi Sosiologi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Nadia Yovani S.Sos., M.Si. (  )

Penguji : Drs. M. Iqbal Djajadi M.Si (  )

Ditetapkan di : Depok  
Tanggal : 4 Juli 2012

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT atas segala karunia-Nya dalam menyelesaikan segala sesuatu, termasuk kuliah dan skripsi ini. Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Sosial Jurusan Sosiologi pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

(1) Mbak Nadia Yovani S.Sos., M.Si., selaku dosen pembimbing skripsi sekaligus pembimbing akademis yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam perkuliahan maupun penyusunan skripsi ini;

(2) Drs. M. Iqbal Djajadi M.Si, selaku penguji yang telah memberi banyak masukan dan saran terhadap skripsi saya;

(3) Ibu Dr. Erna Karim M.Si. selaku ketua program Sarjana Reguler, atas segala bantuan dan kelonggaran yang diberikan, serta kepada seluruh dosen Sosiologi Universitas Indonesia;

(4) Bapak Purwadi beserta Jajaran Sat Reskrim Polres Depok, khususnya Unit Harda yang memberikan banyak bantuan kepada saya dalam melakukan penelitian di Satuan Reserse Kriminal Polres Depok ini;

(5) orang tua saya Bapak Hardiman dan Ibu Saty Rahayu, atas semua yang diberikan, termasuk kesabaran menunggu saya lulus;

(6) adik saya, Rista Ayu, buruan lulus *dek* biar *gak ngabisin duit*, jangan nakal, jadi kebanggan keluarga;

(7) keluarga besar Mbah Sukarto, semoga diberikan banyak kesabaran dan pahala atas kesabarannya ya *mbah*;

(8) teman-teman Sosiologi UI 2008, Radit, Chandra, Ayya, Dini, Dawud, Dhika, Andy, Dady, dan lain-lain yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, terima kasih atas segala suka duka selama perkuliahan;

(9) rekan satu perguruan kuantitatif saya, Alesia Anindiya dan Kistiyah, terima kasih untuk bantuannya dan kerelaannya diganggu saat saya kesulitan dengan data-data statistik;

- (10) mantan calon rekan proyek bersama saya, Abdushshabur Rasyid Ridha dan Fitria Nur Syamsiah, terima kasih atas kehadirannya dalam sidang saya;
- (11) sahabat-sahabat saya di IMANI 3 Depok, SALAM 1 Depok, juga tim 'BRM', terima kasih telah membentuk diri saya menjadi saya yang sekarang ini;
- (12) untuk Ian Herahman, Aziz Priambodo, Fikri Noerhadi, Sulistiadi Dono Iskandar, Chandra Dis Pratomo: *'Regular friends will cry when I die, but true friends don't. they'll search for Dragon Balls. So search the Dragon Balls for me when I die then'*;
- (13) kepada Kak Wahyu Mahendra, dan Kak Ulyn Nuha, yang telah rela dihabiskan waktu dan pulsanya menjawab pertanyaan-pertanyaan saya tentang SPSS, terima kasih kakak-kakak;
- (14) Mas Riyanto dan Mbak Ira untuk kesabarannya dalam membantu saya dalam urusan administratif dengan jurusan; dan terakhir
- (15) kepada seluruh pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu.
- Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu dengan sebaik-baiknya balasan. Semoga skripsi ini membawa manfaat bagi banyak pihak, terutama bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

Depok, 4 Juli 2012

Penulis

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

---

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

Nama : Rahardian Wahyu Pradana

NPM : 0806347832

Program Studi: Sosiologi

Departemen : Sosiologi

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Jenis karya : Skripsi

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 Budaya organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Anggota Satuan Reserse Kriminal Kepolisian Resor Kota Depok

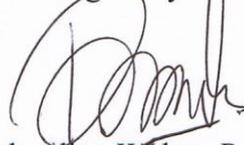
beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas RoyaltiNoneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/for- matkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, danmemublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagaipenulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 4 Juli 2012

Yang menyatakan



( Rahardian Wahyu Pradana )

## **ABSTRAK**

Nama : Rahardian Wahyu Pradana  
Program Studi : Sosiologi  
Judul : Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Anggota Satuan Reserse Kriminal Kepolisian Resor Kota Depok

Skripsi ini membahas tentang pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan dan kinerja pada anggota Satuan Reserse Kriminal Polres Depok. Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian mendapatkan hasil bahwa budaya organisasi pada anggota Satuan Reserse Kriminal Polres Depok cenderung kuat, sedangkan kepemimpinan, dan kinerja cenderung tinggi. Selain itu, penelitian ini mendapati adanya hubungan yang cukup dan positif antara variabel budaya organisasi dengan variabel kinerja, dan ada hubungan yang kuat dan positif antara variabel kepemimpinan dengan kinerja.

Kata kunci:

Sosiologi Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kinerja, Kepolisian

## **ABSTRACT**

Title : The Influence of Organizational Culture and Leadership to Employee Performance in Members of Criminal Investigation Unit in Depok Local Police

This research is explaining about the influence of organizational culture and leadership to employee performance in members of Criminal Investigation Unit in Depok local police. The research was designed as a quantitative research. The results of the research are that the organizational culture, leadership, and employee performance in the Criminal Investigation Unit in Depok Local Police are tent to be high. Besides, this research found out that there was a moderate and positive relationship between organizational culture and employee performance, and there was a strong and positive relationship between leadership and employee performance.

Key words:

Sociology of Organization, Organizational Culture, Leadership, Employee Performance, Police

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN KARYA PUBLIKASI ILMIAH .....	vi
ABSTRAK .....	v
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xii
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Permasalahan .....	3
1.3 Pertanyaan Penelitian .....	5
1.4 Tujuan Penelitian .....	5
1.5 Signifikansi Penelitian .....	5
<b>BAB 2 KERANGKA TEORETIS .....</b>	<b>6</b>
2.1 Tinjauan Pustaka.....	6
2.1.1 Penelitian Indhira S. Meliala.....	6
2.1.2 Penelitian Drs. Agung Setya S.H.....	7
2.1.3 Penelitian Michael T. Webb.....	8
2.1.4 Penelitian Hj. Rusfadia Saktiyanti Jahja.....	9
2.1.5 Tabel Tinjauan Pustaka.....	11
2.2 Kerangka Konseptual.....	15
2.2.1 Organisasi.....	15
2.2.2 Budaya Organisasi.....	15
2.2.3 Kepemimpinan.....	21
2.2.4 Kinerja.....	26
2.3 Identifikasi Variabel.....	27
2.3.1 Variabel Independen 1.....	27
2.3.2 Variabel Independen 2.....	29
2.3.3 Variabel Dependen.....	29
2.4 Hubungan Antar Variabel .....	30
2.5 Model Analisis .....	30
2.6 Hipotesis Analisis .....	30
2.7 Operasionalisasi Konsep.....	31
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN.....</b>	<b>40</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	40
3.2 Jenis Penelitian .....	40
3.3 Populasi dan Sampel.....	42
3.4 Teknik Penarikan Sampel.....	42
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	43
3.5.1 Data Primer.....	43

3.5.2 Data Sekunder.....	44
3.6 Teknik Analisis Data.....	44
3.6.1 Budaya Organisasi.....	45
3.6.2 Kinerja.....	45
3.6.3 Kepemimpinan.....	46
3.7 Proses Penelitian.....	46
3.8 Keterbatasan Penelitian.....	47
3.9 Sistematika Penulisan.....	48
<b>BAB 4 GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN.....</b>	<b>50</b>
4.1 Polisi.....	50
4.2 Polresta Depok.....	53
4.3 Satuan Reserse Kriminal Polres Kota Depok.....	56
<b>BAB 5 PEMBAHASAN.....</b>	<b>60</b>
5.1 Temuan Penelitian.....	60
5.1.1 Karakteristik Responden.....	60
5.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	64
5.2.1 Variabel Budaya Organisasi.....	65
5.2.2 Variabel Kinerja.....	75
5.2.3 Variabel Kepemimpinan.....	81
5.3 Hubungan Antara Variabel Budaya Organisasi Dengan Variabel Kinerja.....	84
5.4 Hubungan Antara Variabel Kepemimpinan Dengan Kinerja.....	87
<b>BAB 6 PENUTUP.....</b>	<b>93</b>
6.1 Kesimpulan.....	93
6.2 Rekomendasi.....	94
DAFTAR REFERENSI.....	96
LAMPIRAN.....	92

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 .....	11
Tabel 2.2 .....	17
Tabel 2.3 .....	24
Tabel 2.4 .....	31
Tabel 2.5 .....	36
Tabel 3.1 .....	45
Tabel 3.2 .....	45
Tabel 3.3 .....	46
Tabel 4.1 .....	53
Tabel 4.2 .....	57
Tabel 4.3 .....	58
Tabel 5.1 .....	60
Tabel 5.2 .....	61
Tabel 5.3 .....	61
Tabel 5.4 .....	62
Tabel 5.5 .....	62
Tabel 5.6 .....	63
Tabel 5.7 .....	64
Tabel 5.8 .....	65
Tabel 5.9 .....	65
Tabel 5.10 .....	67
Tabel 5.11 .....	68
Tabel 5.12 .....	70
Tabel 5.13 .....	71
Tabel 5.14 .....	74
Tabel 5.15 .....	76
Tabel 5.16 .....	76
Tabel 5.17 .....	77
Tabel 5.18 .....	78
Tabel 5.19 .....	78
Tabel 5.20 .....	79
Tabel 5.21 .....	80
Tabel 5.22 .....	80
Tabel 5.23 .....	81
Tabel 5.24 .....	82
Tabel 5.25 .....	84
Tabel 5.26 .....	86
Tabel 5.27 .....	87
Tabel 5.28 .....	88

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 .....	30
Gambar 4.1 .....	51
Gambar 4.2 .....	54
Gambar 4.3 .....	56



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 .....	100
Lampiran 2 .....	106
Lampiran 3 .....	107



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Indonesia sebagai negara dengan jumlah penduduk yang besar (237.641.326 jiwa pada tahun 2010 menurut data BPS<sup>1</sup>), memiliki banyak potensi dari penduduknya. Banyak potensi yang dimiliki ini juga termasuk potensi kejahatan. Secara statistik, kejahatan kriminal yang terjadi di Indonesia termasuk cukup besar. Misalnya saja, di Jakarta Pusat, yang menempati urutan teratas angka kriminalitas di Polda Metro Jaya, terjadi tindak kriminal per April 2011 sebanyak 323 kasus dan Kabupaten Tangerang menempati posisi kedua dengan 298 kasus.<sup>2</sup> Kondisi seperti ini mengharuskan negara memiliki lembaga yang mengatur mengenai permasalahan tindak kejahatan, yaitu lembaga kepolisian. Oleh karena itu, keberadaan lembaga kepolisian di suatu negara menjadi sangat penting dalam upaya penegakan hukum di negara tersebut.

Di Indonesia, lembaga kepolisian yang dibentuk bernama Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI). Polri merupakan lembaga kepolisian yang memiliki tugas besar sebagai salah satu lembaga penegak hukum dan perlindungan masyarakat. Ini seperti tercantum dalam visi Kepolisian Negara Republik Indonesia, yang dikutip dari situs resmi Polri, yaitu

*Polri yang mampu menjadi pelindung Pengayom dan Pelayan Masyarakat yang selalu dekat dan bersama-sama masyarakat, serta sebagai penegak hukum yang profesional dan proposional yang selalu menjunjung tinggi supermasi hukum dan hak azasi manusia, Pemelihara keamanan dan ketertiban serta mewujudkan keamanan dalam negeri dalam suatu kehidupan nasional yang demokratis dan masyarakat yang sejahtera.*<sup>3</sup>

Adrianus Meliala menyatakan bahwa Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) merupakan salah satu lembaga publik, dalam perspektif publik maka Polri dianggap sebagai representasi keamanan publik untuk turut

---

1 [http://www.bps.go.id/tab\\_sub/view.php?tabel=1&daftar=1&id\\_subyek=12&notab=1](http://www.bps.go.id/tab_sub/view.php?tabel=1&daftar=1&id_subyek=12&notab=1) diunduh pada 22 Agustus 2011 Pukul 21.08 WIB

2 <http://news.okezone.com/read/2011/06/09/338/466432/soal-angka-kriminalitas-jakarta-pusat-masih-juara> diakses pada 22 Agustus 2011 pukul 21.26 WIB

3 Visi Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI) seperti dikutip dalam <http://www.polri.go.id/organisasi/op/vm/> pada 22 Agustus 2011 Pukul 21.38 WIB.

mengusahakan tercapainya keseimbangan pada saat terjadi dinamika publik dalam rangka perubahan. Sebagai implementasi kontrol publik dalam kesehariannya suatu institusi publik mengemban dua hal yaitu: (1) adanya tanggung jawab (*responsibility*) dan (2) tanggung gugat (*accountability*) kepada publik (Meliala, 2004).<sup>4</sup> Tanggung jawab yang diemban oleh Polri adalah untuk menjaga keamanan dan dalam negeri, juga sebagai sebuah lembaga penegak hukum. Sebagai penegak hukum, Polri merupakan organisasi yang diberikan banyak kekuasaan yang berfungsi untuk menjalankan tugasnya. Kekuasaan yang dimaksud adalah seperti memiliki hak untuk menindak pelaku kejahatan atau menindak anggota masyarakat yang tidak mematuhi peraturan yang ada.

Polisi, sebagai suatu organisasi merupakan suatu bentuk kumpulan orang-orang yang terikat dalam hubungan profesi. Mereka terhubung dengan Polisi sebagai profesi mereka. Selayaknya manusia yang berinteraksi dalam suatu hubungan, maka dalam lembaga kepolisian juga masing-masing anggotanya melakukan interaksi, baik dengan anggota lainnya maupun dengan lingkungan non fisiknya (seperti peraturan-peraturan yang ada). Interaksi ini kemudian menghasilkan sebuah kebudayaan sendiri dalam tubuh organisasi Polri.

Sebagai sebuah lembaga publik, Polri sewajarnya menjadi mitra yang baik di mata masyarakat. Namun, masih hingga sekarang, Polri seringkali dipersepsikan buruk oleh masyarakat, ini terlihat dari persepsi masyarakat terhadap Polri dalam survey yang dilakukan oleh Imparsial pada Juni 2011.

*Untuk penanganan korupsi, 78,4% warga merasa tidak puas, sementara hanya 14,6% yang merasa puas. Sedangkan untuk penanganan lalu lintas, 76,6% menyatakan ketidakpuasan dan hanya 19% yang mengatakan puas. Penegakan hukum dan HAM juga menjadi sorotan. 58% warga mengatakan tidak puas atas penanganan Polisi di bidang tersebut. Sementara 19,4% merasa puas dan 22% menjawab tidak tahu.*<sup>5</sup>

Ketidakpuasan ini seringkali dikaitkan dengan budaya organisasi Polri. Budaya organisasi ini yang kemudian dituding menghasilkan kinerja aparat kepolisian yang kurang baik. Keluhan-keluhan mengenai kinerja Polri juga seringkali

4 Adrianus Meliala, seperti dikutip dari *Jurnal Aplikasi Manajemen Volume 6, Nomor 1*, April 2008. hal. 258

5 Hasil survey Imparsial, dikutip oleh <http://www.mediaindonesia.com/read/2011/07/18/242917/150/4/Kompolnas-Punya-Andil-atas-Ketidakpuasan-Warga-Jakarta-Terhadap-Polri> diunduh pada 22 Agustus 2011 Pukul 22.19 WIB

muncul dari masyarakat sekitar yang merasa bahwa Polri tidak melakukan tugasnya dengan baik dan memuaskan.

Dari sekian banyak satuan yang ada di Polri, salah satu satuan yang paling banyak bersinggungan dengan masyarakat adalah Reserse. Satuan ini memiliki kewenangan untuk melakukan penyidikan. Penyidikan merupakan serangkaian tindakan yang dilakukan oleh penyidik untuk mencari serta mengumpulkan bukti, yang dengan bukti itu membuat terang tindak pidana di bidang perpajakan yang terjadi, serta menemukan tersangkanya<sup>6</sup>.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Djokosotono Research Center (DRC) masyarakat rupanya masih tak puas dengan kinerja reserse<sup>7</sup>. Dari seluruh SKM (Saran Keluhan Masyarakat) terkait tajuk penelitian tersebut, sebagian besar yang masuk ternyata berkaitan dengan keluhan terhadap kinerja satuan Reserse. Ditambahkan oleh Topo Santoso, peneliti dari DRC, dari 1.199 keluhan masyarakat yang masuk ke Kompolnas sejak Januari hingga September 2010, sebanyak 1.106 keluhan merupakan keluhan yang ditujukan kepada reserse. Jumlah tersebut masih lebih sedikit dibanding tahun sebelumnya.

Menurut Topo, besarnya keluhan masyarakat terhadap reserse tak pelak menunjukkan masyarakat masih memiliki cukup permasalahan terhadap sosok reserse Polri. Permasalahan tersebut terutama yang berkaitan dengan kinerja aparat kepolisian, yaitu yang menyangkut upaya paksa.

Bagi pelayanan di sektor publik, kinerja menjadi sangat penting karena berkaitan dengan kepentingan masyarakat umum. Polisi sebagai pelayan di sektor publik harus memiliki kinerja yang baik, sehingga tujuan polisi untuk mampu melindungi dan mengayomi masyarakat bisa terwujud dengan baik. Begitupun sebaliknya, kinerja yang buruk dari polisi, bisa memberikan citra yang buruk dalam masyarakat, sehingga masyarakat tidak memiliki kepercayaan yang cukup terhadap polisi.

## 1.2 Rumusan Permasalahan

Lembaga kepolisian yang diharapkan mampu menjaga ketertiban dan

---

<sup>6</sup> Pasal 1 angka 31, UU KUP

<sup>7</sup> <http://www.tribunnews.com/2010/11/30/kinerja-reserse-polri-paling-tak-memuaskan>, Selasa 30 November 2010

keamanan juga menegakkan hukum sekarang diuji dengan melemahnya kepercayaan masyarakat terhadap organisasi ini.<sup>8</sup> Melemahnya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga penegak hukum ini menjadi masalah tersendiri, terutama karena melihat tugas Polisi yang akan terus bersinggungan dengan masyarakat.

Sebagai sebuah organisasi, kepolisian memiliki budayanya sendiri yang berkaitan erat dengan hubungan antar personel di dalamnya maupun dengan lingkungan luarnya baik fisik maupun non fisik. Polisi sebagai organisasi pada dasarnya sudah memiliki nilai dan norma yang terinternalisasi dan menjadi budaya. Termasuk juga beberapa contoh yang disebutkan dalam latar belakang. Lemah atau kuatnya budaya organisasi didalam suatu organisasi bisa jadi berhubungan dengan kinerja yang dimiliki oleh anggotanya. Dalam kepolisian, kepemimpinan juga memiliki peranan penting, mengingat kepolisian merupakan sebuah organisasi militer, dimana pimpinan sangat dominan dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari. Budaya organisasi dan kepemimpinan seperti yang disebutkan diatas, memiliki peran dalam membentuk kinerja dari sebuah organisasi, termasuk didalamnya organisasi kepolisian.

Satuan Reserse Kriminal atau Sat Reskrim merupakan satuan yang menangani kasus-kasus pidana yang ada dalam masyarakat. Dengan demikian, Reserse Kriminal merupakan ujung tombak bagi kepolisian dalam melayani masyarakat terkait dengan kasus tindak pidana. Sehingga, kinerja dari anggota Sat Reskrim sendiri harus terus ditingkatkan agar misi untuk memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat sehingga masyarakat bebas dari gangguan fisik maupun psikis bisa terlaksana dengan baik. Sat Reskrim Polresta Depok, yang dibahas dalam penelitian ini juga harus demikian. Namun, dalam kinerjanya, tidak ada peningkatan yang berarti yang dimiliki oleh Sat Reskrim Polresta Depok. Tercatat, dalam periode 2009, terdaftar kasus yang dilaporkan sebanyak 1246 kasus, dan kasus yang selesai hanya sebanyak 352 kasus. Pada tahun 2010 terdaftar 1264 kasus yang dilaporkan,

---

8 Hasil survey Imparsial, dikutip oleh <http://www.mediaindonesia.com/read/2011/07/18/242917/150/4/Kompolnas-Punya-Andil-atas-Ketidakpuasan-Warga-Jakarta-Terhadap-Polri> diunduh pada 23 Agustus 2011 Pukul 11.28 WIB.

namun hanya selesai 352 kasus. Begitu juga pada tahun 2011, dari 1417 kasus, tercatat hanya 379 kasus yang selesai. Dengan demikian, secara kasar hanya sekitar 25% kasus yang bisa diselesaikan oleh Satuan Reserse Kriminal Polresta Depok.

Dengan rendahnya hasil kerja tersebut, menjadi penting bagi peneliti untuk melihat hubungan antara budaya organisasi yang dimiliki Sat Reskrim Polresta Depok, dengan kinerja dan kepemimpinan didalamnya.

### **1.3 Pertanyaan Penelitian**

Dengan permasalahan yang telah dijelaskan, muncul pertanyaan penelitian seperti dibawah ini:

- 1) **Adakah hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja anggota Sat Reskrim Polresta Depok?**
- 2) **Adakah hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja anggota Sat Reskrim Polresta Depok?**

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini berusaha untuk menjawab kedua pertanyaan penelitian, yaitu untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara budaya organisasi dan kepemimpinan dengan kinerja anggota Sat Reskrim Polresta Depok, dan seberapa kuat pengaruhnya.

### **1.5 Signifikansi Penelitian**

Secara akademik, penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran dan data-data empirik bagi perkembangan ilmu sosiologi, khususnya sosiologi organisasi. Selain itu, juga diharapkan memberikan sumbangan pemikiran mengenai budaya organisasi yang terjadi dalam tubuh organisasi Polisi, sehingga mampu memperkaya khazanah pemikiran dalam sosiologi organisasi. Secara praktik, penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan kepada pihak Polri, khususnya Sat Reskrim Polresta Depok dalam membangun budaya organisasi yang baik, sehingga mampu mencapai kinerja yang maksimal dalam pelayanannya kepada masyarakat.

## BAB 2

### KERANGKA TEORI

#### 2.1 Tinjauan Pustaka

Dalam penelitian mengenai budaya organisasi dalam kepolisian ini, peneliti melakukan beberapa tinjauan terhadap beberapa penelitian terdahulu. Tinjauan pustaka diperlukan untuk mendapatkan gambaran awal mengenai topik penelitian. Berikut beberapa penelitian yang dijadikan tinjauan pustaka dalam penelitian ini.

##### 2.1.1 Penelitian Indhira S. Meliala<sup>7</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Indhira S. Meliala ini bertujuan untuk memberikan informasi dan gambaran secara deskriptif mengenai budaya organisasi dalam daur hidup PT. Bluebird sebagai suatu organisasi. Kemudian, lebih lanjut berusaha untuk memberikan gambaran terkait dengan pengelolaan budaya organisasi di perusahaan taksi Blue Bird dalam perkembangannya saat ini. Penelitian ini diajukan sebagai skripsi syarat kelulusan mahasiswa pada Program Sarjana Sosiologi Universitas Indonesia pada tahun 2009.

Penelitian ini berhasil membuat gambaran secara deskriptif mengenai budaya organisasi yang ada dalam PT. Bluebird, seperti hubungannya dengan pelanggan, juga peran struktur organisasi dalam membentuk sebuah budaya organisasi. Penelitian ini juga berhasil membuat pemetaan mengenai komponen-komponen budaya organisasi dalam PT. Bluebird dalam sebuah tabel yang berisi komponen-komponen budaya organisasi seperti simbol (logo burung, kartu pengenal pegawai, dan lain-lain), bahasa (formal dan informal), nilai (kejujuran, sopan santun, dan lain-lain), tokoh panutan, agen penyebar budaya organisasi, dan sarana penyebar budaya organisasi. Penelitian ini berhasil menghubungkan unsur-unsur tersebut sehingga membentuk sebuah hubungan yang terpola. Misalnya, peneliti melihat hubungan antara pengemudi taksi dengan atasannya dan dengan sesama pengemudi yang digambarkan melalui penggunaan bahasa. Bahasa yang

---

<sup>7</sup> Indhira S. Meliala, "*Analisis Deskriptif Budaya Organisasi Perusahaan Taksi (Studi Pada Perusahaan Taksi Blue Bird)*" (Skripsi Sarjana Sosiologi Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Indonesia), 2009

formal digunakan oleh pengemudi kepada atasannya, sementara bahasa yang informal biasa digunakan oleh pengemudi kepada sesama pengemudi. Indhira S. Meliala juga menggambarkan ini sebagai bentuk unsur budaya organisasi yang memperlihatkan hubungan yang bertingkat. Penelitian mengenai budaya organisasi ini juga berhasil memberikan rekomendasi-rekomendasi untuk PT. Bluebird, seperti menekankan pada perbaikan budaya organisasi yang bersinggungan langsung dengan pengemudi taksi. Rekomendasi ini diberikan karena melihat pasar tenaga kerja pengemudi yang sangat fleksibel. Rekomendasi-rekomendasi ini diberikan berdasarkan dari analisis yang dipaparkan mengenai budaya organisasi PT. Bluebird. Selain itu, penelitian ini bisa menjadi tinjauan awal karena didalamnya menggunakan berbagai pemikiran dan teori-teori dalam sosiologi organisasi.

Keterkaitan penelitian Indhira S. Meliala dengan penelitian ini adalah melihat budaya organisasi yang ada di dalam suatu lembaga. Perbedaan yang mungkin ada antarapenelitian ini dengan yang ingin dilakukan oleh peneliti adalah pada organisasinya. Indhira S. Meliala melihat budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan taksi, sementara peneliti ingin melihat budaya organisasi yang ada di dalam Polisi, yang berarti memiliki karakteristik yang berbeda. Perbedaan karakteristik organisasi ini mengharuskan peneliti untuk meninjau pustaka yang lain yang berkaitan dengan budaya organisasi dan Kepolisian.

### **2.1.2 Penelitian Drs. Agung Setya S.H.**

Penelitian yang dilakukan oleh Drs. Agung Setya S.H. berjudul 'Kebudayaan Polisi di Polsek Sumowono' yang dibuat sebagai Tesis S2 pada Program Pasca Sarjana Jurusan Ilmu Kepolisian di Universitas Indonesia. Penelitian ini berusaha menggambarkan kebudayaan yang dimiliki dan dioperasionalkan oleh Polisi di Polsek Sumowono. Peneliti menempatkan kebudayaan Polisi dalam penelitian ini sebagai pola tingkah laku yang dikaitkan dengan Polisi sebagai organ, fungsi, dan personel yang ada di dalam masyarakat Sumowono.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan mengamati pengetahuan yang dimiliki oleh Polisi dalam menjalankan tugas dan di luar tugas

yang terlihat dari tindakannya yang berpola. Sama seperti penelitian dari Indhira S. Meliala sebelumnya, penelitian ini juga melihat unsur-unsur kebudayaan, seperti bahasa dan pengetahuan-pengetahuan lainnya yang dimiliki oleh personel Polisi di Polsek Sumowono. Bahasa misalnya, dilihat sebagai sebuah unsur kebudayaan yang didalamnya terkandung tingkatan sosial penggunaannya. Polsek Sumowono berada di wilayah Jawa Tengah, oleh karena itu, bahasa yang sehari-hari digunakan oleh personel Polisi di Polsek Sumowono adalah bahasa Jawa, yang memiliki tingkatan-tingkatan sesuai status sosialnya dalam masyarakat. Dari bahasa ini terlihat hubungan diantara personel Polisi didalamnya. Penelitian ini juga berhasil untuk melihat bagaimana sebuah budaya dari Polisi di Polsek Sumowono ini terbentuk. Budaya terbentuk, disebabkan oleh proses enkulturasi dengan cara pemberian peran di dalam melaksanakan tugas, proses sosialisasi kebudayaan di lingkungan kerja, sanksi sosial dan sanksi administratif, serta lamanya bertugas di Polsek Sumowono.<sup>8</sup> Selain itu, penelitian ini juga berusaha untuk mengungkapkan budaya-budaya apa yang ada di dalam Polisi yang berpotensi melemahkan kinerja dari Polisi itu sendiri, dan kemudian berusaha untuk memberikan saran untuk menggeser budaya yang berpotensi melemahkan tersebut.

Penelitian Drs. Agung Setya S.H. ini bisa dijadikan tinjauan awal bagi penelitian mengenai budaya organisasi di Polresta Depok ini. Tinjauan awal yang bisa diambil dari penelitian Drs. Agung Setya S.H. antara lain adalah teori-teori yang digunakan, kemiripan penelitian yang akan dilakukan, dan juga hasil dari penelitiannya berupa hubungan antar unsur kebudayaan Polisi, proses terbentuknya budaya dalam organisasi Polisi, dan budaya-budaya yang berpotensi melemahkan kinerja Polisi serta antisipasinya. Penelitian Drs. Agung Setya S.H. ini memberikan sebuah gambaran yang penting bagi peneliti mengenai budaya yang ada dalam Kepolisian, sebelum peneliti melakukan penelitian ini.

### **2.1.3 Penelitian Michael T. Webb**

Penelitian Michael T. Webb ini berjudul *A Case Study of Pennsylvania Police Leadership Styles and Training Implications* dibuat pada tahun 2008, dan

---

<sup>8</sup> Setya, Agung (2002), "*Kebudayaan Polisi di Polsek Sumowono*", Tesis: Program Pascasarjana Kajian Ilmu Kepolisian Universitas Indonesia, hal. 158-159

digunakan sebagai syarat lulus doktoral dalam bidang Manajemen Terapan dan Ilmu Kebijakan, dengan spesialisasi Kepemimpinan dan Perubahan Organisasi di Walden University.

Konsep mengenai kepemimpinan dalam kepolisian di Amerika menempati sebuah posisi yang unik, karena kepemimpinan ini menyimbolkan sebuah sumber yang esensial dari perlindungan masyarakat. Pemimpin dalam polisi harus memiliki tanggung jawab untuk menjamin organisasinya mampu memenuhi kebutuhan masyarakat. Untuk itu, pemimpin dianggap harus memiliki kesadaran pribadi untuk memahami gaya kepemimpinan mereka, dan nilai-nilai dasar yang mereka miliki. Untuk melihat gaya kepemimpinan itu, Michael T. Webb melakukan penelitian kuantitatif. Hasil yang didapatkan adalah tidak ada hubungan antara tingkat pendidikan akademis dan training kepemimpinan dengan gaya memimpin seorang dalam kepolisian. Ekspektasi dari masyarakat terhadap penegakan hukum di Amerika, saat ini sedang meningkat, sehingga seorang pemimpin dalam kepolisian harus mampu meningkatkan kualitas kerja tim-nya, sehingga mampu meningkatkan kualitas hidup dari masyarakat. Strategi yang seperti ini, membutuhkan kepemimpinan yang baik untuk bisa memastikan pemenuhan tujuan dari organisasi.

Penelitian Michael T. Webb ini memberikan banyak pengetahuan mengenai gaya kepemimpinan yang dilakukan di Amerika, dan bisa digunakan sebagai rujukan dalam melihat bagaimana seorang pemimpin dalam kepolisian mengatur anak buah mereka. Namun, mungkin berbeda dengan penelitian ini, penelitian Michael T. Webb dilakukan di Amerika, dengan orang-orang yang lebih terbuka dalam gaya memimpin mereka. Sementara, sejauh pengamatan peneliti, di Polresta Depok, kepemimpinan masih bersifat otokratik, dimana pemimpin yang memegang kendali penuh atas anak buahnya.

#### **2.1.4 Penelitian Hj. Rusfadia Saktiyanti Jahja**

Penelitian oleh Hj. Rusfadia Saktiyanti Jahja berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan Teknologi Terhadap Tingkat Kepuasan Kerja Buruh (Studi Kasus PT Indomobil Suzuki International, Plant Cakung 1). Skripsi ini dibuat tahun 2001 sebagai syarat kelulusan program sarjana Sosiologi Universitas Indonesia.

Penelitian dilakukan pada level *operating core* atau pekerja utama yang melakukan kegiatan produksi. Level ini dipilih karena pada level ini, rentan untuk diperlakukan tidak adil oleh pihak perusahaan. Responden dipilih yang telah bekerja selama lima tahun.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan hasil, bahwa toleransi terhadap tindakan beresiko yang dimiliki perusahaan rendah karena pekerja hanya melakukan hal-hal teknis produksi, kejelasan mengenai arah organisasi cenderung jelas karena pekerja sering dipaparkan mengenai semboyan-semboyan yang digunakan oleh perusahaan. Kontrol yang dilakukan oleh pihak perusahaan terhadap pekerja juga tergolong ketat, ini karena perusahaan tidak mau mengalami kerugian yang diakibatkan oleh pekerja yang tidak melakukan pekerjaannya dengan baik. Dukungan dari manajemen cenderung tinggi, dan pekerja sering diberikan motivasi untuk melakukan pekerjaannya hingga selesai. Integrasi di dalam organisasi juga tinggi, dan toleransi terhadap konflik cenderung rendah karena perusahaan tidak mau dirugikan dengan munculnya konflik yang menghambat proses pekerjaan. Sedangkan, untuk variabel teknologi, variasi tugas cenderung sedikit, karena perusahaan menggunakan sistem ban berjalan, dan mengutamakan kuantitas hasil pekerjaan, sehingga sehari-hari pekerja hanya melakukan pekerjaan yang begitu-begitu saja. Variabel kepuasan kerja cenderung sedang, hal ini karena kepedulian yang diberikan oleh perusahaan kepada pekerja cenderung cukup baik. Untuk analisa bivariat, didapatkan korelasi antara Budaya dan kepuasan cenderung lemah positif, berarti perubahan ke satu arah pada satu variabel menyebabkan perubahan ke arah yang sama pada variabel lainnya.

Penelitian dari Hj. Rusfadia Saktiyanti Jahja ini sangat berguna bagi peneliti sebagai tinjauan awal peneliti melakukan operasionalisasi konsep dari budaya organisasi. Dari penelitian ini juga, peneliti bisa melihat bagaimana budaya organisasi diperlakukan sebagai variabel dalam sebuah penelitian kuantitatif.

### 2.1.5 Tabel Tinjauan Pustaka

Tabel 2.1 Tinjauan Pustaka

No	Judul Penelitian	Penulis	Metode	Tahun	Temuan Data
1	Analisis Deskriptif Budaya Organisasi Perusahaan Taksi (Studi Pada Perusahaan Taksi Blue Bird	Indhira S. Meliala	Kualitatif	2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membuat gambaran secara deskriptif mengenai budaya organisasi yang ada dalam PT. Bluebird, seperti hubungannya dengan pelanggan, juga peran struktur organisasi dalam membentuk sebuah budaya organisasi.</li> <li>• Membuat pemetaan mengenai komponen-komponen budaya organisasi dalam PT. Bluebird dalam sebuah tabel yang berisi komponen-komponen budaya organisasi seperti simbol (logo burung, kartu pengenalan pegawai, dan lain-lain), bahasa (formal dan informal), nilai (kejujuran, sopan santun, dan lain-lain), tokoh panutan, agen penyebar budaya organisasi, dan sarana penyebar budaya organisasi.</li> <li>• Memetakan hubungan unsur-unsur budaya</li> </ul>

					<p>organisasi sehingga membentuk sebuah hubungan yang terpola. Misalnya, peneliti melihat hubungan antara pengemudi taksi dengan atasannya dan dengan sesama pengemudi yang digambarkan melalui penggunaan bahasa. Bahasa yang formal digunakan oleh pengemudi kepada atasannya, sementara bahasa yang informal biasa digunakan oleh pengemudi kepada sesama pengemudi.</p>
2	Drs. Agung Setya S.H.	Kebudayaan Polisi di Polsek Sumowono	Kualitatif	2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memetakan budaya-budaya yang berada dalam Polsek Sumowono.</li> <li>• Hubungan antara anggota dengan pimpinan di Polsek Sumowono tercermin dari bahasa yang digunakan. Penggunaan bahasa Jawa halus digunakan oleh anggota kepada pimpinan, sementara bahasa Jawa yang lebih kasar digunakan dalam perbincangan sesama anggota.</li> </ul>
4	Michael T. Webb	<i>A Case Study of Pennsylvania Police</i>	Kuantitatif	2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak ada hubungan antara tingkat pendidikan akademis dan training kepemimpinan dengan gaya</li> </ul>

		<i>Leadership Styles and Training Implications</i>			memimpin seorang dalam kepolisian di Pennsylvania, Amerika Serikat.
5	Hj. Rusfadia Saktiyanti Jahja	Pengaruh Budaya Organisasi dan Teknologi Terhadap Tingkat Kepuasan Kerja Buruh (Studi Kasus PT Indomobil Suzuki International, Plant Cakung 1)	Kuantitatif	2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toleransi terhadap tindakan beresiko yang dimiliki perusahaan cenderung rendah karena pekerja hanya melakukan hal-hal teknis produksi.</li> <li>• Kejelasan mengenai arah organisasi cenderung jelas karena pekerja sering dipaparkan mengenai semboyan-semboyan yang digunakan oleh perusahaan.</li> <li>• Kontrol yang dilakukan oleh pihak perusahaan terhadap pekerja juga tergolong ketat, ini karena perusahaan tidak mau mengalami kerugian yang diakibatkan oleh pekerja yang tidak melakukan pekerjaannya dengan baik.</li> <li>• Dukungan dari manajemen cenderung tinggi, dan pekerja sering diberikan motivasi untuk melakukan pekerjaannya hingga selesai.</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"><li>• Integrasi di dalam organisasi juga tinggi, dan toleransi terhadap konflik cenderung rendah karena perusahaan tidak mau dirugikan dengan munculnya konflik yang menghambat proses pekerjaan.</li><li>• Variasi tugas cenderung sedikit, karena perusahaan menggunakan sistem ban berjalan, dan mengutamakan kuantitas hasil pekerjaan, sehingga sehari-hari pekerja hanya melakukan pekerjaan yang begitu-begitu saja.</li><li>• Variabel kepuasan kerja cenderung sedang, hal ini karena kepedulian yang diberikan oleh perusahaan kepada pekerja cenderung cukup baik.</li><li>• Korelasi antara Budaya dan kepuasan cenderung lemah positif, berarti perubahan ke satu arah pada satu variabel menyebabkan perubahan ke arah yang sama pada variabel lainnya.</li></ul>
--	--	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 2.2 Kerangka Konseptual

### 2.2.1 Organisasi

Dalam literatur, banyak pendapat mengenai organisasi, salah satunya yang dikemukakan oleh Robbins. Robbins berpendapat bahwa organisasi adalah entitas sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan (Robbins, 1990:4).

Senada dengan Robbins yang menyatakan bahwa organisasi memiliki tujuan, Stoner juga menyatakan organisasi dan tujuannya, yaitu organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang di bawah pengarahan manajer mengejar tujuan bersama.

### 2.2.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai kumpulan spesifik dari nilai dan norma yang dimiliki oleh orang-orang atau kelompok dalam sebuah organisasi dan mempengaruhi cara mereka berinteraksi satu sama lainnya dan dengan *stakeholder* yang berada diluar organisasi.

<sup>9</sup> Mengidentifikasi *stakeholder* dari Polresta Depok, dengan demikian menjadi penting, karena terkait langsung dengan budaya organisasi seperti disebutkan di atas.

Budaya organisasi merepresentasikan sebuah ideologi dari organisasi sebagai bentuk dari manifestasinya. Ideologi dari organisasi yang dimaksud termasuk juga kepercayaan, nilai-nilai, dan norma-norma. Ideologi ini dimanifestasikan melalui simbol-simbol, penggunaan bahasa, narasi, dan aktivitas lainnya (Triece and Beyer, 1993).<sup>10</sup>

Definisi budaya organisasi juga dikemukakan oleh Osborne dan Plastrik (2000), budaya organisasi adalah seperangkat perilaku, perasaan, dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Definisi lain dikemukakan oleh Robbins (2002: 247), yang

<sup>9</sup> Charles W. L. Hill, and Gareth R. Jones, (2001) *Strategic Management*. Houghton Mifflin.

<sup>10</sup> Hatch, Mary and Majken Schultz. 1997. "Relations between Organizational Culture, Identity and Image." *European Journal of Marketing* 31(5):356-365

(<http://search.proquest.com/docview/237024416?accountid=17242>)

menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi; suatu sistem dari makna bersama.

Keith Davis menyatakan bahwa budaya organisasi adalah: *“Organizational culture is the set of assumptions, beliefs, values, and norms that is shared amongs its members”*.<sup>11</sup> Sedangkan Schermerhorn mengemukakan bahwa: *“Organizational culture is system and guides the behavior of its members”*.<sup>12</sup>

Selain itu, Schein menyatakan bahwa budaya organisasi adalah: *“An organization's culture is a pattern of basic assumption invented, discovered or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered valid and to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems”*.<sup>13</sup> Dari pendapat-pendapat para ahli di atas, peneliti menyimpulkan bahwa:

1. Budaya organisasi adalah suatu sistem yang mengatur bagaimana cara berperilaku yang dapat dipahami, dan menjadi pedoman bagi seluruh anggotanya.
2. Budaya organisasi bisa menjadi instrumen yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya.
3. Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi.

Dalam melihat budaya organisasi, ada beberapa teori, seperti yang dikemukakan oleh Schein mengenai budaya organisasi, yaitu *“Organizational culture can be analyzed at three level: (1) visible artifacts; (2) espoused values, rules, and behavioral norms; and (3) tacit, basic underlying assumptions”*.<sup>14</sup>

Schein melihat bahwa ada tiga tingkatan budaya organisasi, yaitu artefak yang Kasat mata, sistem nilai dan norma yang dianut, dan asumsi sebagai kepercayaan dasar (Mary Jo, 1997:210). Artefak adalah sesuatu yang dapat

11 Keith Davis dan John Newstorm, *Human Behavior At Work: Organization Behavior*, (New York: McGraw Hill International), 1989, hal. 60

12 John R. Schermerhorn dan James G.Hunt, James and Richard N. Osborn, *Managing Organization Behavior*, (New York: John Publishing Inc), 1985, hal. 340

13 Schein H, Edgar., Op.cit, hal.21

14 Schein H, Edgar, *Organizational Culture and Leadership Third Edition*, (San Francisco: Jossey-Bass), 2004, hal. 6

dilihat, dapat dirasakan, dan dapat didengar, apabila seseorang berhubungan dengan sebuah kelompok baru dan budaya yang tidak dikenalnya, termasuk produk, jasa, dan bahkan perilaku anggota organisasi (Schein, 2004). Beberapa hal yang termasuk artefak antara lain, benda-benda psikis yang diciptakan oleh anggota suatu budaya, manifestasi verbal seperti bahasa lisan dan tertulis, upacara-upacara dan manifestasi perilaku orang lainnya, sebagaimana diuraikan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 2.2 Artefak-artefak Budaya Organisasi**

<i>No</i>	<i>General Category</i>	<i>Specific Examples</i>
1	<i>Physical Manifestation</i> (Manifestasi Fisik)	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>a. Art/Design/Logo</i> (Seni/Desain/Logo)</li> <li><i>b. Building</i> (Bangunan)</li> <li><i>c. Dress/Appearance</i> (Pakaian/Penampilan)</li> <li><i>d. Material Object</i> (Objek Materil)</li> <li><i>e. Physical Layout</i> (Tampilan Fisik)</li> </ul>
2	<i>Behaviour Manifestation</i> (Manifestasi Kebiasaan)	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>a. Ceremonial/Ritual</i> (Upacara/Ritual)</li> <li><i>b. Communications Patterns</i> (Pola Komunikasi)</li> <li><i>c. Tradition/Customs</i> (Tradisi)</li> <li><i>d. Reward and Punishment</i> (Hadiah dan Hukuman)</li> </ul>
3	<i>Verbal Manifestation</i> (Manifestasi Verbal)	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>a. Anecdote/Jokes</i> (Candaan)</li> <li><i>b. Jargon/Names/Nicknames</i> (Jargon/Panggilan-panggilan)</li> <li><i>c. Explanations</i> (Penjelasan Verbal)</li> <li><i>d. Reward and Punishments</i> (Pujian dan Hukuman Verbal)</li> <li><i>e. Heroes</i> (Kisah-kisah Kepahlawanan)</li> <li><i>f. Metaphors</i> (Perumpamaan)</li> </ul>

Artefak-artefak budaya organisasi Schein ini bisa berguna dalam melihat bagaimana budaya organisasi yang ada di Polresta Depok dengan

mengidentifikasi artefak-artefaknya. Dengan demikian, dalam penelitian ini penting untuk melihat artefak-artefak budaya organisasi yang ada dalam Polresta Depok, sehingga bisa mengidentifikasi budaya organisasi yang ada didalamnya.

Visi, misi, dan lambang dari sebuah organisasi merupakan sebuah representasi formal dari nilai-nilai yang dianut oleh organisasi tersebut. Dalam Kepolisian, selain dari visi dan misi, formalisasi nilai ini juga bisa dilihat dari Tribrata Polri, yang merupakan pedoman hidup dari anggota-anggota Polri. Formalisasi nilai-nilai ini, oleh Schein disebut sebagai artefak, yang merupakan seluruh hal yang bisa dilihat oleh seseorang ketika ia memasuki sebuah lingkungan dengan budaya yang baru.<sup>15</sup>

Tingkatan budaya organisasi berikutnya, menurut Schein adalah nilai-nilai yang dianut. Nilai-nilai yang dianut ini adalah yang menjadi alasan mengapa seseorang di dalam organisasi bersedia melakukan sesuatu. Tingkatan berikutnya adalah asumsi dasar, yang merupakan keyakinan yang secara sadar dianggap sudah ada oleh anggota organisasi. Asumsi dasar ini berkaitan dengan lingkungan, dan interaksi antara sesama manusia, serta fakta atau kebenaran yang berhubungan dengan segala kegiatan yang dilakukan oleh anggota suatu organisasi.

Budaya organisasi yang kuat ditandai oleh nilai-nilai inti organisasi yang dipegang teguh dan disepakati secara luas. Semakin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai tersebut, maka semakin kuat suatu budaya. Suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi di antara anggota-anggotanya (Robbins, 483). Kuatnya budaya suatu organisasi ditandai dengan rendahnya pekerja yang keluar dari organisasi tersebut.

Selain konsep budaya organisasi itu sendiri, dalam kepolisian, ada konsep kebudayaan kepolisian, yaitu “Kebudayaan kepolisian mengacu pada sejumlah pemahaman yang dikembangkan para polisi, untuk menghadapi dan menyesuaikan diri terhadap tekanan dan ketegangan yang dihadapi kepolisian (Reiner, 2000)”. Elemen-elemen budaya kepolisian yang menonjol adalah sebagai berikut: ”kesiapan menghadapi bahaya, curiga pada orang lain, upaya mengisolasi diri dan kelompok dari pihak luar, solidaritas kelompok, pragmatisme dalam

---

15 *Ibid*, hal. 25

bekerja, dan kebiasaan bersandar pada kewenangan”.<sup>16</sup>

Robbins mengemukakan mengenai karakteristik-karakteristik primer dari budaya organisasi yang bisa menangkap esensi dari sebuah budaya organisasi.<sup>17</sup>

1. Inisiatif Karyawan: mengukur tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dimiliki oleh anggota organisasi.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko: mengukur sejauh mana para karyawan didorong untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.
3. Arah organisasi: menjabarkan mengenai arah, kejelasan, sasaran dan harapan mengenai prestasi organisasi.
4. Integrasi pekerjaan: menjelaskan tingkatan serta unit-unit dalam organisasi yang didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. Dukungan manajemen: pimpinan organisasi memberikan dorongan serta dukungan terhadap anggotanya melalui pemberian informasi dan bantuan serta pengarahan dalam hal pekerjaan.
6. Kontrol: menjabarkan mengenai sejumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.
7. Identitas organisasi: melihat sejauh mana anggota organisasi mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya.
8. Sistem imbalan: menjelaskan tentang sistem gaji, kenaikan gaji, dan promosi yang didasarkan atas prestasi karyawan, bukan sikap pilih kasih, dan sebagainya.
9. Toleransi terhadap konflik: menjelaskan bagaimana pihak manajemen memberikan dorongan untuk menyelesaikan konflik didalam organisasi.
10. Pola komunikasi: dimensi ini memandang sejauh mana komunikasi yang dibangun oleh organisasi membatasi hierarki kewenangan secara formal.

Karakteristik budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins dapat dijadikan sebagai ukuran dalam menggambarkan budaya yang terdapat pada suatu

---

16 Panduan Pelatihan Tata Kelola Sektor Keamanan Untuk Organisasi Masyarakat Sipil: Sebuah Toolkit. Halaman 10

17 Robbins, P Stephen., *Fundamental of Organizational Behavior Third Canadian Edition*, hal. 334

organisasi, namun tidak seluruh bagian dari karakteristik di atas bisa digunakan untuk melihat budaya yang ada dalam organisasi Polisi. Hal ini disebabkan, karakteristik yang berbeda antara organisasi umum dengan organisasi milik negara seperti Kepolisian ini.

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti pada Polresta Depok, karakteristik yang ada pada organisasi pemerintah tersebut yaitu, inisiatif karyawan, arah organisasi, integrasi pekerjaan, dukungan manajemen, kontrol, identitas organisasi, dan pola komunikasi. Sedangkan, toleransi terhadap tindakan beresiko, sistem imbalan, dan toleransi terhadap konflik tidak dimasukkan kedalam penelitian ini. Hal ini dikarenakan organisasi Kepolisian memiliki mekanisme yang berbeda dengan organisasi lainnya.

Budaya organisasi sendiri memiliki tipologi-tipologi untuk membandingkan antara budaya organisasi yang satu dengan yang lainnya. Tipologi yang paling umum adalah yang dikemukakan oleh Etzioni (1975), yang memisahkan tiga tipe organisasi.<sup>18</sup>

1. Organisasi Koersif, adalah organisasi dimana individu sebenarnya bekerja karena tuntutan ekonomi dan fisik, sehingga mereka mematuhi peraturan apapun yang diberikan oleh atasannya.
2. Organisasi Utilitarian, adalah organisasi dimana individu mendapatkan bayaran yang seimbang dengan yang ia kerjakan. Namun, kelompok ini kadangkala mengembangkan peraturan dan norma yang menentang budaya dengan tujuan melindungi kelompoknya.
3. Organisasi Normatif, adalah organisasi yang memiliki kesamaan tujuan dengan tujuan-tujuan yang dimiliki individu didalamnya.

Dari tipologi seperti ini, organisasi polisi bisa dimasukkan kedalam organisasi yang koersif, sehingga anggota polisi harus mematuhi keputusan-keputusan yang diberikan oleh pimpinan.

Sehubungan dengan penelitian mengenai budaya organisasi dan kinerja pada Kepolisian Negara Republik Indonesia Resor Kota ( Polresta ) Depok ini, maka dimensi-dimensi di atas yang akan diformulasikan dalam bentuk kuesioner untuk mengetahui budaya organisasi dalam Polresta Depok.

---

18 Schein H, Edgar, *Organizational Culture and Leadership Third Edition*, (San Francisco: Jossey-Bass), 2004, hal. 191

### 2.2.3 Kepemimpinan

Wahjo Samidjo (2004 : 4), menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan “kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain untuk berfikir dan berperilaku dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan organisasi di dalam situasi tertentu”. Sondang P. Siagian (2005 :24), mengartikan kepemimpinan sebagai “kemampuan dan ketrampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan suatu satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya, untuk berfikir ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi”.

Hicks dkk. (dalam HAS. Moenir, 2000 : 34) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah seni mempengaruhi perilaku manusia dan kemampuan menangani manusia. Disini, kepemimpinan merupakan suatu sifat, kemampuan, proses atau konsep yang ada pada seseorang sehingga dipatuhi, diikuti dan orang lain bersedia melakukan dengan ikhlas. Kemampuan manajerialnya diukur dari kemampuan dan ketrampilan menggerakkan orang lain sehingga orang tersebut dapat mencapai prestasi kerja yang diharapkan.

Keith Davis (2002 : 45) berpendapat bahwa kepemimpinan itu adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Konkritnya kepemimpinan adalah kemauan untuk mempengaruhi orang lain dengan rasa bersemangat demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan adalah faktor manusia yang mengikat suatu kelompok secara bersama-sama dan mendorong anggotanya ke suatu tujuan. Dalam penekanan yang hampir sama, Garry Dessler (2003 : 235) berpendapat bahwa pada dasarnya kepemimpinan itu menampakkan wujudnya apabila seseorang itu dapat mempengaruhi orang lain untuk suatu tujuan tertentu. Selain itu, dalam Sarwono (1999) beberapa ahli lainnya juga memberikan definisi kepemimpinan menurut mereka. Beberapa contoh definisi kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan adalah perilaku seorang individu ketika ia mengarahkan aktivitas sebuah kelompok menuju suatu tujuan bersama (Hemphill & Coons, 1957:7).
2. Kepemimpinan adalah suatu jenis hubungan kekuasaan yang ditandai oleh

persepsi anggota kelompok bahwa anggota kelompok yang lain mempunyai hak untuk merumuskan pola perilaku dari anggota yang pertama dalam hubungannya dengan kegiatannya sebagai anggota kelompok (Janda, 1960:358).

3. Kepemimpinan adalah pengaruh antarpribadi yang dilaksanakan dan diarahkan melalui proses komunikasi, ke arah pencapaian tujuan atau tujuan-tujuan tertentu (Tannenbaum, Weschler & Massarik, 1961:24).
4. Kepemimpinan adalah interaksi antarmanusia dimana salah satunya menyajikan satu jenis informasi tertentu sedemikian rupa sehingga yang lain yakin bahwa hasilnya akan lebih baik jika ia berperilaku sesuai dengan cara-cara yang dianjurkan atau diharapkan (Jacobs, 1970:232).
5. Kepemimpinan adalah pengawalan dan pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi (Stogdill, 1974:411).
6. Kepemimpinan adalah tambahan pengaruh yang lebih tinggi dan di atas mekanisme pencapaian dengan arahan rutin dari organisasi (Katz & Kahn, 1978:528).
7. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas sebuah kelompok yang terorganisasi menuju pencapaian satu tujuan (Roach & Behling, 1984:46).

Dari beberapa definisi kepemimpinan seperti disebut di atas memperlihatkan adanya keanekaragaman dan ruang lingkup bahasan mengenai kepemimpinan.

Keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dimiliki dalam kegiatannya sehari-hari, seperti dalam hal bagaimana cara pemimpin itu memberi perintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, cara menyelenggarakan dan memimpin rapat anggota, cara mengambil keputusan dan sebagainya.

Dalam kaitannya dengan keberhasilan atau kesuksesan seorang pemimpin, Keith Davis (2002 : 46) telah merumuskan empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan seseorang yaitu :

- a. Kecerdasan

Hasil penelitian membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin. Namun yang sangat menarik dari penelitian tersebut adalah pemimpin tidak dapat melampaui terlalu banyak dari kecerdasan pengikutnya.

b. Kedewasaan dan keluasaan hubungan sosial

Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial, dan cenderung mempunyai keinginan menghargai dan dihargai.

c. Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Para pemimpin relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan dari yang ekstrinsik.

d. Sikap-sikap hubungan kemanusiaan

Pemimpin-pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya, dan mampu berpihak kepadanya.

Sementara itu, Buchori Zainun (2003 : 49) mengemukakan bahwa syarat-syarat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin untuk berhasil dalam memimpin suatu organisasi adalah :

- a. Mempunyai kecerdasan yang cukup tinggi untuk dapat memikirkan dan mencari cara-cara pemecahan setiap persoalan yang timbul dengan cara yang tepat, bijaksana serta mengandung kelengkapan dan syarat-syarat yang memungkinkan untuk dilaksanakan;
- b. Mempunyai emosi yang stabil, tidak mudah diombang-ambing oleh perubahan suasana yang senantiasa berganti-ganti dan memisahkan antara persoalan pribadi, persoalan rumah tangga dengan persoalan organisasi.
- c. Mempunyai kepandaian dalam menghadapi manusia dan mampu membuat bawahan merasa betah, senang dan puas dalam pekerjaan.
- d. Mempunyai keahlian untuk mengorganisir dan menggerakkan bawahan secara bijaksana, dalam mewujudkan tujuan organisasi serta mengetahui dengan tepat kapan dan kepada siapa tanggung jawab dan wewenang akan didelegasikan.

Menurut Cattell (dalam Mar'at, 2005 : 69), pemimpin melakukan fungsi sebagai berikut :

- a. Menjunjung tinggi kepuasan perasaan;
- b. Menjaga dan mempertahankan tuntutan norma dan etis;
- c. Memelihara dan menjelaskan tujuan;
- d. Menemukan dan menjelaskan cara-cara mencapai tujuan.

Berkaitan dengan fungsi kepemimpinan seorang atasan atau pimpinan dalam organisasi dan untuk mencapai tujuan suatu organisasi, Stephen P. Robbins (2001 : 56) mengemukakan beberapa fungsi kepemimpinan, yakni :

- a. Pemberian Pengarahan
- b. Pemberian Motivasi
- c. Pemberian Dukungan/Bantuan
- d. Pengambilan Keputusan
- e. Pengawasan
- f. Pemberian Penghargaan
- g. Koordinasi

Sementara itu, Mintzberg (dalam Stephen P. Robbins dan David A. Denzo, 2001: 8) menjelaskan bahwa terdapat beberapa skema kategori untuk mendefinisikan apa yang semestinya dilakukan pimpinan seperti digambarkan dalam tabel dibawah ini:

**Tabel 2.3 Mintzberg's Managerial Roles**

<b>Role</b>	<b>Description</b>	<b>Identifiable Activities</b>
<b>Interpersonal</b>		
Figurehead	<i>Symbolic head; obliged to perform a number of routine duties of a legal or social nature</i>	<i>Greeting visitors; signing legal documents</i>
Leader	<i>Responsible for the motivation and activation of employees; responsible for staffing, training and associated duties</i>	<i>Performing virtually all activities that involve employees</i>
Liasion	<i>Maintain self-developed network of outside contacts and</i>	<i>Acknowledging mail; doing external board work;</i>

	<i>informers who provide favors and information</i>	<i>performing other activities that involve outsiders</i>
<b>Informational</b>		
Monitor	<i>Seek and receives wide variety of special information (much if it current) to develop through understanding of organization and environment; emerges as nerve center of internal and external information about the organization</i>	<i>Reading periodicals and reports; maintaining personal contacts</i>
Disseminator	<i>Transmits information received from other employees to members of the organization - some information is factual, some involves interpretation of diverse value positions of organizational influencers</i>	<i>Holding informational making phone calls to relay information</i>
Spokesperson	<i>Transmits information to outsiders on organization's plans, policies, actions, results etc.; serves as expert on organization's industry</i>	<i>Holding board meeting; giving information to the media</i>
<b>Entrepreneur</b>		
Entrepreneur	<i>Searches organization and its environment for opportunities and initiates "improvement projects" to bring about change; supervises design of certain projects as well</i>	<i>Organization strategy and review session to develop new program</i>

Disturbance handler	<i>Responsible for corrective action when organization faces important disturbances</i>	<i>Organization strategy and review session that involve disturbances and crises</i>
Resource allocator	<i>Responsible for the allocation of organizational resources of all kinds-in effect; the making or approval of all significant organizational decisions</i>	<i>Scheduling; requesting authorization; performing any activity that involves budgeting and the programming of employees' work</i>
Negotiator	<i>Responsible for representing the organization at major negotiations</i>	<i>Participating in union contact negotiation or in those with suppliers</i>

Sumber: Mintzberg (dalam Stephen P. Robbins dan David A. Denzo, 2001 : 8)

#### 2.2.4 Kinerja

Seperti Budaya organisasi, banyak yang memberikan definisi dari kinerja. Kamus Besar Bahasa Indonesia mendefinisikan kinerja sebagai sesuatu yang dcapai, prestasi yang diperlihatkan dari kemampuan kerja. Stephen P. Robbins (1996:218) memberikan pengertian mengenai kinerja yaitu kinerja merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan keinginan (*obsession*) atau kinerja = f ( A x M x O ).

Menurut Robbins (1996:221) ada tiga hal yang penting biasa digunakan oleh manajemen untuk melakukan evaluasi kinerja, yaitu:

1. Hasil kerja individual: mengukur seberapa banyak tugas yang diselesaikan, seberapa banyak tugas yang belum diselesaikan, dan biaya yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan.
2. Perilaku: mengukur perilaku kerja dari anggota organisasi yang berpotensi untuk mengaktifkan atau menghambat pekerjaannya.

3. Karakteristik: mengukur bagaimana karakteristik/ciri dari anggota organisasi yang bisa mempengaruhi kinerjanya.

Ivancevich menyatakan, ada beberapa hal yang menjadi aspek dalam kinerja karyawan, antara lain:<sup>19</sup>

1. Kuantitas kerja: hal-hal yang berkaitan dengan jumlah volume kerja yang dapat diselesaikan dalam kondisi normal.
2. Kualitas kerja: meliputi ketelitian, kerapihan, dan ketepatan dalam bekerja atau standar mutu yang ditetapkan.
3. Pengetahuan tentang pekerjaan: meliputi pengetahuan yang jelas tentang faktor-faktor yang berhubungan dengan tanggung jawab pekerjaannya.
4. Kualitas personal: meliputi penampilan, kepribadian, sikap, kepemimpinan, integritas, dan kemampuan sosial.
5. Kerjasama: kemampuan dan keinginan untuk bekerja dengan rekan kerja, atasan, serta bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
6. Dapat dipercaya: meliputi kesadaran akurasi, menjunjung tinggi nilai kejujuran, kedisiplinan/tingkat kehadiran, dan sebagainya.
7. Inisiatif: kesungguhan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, meningkatkan hasil kerja serta memiliki keberanian untuk bekerja secara mandiri.

### **2.3 Identifikasi Variabel**

#### **2.3.1 Variabel Independen 1**

Variabel independen pertama dalam penelitian ini adalah budaya organisasi. Robbins (2002: 247), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi; suatu sistem dari makna bersama. Robbins juga mengungkapkan beberapa indikator dari budaya organisasi, yaitu:

1. Inisiatif Karyawan
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko
3. Arah organisasi
4. Integrasi pekerjaan

---

<sup>19</sup> John M. Ivancevich, *Human Resources management, Eight Edition*, (New York-USA, Mc Graw hill Company Inc.), hal. 253

5. Dukungan manajemen
6. Kontrol
7. Identitas organisasi
8. Sistem imbalan
9. Toleransi terhadap konflik
10. Pola komunikasi

Dalam penelitian ini, tidak semua dari kesepuluh indikator budaya organisasi tersebut digunakan. Hal ini karena objek penelitian yang memiliki karakteristik khusus, dan tidak seperti organisasi lainnya. Indikator *pertama* yang tidak digunakan adalah arah organisasi. Organisasi kepolisian diasumsikan telah memiliki anggota-anggota yang paham mengenai arah organisasi, karena mereka telah melalui pendidikan khusus sebelum diangkat menjadi anggota kepolisian. Sehingga dianggap tidak perlu lagi menggunakan arah organisasi sebagai bagian dari indikator budaya organisasi di Sat Reskrim Polresta Depok. Indikator *kedua* yang tidak digunakan adalah integrasi pekerjaan. Dalam variabel dependen, sudah ada indikator kerjasama, yang memiliki komponen yang sama dengan integrasi pekerjaan, sehingga dianggap tidak perlu ditanya lagi mengenai integrasi dari organisasi. *Ketiga*, mengenai identitas organisasi. Karena kepolisian merupakan organisasi yang sudah dikenal secara publik, sehingga pertanyaan mengenai sejauh mana anggota organisasi kepolisian mengidentifikasi dirinya dengan organisasi menjadi tidak valid. *Keempat*, sistem imbalan dikeluarkan dari indikator budaya organisasi dikarenakan kepolisian merupakan institusi formal yang memiliki hierarki dan pembagian tingkat gaji yang jelas, sehingga tidak relevan untuk menanyakan sistem imbalan yang digunakan dalam organisasi. *Terakhir*, inisiatif karyawan tidak lagi ditanyakan, karena sudah ditanyakan pada variabel dependen.

Dengan dihilangkannya lima buah indikator dari kesepuluh indikator budaya organisasi yang ada, maka variabel budaya organisasi memiliki indikator sebagai berikut:

1. Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko
2. Dukungan Dari Manajemen
3. Kontrol

4. Toleransi Terhadap Konflik, dan
5. Pola-pola Komunikasi

### 2.3.2 Variabel Independen 2

Variabel Independen kedua dalam penelitian ini adalah kepemimpinan. Keith Davis (2002 : 45) berpendapat bahwa kepemimpinan itu adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Sementara itu, Mintzberg (dalam Stephen P. Robbins dan David A. Denzo, 2001: 8) menjelaskan bahwa terdapat beberapa skema kategori untuk mendefinisikan apa yang semestinya dilakukan pimpinan, yang disebut sebagai *Mintzberg's managerial role* sebagai berikut:

- **Interpersonal**
  - Keteladanan
  - Pemimpin
  - Perantara atau penghubung
- **Informational**
  - Pengawas
  - Penyebar
  - Pembicara
- **Pengusaha**
  - Penanggung Jawab Gangguan
  - Penyedia Sumberdaya
  - Perunding

### 2.3.3 Variabel Dependen

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja. Stephen P. Robbins (1996:218) memberikan pengertian mengenai kinerja yaitu kinerja merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan keinginan (*obsession*). John M. Ivancevich menyatakan ada beberapa indikator kinerja, antara lain:

1. Kuantitas kerja
2. Kualitas kerja
3. Pengetahuan tentang pekerjaan
4. Kualitas personal

5. Kerjasama
6. Dapat dipercaya
7. Inisiatif

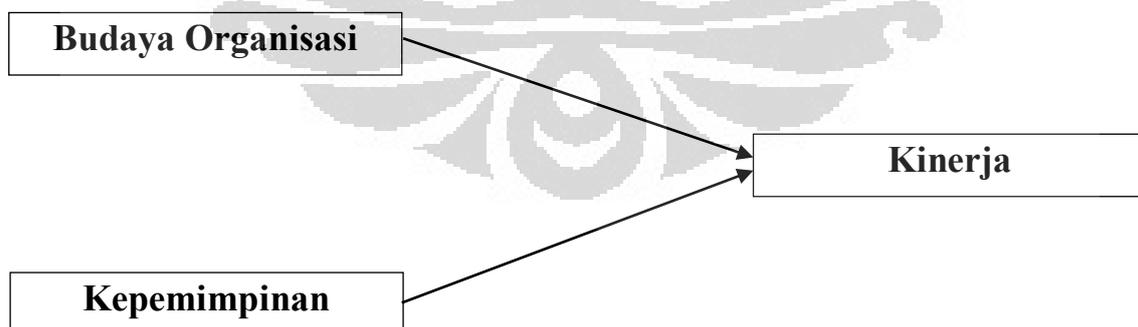
#### 2.4 Hubungan Antar Variabel

Hubungan antara variabel independen dan dependen dalam penelitian ini bersifat asimetris dan positif. Pola hubungan asimetris atau searah menunjukkan bahwa suatu variabel akan mempengaruhi variabel lainnya, namun tidak sebaliknya. Dalam penelitian ini, budaya organisasi dan kepemimpinan bisa mempengaruhi kinerja pada anggota Sat Reskrim Polresta Depok. Sedangkan pola hubungan yang positif merupakan pola hubungan dimana perubahan yang terjadi pada suatu variabel ke suatu arah diikuti oleh perubahan variabel lainnya ke arah yang sama.

#### 2.5 Model Analisis

Model analisa menunjukkan bagaimana kedua variabel (independen dan dependen akan diperlakukan dalam analisa. dalam penelitian ini, budaya organisasi dan kepemimpinan berlaku sebagai variabel independen, , sedangkan kinerja berlaku sebagai variabel dependen.

**Gambar 2.1 Model Analisis**



#### 2.6 Hipotesis Analisis

Dengan melihat hubungan antar variabel di atas, maka hipotesa dari penelitian ini adalah:

- Semakin tinggi Budaya Organisasi, maka semakin tinggi juga Kinerja anggota Sat Reskrim Polresta Depok.
- Semakin tinggi Kepemimpinan, maka semakin tinggi juga Kinerja anggota Sat Reskrim Polresta Depok.

## 2.7 Operasionalisasi Konsep

Tabel 2.4 Operasionalisasi Konsep Variabel Independen

	Dimensi	Indikator	Kategori	Skala
<b>Budaya Organisasi</b> Stephen P. Robbins menyatakan ada 10 karakteristik yang apabila digabungkan menjadi budaya organisasi, yaitu: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. toleransi terhadap tindakan beresiko</li> <li>2. dukungan dari manajemen</li> <li>3. kontrol</li> <li>4. toleransi terhadap konflik</li> <li>5. pola-pola komunikasi</li> </ol>	Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sejauh mana karyawan dianjurkan untuk agresif.</li> <li>2. Sejauh mana karyawan harus bertindak inovatif.</li> <li>3. Sejauh mana karyawan diperbolehkan untuk mengambil resiko.</li> </ol>	Tinggi, Rendah	Ordinal
	Dukungan Dari Manajemen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sejauh mana pimpinan memberikan dukungan terhadap pekerjaan karyawan.</li> <li>2. Sejauh mana pimpinan memberikan</li> </ol>	Tinggi, Rendah	Ordinal

		<p>bantuan dalam pekerjaan.</p> <p>3. Sejauh mana komunikasi terjalin antara karyawan dengan pimpinan</p>		
Kontrol		1. Sejauh mana pengawasan dan pengendalian perilaku karyawan.	Ketat, Longgar	Ordinal
Toleransi Terhadap Konflik		<p>1. Sejauh mana karyawan diperbolehkan untuk berkonflik.</p> <p>2. Sejauh mana karyawan berhak melakukan kritik.</p>	Tinggi, Rendah	Ordinal
Pola-pola Komunikasi		<p>1. Frekuensi terjadinya komunikasi antara pimpinan dan bawahan berkaitan dengan pekerjaan dan bukan pekerjaan.</p> <p>2. Frekuensi terjadinya komunikasi antara sesama karyawan berkaitan dengan pekerjaan dan bukan pekerjaan.</p>	Tinggi, Rendah	Ordinal

Variabel	Dimensi	Indikator	Kategori	Skala
<b>Kepemimpinan</b> Di dalam bukunya, Stephen Robbins menjelaskan perilaku manajemen yang tercakup di dalam Mintzberg's Managerial Roles, yaitu : <b>1. Interpersonal</b> Figurehead Leader Liaison <b>2. Informational</b> Monitor Disseminator Spokesperson <b>3. Entrepreneur</b> Disturbance handler Resources allocater Negitiator	Keteladanan	1. Sejauh mana pimpinan dikenal oleh karyawan. 2. Sejauh mana pimpinan dipandang baik oleh karyawan. 3. Sejauh mana pimpinan terlihat formal oleh karyawan	Tinggi, Rendah	Ordinal
	Pemimpin	1. Sejauh mana pimpinan memberikan motivasi kepada karyawan. 2. Sejauh mana pimpinan melakukan pengembangan diri kepada karyawan.	Tinggi, Rendah	Ordinal
	Perantara/pen ghubung	1. Sejauh mana pimpinan mampu membentuk jaringan dengan dunia luar organisasi. 2. Sejauh mana pimpinan mampu memberikan	Tinggi, Rendah	Ordinal

	informasi kepada karyawan.		
Pengawas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sejauh mana pimpinan melakukan pengawasan terhadap pekerjaan karyawan.</li> <li>2. Frekuensi pimpinan menanyakan laporan pekerjaan karyawan.</li> <li>3. Sejauh mana pimpinan menjaga hubungan dengan karyawan.</li> </ol>	Tinggi, Rendah	Ordinal
Penyebar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Frekuensi penyelenggaraan rapat oleh pimpinan.</li> <li>2. Frekuensi penyebaran informasi oleh pimpinan kepada karyawan.</li> </ol>	Tinggi, Rendah	Ordinal
Pembicara	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Frekuensi pimpinan menyebarluaskan informasi kepada dunia luar organisasi.</li> <li>2. Sejauh mana</li> </ol>	Tinggi, Rendah	Ordinal

	pimpinan melayani dunia luar organisasi yang membutuhkan informasi.		
Pengusaha	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sejauh mana pimpinan melihat peluang untuk pengembangan organisasi.</li> <li>2. Sejauh mana pimpinan mampu memberikan perubahan dalam organisasi.</li> </ol>	Tinggi, Rendah	Ordinal
Penanggung jawab gangguan	1. Sejauh mana tingkat tanggung jawab pimpinan terhadap situasi-situasi penting yang dialami organisasi.	Tinggi, Rendah	Ordinal
Penyedia sumberdaya	1. Sejauh mana tingkat tanggung jawab pimpinan terhadap alokasi sumberdaya organisasi.	Tinggi, Rendah	Ordinal
Perunding	1. Sejauh mana tingkat tanggung jawab pimpinan terhadap perundingan dengan pihak lain.	Tinggi, Rendah	Ordinal

		2. Sejauh mana tingkat partisipasi pimpinan dalam pertemuan dengan pihak diluar organisasi.		
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

**Tabel 2.5 Operasionalisasi Konsep Variabel Dependen**

Variabel	Dimensi	Indikator	Kategori	Skala
<b>Kinerja</b> Ivancevich menyatakan, ada beberapa hal yang menjadi aspek dalam kinerja karyawan, antara lain: <ul style="list-style-type: none"> <li>8. Kuantitas kerja</li> <li>9. Kualitas kerja</li> <li>10. Pengetahuan tentang pekerjaan</li> <li>11. Kualitas personal</li> <li>12. Kerjasama</li> <li>13. Dapat dipercaya</li> <li>14. Inisiatif</li> </ul>	Kuantitas Kerja	1. Sejauh mana hasil pekerjaan sesuai dengan jumlah pekerjaan yang telah ditentukan. 2. Sejauh mana hasil pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan.	Tinggi, Rendah	Ordinal
	Kualitas Kerja	1. Sejauh mana tingkat ketelitian hasil pekerjaan. 2. Sejauh mana tingkat kerapian hasil pekerjaan. 3. Sejauh mana tingkat ketepatan mutu hasil pekerjaan dengan standar yang telah ditentukan.	Tinggi, Rendah	Ordinal

Pengetahuan Tentang Pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sejauh mana karyawan mengetahui mengenai pekerjaannya.</li> <li>2. Sejauh mana karyawan mengetahui tentang standar pekerjaannya</li> </ol>	Tinggi, Rendah	Ordinal
Kualitas Personal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sejauh mana tingkat perhatian karyawan terhadap penampilannya.</li> <li>2. Sejauh mana tingkat kepribadian dan sikap yang baik dari karyawan.</li> <li>3. Sejauh mana tingkat kepemimpinan yang dimiliki oleh karyawan.</li> <li>4. Sejauh mana tingkat kemampuan untuk membina hubungan sosial karyawan.</li> </ol>	Tinggi, Rendah	Ordinal
Kerjasama	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sejauh mana tingkat kemampuan karyawan untuk bekerja sama dalam unit kerja.</li> </ol>	Tinggi, Rendah	Ordinal

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Sejauh mana tingkat kemampuan karyawan untuk berkoordinasi antar unit kerja.</li> <li>3. Sejauh mana tingkat kemampuan karyawan untuk bekerja dengan atasan.</li> <li>4. Sejauh mana tingkat kemampuan karyawan untuk memberi dukungan kepada sesama rekan kerja/membantu memecahkan masalah.</li> </ol>	
Dapat Dipercaya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sejauh mana tingkat kesadaran karyawan atas akurasi dalam pekerjaan.</li> <li>2. Sejauh mana karyawan menjunjung tinggi nilai kejujuran.</li> <li>3. Sejauh mana tingkat kehadiran karyawan.</li> </ol>	Ordinal
Inisiatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sejauh mana tingkat</li> </ol>	Ordinal

		<p>kesungguhan karyawan dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya.</p> <p>2. Sejauh mana tingkat keinginan karyawan dalam meningkatkan hasil kerjanya.</p> <p>3. Sejauh mana tingkat keberanian karyawan untuk melakukan pekerjaannya secara mandiri.</p>	
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

Metode merupakan cara yang dipergunakan untuk mencapai tujuan dari sebuah penelitian. Oleh karena itu, tujuan umum penelitian adalah untuk memecahkan masalah, sehingga langkah-langkah yang akan ditempuh harus relevan dengan masalah yang telah dirumuskan untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu perlu ditekankan kembali betapa pentingnya perumusan yang jelas dan terbatas dalam arti tidak terlalu luas dan tidak terlalu sempit. Selain itu, untuk mempermudah dalam memilih metode yang akan digunakan dalam perumusan masalah hendaklah jelas aspek-aspek yang akan diungkapkan (Nawawi, 1985:61).

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian yang dipilih oleh peneliti untuk mengamati, mengumpulkan serta menyajikan analisis hasil penelitian ini yaitu pendekatan kuantitatif karena data dalam penelitian ini merupakan data yang dapat diukur dan diolah secara statistik (Neuman, 2006:14). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu dengan logika deduktif yang dimulai dengan menetapkan teori besar kemudian diturunkan ke level empiris atau realita yang dijumpai oleh metodologi. Pendekatan kuantitatif adalah pendekatan yang berlandaskan pada paradigma positivis serta memiliki sifat lebih terikat kepada suatu teori.<sup>19</sup> Peneliti memilih pendekatan kuantitatif untuk penelitian ini karena membutuhkan dasar teori yang kuat untuk mengukur hubungan antar variabel. Selain itu peneliti juga ingin menguji teori-teori yang sudah ada terkait dengan variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

#### **3.2 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian terbagi dalam empat dimensi, yaitu (1) penelitian berdasarkan tujuan penelitian, (2) penelitian berdasarkan manfaat penelitian, (3) penelitian

---

<sup>19</sup> Neuman, W. Lawrence. (2006). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* – 5<sup>th</sup> ed. MA: Allyn and Bacon,

berdasarkan dimensi waktu, dan (4) penelitian berdasarkan teknik pengumpulan data.

1. Berdasarkan tujuan penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah eksplanatif, yaitu menjelaskan realita sosial yang terjadi dalam konteks teori.<sup>20</sup> Penelitian eksplanatif berusaha menjelaskan bagaimana hubungan sebab akibat antara budaya organisasi, kepemimpinan, dan kinerja organisasi. Tujuan penelitian ini juga untuk melihat hubungan kausal antara variabel independen dan variabel dependen. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini bersifat eksplanatif.

2. Berdasarkan manfaat penelitian

Berdasarkan manfaatnya, penelitian ini tergolong ke dalam penelitian murni (*Basic Research*). Penelitian murni memiliki orientasi akademis dan ilmu pengetahuan. Penelitian ini didukung dengan teori dan konsep yang relevan dan akan menjelaskan bagaimana fenomena sosial, serta apa yang menyebabkan sebuah peristiwa, terjadi. Penelitian ini bersifat menjelaskan hubungan antarvariabel yaitu mengenai pengaruh budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja organisasi

3. Berdasarkan waktu penelitian

Berdasarkan dimensi waktunya, penelitian ini termasuk ke dalam penelitian *Cross Sectional Research*. *Cross Sectional Research* hanya mengambil satu bagian dari suatu gejala pada satu waktu. Penelitian ini mencoba mengamati pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja dari anggota Satuan Reserse Kriminal Polresta Depok, Kota Depok, Jawa Barat.

4. Berdasarkan teknik pengumpulan data

Penelitian ini menggunakan metode *survey* dengan instrumen kuesioner yang diberikan pada sejumlah sampel anggota Polresta Depok yang sudah ditentukan sebelumnya. Data primer didapat dari instrumen kuesioner tersebut, dan wawancara mendalam terhadap informan. Wawancara mendalam dilakukan guna memperoleh informasi yang lebih lengkap untuk melengkapi

---

20 Malcolm Williams. *Making Sense of Social Research* (London: SAGE Publication, 2003), hlm. 88

data penelitian yang didapatkan dari kuesioner. Sedangkan data sekunder peneliti peroleh dari dokumen-dokumen, dan literatur yang terkait dengan masalah yang diangkat dalam penelitian.

### 3.3 Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan unsur-unsur yang akan diteliti. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya<sup>21</sup>. Rumusan populasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Isi : Seluruh anggota Satuan Reserse Kriminal (Reskrim) Kepolisian Resor Kota Depok (Polresta Depok)  
 Cakupan : Kepolisian Resor Kota Depok  
 Waktu : Mei-Juni 2012

Unit observasi pada penelitian ini adalah individu, yaitu anggota Kepolisian Resor Kota Depok, Jawa Barat. Unit analisis pada penelitian ini sendiri adalah pada tingkat individu, yaitu anggota Satuan Reserse Kriminal (Reskrim) Kepolisian Resor Kota Depok, Jawa Barat.

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel digunakan sebagai representasi keseluruhan populasi penelitian. Sampel harus dapat merepresentasikan populasi secara keseluruhan, baik dari segi jumlah sampel maupun karakteristiknya, sehingga dapat digeneralisasikan pada tingkat populasi. Kerangka sampel dan unit sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh anggota Satuan Reserse Kriminal (Reskrim) Kepolisian Resor Kota Depok, Jawa Barat.

### 3.4 Teknik Penarikan Sampel

---

21 John W. Creswell. *Research Design Qualitative, quantitative and Mix Methods Approaches*. (Sage Publication, 2003), 156

Peneliti menggunakan teknik penarikan sampel berupa *purposive sampling* dalam melakukan penelitian ini. Dalam Neuman (2003 : 213), penarikan sampel ini biasa digunakan untuk dua keadaan. Pertama, jika ingin mengambil yang unik dengan informasi yang khusus. Kedua, peneliti bisa menggunakan *purposive sampling* untuk memilih anggota populasi yang sulit untuk dijangkau.

Penelitian ini dilakukan kepada anggota Satuan Reserse Kriminal Polresta Depok, dengan kriteria anggota yang bekerja di kantor ketika penelitian dilakukan. Kriteria ini ditentukan karena tidak mungkin bagi peneliti untuk menjangkau anggota Sat Reskrim Polresta Depok yang sedang bertugas di lapangan. Dari 78 anggota pelaksana tugas pokok Sat Reskrim, 51 orang anggota yang berhasil diwawancarai oleh peneliti.

Dalam melakukan penelitian, peneliti melakukannya per unit, yaitu dengan memasuki masing-masing unit, kemudian memberikan kuesioner kepada anggota yang ada, dan meminta kepada anggota unit yang berada di dalam ruangan untuk mengisi kuesioner yang telah diberikan.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Pada penelitian ini digunakan dua sumber data, yaitu data primer dan data sekunder.

#### **3.5.1 Data Primer**

Instrumen penelitian yang digunakan dalam proses pengumpulan data adalah kuesioner dengan *face-to-face interview*, yang dilakukan dengan cara peneliti datang ke lokasi penelitian untuk melakukan wawancara langsung dengan responden dan dipandu oleh pertanyaan yang telah disusun dalam kuesioner. Selain itu, dalam penelitian ini juga digunakan wawancara mendalam untuk memperoleh data yang tidak dapat diperoleh dari penelitian survei. Wawancara mendalam dilakukan kepada dua anggota Reserse Kriminal Polresta Depok yang telah bekerja lebih dari 20 tahun menjadi anggota. Informan dipilih dengan kriteria tersebut, dengan tujuan dapat menjelaskan mengenai budaya organisasi, kepemimpinan, dan kinerja yang ada di

dalamnya.

Selain itu, peneliti melakukan observasi di Polresta Depok untuk mengetahui tentang budaya organisasi, kinerja, dan kepemimpinan yang ada di dalam Sat Reskrim Polresta Depok. Data hasil observasi ini kemudian dijadikan data tambahan untuk melakukan analisa.

### **3.5.2 Data Sekunder**

Data sekunder merupakan data yang telah diolah oleh pihak lain yang digunakan oleh peneliti sebagai pedoman atau gambaran umum bagi penelitiannya. Data sekunder ini dapat berbentuk artikel, studi literatur, buku-buku, jurnal, data penelitian dari lembaga penelitian, dan sebagainya. Dalam penelitian ini, data sekunder banyak didapatkan dari data yang dimiliki oleh Sat Reserse Kriminal Polresta Depok sendiri, maupun artikel-artikel yang berkaitan dari internet.

### **3.6 Teknik Analisis Data**

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang dipergunakan adalah analisis bivariat. Analisis ini dipergunakan untuk melihat ada tidaknya hubungan serta kekuatan hubungan antar variabel dalam penelitian. Untuk menganalisis data statistik, peneliti menggunakan computer dengan program *Statistical Package for Social Science* (SPSS). Penggunaan program ini ditujukan agar memudahkan analisis.

Penelitian ini menggunakan skala ordinal. Dengan menggunakan skala ordinal, selain dapat mengkategorikan variabel kedalam kelompok juga dapat melakukan ranking terhadap kategori (Ghozali, 2005: 4). Dalam kuesioner, diberikan lima skor, dimana responden diharapkan memberikan skor terhadap pernyataan-pernyataan yang diberikan dalam kuesioner penelitian. Kemudian, peneliti membagi lima skor tersebut ke dalam dua kategori, yaitu rendah dan tinggi dengan cara membaginya menjadi dua interval.

Sebelum melakukan uji statistik, peneliti melakukan uji reliabilitas. Reliabilitas merupakan pengukuran stabilitas, ketergantungan, dan kepercayaan serta

konsistensi suatu tes dalam mengukur hal yang sama di waktu yang berbeda. Reliabilitas dilihat menggunakan uji statistik dengan program computer SPSS. Suatu instrument dikatakan reliabel jika memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,6. Berikut dipaparkan mengenai reliabilitas dari masing-masing item pertanyaan.

### 3.6.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki jumlah 21 butir pertanyaan. Dalam tabel di bawah ini diperlihatkan nilai Cronbach's Alpha dari variabel tersebut sebesar 0,810. Ini berarti pertanyaan-pertanyaan dalam variabel budaya organisasi dinyatakan memiliki tingkat keandalan atau reliabel. Ini terlihat dari nilai Cronbach's Alpha (0,810) yang lebih besar dari 0,6.

**Tabel 3.1 Reliabilitas  
Variabel Budaya  
Organisasi**

Cronbach's Alpha	N of Items
.810	21

Sumber: Hasil Penelitian, 2012

### 3.6.2 Kinerja

Dalam tabel di bawah, diperlihatkan nilai Cronbach's Alpha dari variabel kinerja dengan jumlah butir pertanyaan sebanyak 30 butir. Terlihat nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,903 yang lebih besar dari 0,6. Dengan demikian, butir-butir pertanyaan dalam variabel kinerja dinyatakan reliabel.

**Tabel 3.2 Reliabilitas  
Variabel Kinerja**

Cronbach's Alpha	N of Items
.903	30

Sumber: Hasil Penelitian, 2012

### 3.6.3 Kepemimpinan

Variabel kepemimpinan memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,935 untuk 27 butir pertanyaan. Dengan demikian, variabel kepemimpinan dinyatakan reliabel, karena memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,6.

**Tabel 3.3 Reliabilitas  
Variabel Kepemimpinan**

Cronbach's Alpha	N of Items
.935	27

Sumber: Hasil Penelitian, 2012

Selanjutnya peneliti melakukan uji statistik deskriptif bivariat. Data yang telah didapatkan melalui penyebaran kuesioner diolah dengan menggunakan program SPSS. Setelah itu peneliti melihat arah hubungan dan kekuatan hubungan antara variabel tingkat stres dan perilaku kesehatan ibu hamil yang mendapatkan atau tidak mendapatkan dukungan sosial dengan menggunakan uji statistik *somer's d*. Uji statistik *somer's d* digunakan karena penelitian menggunakan skala ordinal dengan hubungan yang asimetrik. Dalam melakukan uji statistik tersebut, peneliti menggunakan level signifikansi atau  $\alpha$  yang berbeda dengan penelitian biasanya (0,05) yaitu 0,1. Level signifikansi yang lebih tinggi ini ditentukan karena karakteristik dari anggota kepolisian yang memiliki sifat militer. Sifat militer dari anggota kepolisian ini bisa menyebabkan jawaban-jawaban yang diberikan menjadi bias, karena adanya kesamaan nilai-nilai mengenai kepemimpinan dan budaya organisasi sebagaimana telah ditanamkan saat masih dalam pendidikan kepolisian. Dengan menentukan  $\alpha$  yang lebih besar, peneliti berharap bisa mengatasi masalah tersebut.

### 3.7 Proses Penelitian

Proses penelitian dimulai dari ketertarikan peneliti dengan kepolisian, terutama mengenai kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja dari anggota kepolisian. Orang tua peneliti merupakan seorang anggota kepolisian, sehingga peneliti sedikit banyak tahu mengenai seluk beluk pekerjaan kepolisian. Peneliti juga cukup mengetahui mengenai atmosfer pekerjaan di kepolisian mengenai cerita-cerita yang disampaikan oleh orang tua peneliti. Beberapa kali peneliti mendengar keluhan mengenai pemimpin, namun tidak pernah ada yang dilakukan oleh anggota untuk menyampaikan keluhan-keluhan tersebut kepada pemimpin.

Kemudian, pada masa perkuliahan semester 3 dan 4, peneliti mendapatkan mata kuliah sosiologi organisasi, dan sosiologi industri dan ketenagakerjaan. Kedua mata kuliah tersebut membahas mengenai organisasi, dan juga ketenagakerjaan yang berkaitan dengan ketertarikan peneliti terhadap isu budaya organisasi dan kepemimpinan di kepolisian. Setelah itu, peneliti semakin tertarik untuk membahas mengenai budaya organisasi, kepemimpinan, dan kinerja yang ada di kepolisian. Melihat bahwa kepolisian merupakan organisasi militer yang diduga kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat dalam mempengaruhi kinerja anggotanya, maka peneliti merasa bahwa hal ini perlu untuk diteliti.

Selanjutnya peneliti menentukan konsep, metode, dan mempersiapkan instrument penelitian untuk melakukan penelitian tersebut. Selanjutnya peneliti melakukan penelitian di Polresta Depok. Polresta Depok dipilih dengan alasan Depok merupakan salah satu kota penyokong ibukota. Selain itu, pertimbangan jarak juga menjadi salah satu alasan mengapa dipilih Polresta Depok sebagai objek penelitian. Setelah itu, peneliti memilih Satuan Reserse Kriminal (Sat Reskrim) sebagai objek penelitian, karena Sat Reskrim merupakan satu-satunya satuan yang berwenang untuk melakukan penyelidikan, dan banyak berinteraksi secara intens dengan masyarakat yang memiliki permasalahan tindak pidana. Terakhir, peneliti melakukan proses pengolahan data, analisis, dan penyusunan laporan hingga penelitian ini dapat terselesaikan.

### **3.8 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan yang didasari oleh berbagai hal, termasuk peneliti sendiri. Keterbatasan-keterbatasan tersebut antara lain adalah:

*Pertama*, keterbatasan waktu. Peneliti hanya diberikan waktu empat hari untuk melakukan penelitian di lapangan. Selain itu, waktu yang dimiliki oleh peneliti untuk melakukan analisa mengenai data penelitian juga terbatas, karena telah mendekati waktu akhir pengumpulan hasil penelitian.

*Kedua*, keterbatasan akses peneliti terhadap data-data yang ada di dalam Polresta Depok. Hal ini terjadi karena Polresta Depok merupakan sebuah institusi kepolisian, sehingga tidak bisa dengan mudah memberikan data-data yang diperlukan oleh peneliti. Data yang bisa diakses dalam Sat Reskrim sendiri juga sangat minim, ini karena Sat Reskrim merupakan salah satu satuan yang menjaga rahasia secara ketat, karena berkaitan dengan kasus-kasus yang dilaporkan oleh pelapor.

### **3.9 Sistematika Penulisan**

Penulisan skripsi ini diawali dari bab pendahuluan yang dinamakan bab satu yang didalamnya terdapat latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, dan signifikansi penelitian. Selanjutnya, setelah bab pendahuluan terdapat bab kerangka teoritik atau bab dua yang berisi tinjauan pustaka, dan kerangka konseptual yang digunakan sebagai landasan berpikir dalam melihat dinamika dari permasalahan yang diteliti. Tinjauan pustaka berisi mengenai kajian yang telah dilakukan sebelumnya yang terkait dengan budaya organisasi, kepemimpinan, dan kinerja. Tinjauan ini dilakukan sebagai rujukan awal bagi peneliti sebelum melakukan penelitian.

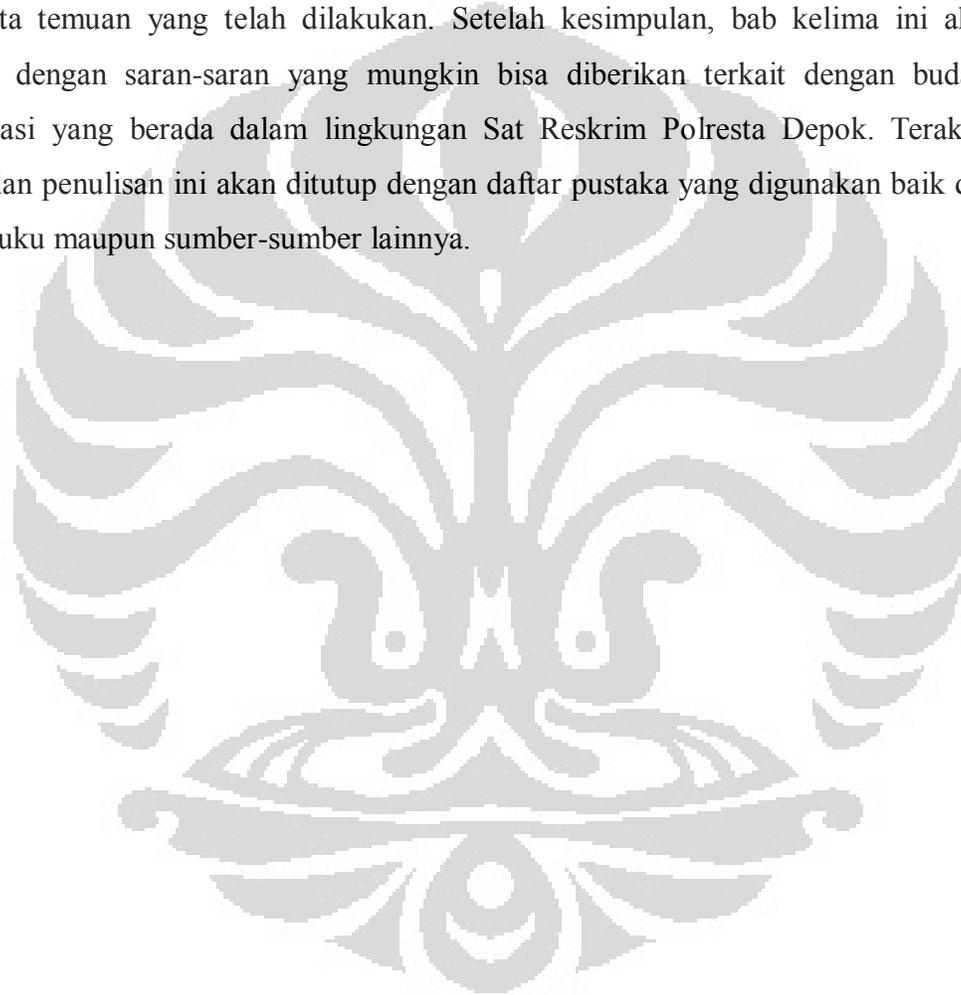
Selanjutnya bab tiga memaparkan tentang metodologi yang akan digunakan dalam penelitian, sekaligus deskripsi mengenai sistematika penulisan. Bab ini termasuk di dalamnya jenis penelitian, instrumen penelitian, teknik pengumpulan data, teknik penarikan sampel, teknik analisis data, keterbatasan penelitian, serta sistematika penulisan. Bab tiga dibuat untuk menjelaskan mengenai metodologi yang digunakan oleh peneliti dalam menyusun skripsi ini.

Bab selanjutnya, yaitu bab empat memberikan gambaran umum mengenai

objek penelitian. Termasuk didalamnya mengenai polisi secara umum, Polresta Depok, dan Sat Reskrim Polresta Depok.

Berikutnya, bab lima berisi hasil penelitian dan pembahasannya. Didalam bab lima akan dipaparkan hasil pengujian statistik dari penelitian lapangan yang sudah dilakukan oleh peneliti.

Bab enam yang berisi kesimpulan dari penelitian ini, yang diambil dari analisa dan data temuan yang telah dilakukan. Setelah kesimpulan, bab kelima ini akan ditutup dengan saran-saran yang mungkin bisa diberikan terkait dengan budaya organisasi yang berada dalam lingkungan Sat Reskrim Polresta Depok. Terakhir, rangkaian penulisan ini akan ditutup dengan daftar pustaka yang digunakan baik dari buku-buku maupun sumber-sumber lainnya.



## BAB 4

### GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

Pada bab ini peneliti menyajikan dalam tiga bagian. Pada bagian pertama, peneliti menguraikan mengenai polisi secara umum. Penguraian polisi secara umum diperlukan untuk mengetahui visi, misi, serta tugas dari kepolisian. Bagian kedua, peneliti menguraikan mengenai Polresta Depok, sebagai sebuah institusi kepolisian yang membawahi satuan-satuan di dalamnya, termasuk Satuan Reserse Kriminal yang menjadi objek dari penelitian ini. Selanjutnya peneliti menguraikan mengenai Satuan Reserse Kriminal yang menjadi objek dalam penelitian ini. Bab empat ini mempunyai arti penting dalam keseluruhan penelitian ini, yaitu memberikan gambaran kepada pembaca mengenai konteks masyarakat yang menjadi obyek dalam penelitian.

#### 4.1 Polisi

Polisi adalah lembaga yang bertugas untuk menegakkan hukum di suatu wilayah. Di Indonesia, Polisi berada dalam sebuah lembaga yang disebut dengan Kepolisian Negara republik Indonesia (Polri). Polri memiliki beberapa visi dan misi seperti yang tercantum dalam situs resmi Polri<sup>22</sup>, sebagai berikut:

Visi Polri: Polri yang mampu menjadi pelindung Pengayom dan Pelayan Masyarakat yang selalu dekat dan bersama-sama masyarakat, serta sebagai penegak hukum yang profesional dan proposional yang selalu menjunjung tinggi supermasi hukum dan hak azasi manusia, Pemelihara keamanan dan ketertiban serta mewujudkan keamanan dalam negeri dalam suatu kehidupan nasional yang demokratis dan masyarakat yang sejahtera.

Misi Polri: Berdasarkan uraian Visi sebagaimana tersebut di atas, selanjutnya uraian tentang jabaran Misi Polri kedepan adalah sebagai berikut :

- Memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat (meliputi aspek *security*, *surety*, *safety* dan *peace*) sehingga masyarakat bebas dari gangguan fisik maupun psykis.
- Memberikan bimbingan kepada masyarakat melalui upaya

---

22 <http://www.polri.go.id/organisasi/op/vm/> diakses pada 23 Agustus 2011 Pukul 09.49 WIB

preemptif dan preventif yang dapat meningkatkan kesadaran dan kekuatan serta kepatuhan hukum masyarakat (*Law abiding Citizenship*).

- Menegakkan hukum secara profesional dan proporsional dengan menjunjung tinggi supremasi hukum dan hak azasi manusia menuju kepada adanya kepastian hukum dan rasa keadilan.
- Memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat dengan tetap memperhatikan norma-norma dan nilai-nilai yang berlaku dalam bingkai integritas wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia.
- Mengelola sumber daya manusia Polri secara profesional dalam mencapai tujuan Polri yaitu terwujudnya keamanan dalam negeri sehingga dapat mendorong meningkatnya gairah kerja guna mencapai kesejahteraan masyarakat
- Meningkatkan upaya konsolidasi kedalam (internal Polri) sebagai upaya menyamakan Visi dan Misi Polri kedepan.
- Memelihara soliditas institusi Polri dari berbagai pengaruh external yang sangat merugikan organisasi.
- Melanjutkan operasi pemulihan keamanan di beberapa wilayah konflik guna menjamin keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia.
- Meningkatkan kesadaran hukum dan kesadaran berbangsa dari masyarakat yang berbhineka tunggal ika.

Seperti organisasi atau lembaga yang lainnya, Polri memiliki identitasnya sendiri, salah satunya adalah lambang Polri yang disebut sebagai *Restra Sewakottama* yang berarti Polri adalah Abdi Utama Bagi Nusa dan Bangsa yang terlihat pada gambar di bawah ini:

#### **Gambar 4.1 Lambang Kepolisian Negara Republik Indonesia<sup>23</sup>**

<sup>23</sup> Lambang Polri dan penjelasannya dikutip dari <http://www.polri.go.id/organisasi/op/lp> yang diakses pada 23 Agustus 2011 Pukul 10.05 WIB.



*Tiga bintang* yang berada di atas dinamakan *Tribrata* yang menjadi pedoman hidup Polri.<sup>24</sup> *Perisai* bermakna pelindung rakyat dan negara. *Tiang dan nyala obor* bermakna penegasan tugas Polri, di samping memberi sesuluh atau penerangan juga bermakna penyadaran hati nurani masyarakat agar selalu sadar akan perlunya kondisi keamanan ketertiban masyarakat yang mantap. *Pancoran obor* yang berjumlah 17 dengan 8 sudut pancar berlapis 4 tiang dan 5 penyangga bermakna 17 Agustus 1945 hari Proklamasi Kemerdekaan yang berarti Polri berperan langsung pada proses kemerdekaan dan sekaligus pernyataan bahwa Polri tak pernah lepas dari perjuangan bangsa dan negara. *Tangkai padi* dan kapas menggambarkan cita-cita bangsa menuju kehidupan adil dan makmur, sedangkan 29 daun kapas dengan 9 putik dan 45 butir padi merupakan suatu pernyataan tanggal pelantikan Kapolri pertama 29 September 1945 yang dijabat oleh Jenderal Raden Said Soekanto Tjokrodiatmodjo. *Warna hitam dan kuning* adalah warna legendaris Polri. *Warna kuning keemasan* perlambang kebesaran dan keagungan hati nurani segenap personil Polri. *Warna hitam* adalah lambang keabadian dan sikap tenang mantap yang bermakna harapan agar Polri selalu tidak goyah dalam situasi dan kondisi apapun, tenang, memiliki stabilitas nasional yang tinggi dan prima agar dapat selalu berpikir jernih, bersih, dan tepat dalam mengambil

---

24 Tribrata Polri berisi pedoman hidup Polri, yaitu:

Kami Polisi Indonesia:

1. Berbakti kepada nusa dan bangsa dengan penuh ketakwaan terhadap Tuhan yang Maha Esa.
2. Menjunjung tinggi kebenaran, keadilan dan kemanusiaan dalam menegakkan hukum negara kesatuan Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila dan undang-undang dasar 1945.
3. Senantiasa melindungi, mengayomi dan melayani masyarakat dengan keikhlasan untuk mewujudkan keamanan dan ketertiban.

keputusan.

Selain itu, Polri juga memiliki sistem kepangkatan yang didasarkan dari tingkat pendidikan yang dimiliki oleh anggotanya, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.1 Pangkat-pangkat yang Ada Dalam Polri**

=== Perwira ===	=== Bintara ===
- Perwira Tinggi - Jenderal Polisi Komisaris Jenderal Polisi Inspektur Jenderal Polisi Brigadir Jenderal Polisi	- Bintara Tinggi - Ajun Inspektur Polisi Satu Ajun Inspektur Polisi Dua
- Perwira Menengah - Komisaris Besar Polisi Ajun Komisaris Besar Polisi Komisaris Polisi	- Bintara - Brigadir Polisi Kepala Brigadir Polisi Brigadir Polisi Satu Brigadir Polisi Dua
- Perwira Pertama - Ajun Komisaris Polisi Inspektur Polisi Satu Inspektur Polisi Dua	

Sumber: Data Kepolisian Resor Depok, 2012

Tabel 4.1 di atas dibaca dengan melihat urutan dari bawah ke atas, dari yang terendah hingga tertinggi. Setiap pangkat ini memiliki lambang-lambang tanda kepangkatan yang ada di pakaian seragam dari seorang anggota Polri. Polisi yang masuk ke dalam golongan Bintara adalah polisi yang mendaftar kepolisian dengan ijazah lulus dari Sekolah Menengah Atas (SMA) dan sederajat. Sementara Perwira adalah polisi yang mendapatkan pendidikan Akademi Kepolisian (Akp), atau polisi Bintara yang mengikuti pendidikan lanjutan berupa Sekolah Calon Perwira.

## 4.2 Polresta Depok

Kota Depok merupakan kota penyangga ibukota dengan jumlah penduduk

di Kota Depok tahun 2005 mencapai 1.374.522 jiwa, terdiri atas laki-laki 696.329 jiwa (50,66%) dan perempuan 678.193 jiwa (49,34%), Sedangkan luas wilayah hanya 200,29 km<sup>2</sup>, maka kepadatan penduduk Kota Depok adalah 6.863 jiwa/km<sup>2</sup>. Tingkat kepadatan penduduk tersebut tergolong “padat”, apalagi jika dikaitkan dengan penyebaran penduduk yang tidak merata. Dalam kurun waktu 5 tahun (2000 – 2005) penduduk Kota Depok mengalami peningkatan sebesar 447.993 jiwa. Pada tahun 1999 jumlah penduduk masih di bawah 1 juta jiwa dan pada tahun 2005 telah mencapai 1.374.522 jiwa, sehingga perkembangan rata-rata 4,23% per tahun. Peningkatan tersebut disebabkan tingginya angka migrasi setiap tahunnya. Pada tahun 2010, diperkirakan jumlah penduduk akan mencapai jumlah 1.610.000 jiwa dan kepadatan penduduk mencapai 7.877 jiwa per km<sup>2</sup>.

Meningkatnya jumlah penduduk Kota Depok disebabkan tingginya migrasi penduduk ke Kota Depok sebagai akibat pesatnya pengembangan kota yang dapat dilihat dari meningkatnya pengembangan kawasan perumahan. Angka kepergian penduduk Kota Depok tahun 2004 memperlihatkan pola yang berfluktuasi, dimana jumlah penduduk yang datang 11,899 jiwa dan penduduk yang pergi 4.503 jiwa, atau rata-rata jumlah pendatang pertahun mencapai 7,396 jiwa. Berdasarkan perkembangan tersebut diperkirakan jumlah penduduk yang datang ke Kota Depok pada waktu mendatang akan meningkat, seiring dengan semakin banyaknya operasional kegiatan jasa dan niaga yang berkembang pesat.<sup>25</sup>

Dengan kondisi demografi kota Depok yang berkembang dengan pesat seperti di atas, diperlukan sebuah institusi hukum yang berfungsi untuk menjaga keamanan masyarakat Kota Depok. Kepolisian Resor Kota Depok, atau yang biasa disingkat dengan Polresta Depok merupakan institusi kepolisian yang berada pada tingkat kota. Polresta Depok terletak di Jalan Margonda Raya No. 14 Depok, berseberangan dengan Kantor Walikota Depok.

#### **Gambar 4.2 Plang Penanda di Depan Polresta Depok**

---

<sup>25</sup> Data demografi kota Depok diunduh dari <http://www.depok.go.id/profil-kota/demografi> pada 4 Juni 2012 pukul 14.03 WIB.



Sumber: [http://depoklik.com/wp-content/uploads/2012/01/Polresta\\_depok.jpg](http://depoklik.com/wp-content/uploads/2012/01/Polresta_depok.jpg)

Dinamika kota Depok sebagai kota penyangga dari Ibukota Jakarta, membuat Depok menjadi wilayah yang Sedikitnya ada 31 industri dan 44 bank di wilayah Depok. Sementara publik area ada 14 lokasi, mulai dari mal hingga pusat perdagangan, 11 pasar, 6 stasiun kereta api, 5 karaoke, dan 6 hotel. Depok juga terkenal sebagai pusat pemukiman, yang sebagian besar penghuninya bekerja di Jakarta. Sedikitnya ada 148 kompleks perumahan di kawasan ini.<sup>26</sup>

Polresta Depok dibentuk pada tanggal 27 November 1982, dan membawahi tujuh kepolisian sektor, masing-masing adalah Polsek Beji, Pancoranmas, Sukmajaya, Cimanggis, Sawangan, Limo, dan Bojonggede. Sementara, Polresta Depok sendiri di bawah oleh Polda Metro Jaya.

Secara keseluruhan, di Polresta Depok terdapat 984 orang anggota kepolisian. Kepolisian Resor sendiri di bawah oleh seorang Kepala Polresta atau yang biasa disebut sebagai Kapolres. Kapolres inilah yang mengepalai seluruh anggota kepolisian yang ada di Kota Depok.

Dalam Polresta, terdapat unsur pelaksana tugas pokok, yang disebut sebagai satuan. Masing-masing satuan memegang peranan penting masing-masing dengan pekerjaan masing-masing juga. Sentra Pelayanan Kepolisian Terpadu. Masing-masing satuan membawahi beberapa unit yang juga memiliki tugasnya masing-masing. Penelitian ini membahas mengenai Satuan Reserse Kriminal (Sat Reskrim) Polresta Kota Depok, sehingga pada bagian berikutnya merupakan deskripsi dari Sat Reskrim Polresta Kota Depok.

<sup>26</sup> Diunduh dari <http://www.metro.polri.go.id/profil-wilayah-jajaran-pmj/restro-depok> pada 4 Juni 2012 pukul 13.53 WIB.

### 4.3 Satuan Reserse Kriminal Polres Kota Depok

Gambar 4.3 Logo Reserse Kriminal



Sumber: <http://polsekpondokaren.files.wordpress.com/2011/01/logo-reskrim.jpg>

Satuan reserse kriminal merupakan salah satu satuan dari berbagai satuan yang ada dalam Polresta Depok. Setiap satuan dipimpin oleh kepala satuan (Kasat). Sementara, setiap satuan membawahi beberapa unit kerja. Dari hasil wawancara maupun data sekunder, diketahui bahwa secara umum, Satuan Reserse Kriminal membawahi unit-unit sebagai berikut.

1. Kriminal Umum

Mengatasi permasalahan kriminal umum, seperti perampokan, pencurian, pembunuhan, dan lain-lain.

2. Harta Benda

Unit ini menangani permasalahan yang berkaitan dengan harta benda, terutama yang berkaitan dengan tanah. Kasus-kasus yang ditangani seperti sengketa tanah, dan kasus lainnya yang berkaitan dengan tanah dan bangunan.

3. Kriminal Khusus

Unit ini menangani permasalahan kriminal yang khusus, seperti yang belum ada peraturannya di undang-undang, maupun kasus-kasus yang memerlukan perhatian khusus. Contoh kasus yang ditangani adalah kasus *money laundering*.

4. Pencurian Kendaraan Bermotor

Unit pencurian kendaraan bermotor menangani kasus yang

berkaitan dengan pencurian kendaraan bermotor.

5. Keamanan Negara

Unit ini menangani masalah-masalah tindak pidana yang berkaitan dengan permasalahan keamanan negara.

6. Resmob

Resmob, atau yang banyak dikenal sebagai Buser menangani kasus-kasus yang membutuhkan pencarian orang. Mereka mencari dan menangkap pihak-pihak yang berkaitan dengan kasus.

7. Perlindungan Perempuan dan Anak

Unit Perlindungan Perempuan dan Anak atau biasa disebut dengan PPA menangani kasus-kasus yang berkaitan dengan tindak pidana yang berhubungan dengan perempuan dan anak. Contoh kasus yang ditangani adalah kekerasan terhadap perempuan, kekerasan terhadap rumah tangga, dan kekerasan terhadap anak.

8. Identifikasi

Unit identifikasi bertugas untuk melakukan identifikasi pada kasus-kasus yang membutuhkan identifikasi. Contoh kasusnya adalah mengidentifikasi jenazah kasus pembunuhan yang tidak diketahui identitasnya.

Dalam Sat Reskrim Polresta Depok, alokasi jumlah anggota dalam masing-masing unit adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.2 Alokasi Jumlah Anggota Sat Reskrim Polresta Depok**

No	Unit	Jumlah Anggota
1	Kriminal Umum	15
2	Harta Benda	8
3	Kriminal Khusus	10
4	Pencurian Kendaraan Bermotor	14
5	Keamanan Negara	7
6	Resmob	17
7	Perlindungan Perempuan dan Anak	8

8	Identifikasi	7
<b>Total</b>		<b>86</b>

Sumber: Data Polresta Depok, Juni 2012

Dari 86 orang anggota Sat Reserse Kriminal Polresta Depok yang terbagi dalam delapan unit, ada 78 orang yang termasuk ke dalam unsur pelaksana tugas pokok. Sementara, 8 orang lainnya merupakan kepala unit, atau pimpinan yang berada di masing-masing unit. Anggota satuan pelaksana tugas pokok di dalam Satuan Reserse Kriminal Polresta Depok sendiri terdiri dari dua unsur jabatan, yaitu Penyidik dan Penyidik Pembantu. Penyidik merupakan anggota yang sudah berpangkat minimal Ajun Inspektur Polisi Dua (Aipda), sementara Penyidik Pembantu adalah anggota yang secara pangkat berada dibawah Aipda.

Reserse kriminal sendiri merupakan satu-satunya satuan yang bisa melakukan penyidikan terhadap kasus pidana. Setiap hari, Sat Reskrim Polresta Depok mendapatkan laporan dari masyarakat mengenai kasus-kasus yang terjadi di masyarakat. Berikut data jumlah kasus yang ditangani dan yang berhasil diselesaikan oleh Sat Reskrim Polresta Depok pada periode tahun 2011 dan Januari hingga Mei 2012.

**Tabel 4.3 Jumlah Kasus Yang Ditangani Sat Reskrim Polresta Depok**

No.	Periode	Jumlah Laporan Kasus	Jumlah Kasus Yang Selesai
1	2009	1246	325
2	2010	1264	352
3	2011	1417	379
4	Januari – Mei 2012	298	95

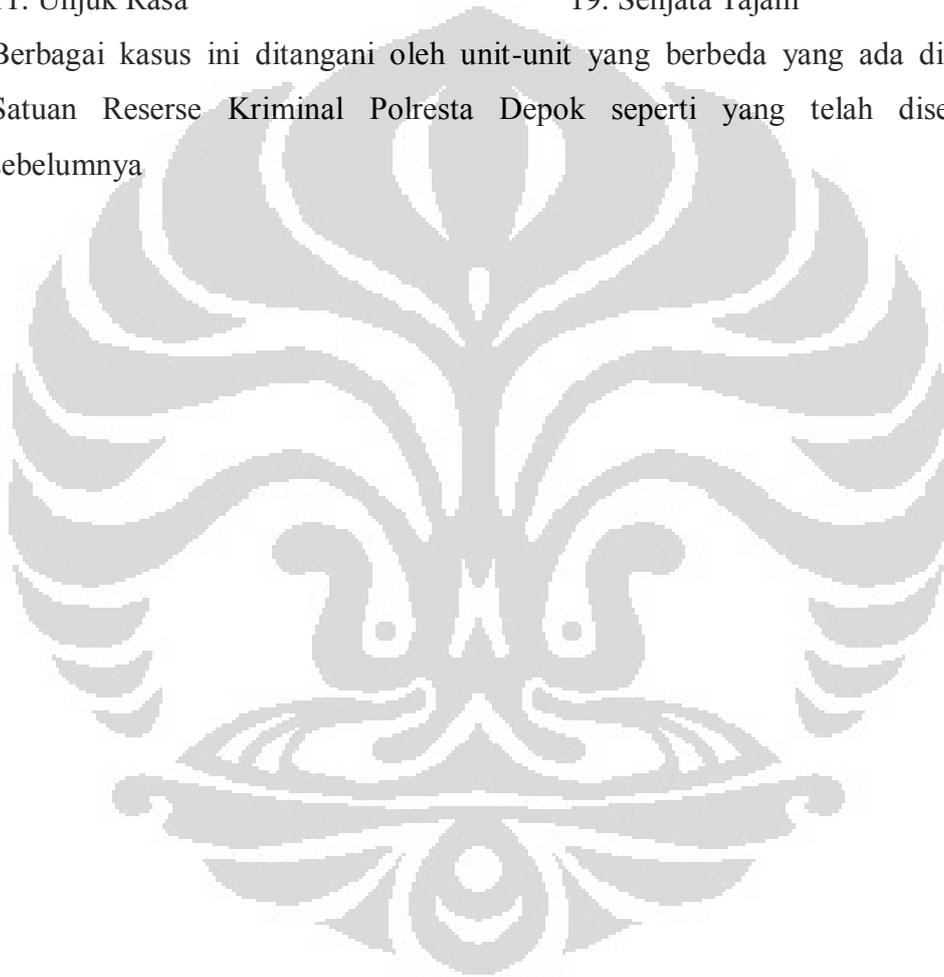
Sumber: Sat Reskrim Polresta Depok, Juni 2012

Dari kasus-kasus tersebut, kasus yang ditangani oleh Satuan Reserse Kriminal Polresta Depok terbagi menjadi 19 jenis kasus, yaitu:

1. Pencurian Berat
2. Penganiayaan Berat
3. Pencurian Dengan Kekerasan
4. Pencurian Kendaraan Bermotor

- Roda Dua dan Roda Empat
5. Kebakaran atau Pembakaran
  6. Pembunuhan
  7. Pemerasan
  8. Perkosaan
  9. Perjudian
  10. Uang Palsu
  11. Unjuk Rasa
  12. Pengrusakan
  13. Pemalsuan Uang
  14. Penculikan
  15. Penipuan
  16. Penggelapan
  17. Lingkungan Hidup
  18. Senjata Api atau Bahan Peledak
  19. Senjata Tajam

Berbagai kasus ini ditangani oleh unit-unit yang berbeda yang ada di dalam Satuan Reserse Kriminal Polresta Depok seperti yang telah disebutkan sebelumnya





## BAB 5 PEMBAHASAN

### 5.1. Temuan Penelitian

Berdasarkan penelitian di lapangan yang telah dilaksanakan, maka diperoleh beberapa temuan penelitian, yaitu data dan informasi yang akan mendukung pembahasan dalam penelitian. Data-data dan informasi tersebut antara lain:

#### 5.1.1. Karakteristik Responden

Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode survey dan menggunakan instrumen kuesioner.

- **Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

**Tabel 5.1 Jenis Kelamin**

n=51

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	44	86,3%
Perempuan	7	13,7%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

Sumber: Hasil Penelitian, 2012

Dari keseluruhan jumlah responden yang menjadi sampel penelitian, yang berjumlah 51 orang, kemudian dibagi menurut jenis kelaminnya. Dalam tabel di atas, terlihat sebanyak 44 orang atau 86,3% responden merupakan laki-laki, dan 7 orang, atau 13,7% responden berjenis kelamin perempuan. Dari tabel 5.1 di atas terlihat bahwa responden berjenis kelamin laki-laki lebih banyak daripada perempuan.

- **Responden Berdasarkan Usia**

**Tabel 5.2 Usia Responden**  
n=51

Usia Responden	Frekuensi	Persentase
<b>21-30</b>	21	41,2%
<b>31-40</b>	12	23,5%
<b>41-50</b>	11	21,6%
<b>51-60</b>	7	13,7%
<b>Total</b>	51	100,0%

Sumber: Hasil Penelitian, 2012

Tabel 5.2 di atas menunjukkan frekuensi persebaran dari responden dilihat berdasarkan usia. Responden dengan usia 21-30 tahun memiliki jumlah yang paling besar, yaitu 21 orang, atau sekitar 41,2% dari keseluruhan responden. Responden berusia 31-40 tahun berjumlah 12 orang, atau 23,5% dari keseluruhan responden. Usia 41-50 tahun sebanyak 11 orang, dan 51-60 tahun sebanyak 7 orang, dengan persentase masing-masing sebesar 21,6% dan 13,7%.

- **Responden Berdasarkan Jabatan**

**Tabel 5.3 Jabatan Reponden**  
n=51

Jabatan Responden	Persentase
<b>Penyidik</b>	35,3%
<b>Penyidik Pembantu</b>	64,7%
<b>Total</b>	100%

Sumber: Hasil Penelitian, 2012

Tabel 5.3 menunjukkan jabatan responden. Jabatan responden lebih banyak penyidik pembantu daripada penyidik. Ini terlihat dari jumlah responden penyidik pembantu yang lebih besar dari penyidik, yaitu sebesar 33 orang, atau 64,7% berbanding 18 orang, atau 35,3%.

**Tabel 5.4 Tabel Silang Jabatan Dengan Usia Responden  
n=51**

Jabatan	Usia Responden			
	21-30	31-40	41-50	51-60
Penyidik	1	1	9	7
Penyidik Pembantu	20	11	2	0
<b>Total</b>	21	12	11	7

Sumber: Hasil Penelitian, 2012

Dari tabel 5.4 di atas, terlihat bahwa responden lebih banyak yang menjabat sebagai penyidik pembantu dengan distribusi 21-30 tahun sebanyak 20 orang, 31- 40 tahun sebanyak 11 orang, dan 41-50 tahun sebanyak 2 orang. Berbeda dengan penyidik pembantu, jabatan penyidik lebih banyak ditempati oleh responden yang memiliki usia lebih tua daripada penyidik pembantu. Terlihat hanya ada dua orang masing-masing untuk usia 21 hingga 40 tahun. Sementara pada usia 41-550 tahun, 9 orang menjabat sebagai penyidik, dan di usia 51-60 tahun, 7 orang menjabat sebagai penyidik

- **Responden Berdasarkan Unit**

**Tabel 5.5 Responden Berdasarkan Unit  
n=51**

Unit	Frekuensi	Persentase
Kriminal Umum	9	17.6%
Harta Benda	7	13.7%
Kriminal Khusus	6	11.8%
Pencurian Kendaraan Bermotor	6	11.8%
Keamanan Negara	5	9.8%
Resmob	6	11.8%

Perlindungan Perempuan dan Anak	6	11.8%
Identifikasi	6	11.8%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100.0%</b>

Sumber: Hasil Penelitian, 2012

Reserse Kriminal terbagi menjadi beberapa unit yang menanggulangi perkara-perkara yang berbeda, yaitu unit kriminal umum, unit harta benda, unit kriminal khusus, unit pencurian kendaraan bermotor, unit keamanan Negara, unit resmob, unit perlindungan perempuan dan anak, dan unit identifikasi. Dalam tabel 5.4, terlihat responden yang berasal dari unit kriminal umum sebanyak 9 orang atau sebesar 17,6%; unit harta benda sebanyak 7 orang atau 13,7%; unit kriminal khusus sebanyak 6 orang atau 11,8%; unit pencurian kendaraan bermotor sebanyak 6 orang atau 11,8%; keamanan negara sebanyak 5 orang atau 9,8%; dan unit resmob, perlindungan perempuan dan anak, dan unit identifikasi masing-masing sebanyak 6 orang atau masing-masing sekitar 11,8% dari keseluruhan jumlah responden. Terlihat pada tabel bahwa responden paling banyak berasal dari unit kriminal umum.

- **Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

**Tabel 5.6 Lama Bekerja**

n=51

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
<b>1-10</b>	23	45,1%
<b>11-20</b>	12	23,5%
<b>21-30</b>	13	25,5%
<b>31-40</b>	3	5,9%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

Sumber: Hasil Penelitian, 2012

Responden penelitian dilihat berdasarkan lama bekerja pada Reserse Kriminal Polresta Depok, dapat dilihat pada tabel 5.4. Terlihat bahwa responden paling banyak telah bekerja pada rentang waktu antara 1-10 tahun, dengan jumlah 23 responden atau sekitar 45,1% dari keseluruhan responden. Bekerja antara 11-20 tahun sebanyak 12 orang atau 23,5%; 21-30 tahun sebanyak 13 orang atau 25,5%; dan 31-40 tahun sebanyak 3 orang atau 5,9% dari keseluruhan responden.

- **Responden Berdasarkan Pimpinan Yang Didefinisikan**

**Tabel 5.7 Pimpinan Yang Didefinisikan**  
n=51

	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
<b>Kapolres</b>	8	15.7%
<b>Kasat</b>	4	7.8%
<b>Kanit</b>	6	11.8%
<b>Kapolres dan Kasat</b>	4	7.8%
<b>Kapolres &amp; Kanit</b>	3	5.9%
<b>Kasat &amp; Kanit</b>	1	2.0%
<b>Kapolres, Kasat, &amp; Kanit</b>	14	27.5%
<b>Tidak Relevan</b>	11	21.6%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100.0%</b>

Sumber: Hasil Penelitian, 2012

Sebanyak 14 orang, atau 27,5% dari keseluruhan responden mendefinisikan bahwa pimpinan yang dia definisikan adalah Kapolres, Kasat, dan Kanit. Sementara sebanyak 11 orang atau 21,6% dari responden tidak mendefinisikan pimpinannya. Sebanyak 4 orang mendefinisikan pimpinannya adalah Kapolres dan Kasat. Sebanyak 3 orang atau 5,9% dari responden memilih Kapolres dan Kanit. Sementara hanya satu orang menjawab Kasat dan Kanit.

## 5.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Untuk melihat gambaran mengenai hasil temuan penelitian yang berkaitan

dengan deskripsi masing-masing variable penelitian, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

### 5.2.1. Variabel Budaya Organisasi

Dalam penelitian ini, variabel budaya organisasi memiliki 21 butir pertanyaan yang masuk ke dalam lima dimensi. Dimensi-dimensi tersebut antara lain adalah toleransi terhadap tindakan beresiko, dukungan dari manajemen, kontrol, toleransi terhadap konflik, dan pola-pola komunikasi. Dalam sub bab ini akan dipaparkan mengenai kondisi budaya organisasi yang terdapat pada Sat Reskrim Polresta Depok.

Secara umum, budaya organisasi yang terdapat pada Sat Reskrim Polresta Depok cenderung kuat, dengan perbandingan yang cukup jauh. Dalam tabel di bawah, terlihat kecenderungan data berada pada posisi budaya organisasi kuat, dengan angka 80,4%.

**Tabel 5.8 Budaya Organisasi**  
n=51

Budaya Organisasi	Persentase
Lemah	19,6%
Kuat	80,4%
Total	100%

Sumber: Hasil Penelitian, 2012

Untuk memperjelas kondisi empiris mengenai budaya organisasi di Sat Reskrim Polresta Depok, kemudian akan dideskripsikan mengenai variabel budaya organisasi yang dilihat melalui dimensi-dimensinya.

Toleransi anggota reskrim Polresta Depok terhadap tindakan yang beresiko tergolong rendah, terlihat dari tabel 5.9 di bawah ini yang menunjukkan angka tinggi sebesar 66,7% dan rendah sebesar 33,3%.

**Tabel 5.9 Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko**  
n=51

Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko	Persentase
--------------------------------------	------------

<b>Rendah</b>	33,3%
<b>Tinggi</b>	66,7%
<b>Total</b>	100%

Sumber: Hasil Penelitian, 2012

Terkait dengan dimensi toleransi terhadap tindakan beresiko, terdapat indikator sejauh mana anggota diperbolehkan untuk melaksanakan pekerjaan secara cepat. Dalam institusi kepolisian, khususnya dalam satuan Reserse Kriminal, ada peraturan yang mengharuskan anggota untuk mengerjakan pekerjaannya secara cepat, ini karena mereka harus melakukan pelayanan kepada masyarakat, dimana setiap harinya ada saja laporan tindak pidana yang dilaporkan oleh masyarakat. Jika pekerjaan tidak dilakukan secara cepat, maka pekerjaan yang ada akan menumpuk dan sulit untuk diselesaikan. Namun, dalam pelaksanaannya, ada saja kendala yang dihadapi sehingga pekerjaan tidak bisa dilakukan sesuai dengan waktu yang ditentukan.

*“kalau untuk perintah dari pimpinan untuk mengerjakan pekerjaan anu, segera diselesaikan secara cepat itu pasti. Namun, dalam pelaksanaannya kan kita punya kendala juga. Apapun perintah pimpinan harus segera diselesaikan apa yang ditugaskan kepada anggota. Baik seperti kasus-kasus yang kasus yang memerlukan pengungkapan segera, itu memang perintahnya harus segera dilaksanakan, segera diungkapkan, harus segera diselesaikan, itu yang namanya perintah dari pimpinan, dari atasan.”* (wawancara dengan informan H)

Informan H juga mengungkapkan mengenai diperbolehkannya suatu pekerjaan tidak diselesaikan secara tepat waktu asalkan memiliki alasan yang jelas dan bisa diterima yang menyebabkan pekerjaan tidak terlaksana tepat pada waktunya. Selain itu, informan juga mengungkapkan mengenai sanksi yang akan diberikan jika seorang anggota lalai melaksanakan tugas dengan baik dan dalam waktu yang telah ditentukan.

*“Untuk sanksi kalau tidak melaksanakan secara cepat, apabila itu ada alasan yang patut dan bisa dipertanggungjawabkan kenapa pekerjaan itu tidak segera diselesaikan memang tidak ada sanksinya, tetapi kalau memang pekerjaan bisa diselesaikan, namun tidak segera diselesaikan pasti ada sanksinya, karena apabila orang yang berprestasi akan diberi penghargaan, namun*

*apabila yang tidak melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur ya akan diberi sanksi.”* (wawancara dengan informan H)

Dilihat dari wawancara yang dilakukan dengan informan, terlihat sepertinya melalui peraturan-peraturan yang formal tersebut, anggota reskrim memiliki agresivitas atau kemauan dalam diri, dan dorongan rekan dan pimpinan untuk bekerja secara cepat yang tinggi.

Tabel 5.10 di bawah menunjukkan bahwa dukungan dari manajemen dalam pekerjaan terlihat rendah. Sebesar 27,5% responden menganggap bahwa dukungan dari manajemen berada pada titik rendah, dan sebesar 72,5% menganggap ada dukungan manajemen yang tinggi.

**Tabel 5.10 Dukungan Manajemen  
n=51**

<b>Dukungan Manajemen</b>	<b>Persentase</b>
<b>Rendah</b>	27,5%
<b>Tinggi</b>	72,5%
<b>Total</b>	100%

Sumber: Hasil Penelitian, 2012

Dari hasil wawancara peneliti dengan informan, diketahui bahwa pada tingkat unit, pimpinan mendukung dengan baik. *“Kalau di unit dukungan dan bantuan ya baik, kepala unit sering memberikan masukan tentang pekerjaan.”* (wawancara dengan informan H). Kutipan tersebut memperlihatkan bagaimana kepala unit (Kanit) memberikan dukungan dan bantuan kepada anggotanya. Namun, tidak demikian dengan Kapolres dan Kasat. Kapolres merupakan pimpinan tertinggi yang berada di sebuah Polresta, sehingga sulit jika mengharapkan Kapolres untuk banyak memberikan dukungan kepada anggota di bawahnya. Sementara Kasat (kepala satuan) adalah yang mengepalai satuan, sehingga lebih banyak melakukan interaksi kepada Kanit ketimbang kepada penyidik maupun penyidik pembantu. sehingga inilah yang dianggap menjadi penyebab responden merasa dukungan manajemen terhadap mereka rendah.

*“Kapolres itu kan ibaratnya pimpinan tertinggi disini, dan Kasat juga membawahi unit-unit yang sudah dipimpin oleh Kanit, jadi*

*dukungan besar buat anak buah itu datangnya dari Kanit.*”(wawancara dengan responden J, unit Harda, pada 31 Juni 2012).

Dukungan manajemen juga dilihat dari bagaimana pimpinan melakukan komunikasi dengan anggotanya. Dari hasil observasi peneliti yang dilakukan di unit Harda (Harta Benda), peneliti melihat bahwa antara Kanit dan anggotanya bisa berbaur dan berbincang dengan baik, baik mengenai pekerjaan maupun hal-hal diluar pekerjaan. Pada observasi tanggal 1 Juni 2012 misalnya, terjadi perbincangan antara Kanit dengan lima orang anggotanya mengenai pertandingan bulu tangkis yang dilakukan pada malam sebelumnya antar anggota reskrim. Peneliti melihat adanya kecairan komunikasi antara Kanit dan anggotanya.

Dimensi berikutnya dari variabel budaya organisasi adalah dimensi kontrol. Kontrol merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Dengan demikian, pimpinan bisa melakukan kontrol terhadap anggotanya agar bisa menjalankan tugas-tugasnya dengan baik. Kontrol yang ada dalam Sat Reskrim Polresta Depok terlihat dari tabel dibawah ini.

**Tabel 5.11 Kontrol**

**n=51**

<b>Kontrol</b>	<b>Persentase</b>
<b>Rendah</b>	7,8%
<b>Tinggi</b>	92,2%
<b>Total</b>	100%

Sumber: Hasil Penelitian, 2012

Dari tabel di atas, terlihat bahwa kontrol yang ada di dalam Sat Reskrim Polresta Depok cenderung tinggi, dengan persentase sebesar 92,2%. Dimensi kontrol bisa diukur dengan melihat teguran yang diberikan atas perilaku dan hasil kerja dari anggota dan timnya.

Dalam observasi yang dilakukan oleh peneliti di unit Harda, peneliti menemukan Kanit beberapa kali menegur anggotanya yang tidak mempersilakan duduk kepada pelapor yang menunggu untuk diperiksa. Kejadian ini merupakan sebuah bentuk bagaimana pimpinan menegur anggotanya yang berperilaku kurang

baik. Selain itu, peneliti melihat Kanit dan dua orang anggotanya melakukan diskusi mengenai pasal mana yang cocok untuk dikenakan dalam suatu kasus. Dalam diskusi antara Kanit dan anggotanya ini, Kanit menegur salah satu anggotanya karena tidak memasukkan pasal yang benar dalam kasus tersebut.

Kontrol dalam organisasi kepolisian cenderung tinggi, karena kepolisian merupakan sebuah organisasi yang anggotanya diharuskan untuk bekerja dengan baik, karena berkaitan dengan penegakan hukum dan pelayanan masyarakat. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Informan H berikut ini.

*“Anggota harus bisa menuruti apa yang diinginkan pimpinan. Termasuk juga pimpinan harus mengontrol anggota, karena kerjanya kan berkaitan dengan pelayanan masyarakat dan penegakkan hukum, kalau pekerjaannya gak bener, gimana mau melayani masyarakat.”* (wawancara pada tanggal 4 Juni 2012).

Selain melalui teguran, kontrol oleh pimpinan juga dilakukan dengan cara-cara lainnya, seperti membuat peraturan-peraturan khusus untuk satuannya sendiri. Contoh peraturan yang baru dibuat untuk mengontrol agar anggota berada lebih lama di kantor adalah dengan diberlakukannya sistem piket tiga hari sekali mulai hari sabtu, 2 Juni 2012. Anggota reserse kriminal yang tadinya melaksanakan piket dengan periode enam hari sekali, mulai 2 Juni 2012 diharuskan untuk piket tiga hari sekali. Melalui observasi peneliti, peneliti mendapatkan anggota-anggota reserse kriminal merasakan keberatan untuk melakukan piket dalam tiga hari sekali, karena berarti dalam tiga hari sekali, mereka diharuskan untuk berada di kantor selama 24 jam penuh. Namun, keberatan dan keluhan ini hanya bisa dibicarakan dan disampaikan pada tingkat unit. Anggota reserse kriminal membicarakan isu ini dalam tingkat unit, namun tidak ada yang mengajukan keberatan kepada pimpinan di tingkat yang lebih tinggi dari unit.

Selain melalui peraturan, pimpinan dalam tingkat satuan (Kasat) reserse kriminal melakukan tindakan lainnya untuk mengontrol anggotanya. Melalui observasi, peneliti mendapati tiga buah kamera cctv yang diletakkan didepan ruangan milik Kasat, yang dipergunakan untuk memperhatikan anggotanya, jika ada anggotanya yang terlihat melintas dengan jaket dan membawa helm, maka akan dipanggil sebelum mereka keluar area kerja reserse kriminal. Jika anggota

ingin pergi untuk melaksanakan tugas, maka diperbolehkan, namun untuk hal lainnya tidak diperbolehkan.

Pemasangan cctv ini menunjukkan sebuah kontrol yang tinggi dari pimpinan di tingkat satuan pada saat ini, karena pada pimpinan sebelum-sebelumnya, tidak sampai diberlakukan seperti itu.

Selain itu, ada sanksi yang bisa diberikan kepada anggota Sat Reskrim Polresta Depok. Sanksi yang diberikan bisa berupa teguran hingga sanksi fisik berupa penahanan jika ada kesalahan dalam bekerja yang berkaitan dengan tindak pidana dan disiplin.

*“teguran atau bahkan hukuman administrasi ataupun hukuman secara fisik, baik dilakukan penahanan, apabila itu melakukan tindak pidana dan disiplin.”* (wawancara dengan informan H)

Dalam bekerja dengan tim, anggota sebuah tim bisa jadi menemukan konflik didalamnya, oleh karena itu, budaya organisasi juga berusaha untuk mengukur sejauh mana responden memiliki toleransi terhadap konflik, sebagai berikut.

**Tabel 5.12 Toleransi Terhadap Konflik**  
n=51

Toleransi Terhadap Konflik	Persentase
Rendah	90,2%
Tinggi	9,8%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Sumber: Hasil Penelitian, 2012

Tabel di atas merangkum semua indikator yang ada pada dimensi toleransi terhadap konflik. Terlihat bahwa toleransi anggota Sat Reskrim Polresta Depok cenderung rendah dengan persentase 90,2%. Salah satu penyebabnya bisa jadi karena tidak diperbolehkannya melakukan kritik kepada pimpinan.

Mengenai kritik, informan memberikan jawaban bahwa kritik biasa dilakukan hanya sampai tingkat Kanit, namun tidak kepada pimpinan di atas Kanit. Hal ini dikarenakan adanya hierarki didalam anggota kepolisian, yang memang sudah ditanamkan sejak masih dalam proses pendidikan kepolisian.

*“kalau untuk di tingkat Kanit, itu, namanya kita dengan unit kan itu sistemnya kekeluargaan, tidak formal. Contoh, unit saya, kata Kanit, kamu harus begini! Enggak. Kita bisa melakukan kritik kepada Kanit. Namun, kalau pimpinan yang lebih atas, kita jarang berani untuk melakukan kritik kepada pimpinan yang lebih atas. Ya itulah namanya hierarki, hierarki itu dari dulu memang kita tidak dididik untuk melakukan kritik kepada atasan. Itu sudah ada hierarkinya, jadi memang dari sononya begitulah kira-kira. Tapi kalo cuma ke Kanit, Kanit itu kan karena kita satu unit, dan sistemnya kebersamaan, biasa kita melakukan kritik kepada Kanit harus begini, ini harus gini, tapi Kanit juga ya harus menerima kritik itu untuk membangun unit dan untuk menangani masalah yang ditangani anu oleh unit, itu memang tidak menjadi masalah. Namun kalau kita mengkritik yang lebih atas, ya itu, tidak ada anggota yang berani mengkritik ke yang lebih atas.”* (wawancara dengan informan H).

Menurut informan, kritik kepada rekan kerja satu tim, sebenarnya sering dilakukan, namun tidak dilakukan secara frontal, melainkan melalui cara-cara yang halus, seperti bercanda. Hal ini seperti yang dikatakan oleh informan sebagai berikut.

*“Kritik kepada teman satu tim itu sebenarnya sering, tapi ya itu, caranya tidak bisa frontal, tapi lewat bercanda, dan lain-lain.”* (wawancara dengan informan H)

Kemudian, dalam variabel budaya organisasi terdapat dimensi pola-pola komunikasi. Pola-pola komunikasi menunjukkan bagaimana komunikasi dalam anggota reskrim terjadi, baik dengan pimpinan maupun dengan rekan satu tim, dan mengenai pekerjaan maupun bukan mengenai pekerjaan.

**Tabel 5.13 Pola-Pola Komunikasi**  
n=51

<b>Pola-pola Komunikasi</b>	<b>Persentase</b>
<b>Rendah</b>	31,4%
<b>Tinggi</b>	68,6%
<b>Total</b>	100%

Sumber: Hasil Penelitian, 2012

Frekuensi komunikasi yang terbentuk di dalam Sat Reserse Kriminal Polresta Depok sendiri cenderung rendah. Terlihat pada tabel, dengan 31,4% responden merasa pola-pola komunikasi yang cenderung rendah, dan sisanya sebanyak 68,6% merasa pola komunikasi antar anggota dengan anggota maupun dengan pimpinan cenderung tinggi. Melalui wawancara dengan informan N, didapatkan pola komunikasi yang cenderung tinggi dilakukan di dalam Sat Reskrim Polresta Depok.

*“Tetapi Kasat serse itu sendiri, ketika bekerja, dan memerintah, itu kan gak pada langsung ke anggota, tetapi diusulkan ke Kanit-Kanit itu, jadi ketiga-tiganya anggota itu bertanggung jawab kepada Kanit, Kanit kepada Kasat. Tapi muaranya, ya itu kepada Kasat, gitu lho, karena Kasat bisa langsung memanggil kepada anggotanya mengenai pekerjaan, bagaimana, bisa selesai atau bagaimana, bagaimana perkembangannya? Dan sebagainya, kan gitu.”* (wawancara dengan informan N)

Dari wawancara diatas, didapatkan bahwa pola komunikasi yang dilakukan berkaitan dengan pekerjaan adalah Kasat menugaskan kepada Kanit, kemudian Kanit memberikan tugas kepada anggota. Namun, bukan berarti Kasat tidak bisa berhubungan langsung dengan anggota. Kasat bisa memanggil anggota bila diperlukan.

Dalam wawancara peneliti dengan responden N pada tanggal 1 Juni 2012, ketika melakukan wawancara, responden sambil berbincang-bincang dengan rekan satu unit dan Kanitnya mengenai rencana mereka untuk membuat kegiatan rutin unit, yaitu bersepeda. Ini menunjukkan bahwa terjadi komunikasi antara pimpinan dengan anggota dalam satu unit mengenai hal-hal diluar pekerjaan. Dalam wawancara dengan informan H, terungkap bahwa komunikasi intens mengenai pekerjaan maupun hal diluar pekerjaan terjalin dalam satu unit, namun tidak demikian dengan komunikasi dengan pimpinan diluar unit, seperti kassat dan Kapolres. Ini terjadi karena adanya hierarki, sehingga komunikasi yang terjadi dengan atasan selain Kanit adalah komunikasi yang formal, terkait dengan pekerjaan.

*“Jadi memang sistem di unit itu memang harus kekeluargaan, karena bagaimanapun juga, namanya kekeluargaan itu lebih baik, daripada kita sendiri-sendiri setelah sendiri-sendiri itu hasilnya tidak akan maksimal.”* (wawancara dengan informan H)

*“Kalau komunikasi dengan pimpinan lainnya sendiri paling terjadi kalau ada panggilan dari pimpinan, atau melakukan laporan, atau saat apel pagi dimana pimpinan memberikan pengarahan-pengarahan terkait dengan yang akan pekerjaan.”* (wawancara dengan informan H)

Anggota Sat Reskrim Polresta Depok terbagi berdasarkan unitnya. Unit merupakan tim-tim kecil yang berisi kurang dari 20 orang setiap unitnya. Dalam unit, kekeluargaan kerap kali dijaga, sehingga masing-masing anggotanya memiliki rasa kebersamaan dalam bekerja.

*“Jadi memang sistem di unit itu memang harus kekeluargaan, karena bagaimanapun juga, namanya kekeluargaan itu lebih baik, daripada kita sendiri-sendiri setelah sendiri-sendiri itu hasilnya tidak akan maksimal, tapi kalau kita berjuang secara bersamaan, ada masalah dipecahkan bersama, ada kekurangan kemudian ditanggung bersama, itu lebih baik akhirnya.”* (wawancara dengan Informan H).

Kebersamaan di dalam satu unit ini yang menjadi sebuah dukungan tersendiri bagi anggota Sat Reskrim Polresta Depok. Melakukan kritik ini tidak berani dilakukan oleh anggota Sat Reskrim Polresta Depok kepada pimpinan yang lebih tinggi daripada Kanit. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh informan H.

*“Kalau untuk di tingkat Kanit, itu, namanya kita dengan unit kan itu sistemnya kekeluargaan, tidak formal. Contoh, unit saya, kata Kanit, kamu harus begini! Enggak. Kita bisa melakukan kritik kepada Kanit. Namun, kalau pimpinan yang lebih atas, kita jarang berani untuk melakukan kritik kepada pimpinan yang lebih atas. Ya itulah namanya hierarki, hierarki itu dari dulu memang kita tidak dididik untuk melakukan kritik kepada atasan. Itu sudah ada hierarkinya, jadi memang dari sononya begitulah kira-kira. Tapi kalo Cuma ke Kanit, Kanit itu kan karena kita satu unit, dan sistemnya kebersamaan, biasa kita melakukan kritik kepada Kanit harus begini, ini harus gini, tapi Kanit juga ya harus menerima kritik itu untuk membangun unit dan untuk menangani masalah yang ditangani anu oleh unit, itu memang tidak menjadi masalah. Namun kalau kita mengkritik yang lebih atas, ya itu, tidak ada anggota yang berani mengkritik ke yang lebih atas.”*

Dari hasil wawancara seperti di atas, terlihat bahwa komunikasi dalam Sat Reskrim Polresta Depok terjadi secara formal dengan pimpinan diluar unit, namun dalam unit sendiri komunikasi bisa terjadi secara formal maupun secara informal.

Secara umum, untuk mendeskripsikan budaya organisasi yang ada dalam Sat Reskrim Polresta Depok, peneliti berusaha untuk memetakan beberapa artefak budaya organisasi berdasarkan dari artefak budaya organisasi menurut Schein (2004), sebagai berikut.

**Tabel 5.14 Artefak Budaya Organisasi**

No.	Kategori Umum	Bentuk Nyata
1	<i>Physical Manifestation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anggota Sat Reskrim Polresta Depok menggunakan seragam yang telah ditentukan, yaitu kemeja putih dan celana coklat di hari Senin dan Kamis. Seragam ini membedakan anggota Satuan Reskrim dengan anggota Satuan lainnya.</li> <li>- Bekerja di satu kompleks tertentu, dengan setiap unit memiliki ruangan tertentu.</li> <li>- Anggota dalam unit bekerja dalam ruangan tanpa sekat.</li> <li>- Memiliki logo sendiri yang membedakan dengan satuan lainnya.</li> </ul>
2	<i>Behaviour Manifestation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Harus mengikuti Apel Pagi setiap harinya.</li> <li>- Harus mengikuti jadwal piket yang telah diberikan, yaitu tiga hari sekali harus bekerja selama 24 jam di kantor.</li> <li>- Anggota Sat Reskrim yang beragama Islam sering melakukan Shalat berjama'ah di Masjid Polresta Depok, dan berbincang santai setelahnya.</li> <li>- Memiliki kebiasaan untuk meminta izin jika tidak mengikuti Apel pagi kepada</li> </ul>

		<p>anggota yang lebih senior, bukan langsung kepada pimpinan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bisa melakukan komunikasi secara tidak formal kepada rekan satu unit, maupun rekan satu satuan yang berbeda unit.</li> <li>- Bisa melakukan komunikasi secara tidak formal kepada Kepala Unit (Kanit), namun komunikasi dilakukan secara lebih formal dengan Kepala Satuan (Kasat), dan Kepala Polresta (Kapolres).</li> <li>- Pekerjaan dilakukan sendirian untuk memudahkan pekerjaan.</li> </ul>
3	<i>Verbal Manifestation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menggunakan sapaan 'ndan' kepada orang yang lebih dihormati. 'Ndan' berasal dari kata komandan. Sapaan ini digunakan kepada orang yang lebih dihormati, dan bukan berdasarkan pangkat yang dimiliki oleh orang tersebut.</li> <li>- Ada sanksi yang diberikan apabila melanggar aturan.</li> <li>- Ada sanksi yang diberikan apabila tidak mematuhi pimpinan.</li> <li>- Menggunakan panggilan 'pakde' kepada sesama anggota yang dianggap lebih tua, tidak berdasarkan suku tertentu.</li> </ul>

### 5.2.2. Variabel Kinerja

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah variabel kinerja. Variabel kinerja terdiri dari beberapa dimensi, antara lain kuantitas kerja, kualitas kerja, kualitas personal, kerjasama, dapat dipercaya, dan inisiatif dari anggota.

**Tabel 5.15 Kinerja  
n=51**

<b>Kinerja</b>	<b>Persentase</b>
<b>Rendah</b>	45,1%
<b>Tinggi</b>	54,9%
<b>Total</b>	100%

Sumber: Hasil Penelitian, 2012

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja yang dimiliki oleh anggota Sat Reskrim Polresta Depok cenderung tinggi, dengan angka 54,9%. Kinerja juga diukur melalui kuantitas kerja, dan kualitas kerja. Dari tabel di bawah, terlihat bahwa kuantitas kerja anggota Sat Reskrim Polresta Depok cenderung tinggi, dengan persentase 66,7%.

**Tabel 5.16 Kuantitas Kerja  
n=51**

<b>Kuantitas Kerja</b>	<b>Persentase</b>
<b>Rendah</b>	33,3%
<b>Tinggi</b>	66,7%
<b>Total</b>	100%

Sumber: Hasil Penelitian, 2012

Kuantitas kerja dalam Sat Reskrim Polresta Depok cenderung tinggi, namun melalui data sekunder yang didapatkan oleh peneliti, pada tahun 2011, dari 1417 laporan masyarakat, hanya 379 laporan yang berhasil diselesaikan. Sementara, pada Januari hingga Mei 2012, dari 298 kasus, baru 95 kasus yang bisa diselesaikan. Jika dibandingkan antara kasus yang ada dengan kasus yang berhasil diselesaikan, maka hanya sekitar sepertiga kasus yang berhasil diselesaikan. Rendahnya angka kasus yang diselesaikan oleh anggota Sat Reskrim Polresta Depok ini salah satunya disebabkan oleh kendala-kendala yang terjadi dalam pelaksanaan penyelesaian kasus, sehingga kasus tidak bisa diselesaikan secara cepat. Hal tersebut diungkapkan oleh informan H saat ditanya mengenai kecepatan bekerja anggota Sat Reskrim Polresta Depok.

*“kalau untuk perintah dari pimpinan untuk mengerjakan pekerjaan anu, segera diselesaikan secara cepat itu pasti. Namun, dalam pelaksanaannya kan kita punya kendala juga. Apapun perintah pimpinan harus segera diselesaikan apa yang ditugaskan kepada anggota.”* (wawancara dengan informan H)

Selain kendala seperti itu, Sat Reskrim Polresta Depok dihadapkan dengan tingkat kesulitan kasus yang berbeda-beda. Unit Pencurian Kendaraan Bermotor misalnya, sulit untuk menyelesaikan kasus pencurian yang terjadi, karena kendaraan bermotor mudah untuk dihilangkan identitasnya, seperti dengan cara menjualnya secara terpisah per bagian, dan cara-cara lain untuk menghilangkan identitas kendaraan tersebut.

Adanya kendala-kendala dalam menyelesaikan kasus tersebut menjawab pertanyaan mengenai perbedaan data kecenderungan kuantitas kerja anggota, dengan data kasus yang berhasil diselesaikan. Kasus yang berhasil selesai memang hanya sedikit dibandingkan dengan kasus yang harus ditangani, namun angkat tersebut sudah dianggap tinggi oleh anggota Sat Reskrim Polresta Depok.

Selain kuantitas kerja, variabel kinerja juga menggunakan dimensi kualitas kerja yang diukur dengan melihat frekuensi tinggi atau rendahnya anggota Sat Reskrim Polresta Depok diharuskan untuk merevisi pekerjaan karena tidak teliti, tidak rapi, maupun tidak memenuhi standar. Pengukuran dimensi ini menggunakan kategori terbalik, dimana jika frekuensi merevisi tugas adalah rendah, berarti kualitas kerjanya tinggi, dan berlaku sebaliknya.

**Tabel 5.17 Kualitas Kerja**  
n=51

Kualitas Kerja	Persentase
<b>Rendah</b>	35,3%
<b>Tinggi</b>	64,7%
<b>Total</b>	100%

Sumber: Hasil Penelitian, 2012

Tabel di atas menunjukkan bahwa kualitas kerja yang dimiliki oleh anggota Sat Reskrim Polresta Depok cenderung tinggi, dengan persentase sebesar 64,7%.

Dalam melaksanakan tugasnya, seorang anggota organisasi harus memiliki pengetahuan atas pekerjaannya. Begitu juga pada anggota Sat Reskrim Polresta Depok. Oleh karena itu, variabel kinerja juga mengukur dimensi pengetahuan tentang pekerjaan. Dimensi pengetahuan tentang pekerjaan merupakan dimensi yang mengukur pengetahuan responden mengenai pekerjaannya, termasuk didalamnya tahapan dalam mengerjakan pekerjaan, dan juga standar mutu yang diberikan.

**Tabel 5.18 Pengetahuan Tentang Pekerjaan  
n=51**

<b>Pengetahuan Tentang Pekerjaan</b>	<b>Persentase</b>
<b>Rendah</b>	11,8%
<b>Tinggi</b>	88,2%
<b>Total</b>	100%

Sumber: Hasil Penelitian, 2012

Secara keseluruhan, dimensi pengetahuan tentang pekerjaan cenderung tinggi, dengan persentase sebesar 88,2%. Ini berarti anggota Sat Reskrim Polresta Depok memiliki pengetahuan yang cenderung tinggi mengenai pekerjaan yang dilakukannya.

Selain dari kualitas, kuantitas pekerjaan, dan pengetahuan tentang pekerjaan, kinerja juga memiliki dimensi untuk mengukur kualitas personal. Dimensi kualitas personal mengukur sejauh mana responden memiliki kualitas personal. Yang diperhatikan antara lain adalah tingkat perhatian responden terhadap penampilannya, tingkat kepribadian, tingkat kepemimpinan, dan tingkat kemampuan responden untuk membina hubungan baik dengan klien.

**Tabel 5.19 Kualitas Personal  
n=51**

<b>Kualitas Personal</b>	<b>Persentase</b>
<b>Rendah</b>	45,1%
<b>Tinggi</b>	54,9%
<b>Total</b>	100%

Sumber: Hasil Penelitian, 2012

Secara keseluruhan, kualitas personal yang dimiliki oleh Sat Reskrim Polresta Depok cenderung tinggi, terlihat dari angka 54,9% yang menunjukkan tinggi. Dimensi kualitas personal ini melihat berbagai macam indikator, salah satunya adalah tingkat perhatian karyawan terhadap penampilannya. Berdasarkan wawancara dengan anggota Sat Reskrim Polresta Depok, mereka memiliki kewajiban untuk memperhatikan penampilan dan wajib menggunakan seragam pada hari-hari tertentu. *“Reskrim kalau hari Senin dan Kamis menggunakan hitam-putih berdasar.”*<sup>1</sup>

Dimensi berikutnya dari kinerja adalah dimensi kerjasama. Dimensi kerjasama mengukur sejauh mana tingkat kemampuan responden untuk melakukan kerjasama dengan satu tim, antar tim, dan dengan atasan.

**Tabel 5.20 Kerjasama**  
n=51

Kerjasama	Persentase
Rendah	39,2%
Tinggi	60,8%
Total	100%

Sumber: Hasil Penelitian, 2012

Dalam hal kerjasama, anggota Sat Reskrim Polresta Depok memiliki kecenderungan yang tinggi, yaitu sebesar 60,8%. Dalam melaksanakan pekerjaannya, anggota Sat Reskrim Polresta Depok diharuskan untuk melakukan kerjasama dengan sesama anggota unit, maupun dengan anggota unit lain, dan dengan pimpinan. Kerjasama dengan anggota satu unit misalnya, terjadi ketika mereka harus melakukan penangkapan tersangka suatu kasus, dimana penangkapan tidak bisa dilakukan sendirian.

*“kalau kita mau nangkep, ya itu harus rame-rame satu unit, moso iya mau nangkep sendiri, modar.”* (wawancara dengan Informan N)

<sup>1</sup> Berdasarkan Hasil wawancara dengan informan H pada 3 Juni 2012

Dimensi selanjutnya dari variabel kinerja adalah dimensi inisiatif. Dimensi inisiatif yang diukur pada anggota Sat Reskrim Polresta Depok terlihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 5.21 Inisiatif**  
n=51

Inisiatif	Persentase
Rendah	62,7%
Tinggi	37,3%
Total	100%

Sumber: Hasil Penelitian, 2012

Inisiatif yang dimiliki oleh anggota Sat Reskrim Polresta Depok cenderung rendah, dengan 62,7%. Dalam melakukan pekerjaannya, anggota Sat Reskrim Polresta Depok bekerja berdasarkan perintah dari pimpinan, sehingga bisa jadi ini berperan dalam membentuk inisiatif yang cenderung rendah pada anggotanya. Namun, dalam batas-batas tertentu, inisiatif dalam pekerjaan diperbolehkan, seperti keadaan khusus yang mengancam diri maupun orang lain, juga untuk kepentingan umum. Hal seperti ini disebut sebagai diskresi.

*“Kalau inisiatif itu boleh, misalnya kalau dalam penyidikan tiba-tiba ditodong dengan pistol, ya kita boleh melawan. Atau misalnya Lantas, kalau melihat jalanan yang kosong lampunya hijau, tapi yang lampu merah jalannya padet, ya boleh anggota menstop yang lampu hijau karena jumlah kendaraannya sedikit. Supaya lalu lintas lancar. Itu namanya diskresi.”* (wawancara dengan Informan H).

Dimensi selanjutnya adalah dapat dipercaya, yang mengukur sejauh mana tingkat anggota Sat Reskrim Polresta Depok bisa dipercaya, menjunjung tinggi nilai kejujuran, dan juga tingkat kehadiran responden.

**Tabel 5.22 Dapat Dipercaya**  
n=51

Dapat Dipercaya	Persentase
Rendah	39,2%
Tinggi	60,8%

<b>Total</b>	100%
--------------	------

Sumber: Hasil Penelitian, 2012

Dari tabel di atas, terlihat bahwa anggota Sat Reskrim Polresta Depok cenderung memiliki tingkat dapat dipercaya yang tinggi, dengan angka 60,8%.

Dalam Sat Reserse Kriminal Polresta Depok sendiri, pekerjaan dilakukan sendirian. Satu kasus ditangani oleh satu anggota. Namun, satu anggota bisa menangani lebih dari satu kasus. Cara ini dilakukan untuk mempermudah pertanggungjawaban kepada pimpinan. Seperti yang terungkap dari wawancara dengan informan N berikut.

*“Oh, kalo untuk pekerjaan unit itu yang jelas itu single fighter, pertama itu. Misalkan kita, masing-masing kan mendapat bagian menangani perkara itu, satu orang satu, satu orang satu. Yaitu opo, supaya pertanggung jawaban kepada pimpinan, itu lebih mudah, kan gitu. Itu yang pertama. Kalau misalkan, kerjanya rame-rame. Itu kan kalo nanti diminta pertanggungjawaban misalnya. Oh itu di sono, sono, sono, itu saling opo namane, ngiri. Nanti kalau salah satu orang, tentunya gak bisa ngelak lagi, kan gitu.”* (wawancara dengan informan N)

### 5.2.3. Variabel Kepemimpinan

Dalam penelitian ini, variabel kepemimpinan bertindak sebagai variabel independen. Variabel kepemimpinan dalam *Mintzberg's managerial role* memiliki beberapa dimensi, antara lain keteladanan, pemimpin, perantara, pengawas, penyebar, pembicara, pengusaha, penanggung jawab gangguan, penyedia sumberdaya, dan perunding. Tabel di bawah ini memperlihatkan bagaimana kondisi kepemimpinan yang ada di Polresta Depok.

**Tabel 5.23 Kepemimpinan**

n=51

<b>Kepemimpinan</b>	<b>Persentase</b>
<b>Rendah</b>	31,4%
<b>Tinggi</b>	68,6%
<b>Total</b>	100%

Sumber: Hasil Penelitian, 2012

Tabel di atas memperlihatkan kecenderungan kepemimpinan di Sat Reskrim Polresta Depok adalah tinggi, dengan persentase 68,6%. Untuk memperjelas, maka peneliti menyajikan data dari masing-masing dimensi yang ada dalam variabel kepemimpinan, yaitu sebagai berikut.

**Tabel 5.24 Dimensi-dimensi Dalam Variabel Kepemimpinan**

No	Dimensi	Kategori	Persentase
1	Keteladanan	Tinggi	66,7%
2	Pemimpin	Tinggi	78,4%
3	Perantara	Tinggi	76,5%
4	Pengawas	Tinggi	78,4%
5	Penyebar	Tinggi	72,5%
6	Pembicara	Rendah	60,8%
7	Pengusaha	Tinggi	70,6%
8	Penanggungjawab Gangguan	Rendah	78,4%
9	Penyedia Sumberdaya	Rendah	52,9%
10	Perunding	Tinggi	58,8%

Sumber: Hasil Penelitian, 2012

Dalam organisasi kepolisian, pemimpin merupakan pihak yang harus ditaati dan dipatuhi perintahnya. Anggota tidak akan berani mengkritik pimpinan, karena jika pimpinan merasa tidak suka dengan salah satu anggota, maka anggota tersebut bisa saja terkena sanksi yang beragam, salah satunya berupa pemindah-tugasan. Hal ini seperti yang terungkap saat peneliti melakukan wawancara dengan salah seorang responden di unit Keamanan Negara. *“Mana ada disini yang berani kritik pimpinan, mau dipindah?”* (anggota unit Keamanan Negara, 1 Juni 2012).

Martin Evans dan Robert House (dalam Thoha, 1999 : 811-97) menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya; ke dalam empat gaya kepemimpinan, yaitu:

1. *Kepemimpinan direktif*, dimana bawahan hanya tahu senyatanya apa yang diharapkan oleh pemimpin, serta pengarahan yang khusus yang diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini, tidak ada partisipasi dari bawahan.
2. *Supportive leadership*. Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, dan mudah didekati oleh bawahannya.
3. *Kepemimpinan partisipatif*. Gaya kepemimpinan ini memperlihatkan pemimpin yang meminta dan menggunakan saran-saran dari bawahannya, namun pengambilan keputusan tetap berada ditangannya.
4. *Kepemimpinan yang berorientasi kepada prestasi*. Pemimpin model ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang bawahannya untuk berpartisipasi.

Melihat empat tipe kepemimpinan yang disebutkan di atas, Sat Reskrim Polresta Depok termasuk ke dalam kepemimpinan direktif, dimana arahan langsung diberikan kepada bawahan, dan bawahan tidak berpartisipasi apa-apa.

Dengan angka kecenderungan kepemimpinan yang tinggi, dalam tubuh Sat Reskrim Polresta Depok seringkali muncul pertentangan antara pimpinan dengan anggota. Contoh pertentangan yang ditemui oleh peneliti selama melakukan penelitian adalah ketika Kasat memberlakukan sistem piket tiga hari sekali berlaku sejak Sabtu, 2 Juni 2012. Dengan diberlakukannya peraturan tersebut, anggota Reskrim yang semula melaksanakan piket enam hari sekali, harus menuruti peraturan baru, dengan melaksanakan piket tiga hari sekali. Berdasarkan hasil observasi pada Sabtu, 2 Juni 2012, peneliti mendapati anggota Sat Reskrim Polresta Depok mengeluhkan peraturan yang baru tersebut kepada rekan satu unit, dan Kanitnya. Namun, keluhan itu hanya sampai pembicaraan di dalam unit, tidak sampai mengeluhkan peraturan baru tersebut kepada Kasat selaku pembuat keputusan ada tingkat Satuan. Keadaan seperti ini dimungkinkan karena adanya hierarki, dan doktrin semenjak mereka berada di pendidikan kepolisian, untuk mematuhi pemimpin, dan menuruti perintah pimpinan. Selain itu, anggota kepolisian juga tidak akan mengungkap masalah-masalah yang berkaitan dengan pimpinan, dikarenakan adanya doktrin militer. Hal ini diungkapkan sekilas oleh Informan H, dan mengindikasikan bahwa dibutuhkan penelitian kualitatif yang

khusus dan lebih mendalam untuk bisa menggambarkan budaya organisasi dalam Sat Reskrim Polresta Depok secara lebih baik lagi.

*“Itu udah, ibaratnya udah dari pendidikan sudah di doktrin dari ABRI, Polisi itu kan masih berkaitan dengan struktur organisasi. Tidak mungkin kita akan mengungkap masalah-masalah itu ke orang lain, tetap kita akan melindungi semuanya.”* (wawancara dengan informan H).

Dalam perbincangan dengan salah seorang anggota Bhayangkari yang suaminya merupakan salah satu anggota Sat Reskrim Polresta Depok, ibu S menyatakan bahwa seringkali suaminya bercerita mengenai ketidaksukaannya dengan pimpinan, namun bagaimanapun, suami ibu S tetap melaksanakan perintah yang diberikan oleh Pimpinan.

*“Ya begitu mas kalau soal pimpinan. Si bapak sering cerita soal Kasat yang sekarang, suka begitu, suka begitu. Ibu juga heran kenapa pimpinan yang gak enak malah gak diganti-ganti. Tapi ya bapak begitu, gak suka sama pimpinan, tapi kalau tengah malem dipanggil pimpinan juga tetap dateng.”* (perbincangan dengan Ibu S, pada 4 Juni 2012).

### 5.3 Hubungan Antara Variabel Budaya Organisasi Dengan Variabel Kinerja

Bagian ini menjelaskan mengenai hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dalam penelitian ini, yaitu budaya organisasi dengan kinerja anggota Sat Reskrim Polresta Depok, Kota Depok. Berikut ini adalah tabel silang antara variabel budaya organisasi dengan variabel kinerja.

**Tabel 5.25 Tabel silang Budaya Organisasi Dengan Kinerja**  
n=51

		Budaya Organisasi	
		Lemah	Kuat
Kinerja	Rendah	70,0%	39,0%
	Tinggi	30,0%	61,0%

<b>Total</b>	100,0%	100,0%
--------------	--------	--------

Sumber: Hasil Penelitian, 2012

Berdasarkan pada tabel silang di atas, kinerja yang rendah cenderung dihasilkan oleh budaya organisasi yang lemah, dengan persentase sebesar 70,0%. Selain itu, terlihat bahwa kinerja yang tinggi dihasilkan oleh budaya organisasi yang kuat sebesar 61,0%.

Berdasarkan hasil uji hipotesis dengan *somers' d*, didapatkan signifikansi sebesar 0,080. Hal ini menunjukkan nilai signifikansi yang lebih besar daripada nilai  $\alpha = 0,1$ . Maka, berdasarkan hasil uji hipotesis, peneliti mendapatkan kesimpulan bahwa  $H_0$  ditolak, yang berarti ada hubungan yang signifikan antara variabel budaya organisasi dengan variabel kinerja di tingkat populasi. Dari uji *somers' d* juga didapatkan nilai 0,310 yang berarti ada hubungan yang cukup dan positif. Hal ini berarti perubahan di satu variabel ke suatu arah diikuti dengan perubahan variabel lainnya ke arah yang sama.

Hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja ini terlihat dari beberapa bentuk budaya yang berhasil diamati oleh peneliti, seperti kebiasaan membuat 'rengiat' atau rencana kegiatan. Budaya membuat rencana kegiatan ini membuat anggota Sat Reskrim Polres Depok menjadi lebih produktif, karena mereka tahu apa yang harus mereka kerjakan. Tentang pembuatan rengiat ini diungkapkan oleh informan H sebagai berikut.

*"Kalo kita setiap hari, sebagai anggota Reskrim, itu setiap mau berangkat kerja, dari rumah, di dalam pikiran kita itu harus sudah buat rengiat. Rengiat itu rencana kegiatan, rengiat dibuat sampai tiga hari ke depan. Dengan begitu kita jadi tahu apa yang mau dilakukan, apa kita mau manggil orang, atau apa gitu jadi sudah tahu."*

Selain informan H, informan N juga mengungkapkan mengenai rengiat yang harus dibuat didalam pikiran, sehingga anggota Sat Reskrim tidak bingung apa yang harus dia kerjakan.

*"kalau bekerja ya ndak mungkin diem-diem aja gitu. Pasti ada saja yang dikerjakan. Lha gini, wong anggota Reskrim itu wajib, mesti, kudu di dalam otaknya itu, sebelum berangkat kerja, bikin*

*rengiat, jadi kita tahu nanti sampe kantor mau ngapain. Lha kalau gak tau mau kerjain apa, numpuk kabeh nanti kerjaannya. Hehe.”*

Selain pembuatan rengiat, budaya yang bisa diamati dan memiliki peran dalam membentuk kinerja di dalam anggota Sat Reskrim Polres Depok adalah kebiasaan untuk melakukan diskusi, ataupun bertanya dengan teman satu unit apabila ada kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kebiasaan seperti ini dianggap sangat membantu oleh informan N, karena dengan begitu, beliau jadi mengetahui apa yang belum diketahui mengenai kasus yang sedang dihadapinya.

*“Kalau cara bekerja, sebenarnya ya tadi itu, kita single fighter, tapi yo bukan berarti gak dibantu temen, ngono lho. Temen yo bantuin, misalnya kita ndak tahu pasal berapa ini masuknya kasus yang kita tangani. Kalau kayak begitu ya kita kan bisa tahu, belajar juga dari yang lebih senior gitu lho. Biasanya kayak gitu yo ngebantu buat kasus-kasus yang belum pernah kita tangani, gitu.”*

Selain itu, komunikasi yang terjalin baik dengan Kanit juga memudahkan pekerjaan yang dilakukan oleh anggota Sat Reskrim Polresta Depok. Ini diungkapkan oleh informan N sebagai berikut.

*“Kalau di Reskrim sendiri ya, dengan Kanit hubungannya biasa aja, gak formal. Kalau kita kebingungan yo nanya ke Kanit bisa, bercanda sama Kanit juga yo bisa, jadi kan ndak tegang gitu kalau kerja, rileks. Enak tho, kalo kerja rileks, kerjaan selesai. Hehe.”*

Dari temuan diatas, peneliti mencoba melihat pengaruh variabel budaya organisasi dengan variabel kinerja dengan dikontrol melalui beberapa karakteristik responden, yaitu jabatan, usia, jenis kelamin, dan lama bekerja.

**Tabel 5.26 Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja, dikontrol Dengan Karakteristik Responden**

Variabel Kontrol	Kategori	Nilai	Signifikansi	Keterangan
<b>Jabatan</b>	Penyidik	0,563	0,039	Ada Hubungan
	Penyidik Pembantu	0,211	0,328	Tidak Ada Hubungan
<b>Usia</b>	21-40	0,292	0,130	Tidak Ada Hubungan
	41-60	0,588	0,286	Tidak Ada Hubungan
<b>Jenis Kelamin</b>	Laki-laki	0,306	0,108	Tidak Ada

				Hubungan
	Perempuan	0,500	0,207	Tidak Ada Hubungan
<b>Lama Bekerja</b>	1-20 Tahun	0,282	0,140	Tidak Ada Hubungan
	21-40 Tahun	0,600	0,281	Tidak Ada Hubungan

Sumber: Hasil Penelitian, 2012

Tabel di atas menunjukkan bahwa setelah dikontrol dengan beberapa karakteristik responden, hanya ada satu kategori yang memiliki signifikansi dibawah 0,1. Dalam tabel terlihat bahwa dalam anggota Sat Reskrim Polresta Depok yang memiliki jabatan sebagai penyidik, budaya organisasi memiliki pengaruh yang kuat dan positif terhadap kinerja. Sedangkan, pada variabel kontrol lainnya tidak menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja.

#### 5.4 Hubungan Antara Variabel Kepemimpinan Dengan Variabel Kinerja

Kemudian, pada bagian ini akan dilihat hubungan antara variabel kepemimpinan dengan variabel kinerja dalam Satuan Reskrim Polresta Depok. Hubungan diantara kedua variabel diperlihatkan melalui tabel silang, dan hasil uji *somers' d* di bawah ini.

**Tabel 5.27 Tabel silang Kepemimpinan Dengan Kinerja**  
n=51

		Kepemimpinan	
		Rendah	Tinggi
Kinerja	Rendah	87,5%	25,7%
	Tinggi	12,5%	74,3%
Total		100,0%	100,0%

Sumber: Hasil Penelitian, 2012

Tabel 5.3.1 diatas memperlihatkan data silang antara variabel kepemimpinan dengan kinerja. Terlihat bahwa anggota Sat Reskrim Polresta Depok yang memiliki kepemimpinan rendah cenderung memiliki kinerja rendah, sebesar 87,5% sedangkan 12,5% dari anggota Sat Reserse Kriminal Polresta Depok yang memiliki kepemimpinan rendah, memiliki kinerja yang tinggi. Sebaliknya, anggota Sat Reskrim Polresta Depok yang memiliki kepemimpinan yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang tinggi sebesar 74,3%, dan yang memiliki kepemimpinan tinggi dan kinerja yang rendah sebesar 25,7%.

Berdasarkan hasil uji statistik dengan *somer's d* didapatkan nilai dari hubungan antara variabel kepemimpinan dengan kinerja sebesar 0,618. Ini berarti hubungan antara kepemimpinan dan kinerja adalah positif kuat. Hubungan dinyatakan kuat jika berada diantara 0,5 - 0,75 (Sarwono, 2012 : 123). Selain itu, berdasarkan hasil pengujian hipotesis, didapatkan signifikansi sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan nilai signifikansi yang lebih kecil daripada nilai  $\alpha = 0,1$ . Maka, berdasarkan hasil uji hipotesis, peneliti mendapatkan kesimpulan bahwa  $H_0$  ditolak, yang berarti ada hubungan antara variabel kepemimpinan dengan variabel kinerja di tingkat populasi. Dengan demikian berarti, kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat terhadap variabel kinerja.

Dengan hasil tersebut, peneliti kemudian berusaha untuk melihat lebih jauh variabel-variabel lain yang bisa jadi memberikan kontrol pengaruh dalam hubungan kedua variabel tersebut. Oleh karena itu, peneliti melakukan kontrol hubungan dengan beberapa karakteristik responden, seperti jabatan, usia, jenis kelamin, dan lama bekerja.

**Tabel 5.28 Hubungan Kepemimpinan Dengan Kinerja, dikontrol Dengan Karakteristik Responden**

Variabel Kontrol	Kategori	Nilai	Signifikansi	Keterangan
Jabatan	Penyidik	0,692	0,000	Ada Hubungan
	Penyidik Pembantu	0,573	0,000	Ada Hubungan
Usia	21-40	0,595	0,000	Ada Hubungan
	41-60	0,714	0,000	Ada Hubungan
Jenis Kelamin	Laki-laki	0,589	0,000	Ada Hubungan

	Perempuan	-	-	Tidak Bisa Dilihat Hubungannya
<b>Lama Bekerja</b>	1-20 Tahun	0,619	0,000	Ada Hubungan
	21-40 Tahun	0,692	0,023	Ada Hubungan

Sumber: Hasil Penelitian, 2012

Tabel di atas memperlihatkan bagaimana karakteristik responden mengontrol hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja. Terlihat bahwa pada responden perempuan, hubungan tidak dapat terlihat, hal ini dikarenakan jumlah responden perempuan yang hanya 7 orang atau sekitar 13,7% dari keseluruhan responden. Selain itu, seluruhnya memiliki signifikansi dibawah 0,1 yang berarti ada hubungan yang signifikan diantara kedua variabel setelah dikontrol dengan variabel-variabel diatas.

Pengaruh kuat yang diberikan oleh variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja ini sangat mungkin terjadi mengingat organisasi kepolisian merupakan organisasi dengan sistem militer. Mereka mendapatkan arahan dari pimpinan untuk setiap kegiatan yang dilakukan, sehingga ketika kepemimpinan di dalam organisasi itu buruk, kinerja dari anggota Sat Reskrim Polresta Depok juga ikut terpengaruh. Hal ini juga senada dengan yang diungkapkan oleh informan N mengenai kepemimpinan dari Kapolres sebagai berikut.

*“Ya jelas pimpinan lebih pengaruh kalau sama kinerja. Misale, di Depok banyak warga ngeluh ke Polda. Nah, dari Polda pasti kan yang dipanggil yo Kapolres, karena dia yang anu, tertinggi di Polresta. Kalau lalu lintas macet, dari Polda ke Kapolres, iki piye di Depok muacet terus. Kan kalau udah gitu Kapolres namanya jelek, anggota yang ‘diyok-oyok’ suruh kerja lebih. Nah yang seperti ini itu namanya nambah kerjaan. Hehe. Maksudnya pimpinane galak, yo sing kerja bisa galak juga, opo bisa malah ogah-ogahan kerja, gitu. Pernah dulu ning, anu, opo, Kapolresnya perempuan. Hampir semua kasus-kasus besar itu selesai. Tapi habis ganti, ke laki-laki lagi, malahan kasus-kasus kecil ndak selesai-selesai. Karena yo itu, pimpinane kalo kata jajaran ndak enak.”* (wawancara dengan informan N)

Kutipan di atas menggambarkan bagaimana pemimpin bisa memberikan perintah kepada anggota untuk melakukan suatu pekerjaan. Selain itu, kutipan juga

menggambarkan bagaimana perbedaan pimpinan bisa berakibat pada perbedaan kuantitas kasus yang berhasil diselesaikan.

Selain itu, informan N juga mengungkapkan mengenai bagaimana peran kepemimpinan pada level Kasat terhadap kinerja anggota.

*“Kalau Kasat, yang dulu itu enak. Pernah itu saya jam segini, sekitar jam sepuluh malem itu ditelpon Pak P dulu waktu masih jadi Kanit saya (sekarang menjabat sebagai Wakil Kasat). Katanya disuruh gelar perkara besok jam sepuluh pagi di Polda, suruh siapin berkas sama bahan-bahan gelar perkara. Ooh, siap ndan! Besokannya saya mau berangkat sama Pak P, tapi opo, Kasat udah nunggu di Pol (berhenti sejenak) eeh, ngak ding, bareng ke Polda dari kantor sama saya. Wis, sampe sana saya gak presentasi apa-apa. Hehe. Yang presentasi gelar perkara itu Kasat. Tapi kalau ada yang nanya, ya saya yang jawab. Karena apa, karena saya yang tahu seluk beluk soal kasus itu. Nah kalau Kasat kan cuma tahu berdasarkan laporan saya, maksudnya yang umum-umum gitu lho. Jadi saya yang jawab pertanyaan. Pulangnya ditanya, ‘udah makan belum? Hayo makan dulu’. Yo wis, aku ya makan dulu. Hehe. Kalo saya tanya sama Pak P itu ‘Kasat yang kemaren piye Pak?’ katanya ‘makan teruus!’ kalau yang sekarang katanya ‘apa-apa Pak P, apa-apa Pak P’. Kan Pak P sudah jadi wakilnya Kasat yang sekarang. Kalo anak buah sama Kasat yang sekarang, ya mohon maaf, tapi piye tho, kalo tugas dikasihnya ‘diminta’ sama ‘nyuruh’ kan beda ya? Nah, kalo Kasat yang dulu itu minta tolong, kalo Kasat yang sekarang itu ya nyuruh ‘kamu kerjain ini, kamu kerjain ini’ kan gitu. Lebih enak mana coba? Yang minta tolong tho? Ya itu kalau Kasatnya gaya kepemimpinannya baik ya kita kerja juga enak, kasus-kasus lebih cepet selesai. Kalau yang ini nggak bisa cepet selesai gitu. Karena apa-apa mau Kasat, padahal seharusnya untuk Reskrim sendiri itu nggak boleh diintervensi. Kalau diintervensi yo repot tho, kasus nanti semau-mau yang intervensi.” (wawancara dengan informan N)*

Dari kutipan wawancara diatas, terlihat bahwa anggota bisa saja menyukai maupun tidak menyukai cara dari pimpinan (Kasat) dalam memimpin anggota, hal ini berperan dalam kinerja dari anggota, dimana dengan pimpinan yang disukai, kinerja bisa lebih baik daripada dengan pimpinan yang kurang disukai.

Dalam organisasi Kepolisian, pimpinan memegang peranan penting, karena apa yang dilakukan oleh anggota harus sesuai dengan pimpinan. Jika tidak sesuai dengan arahan dari pimpinan, seorang anggota bisa saja mendapatkan sanksi meskipun apa yang dilakukannya benar. Kejadian seperti ini pernah terjadi

pada PR, salah satu mantan anggota unit Harda, yang sekarang dipindah tugaskan menjadi hanya menjaga tahanan. Bagi informan H, kejadian ini merupakan sebuah hal yang sangat disayangkan, mengingat PR memiliki kemampuan untuk menyidiki kasus yang di kerjakan oleh Reskrim, sementara dengan dipindahkannya PR ke satuan lain, kemampuannya jadi tidak terpakai.

*“Pernah belum lama itu kejadian anggota Harda, PR itu, dia nangani kasus, tapi karena yang tersangkanya itu kenalan dekat sama WaKapolres, jadi Waka minta kasusnya jangan dilanjutkan. Tapi ya namanya juga penyidik, jadinya Pak PR itu bikin pekerjaan ya yang seharusnya. Karena seharusnya tidak boleh ada intervensi dari siapapun termasuk pimpinan. Karena akhirnya kasusnya selesai, dan kenalan Waka itu jadi tersangka. Sekarang Pak PR dipindah ke bagian tahanan. Jadi kerjanya cuma duduk aja nungguin tahanan.”* (wawancara dengan informan H)

Pimpinan di Sat Reskrim Polresta Depok bisa berganti sewaktu-waktu tanpa periode khusus. Pergantian pimpinan berarti berganti juga gaya kepemimpinan. Sehingga berganti juga cara anggota Sat Reskrim Polresta Depok dalam melaksanakan tugasnya. Dengan bergantinya cara menyelesaikan tugasnya, ini juga memberikan pengaruh kepada kinerja dari Sat Reskrim Polresta Depok. Hal ini diungkapkan oleh informan N dengan memberikan contoh peraturan baru yang ditetapkan oleh Kasat terhitung bulan Juni 2012.

*“Sekarang anggota harus piket per tiga hari sekali, jadi hari ini piket, besok libur lepas piket, besoknya kerja biasa, besoknya lagi piket lagi. Begitu terus kalau piketnya tiga hari sekali. Kalau piket itu harus stand by dua puluh empat jam ada di kantor. Lha wong sebelumnya kan piket enam hari sekali. Implikasinya apa? Implikasinya itu, berarti semakin sulit buat anggota Reskrim untuk menyelesaikan pekerjaan. Lho kok bisa gitu? Ini misalnya. Saya membuat panggilan kepada saksi untuk ditanya. Nah, ternyata waktu dipanggil untuk datang, saksi sudah datang yang mau saya periksa, ternyata saya lepas piket begitu. Jadi gak enak kan, karena harus diundur. Nah, sementara diwaktu saya kerja, ndak mungkin tho saksi-saksi dari kasus-kasus saya panggil semua. Karena periksa orang itu bisa tiga sampe empat jam. Kalau saya punya empat kasus yang ditangani, gimana bisa saya selesaikan dalam waktu dua hari sebelum akhirnya lepas piket lagi gitu lho. Sementara kerja dari jam 7 sampai jam 4 sore kan kerjaan bukan cuma periksa orang aja. Nah, kayak gitu memperlambat kinerja kan namanya? Ya begini ini nasib anggota.”* (wawancara dengan informan N)

## **BAB 6**

### **PENUTUP**

#### **6.1 Kesimpulan**

Penelitian hubungan antara Budaya Organisasi dan Kepemimpinan dengan Kinerja pada anggota Sat Reserse Kriminal Polresta Depok ini mendapatkan beberapa kesimpulan hasil penelitian, sebagai berikut:

*Pertama*, melalui hasil penelitian, didapatkan bahwa budaya organisasi memiliki kecenderungan kuat, dan kepemimpinan dan kinerja pada anggota Sat Reskrim Polresta Depok cenderung tinggi.

*Kedua*, terkait dengan hasil penelitian mendapatkan bahwa antara budaya organisasi dengan kinerja memiliki hubungan yang cukup kuat dan positif. Ini berarti perubahan pada budaya organisasi diikuti oleh perubahan pada kinerja kearah yang sama. Sedangkan, hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja adalah kuat positif, yang berarti perubahan yang terjadi pada kepemimpinan, akan mempengaruhi kinerja anggota Sat Reskrim Polresta Depok secara kuat dan positif.

*Ketiga*, budaya organisasi diukur melalui lima hal, yaitu toleransi terhadap tindakan beresiko, dukungan manajemen, kontrol, toleransi terhadap konflik, dan kerjasama. Dari kelima hal yang membentuk budaya organisasi tersebut, toleransi terhadap konflik dalam anggota Satuan Reserse Kriminal Polresta Depok memiliki kecenderungan yang rendah, sedangkan lainnya cenderung tinggi. Kemudian, pada kepemimpinan, yang terbentuk dari sepuluh dimensi, didapatkan hasil dimensi keteladanan, pemimpin, perantara, pengawas, penyebar, pengusaha, dan perunding cenderung tinggi. Sedangkan pada dimensi pembicara, penanggungjawab gangguan, dan penyedia sumberdaya cenderung rendah.

Pada kinerja yang memiliki tujuh dimensi, didapatkan bahwa inisiatif yang dimiliki oleh anggota Sat Reskrim Polresta Depok cenderung rendah. Sedangkan pada dimensi kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, kualitas personal, kerjasama, dan dapat dipercaya memiliki kecenderungan yang tinggi.

*Keempat*, peneliti menduga bahwa dalam batas-batas tertentu, kepemimpinan memiliki pengaruh yang lebih terhadap kinerja dibandingkan dengan budaya organisasi.

*Kelima*, berdasarkan hasil dari wawancara mendalam yang dilakukan pada dua orang anggota Sat Reskrim Polresta Depok, didapatkan bahwa interaksi antar anggota dengan anggota lainnya, dan dengan kepala unit masing-masing terjalin secara intens. Namun, interaksi antara anggota dengan pimpinan di atas Kanit tidak terlalu dekat, hal ini karena adanya hierarki yang jelas antara anggota dan pimpinan di Sat Reskrim Polresta Depok. Hierarki ini sudah diajarkan dan menjadi doktrin semenjak mereka menjalani pendidikan di sekolah kepolisian.

## 6.2 Rekomendasi

Dari hasil penelitian yang disimpulkan sebelumnya, peneliti membentuk beberapa rekomendasi. Rekomendasi dari penelitian ini dapat menjadi masukan untuk berbagai pihak, termasuk kepada anggota Sat Reskrim Polresta Depok berkaitan dengan budaya organisasi, kinerja, dan kepemimpinan yang ada di Sat Reskrim Polresta Depok. Peneliti mengajukan rekomendasi sebagai berikut:

- Pimpinan juga disarankan untuk lebih mampu melihat kondisi lapangan dari anggotanya, sehingga peraturan-peraturan maupun gaya kepemimpinannya bisa berjalan seiring dengan kinerja dan budaya organisasi yang dimiliki oleh anggota.
- Terkait dengan budaya organisasi dan kepemimpinan, diharapkan pimpinan di atas Kanit mampu membuat rasa nyaman kepada anggota, dan memberikan kesempatan kepada anggota untuk memberi masukan terhadap satuan.
- Dalam penelitian ini, terlihat bahwa kepemimpinan memiliki hubungan dengan kinerja dari anggota Sat Reskrim Polresta Depok. Oleh karena itu, baik atau buruknya kepemimpinan harus diperhatikan dalam Satuan Reserse Kriminal Polresta Depok.
- Pertimbangkan untuk memilih perempuan sebagai pimpinan pada anggota Sat Reskrim Polresta Depok. Informan menyebutkan bahwa kinerja bisa jadi lebih tinggi ketika dipimpin oleh perempuan.

- Pimpinan disarankan memimpin dengan gaya kepemimpinan yang lebih direktif.

Sedangkan rekomendasi untuk pihak akademis sebagai berikut:

- Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara variabel budaya organisasi dengan kinerja, sehingga penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengkaji lebih mendalam baik secara kuantitatif maupun kualitatif mengenai hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pada anggota kepolisian.
- Pada penelitian berikutnya yang berkaitan dengan budaya organisasi, kinerja, dan kepemimpinan dalam institusi kepolisian perlu dikaji lebih mendalam. Peneliti merekomendasikan penelitian lanjutan baik kuantitatif maupun kualitatif berkenaan dengan tema ini, karena anggota kepolisian cenderung menjaga rahasia organisasi, sehingga jawaban-jawaban yang diberikan dalam kuesioner maupun wawancara mendalam peneliti anggap sebagai jawaban yang normatif.

## Daftar Referensi

### Buku:

Charles W. L. Hill, and Gareth R. Jones, (2001) *Strategic Management*. Houghton Mifflin.

Creswell, Jhon W. (2003). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approach*. London: Sage Publication Inc.

Davis, Keith dan John Newstorm. (1989). *Human Behavior At Work: Organization Behavior*. New York: McGraw Hill International.

Dessler, Gary. (2003). *Human Resource Management*. Prentice Hall

Ivanchevich, John M. *Human Resources management, Eight Edition*. New York-USA: Mc Graw hill Company Inc.

Moenir. 2000. *Manajemen Pelayanan Publik*. Bina Aksara. Jakarta.

Neuman, William Lawrence. (2003). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Pearson Education, Inc.

Newstorm, John W. dan Keith Davis. (2002). *Organizational Behavior: human behavior at work*. McGraw-Hill

Ritzer, George. (2009). *“Teori Sosiologi Modern”*. Cetakan Kedua. Jakarta: Kencana.

Robbins, P Stephen., *Fundamental of Organizational Behavior Third Canadian Edition*.

S. Turner, Jonathan. (1997). *“The Structure of Sociological Theory”*. Six Edition. US: Wadsworth Publishing Company.

Sarwono, Jonathan (2012). *Metode Riset Skripsi Pendekatan Kuantitatif Menggunakan Prosedur SPSS*. Jakarta: Elex Media Komputindo

Sarwono, Sarlito Wirawan. (1999). *Psikologi Sosial: Individu dan Teori-Teori Psikologi Sosial*. Jakarta: Balai Pustaka

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership Third Edition*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Siagian, Sondang P. (2005). *Fungsi-Fungsi Managerial*. Jakarta: Bumi Aksara

Tanuhandaru, Monica & Ahsan Jamet Hamidi. (2010). *Panduan Pelatihan Tata Kelola Sektor Keamanan untuk Organisasi Masyarakat Sipil: Sebuah Toolkit, Tools 15: Program Pemolisian Masyarakat*. Jakarta. IDSPS Press.

Zanten, Wim Van (1994). *“Statistika Untuk Ilmu-Ilmu Sosial”*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

### **Karya Akademis**

Meliala, Indhira S (2009). *“Analisis Deskriptif Budaya Organisasi Perusahaan Taksi (Studi Pada Perusahaan Taksi Blue Bird)”*. Skripsi: Program Sarjana Sosiologi Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Indonesia.

Jahja, Rusfadia S (2001). *“Pengaruh Budaya Organisasi dan Teknologi Terhadap Tingkat Kepuasan Kerja Buruh (Studi Kasus PT Indomobil Suzuki International, Plant Cakung 1)”*. Skripsi: Program Sarjana Sosiologi Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Indonesia.

Setya, Agung (2002). *“Kebudayaan Polisi di Polsek Sumowono”*. Tesis: Program

Pascasarjana Kajian Ilmu Kepolisian Universitas Indonesia.

Webb, Michael T (2008). “*A Case Study of Pennsylvania Police Leadership Styles and Training Implications*”. Disertasi: Doctor of Philosophy Applied Management and Decision Sciences, Specialization: Leadership and Organizational Change, Walden University.

### **Jurnal**

Muriman S, Chairul. 2008. “*Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Terhadap Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja (Studi di Kepolisian Negara RI Daerah Jawa Timur)*”. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Volume 6, Nomor 1.

Tatum, B., Richard Eberlin, Carin Kottraba and Travis Bradberry. 2003. "Leadership, Decision Making, and Organizational Justice." *Management Decision* 41(10):1006-1016 (<http://search.proquest.com/docview/212078910?accountid=17242>).

Tjahjono, Binawan Nur. “*Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Bina Marga Propinsi Jawa Tengah*”. *Jurnal daya Saing* 8.

Hatch, Mary and Majken Schultz. 1997. "Relations between Organizational Culture, Identity and Image." *European Journal of Marketing* 31(5):356-365 (<http://search.proquest.com/docview/237024416?accountid=17242>)

### **Internet**

<http://adrianusmeliala.com/> diakses pada 22 Agustus 2011

<http://www.bps.go.id/> diakses pada 22 Agustus 2011

<http://www.managementstudyguide.com/leadership-styles.htm> diakses pada 29 November 2011

<http://www.mediaindonesia.com/> diakses pada 22 Agustus 2011

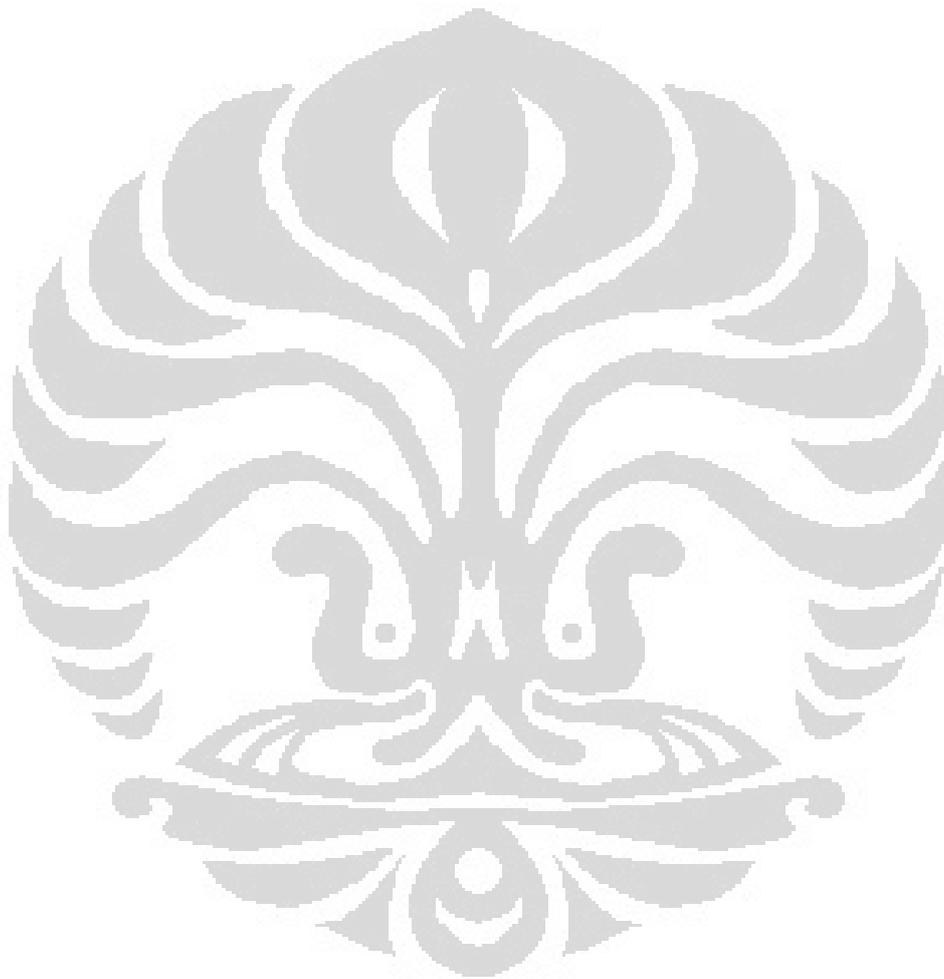
<http://news.okezone.com/> diakses pada 22 Agustus 2011

<http://www.numberwatch.co.uk/significance.htm> diakses pada 6 Juli 2012

<http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadst1.html> diakses pada 29 November 2011

<http://www.polri.go.id/> diakses pada 22 Agustus 2011

<http://www.surveysystem.com/signif.htm> diakses pada 6 Juli 2012



## Lampiran 1

## Kuesioner Penelitian

**I. Biodata Responden**

1. Jabatan: \_\_\_\_\_
2. Usia : \_\_\_\_\_ (tahun)
3. Jenis Kelamin : L / P
4. Unit : \_\_\_\_\_
5. Lama Bekerja : \_\_\_\_\_ (tahun)
  
6. Siapakah yang anda definisikan sebagai Pimpinan? (boleh lingkari lebih dari satu)
  - a) Kepala Polres (Kapolres)
  - b) Kepala Satuan (Kasat)
  - c) Kepala Unit (Kanit)

**II. Variabel Budaya Organisasi**

Berilah tanda *check list* (√) pada jawaban yang Anda pilih di bawah ini. Tidak ada jawaban benar atau salah dan jawaban Anda hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian ini. Untuk itu Anda diharapkan untuk menjawab sesuai dengan keadaan diri Anda yang sesungguhnya. Jawaban diwakili oleh angka 1, 2, 3, 4, dan 5 yang berurut dari paling rendah (1) hingga paling tinggi (5).

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Pimpinan meminta saya untuk mengerjakan pekerjaan-pekerjaan saya dengan cepat.					
2	Rekan satu Unit meminta saya untuk mengerjakan pekerjaan-pekerjaan saya dengan cepat.					
3	Saya memiliki inisiatif untuk mengerjakan pekerjaan saya secara cepat.					
4	Saya memiliki inisiatif untuk mengajukan ide-ide baru dalam mengerjakan pekerjaan-pekerjaan saya.					
5	Saya diperbolehkan mengambil resiko dalam melakukan pekerjaan.					

6	Saya diberikan dukungan oleh pimpinan dalam melakukan pekerjaan-pekerjaan saya.					
7	Unit saya diberikan dukungan oleh pimpinan dalam melakukan pekerjaan-pekerjaannya.					
8	Saya diberikan bantuan oleh pimpinan dalam melakukan pekerjaan-pekerjaan saya.					
9	Unit saya diberikan bantuan oleh pimpinan dalam melakukan pekerjaan-pekerjaannya.					
10	Saya melakukan komunikasi dengan pimpinan dalam hal pekerjaan-pekerjaan yang saya lakukan.					
11	Unit saya melakukan komunikasi dengan pimpinan dalam hal pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan oleh Unit saya.					
12	Saya ditegur oleh pimpinan jika tidak berperilaku baik.					
13	Unit saya ditegur oleh pimpinan jika tidak berperilaku baik.					
14	Saya ditegur oleh pimpinan jika tidak melakukan pekerjaan dengan baik.					
15	Unit saya ditegur oleh pimpinan jika tidak mengerjakan pekerjaan dengan baik.					
16	Saya boleh mengajukan kritik kepada rekan satu Unit.					
17	Saya boleh mengajukan kritik kepada pimpinan					
18	Saya selalu berkomunikasi dengan pimpinan berkaitan dengan pekerjaan.					
19	Saya selalu berkomunikasi dengan pimpinan berkaitan dengan hal-hal diluar pekerjaan.					
20	Saya selalu berkomunikasi dengan rekan satu Unit saya berkaitan dengan pekerjaan.					
21	Saya selalu berkomunikasi dengan rekan satu Unit saya berkaitan dengan hal-hal diluar pekerjaan.					

### III. Variabel Kinerja

Berilah tanda *check list* (√) pada jawaban yang Anda pilih di bawah ini. Tidak ada jawaban benar atau salah dan jawaban Anda hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian ini. Untuk itu Anda diharapkan untuk menjawab sesuai dengan keadaan diri Anda yang sesungguhnya. Jawaban diwakili oleh angka 1, 2, 3, 4, dan 5 yang berurut dari paling rendah (1) hingga paling tinggi (5).

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Jumlah pekerjaan yang saya selesaikan sesuai dengan target yang telah ditentukan.					
2	Jumlah pekerjaan yang diselesaikan oleh Unit saya sesuai dengan target yang telah ditentukan.					
3	Pekerjaan saya selesai dalam waktu yang telah ditentukan.					
4	Pekerjaan Unit saya selesai dalam waktu yang telah ditentukan.					
5	Saya mengulang/merevisi pekerjaan yang telah saya selesaikan karena saya tidak teliti dalam pekerjaan.					
6	Saya mengulang/merevisi pekerjaan yang telah saya selesaikan karena hasilnya kurang rapi.					
7	Saya mengulang/merevisi pekerjaan yang telah saya selesaikan karena tidak memenuhi standar yang telah ditentukan.					
8	Saya mengetahui tahapan-tahapan dalam mengerjakan pekerjaan saya.					
9	Saya bisa melakukan pekerjaan-pekerjaan yang diberikan kepada saya.					
10	Saya mengetahui standar mutu dari pekerjaan saya.					
11	Saya memperhatikan penampilan saya ketika bekerja.					
12	Saya mematuhi peraturan-peraturan yang ada.					
13	Saya bisa memimpin Unit kerja saya.					
14	Saya menjaga hubungan baik dengan klien saya.					
15	Saya menjaga hubungan baik dengan rekan kerja.					
16	Saya menjaga hubungan baik dengan pimpinan.					

17	Saya mampu bekerjasama dengan rekan satu Unit dalam hal pekerjaan.					
18	Saya mampu melakukan koordinasi dengan rekan kerja di Unit lain dalam hal pekerjaan.					
19	Saya mampu bekerjasama dengan pimpinan dalam hal pekerjaan.					
20	Saya memberikan bantuan kepada rekan kerja satu Unit dalam hal pekerjaan.					
21	Saya memberikan dukungan kepada rekan kerja satu Unit dalam hal pekerjaan.					
22	Saya sadar bahwa saya harus melakukan pekerjaan dengan baik.					
23	Saya sadar bahwa saya harus melakukan pekerjaan dengan jujur.					
24	Saya hadir dalam setiap apel pagi yang dilaksanakan di kantor					
25	Saya hadir dalam setiap pekerjaan yang dilakukan diluar kantor.					
26	Saya hadir setiap kali diperlukan dalam pekerjaan.					
27	Saya meminta izin tiap kali tidak bisa hadir bekerja karena alasan-alasan tertentu.					
28	Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang saya lakukan.					
29	Saya memiliki keinginan untuk melakukan pekerjaan lebih baik lagi dari waktu ke waktu.					
30	Saya bisa melakukan pekerjaan saya tanpa bantuan orang lain.					

### III. Variabel Kepemimpinan

Berilah tanda *check list* (√) pada jawaban yang Anda pilih di bawah ini. Tidak ada jawaban benar atau salah dan jawaban Anda hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian ini. Untuk itu Anda diharapkan untuk menjawab sesuai dengan keadaan diri Anda yang sesungguhnya. Jawaban diwakili oleh angka 1, 2, 3, 4, dan 5 yang berurut dari paling rendah (1) hingga paling tinggi (5).

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Saya mengetahui dengan persis sifat dasar dari pimpinan saya.					
2	Saya mengetahui dengan persis kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan oleh pimpinan saya.					
3	Bagi saya, pimpinan adalah seseorang yang bisa diteladani.					
4	Saya merasa pimpinan bersikap formal terhadap bawahannya.					
5	Pimpinan memberikan motivasi kepada anggotanya.					
6	Pimpinan membuat kegiatan yang bertujuan untuk mengembangkan kemampuan bekerja anggotanya.					
7	Pimpinan memberikan masukan kepada anggotanya agar bekerja lebih baik lagi.					
8	Pimpinan menjaga hubungan baik dengan klien.					
9	Pimpinan memberikan informasi yang dibutuhkan oleh anggota terkait dengan pekerjaan.					
10	Pimpinan membaca hasil pekerjaan anggotanya.					
11	Pimpinan memberikan masukan atas hasil pekerjaan anggotanya.					
12	Pimpinan menanyakan kemajuan/progres pekerjaan yang sedang dilakukan anggotanya.					
13	Pimpinan menanyakan kabar anggotanya diluar jam kerja (misal: ketika sakit, dll).					
14	Pimpinan menjaga hubungan baik dengan anggotanya.					
15	Pimpinan menyelenggarakan rapat dengan anggotanya.					
16	Pimpinan mengikuti rapat dengan anggota Unit lainnya.					
17	Pimpinan memberikan informasi penting berkaitan dengan pekerjaan.					
18	Pimpinan menyebarluaskan informasi umum tentang kesatuan kepada pihak-pihak diluar kesatuan.					
19	Pimpinan melayani pihak-pihak diluar kesatuan yang membutuhkan informasi tentang kesatuan.					

20	Pimpinan bisa melihat peluang untuk mengembangkan Unit menjadi lebih baik.					
21	Pimpinan membentuk cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan.					
22	Pimpinan menjadi penengah ketika terjadi konflik antar anggota.					
23	Pimpinan menjadi penengah ketika terjadi konflik dengan pihak luar kesatuan.					
24	Pimpinan memindahkan anggota ke Unit lain sesuai dengan kebutuhan Unit.					
25	Pimpinan mengatur pekerjaan sesuai dengan kemampuan anggota.					
26	Pimpinan berinisiatif untuk berunding dengan pihak diluar kesatuan.					
27	Pimpinan menghadiri pertemuan yang dilakukan dengan pihak diluar kesatuan.					

**Terima Kasih Atas Kediaan Anda Mengisi Kuesioner Ini**

## Lampiran 2

Pedoman Wawancara

---

1. Sudah berapa lama anda bekerja di Polres Depok
2. Bagaimana keseharian anda di kantor?
3. Bagaimana hubungan anda dengan rekan satu tim?
4. Bagaimana komunikasi yang terjalin dalam satu tim maupun dengan tim lain?
5. Bagaimana cara anda bekerja dalam menyelesaikan tugas anda?
6. Adakah acara-acara khusus antara anda dengan rekan-rekan satu unit?
7. Bagaimana hubungan anda dengan pimpinan unit?
8. Pernahkah ada cerita yang menarik antara anda dengan pimpinan? Bagaimana ceritanya?
9. Pernahkah terjadi tidak setuju dengan pimpinan? Bagaimana anda dan pimpinan menanganinya?
10. Pernahkah terjadi masalah pada pimpinan sehingga menyebabkan kinerja menurun?
11. Apa saja tugas pimpinan?
12. Pernah adakah anggota yang bertentangan dengan pimpinan?

## Lampiran 3

## Output SPSS

```

DATASET ACTIVATE DataSet2. DATASET CLOSE DataSet1. FREQUENCIES VARIABLES=Jab
J_Kel Un Def_Pim UsiaRecode LamaRecode BO_Tres BO_Duk BO_Kon BO_Tol BO_Pkom
BO_1 Kp_Kt Kp_PM Kp_Pr Kp_Pa K      p_Py Kp_Pb Kp_Pu Kp_Pjg Kp_Psd Kp_Pru Kp_1
K_KuanK K_KualK K_Peng K_KK K_KS K_DD K_In K_1  /STATISTICS=MEDIAN
/ORDER=VARIABLE.

```

## Frequencies

Notes	
Output Created	25-Jun-2012 10:01:52
Comments	
Input	Data D:\Documents\7th\Seminar\Olah SPSS\cara kak wahyu.sav
	Active Dataset DataSet2
	Filter <none>
	Weight <none>
	Split File <none>
	N of Rows in Working Data 51
	File
Missing Value Handling	Definition of Missing User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax	FREQUENCIES VARIABLES=Jab J_Kel Un Def_Pim UsiaRecode LamaRecode BO_Tres BO_Duk BO_Kon BO_Tol BO_Pkom BO_1 Kp_Kt Kp_PM Kp_Pr Kp_Pa Kp_Py Kp_Pb Kp_Pu Kp_Pjg Kp_Psd Kp_Pru Kp_1 K_KuanK K_KualK K_Peng K_KK K_KS K_DD K_In K_1 /STATISTICS=MEDIAN /ORDER=VARIABLE.

Resources	Processor Time	0:00:00.031
	Elapsed Time	0:00:01.201

[DataSet2] D:\Documents\7th\Seminar\Olah SPSS\cara kak wahyu.sav

## Jabatan Responden

### Statistics

Jabatan Responden

N	Valid	51
	Missing	0

### Jabatan Responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Penyidik	19	37.3	37.3	37.3
	Penyidik Pembantu	32	62.7	62.7	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

## Jenis Kelamin

### Statistics

Jenis Kelamin

N	Valid	51
	Missing	0

### Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	44	86.3	86.3	86.3
	Perempuan	7	13.7	13.7	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

## Unit

### Statistics

Unit

N	Valid	51
	Missing	0

### Unit

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kriminal Umum	9	17.6	17.6	17.6
	Harta Benda	7	13.7	13.7	31.4
	Kriminal Khusus	6	11.8	11.8	43.1
	Pencurian Kendaraan Bermotor	6	11.8	11.8	54.9
	Keamanan Negara	5	9.8	9.8	64.7
	Resmob	6	11.8	11.8	76.5
	Perlindungan Perempuan dan Anak	6	11.8	11.8	88.2
	Identifikasi	6	11.8	11.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

## Pimpinan Yang Didefinisikan

**Statistics**

Pimpinan Yang Didefinisikan

N	Valid	51
	Missing	0

**Pimpinan Yang Didefinisikan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kapolres	8	15.7	15.7	15.7
	Kasat	4	7.8	7.8	23.5
	Kanit	6	11.8	11.8	35.3
	Kapolres dan Kasat	4	7.8	7.8	43.1
	Kapolres & Kanit	3	5.9	5.9	49.0
	Kasat & Kanit	1	2.0	2.0	51.0
	Kapolres, Kasat, & Kanit	14	27.5	27.5	78.4
	Tidak Relevan	11	21.6	21.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Rentang Usia Responded****Statistics**

Rentang Usia Responded

N	Valid	51
	Missing	0
Median		2.0000

**Rentang Usia Responded**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	21	41.2	41.2	41.2
	2.00	12	23.5	23.5	64.7
	3.00	11	21.6	21.6	86.3
	4.00	7	13.7	13.7	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Rentang Lama Bekerja****Statistics**

Rentang Lama Bekerja

N	Valid	51
	Missing	0
Median		2.0000

**Rentang Lama Bekerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	23	45.1	45.1	45.1
	2.00	12	23.5	23.5	68.6
	3.00	13	25.5	25.5	94.1
	4.00	3	5.9	5.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko**

**Statistics**

Toleransi Terhadap Tindakan

Beresiko

N	Valid	51
	Missing	0
Median		2.0000

**Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	17	33.3	33.3	33.3
	2.00	34	66.7	66.7	100.0
Total		51	100.0	100.0	

**Dukungan Manajemen****Statistics**

Dukungan Manajemen

N	Valid	51
	Missing	0
Median		2.0000

**Dukungan Manajemen**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	14	27.5	27.5	27.5
	2.00	37	72.5	72.5	100.0
Total		51	100.0	100.0	

## Kontrol

### Statistics

Kontrol

N	Valid	51
	Missing	0
Median		2.0000

### Kontrol

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	7.8	7.8	7.8
	2.00	47	92.2	92.2	100.0
Total		51	100.0	100.0	

## Toleransi Terhadap Konflik

### Statistics

Toleransi Terhadap Konflik

N	Valid	51
	Missing	0
Median		1.0000

### Toleransi Terhadap Konflik

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	1.00	46	90.2	90.2	90.2
	2.00	5	9.8	9.8	100.0
Total		51	100.0	100.0	

## Pola-pola Komunikasi

### Statistics

Pola-pola Komunikasi

N	Valid	51
	Missing	0
Median		2.0000

### Pola-pola Komunikasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	16	31.4	31.4	31.4
	2.00	35	68.6	68.6	100.0
Total		51	100.0	100.0	

## Budaya Organisasi

### Statistics

Budaya Organisasi

N	Valid	51
	Missing	0
Median		2.0000

**Budaya Organisasi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	10	19.6	19.6	19.6
	2.00	41	80.4	80.4	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Keteladanan****Statistics**

Keteladanan

N	Valid	51
	Missing	0
Median		2.0000

**Keteladanan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	17	33.3	33.3	33.3
	2.00	34	66.7	66.7	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Pemimpin****Statistics**

Pemimpin

N	Valid	51
	Missing	0

**Statistics**

Pemimpin

N	Valid	51
	Missing	0
Median		2.0000

**Pemimpin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	11	21.6	21.6	21.6
	2.00	40	78.4	78.4	100.0
Total		51	100.0	100.0	

**Perantara****Statistics**

Perantara

N	Valid	51
	Missing	0
Median		2.0000

**Perantara**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	12	23.5	23.5	23.5
	2.00	39	76.5	76.5	100.0
Total		51	100.0	100.0	

## Pengawas

### Statistics

Pengawas

N	Valid	51
	Missing	0
Median		2.0000

### Pengawas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	11	21.6	21.6	21.6
	2.00	40	78.4	78.4	100.0
Total		51	100.0	100.0	

## Penyebar

### Statistics

Penyebar

N	Valid	51
	Missing	0
Median		2.0000

### Penyebar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	14	27.5	27.5	27.5

2.00	37	72.5	72.5	100.0
Total	51	100.0	100.0	

## Pembicara

### Statistics

Pembicara

N	Valid	51
	Missing	0
Median		1.0000

### Pembicara

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	31	60.8	60.8	60.8
	2.00	20	39.2	39.2	100.0
Total		51	100.0	100.0	

## Pengusaha

### Statistics

Pengusaha

N	Valid	51
	Missing	0
Median		2.0000

### Pengusaha

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	15	29.4	29.4	29.4
	2.00	36	70.6	70.6	100.0
Total		51	100.0	100.0	

## Penanggung Jawab Gangguan

### Statistics

Penanggung Jawab Gangguan

N	Valid	51
	Missing	0
Median		1.0000

### Penanggung Jawab Gangguan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	40	78.4	78.4	78.4
	2.00	11	21.6	21.6	100.0
Total		51	100.0	100.0	

## Penyedia Sumberdaya

### Statistics

Penyedia Sumberdaya

N	Valid	51
	Missing	0
Median		1.0000

### Penyedia Sumberdaya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	27	52.9	52.9	52.9
	2.00	24	47.1	47.1	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

### Perunding

#### Statistics

Perunding

N	Valid	51
	Missing	0
Median		2.0000

#### Perunding

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	21	41.2	41.2	41.2
	2.00	30	58.8	58.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

### Kepemimpinan

#### Statistics

Kepemimpinan

---

N	Valid	51
	Missing	0
Median		2.0000

### Kepemimpinan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	16	31.4	31.4	31.4
	2.00	35	68.6	68.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

### Kuantitas Kerja

#### Statistics

Kuantitas Kerja

N	Valid	51
	Missing	0
Median		2.0000

### Kuantitas Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	17	33.3	33.3	33.3
	2.00	34	66.7	66.7	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

### Kualitas Kerja

**Statistics**

Kualitas Kerja

N	Valid	51
	Missing	0
Median		2.0000

**Kualitas Kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	18	35.3	35.3	35.3
	2.00	33	64.7	64.7	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Pengetahuan Tentang Pekerjaan****Statistics**Pengetahuan Tentang  
Pekerjaan

N	Valid	51
	Missing	0
Median		2.0000

**Pengetahuan Tentang Pekerjaan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6	11.8	11.8	11.8
	2.00	45	88.2	88.2	100.0

### Pengetahuan Tentang Pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6	11.8	11.8	11.8
	2.00	45	88.2	88.2	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

### Kualitas Personal

#### Statistics

Kualitas Personal

N	Valid	51
	Missing	0
Median		2.0000

### Kualitas Personal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	23	45.1	45.1	45.1
	2.00	28	54.9	54.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

### Kerjasama

#### Statistics

Kerjasama

N	Valid	51
	Missing	0

**Statistics**

Kerjasama

N	Valid	51
	Missing	0
Median		2.0000

**Kerjasama**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	20	39.2	39.2	39.2
	2.00	31	60.8	60.8	100.0
Total		51	100.0	100.0	

**Dapat Dipercaya****Statistics**

Dapat Dipercaya

N	Valid	51
	Missing	0
Median		2.0000

**Dapat Dipercaya**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	20	39.2	39.2	39.2
	2.00	31	60.8	60.8	100.0
Total		51	100.0	100.0	

## Inisiatif

### Statistics

Inisiatif

N	Valid	51
	Missing	0
Median		1.0000

### Inisiatif

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	32	62.7	62.7	62.7
	2.00	19	37.3	37.3	100.0
Total		51	100.0	100.0	

## Kinerja

### Statistics

Kinerja

N	Valid	51
	Missing	0
Median		2.0000

### Kinerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	23	45.1	45.1	45.1

2.00	28	54.9	54.9	100.0
Total	51	100.0	100.0	

## Crosstabs

Notes		
Output Created		25-Jun-2012 11:41:07
Comments		
Input	Data	D:\Documents\7th\Seminar\Olah SPSS\cara kak wahyu.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	51
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table.
Syntax		CROSSTABS /TABLES=K_1 BY BO_1 /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=D /CELLS=COUNT COLUMN /COUNT ROUND CELL.
Resources	Processor Time	0:00:00.062
	Elapsed Time	0:00:02.709
	Dimensions Requested	2
	Cells Available	174762

[DataSet2] D:\Documents\7th\Seminar\Olah SPSS\cara kak wahyu.sav

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kinerja * Budaya Organisasi	51	100.0%	0	.0%	51	100.0%

### Kinerja \* Budaya Organisasi Crosstabulation

			Budaya Organisasi		Total
			1.00	2.00	
Kinerja	1.00	Count	7	16	23
		% within Budaya Organisasi	70.0%	39.0%	45.1%
	2.00	Count	3	25	28
		% within Budaya Organisasi	30.0%	61.0%	54.9%
Total		Count	10	41	51
		% within Budaya Organisasi	100.0%	100.0%	100.0%

### Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	.241	.130	1.753	.080
		Kinerja Dependent	.310	.164	1.753	.080
		Budaya Organisasi Dependent	.197	.112	1.753	.080

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

### Notes

Output Created	25-Jun-2012 11:41:44	
Comments		
Input	Data	D:\Documents\7th\Seminar\Olah SPSS\cara kak wahyu.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	51
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table.
Syntax	<pre> CROSSTABS   /TABLES=K_1 BY Kp_1   /FORMAT=AVALUE TABLES   /STATISTICS=D   /CELLS=COUNT COLUMN   /COUNT ROUND CELL. </pre>	
Resources	Processor Time	0:00:00.063
	Elapsed Time	0:00:00.076
	Dimensions Requested	2
	Cells Available	174762

[DataSet2] D:\Documents\7th\Seminar\Olah SPSS\cara kak wahyu.sav

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kinerja * Kepemimpinan	51	100.0%	0	.0%	51	100.0%

#### Kinerja \* Kepemimpinan Crosstabulation

			Kepemimpinan		Total
			1.00	2.00	
Kinerja	1.00	Count	14	9	23
		% within Kepemimpinan	87.5%	25.7%	45.1%
	2.00	Count	2	26	28
		% within Kepemimpinan	12.5%	74.3%	54.9%
Total		Count	16	35	51
		% within Kepemimpinan	100.0%	100.0%	100.0%

#### Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	.575	.109	4.722	.000
		Kinerja Dependent	.618	.111	4.722	.000
		Kepemimpinan Dependent	.537	.113	4.722	.000

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.