

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA
ANGGOTA DIREKTORAT LALU LINTAS POLRI**

T E S I S

**WAWAN KURNIAWAN
NPM : 0806447482**



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS KAJIAN ILMU KEPOLISIAN
PROGRAM PASCA SARJANA
JAKARTA
JUNI 2010**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA
ANGGOTA DIREKTORAT LALU LINTAS POLRI**

T E S I S

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

**WAWAN KURNIAWAN
NPM : 0806447482**



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI KAJIAN ILMU KEPOLISIAN
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI KEPOLISIAN
JAKARTA
JUNI 2010**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Wawan Kurniawan
NPM : 0806447482
Tanda Tangan : 
Tanggal : Juni 2010

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Wawan Kurniawan
NPM : 0806447482
Program Studi : Kajian Ilmu Kepolisian Pasca Sarjana Universitas
Indonesia
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap
Kepuasan Kerja Anggota Direktorat Lalu Lintas Polri

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

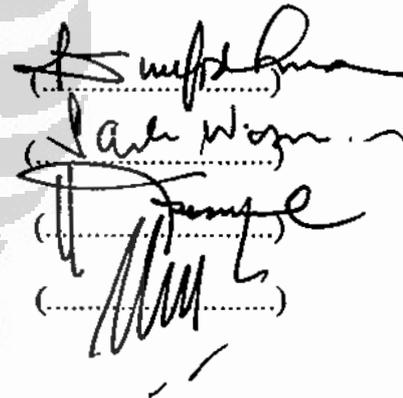
DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Surya Dharma, MPA

Ketua Sidang : Prof. Dr. Sarlito W. Sarwono, Psi

Penguji II : Prof. Drs. Koesparmono Irsan, SH., MM., MBA

Penguji III : Drs. Ahwil Luthan, SH., MBA., MM



(.....)
(.....)
(.....)
(.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : Juni 2010

KATA PENGANTAR

Sebagai manusia sudah sepatutnya bersyukur pada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberi nikmat yang tidak terhingga, sehingga Peneliti dapat menyelesaikan penulisan tesis ini. Tentunya dalam menyusun penulisan tesis ini melalui beberapa proses yang menuntut keuletan, kesabaran, ketelitian, dan semangat yang tinggi serta memerlukan kedisiplinan dari berbagai aspek. Penelitian dan penulisan tesis ini dilakukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Master Sains Kajian Ilmu Kepolisian Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia.

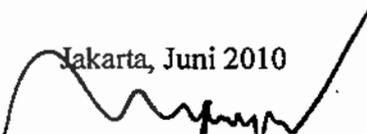
Pada kesempatan yang baik ini, peneliti menghaturkan penghargaan dan terima kasih kepada Prof. Dr. Sarlito Wirawan Sarwono, Psi sebagai Ketua Program Program Pascasarjana kajian Ilmu Kepolisian Universitas Indonesia yang telah memberikan motivasi dan perhatian kepada peneliti sejak sebelum penyusunan tesis sampai dengan selesainya penulisan tesis ini. Pada kesempatan ini juga, peneliti menyampaikan penghormatan dan ucapan terima kasih kepada Dr. Surya Darma, MPA, Phd sebagai dosen dan pembimbing yang telah memberikan motivasi dan ide-ide dan wawasan yang sangat membantu dalam penulisan dan penyusunan tesis ini. Dalam memberikan bimbingan tersebut, banyak hal yang telah diberikan beliau dengan tulus dan ikhlas serta penuh kesungguhan agar penulis dapat mengerti, memahami serta menyerap ilmu-ilmu yang diberikan di sela-sela waktu dan padatnya kegiatan beliau. Ucapan terima kasih saya haturkan kepada Staf Direktur Tenaga Pendidik yang berperan serta dalam penyelesaian penyusunan tesis ini.

Dalam penulisan tesis ini, penulis tertarik terhadap judul Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja Anggota Ditlantas Polri. Hal ini karena sumber daya manusia yang produktif akan melahirkan kepuasan kerja dan mendukung kemajuan organisasi. Tanpa didukung sumber daya manusia yang baik, mustahil suatu organisasi dapat berjalan dalam mencapai tujuannya. Hal itu mendorong Ditlantas Polri untuk selalu meningkatkan kualitas sumber daya manusianya sehingga secara kualitas mampu memberikan solusi terhadap permasalahan lalu lintas dan tetap dapat memberikan pelayanan yang optimal dan profesional kepada masyarakat di bidang lalu lintas dan angkutan jalan. Dalam kesempatan ini peneliti juga tidak lupa untuk mengucapkan terima kasih kepada :

1. Seluruh Dosen pengajar Program Pasca Sarjana Kajian Ilmu Kepolisian Universitas Indonesia yang telah menyumbangkan tenaga dan ilmunya kepada peneliti dan Seluruh Staf KIK UI yang telah ikut andil dalam pelaksanaan proses belajar mengajar di Program Pascasarjana KIK Universitas Indonesia.
2. Seluruh rekan-rekan perkuliahan khususnya KIK Angkatan XIII dan lebih khusus lagi pada program Administrasi Kepolisian yang telah menyumbangkan buah pikirannya, memberikan referensi dan ilmu pengetahuan melalui diskusi maupun saat belajar kelompok.
3. Terima kasih kepada Istri tercinta Indriana Hasnita dan anakku tersayang Amanda Indriawan Satwika dan Javier Parama Awanta yang memberi semangat bagi peneliti dalam penyelesaian penulisan tesis ini.
4. Kepada Direktur Lalu Lintas Polri Brigjen. Pol Djoko Susilo, SH, Msi, yang telah memberikan izin dalam pengumpulan data-data, informasi yang diperlukan dalam penulisan tesis ini. Kepada semua anggota Ditlantas Polri yang telah membantu peneliti dan memberikan semua bahan yang perlukan. Kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang turut andil dalam memberikan kontribusi kepada penulis.

Mudah-mudahan Tuhan Yang Maha Esa membalas segala kebaikan kepada seluruh dosen dan saudara-saudara semua. Akhir kata, peneliti menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini tentunya banyak ditemukan kekurangan. Peneliti mengharapkan saran dan masukan dalam rangka penyempurnaan tesis ini. Semoga tesis ini memberikan manfaat bagi semua pihak yang membutuhkannya dan pengembangan ilmu pengetahuan pada khususnya.

Jakarta, Juni 2010



Wawan Kurniawan

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

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

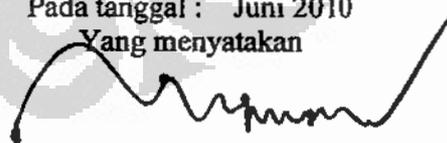
Nama : Wawan Kurniawan
NPM : 0806447482
Program Studi : Pasca Sarjana
Departemen :
Fakultas : Kajian Ilmu Kepolisian
Jenis karya : Tesis

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak bebas Royalti Non-eksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :
PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI TERHADAP KEPUASAN KERJA ANGGOTA DIREKTORAT LALU LINTAS POLRI

berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : Juni 2010
Yang menyatakan



(Wawan Kurniawan)

ABSTRAK

Nama : Wawan Kurniawan
Program Studi : Pasca Sarjana Kajian Ilmu Kepolisian
Judul : Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Anggota Direktorat Lalu Lintas Polri.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan dan pengaruh kepemimpinan dan komunikasi serta tingkat kepuasan kerja anggota Direktorat lalu Lintas Polri. Pada variabel kepemimpinan yang terdiri dari 4 indikator antara lain direktif, suportif, partisipatif, dan pemimpin yang berorientasi prestasi. Tujuan berikutnya terhadap variabel kedua yaitu komunikasi yang terdiri dari 3 sub variabel, yaitu komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*), komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*), dan komunikasi horizontal (*horizontal communication*) yang masing-masing akan diperoleh nilai indikator masing-masing sub variabel.

Penelitian dilakukan terhadap 198 orang responden yang merupakan sampel dari populasi 459 anggota Direktorat Lalu Lintas Polri. Pemilihan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *Stratified Random Sampling* (Strata Sampling). Teknis analisis data yang digunakan adalah teknik korelasi *Pearson Product Moment* untuk menguji hubungan tiap-tiap variabel independen terhadap variabel dependen kepuasan kerja dan mengetahui tingkat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan menggunakan analisis regresi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey dalam pengumpulan data dari sampel. Dari jumlah populasi dan bagian unit kerja diambil sampel terdiri responden pada unit Detasemen patroli Jalan Raya (Den PJR) sebanyak 108 orang atau sebesar 54,5%, unit berikutnya yaitu Perencanaan dan Administrasi (Renmin) sebanyak 28 orang atau sebesar 14,1%, selanjutnya unit Informasi lalu Lintas (Infolalin) sebanyak 16 orang atau sebesar 8,1%, unit Administrasi Registrasi/identifikasi (Minregiden) sebanyak 15 orang atau sebesar 7,6%, diikuti unit Pendidikan Masyarakat (Dikmas) sebanyak 13 orang atau sebesar 6,6% berikutnya unit Penegakkan Hukum (Gakkum) dan unit Pengkajian Masalah lalu Lintas (Jianma) masing-masing sebanyak 9 orang atau sebesar 4,5%.

Perhitungan sampel menggunakan tabel "Krejcie Morgan" didasarkan atas kesalahan 5% dan memiliki tarap kepercayaan 95% terhadap populasi. Pengumpulan data menggunakan instrumen disusun dalam bentuk angket sebanyak 115 butir yang valid dan reliabel. Masing-masing variabel kepemimpinan 20 butir, komunikasi 71 butir, dan kepuasan kerja 24 butir. Teknik analisis menggunakan analisis eksplanatif dengan korelasi parsial dan *product moment* dari Pearson serta regresi.

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

ABSTRACT

Name : Wawan Kurniawan
Program : Police Studies
Title : The Influence of Leadership and Communication on
Working Satisfaction of the Personnel of Traffic Directorate of
Indonesian National Police

The research aims at finding out the correlation and the influence of leadership and communication on working satisfaction of the personnel of Traffic Department of the Indonesian National Police (INP). The first variable is leadership. There are four indicators of leadership; they are directive, supportive, partisipative, and achievement-oriented leader. The second variable is communication which has three sub-variables: (upward communication, downward communication, and horizontal communication. Each sub-variable of the second variable has their own indicator values.

The research is applied to 198 respondents who made of sample of the 459 personnel of Traffic Directorate of INP as the total number of population. The samples are chosen based on Stratified Random Sampling method. The author employs the Pearson Product Moment correlation technique in order to test the relationship of each independent variable with dependent variable (working satisfaction) and also to find out the level of the influence of independent variable on the dependent variable using regression analysis.

The research employs quantitative approach with survey method in gathering data from the samples. The author takes 108 (54.5%) personnel of 459 personnel who work for the Detachment of Highway Patrol (Den PJR). They consist of 28 (14.1%) personnel of Planning and Administration (Renmin) Section, 16 (8.1%) personnel of Traffic Information Unit (Infolalin), 15 (7.6%) personnel of Registration/Identification Administration Section (Minregiden), 13 (6.6%) personnel of Law Enforcement Section (Gakkum) and 9 (4.5%) personnel of Traffic Issues Review (Jianma) Section.

Sample calculation employs "Krejcie Morgan" tabel which is based upon an error of 5% and has a trust level of 95% of the population. Data is gathered using instruments which is developed in a form of questionnaire. There are 115 valid and reliable items: leadership has 20 items; communication has 71 items and working satisfaction has 24 items. Data is analyzed using partial correlation, explanatory analysis and Pearson product moment as well as regression.

The results of analysis reveal that that (1) there is a significant effect of leadership on working satisfaction among the personnel of Traffic Directorate of INP; (2) there is a significant correlation between communication and working satisfaction of the personnel of Traffic Directorate of INP; (3) there is a significant influence of leadership as well as communication on working satisfaction, and (4) there is a significant information found on working place which has the highest level of working satisfaction.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR BAGAN	xvi
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 .Latar Belakang	1
1.2 .Gambaran Umum Direktorat Lalu Lintas Polri	10
1.2.1. Sejarah Singkat Polisi Lalu Lintas	11
1.2.2. Fungsi dan Struktur Organisasi Direktorat Lalu Lintas Polri	16
1.2.3. Sumber Daya Manusia	22
1.3 .Perumusan masalah dan Pertanyaan Penelitian	23
1.4 .Tujuan Penelitian	24
1.5 .Manfaat Penelitian	24
1.6. Sistematika Penulisan	24
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	26
2.1 Kepuasan Kerja	26
2.1.1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	27
2.1.2. Teori-Teori Tentang Kepuasan Kerja	33
2.1.2.1. Teori Dua Faktor (Herzberg)	34
2.1.2.2. Teori Keadilan (Equity Theory)	37
2.1.2.3. Teori Ketidaksesuaian (Locke)	38
2.1.2.4. Teori Harapan	48
2.1.3. Pengukuran Kepuasan Kerja	41
2.1.4. Cara Meningkatkan Kepuasan Kerja	42
2.2 Kepemimpinan	43
2.2.1 Teori-Teori Kepemimpinan	46
2.2.1.1. Teori Kepemimpinan Situasional	47
2.2.1.2 Teori Kepemimpinan Kharismatik	48
2.2.1.3 Kepemimpinan Transformasional dan kepemimpinan Transaksional	49
2.2.1.4. Kepemimpinan Visioner	50
2.2.2. Fungsi dan Peran Pemimpin Dalam Organisasi	51
2.2.2.1. Peranan yang Bersifat Interpersonal	52
2.2.2.2. Peranan yang Bersifat Informasional	52
2.2.2.3. Peranan Pengambilan Keputusan	53
2.3. Komunikasi	53
2.3.1. Fungsi Komunikasi	55

2.3.2. Perkembangan Teori-Teori Komunikasi	57
2.3.2.1. Paradigma Linear	57
2.3.2.2. Model Komunikasi Linear	57
2.3.2.3. Model Komunikasi Transaksional	58
2.3.2.4. Model Komunikasi Konvergensi	59
2.3.3. Arah Komunikasi	59
2.4. Kerangka Berpikir	60
2.5. Hasil Penelitian Sebelumnya	65
2.6. Kerangka Konseptual	72

BAB III METODE PENELITIAN	74
3.1. Pendekatan Penelitian	74
3.2. Populasi dan Sampel	74
3.3. Teknik Pengumpulan Data	79
3.4. Variabel dan pengukuran	79
3.5. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen	80
3.5.1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepemimpinan	81
3.5.2. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Komunikasi	82
3.5.3. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja.....	84
3.6. Teknik Analisa Data	86

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	88
4.1. Deskripsi Responden	88
4.1.1. Pangkat	88
4.1.2. Jenis Kelamin	89
4.1.3. Usia	90
4.1.4. Lama Bekerja	92
4.1.5. Pendidikan Terakhir	93
4.1.6. Unit	94
4.1.7. Pendidikan Kejuruan	95
4.2. Deskripsi Variabel Penelitian	96
4.2.1. Variabel Kepemimpinan (X1)	97
4.2.2. Variabel Komunikasi (X2)	101
4.2.2.1. Deskripsi Variabel Komunikasi dari atas ke Bawah	101
4.2.2.2. Deskripsi Variabel Komunikasi dari Bawah ke Atas	105
4.2.2.3. Deskripsi Variabel Komunikasi Horizontal	109
4.2.3. Variabel Kepuasan Kerja (Y).....	115
4.2.4. Deskripsi Mean Skor Tingkat Kepuasan Kerja	120
4.3. Analisis Tabulasi Silang antara Profil Responden dengan Kepuasan Kerja	123
4.3.1. Pangkat dengan Kepuasan Kerja	123
4.3.2. Jenis Kelamin dengan Kepuasan Kerja	124
4.3.3. Usia dengan Kepuasan Kerja	124
4.3.4. Lama Bekerja dengan Kepuasan Kerja	126
4.3.5. Pendidikan Terakhir dengan Kepuasan Kerja	127
4.3.6. Unit dengan Kepuasan Kerja	129
4.4.7. Pendidikan Kejuruan dengan Kepuasan Kerja	129
4.4. Pengujian Asumsi Klasik	131

4.4.1. Uji Normalitas	131
4.4.2. Uji normalitas dengan normal P-P Plots	132
4.4.3. Uji Multikolinieritas	134
4.5. Analisis Hubungan Antara Variabel Kepemimpinan dan Variabel Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja	135
4.5.1. Analisis Hubungan Variabel Kepemimpinan (X1) Dengan Kepuasan Kerja (Y)	135
4.5.2. Analisis Hubungan Variabel Komunikasi (X2) Dengan Kepuasan Kerja (Y)	137
4.5.3. Analisis Tingkat Pengaruh Kepuasan Kerja (Y)	139
4.5.4. Analisis Korelasi Variabel Independen (X) dengan Variabel Independen (Y)	142
4.5.5. Analisis Regresi Variabel Kepemimpinan (X1) Dengan Kepuasan Kerja (Y)	143
4.5.6. Analisis Regresi Variabel Komunikasi (X2) Dengan Kepuasan Kerja (Y)	147
4.5.7. Analisis Regresi Berganda Variabel Kepemimpinan (X1) Dan Variabel Komunikasi (X2) Dengan Kepuasan Kerja (Y)	149
4.6. Pengujian Hipotesis (Uji t)	151
BAB V PENUTUP	155
5.1. Kesimpulan	155
5.2. Saran	156
DAFTAR PUSTAKA	159
LAMPIRAN-LAMPIRAN	154
RIWAYAT HIDUP PENULIS	

DAFTAR TABEL

NO.	TABEL	U R A I A N	HAL
1.	Tabel 2.1	: Penelitian Terdahulu Yang Relevan	67
2.	Tabel 3.1	: Data Personel Ditlantas Polri Sesuai DSP Dan Riil Februari 2010	75
3.	Tabel 3.2	: Penentuan Jumlah Sampel dari Populasi Tertentu	76
4.	Tabel 3.3	: Bentuk Singkat Minessota Ssatisfaction Questionnaire	80
4.	Tabel 3.4	: Indikator Pengukuran Variabel	82
5.	Tabel 3.5	: Uji Validitas Instrumen Variabel Kepemimpinan	84
6.	Tabel 3.6	: Uji Validitas Instrumen Variabel Komunikasi	86
7.	Tabel 3.7	: Uji Validitas Instrumen Variabel Kepuasan Kerja	88
8.	Tabel 3.8	: Uji Reliabilitas Instrumen pada Anggota Ditlantas Polri	89
9.	Tabel 4.1	: Frekuensi Pangkat Anggota Ditlantas Polri	92
10.	Tabel 4.2	: Frekuensi Jenis Kelamin Anggota Ditlantas Polri	93
11.	Tabel 4.3	: Frekuensi Usia Anggota Ditlantas Polri	94
12.	Tabel 4.4	: Frekuensi Lama Bekerja Anggota Ditlantas Polri	95
13.	Tabel 4.5	: Frekuensi Pendidikan Terakhir Anggota Ditlantas Polri	96
14.	Tabel 4.6	: Frekuensi Unit Anggota Ditlantas Polri	97
15.	Tabel 4.7	: Frekuensi Pendidikan Kejuruan Anggota Ditlantas Polri	98
16.	Tabel 4.8	: Deskripsi Variabel Kepemimpinan dari Pernyataan Perhatian	100
17.	Tabel 4.9	: Deskripsi Variabel Kepemimpinan dari Pernyataan Dukungan	101
18.	Tabel 4.10	: Deskripsi Variabel Kepemimpinan dari Pernyataan Turut Serta	102
19.	Tabel 4.11	: Deskripsi Variabel Kepemimpinan dari Pernyataan Berorientasi Prestasi	103
20.	Tabel 4.12	: Deskripsi Variabel Kepemimpinan dari Indikator	103
21.	Tabel 4.13	: Deskripsi Variabel Komunikasi ke Bawah dari Pernyataan Keterbukaan	104
22.	Tabel 4.14	: Deskripsi Variabel Komunikasi ke Bawah Dari PernyataanEmpati	105

23.	Tabel 4.15 : Deskripsi Variabel Komunikasi Atas ke Bawah Dari Pernyataan Dukungan	106
24.	Tabel 4.16 : Deskripsi Variabel Komunikasi ke Bawah Dari Pernyataan Anggapan Positif	107
25.	Tabel 4.17 : Deskripsi Variabel Komunikasi ke Bawah Dari Pernyataan Kesamaan	107
26.	Tabel 4.18 : Deskripsi Variabel Komunikasi Atas ke Bawah Dari Indikator	108
27.	Tabel 4.19 : Deskripsi Variabel Komunikasi ke Atas Dari Pernyataan keterbukaan	109
28.	Tabel 4.20 : Deskripsi Variabel Komunikasi ke Atas Dari Pernyataan Empati	109
29.	Tabel 4.21 : Deskripsi Variabel Komunikasi ke Atas Dari Pernyataan Dukungan	110
30.	Tabel 4.22 : Deskripsi Variabel Komunikasi ke Atas Dari Pernyataan Anggapan Positif	110
31.	Tabel 4.23 : Deskripsi Variabel Komunikasi Bawah ke Atas Dari Pernyataan Kesamaan	111
32.	Tabel 4.24 : Deskripsi Variabel Komunikasi Bawah ke Atas Dari Indikator	112
33.	Tabel 4.25 : Deskripsi Variabel Komunikasi Horizontal Dari Pernyataan Keterbukaan	113
34.	Tabel 4.26 : Deskripsi Variabel Komunikasi Horizontal Dari Pernyataan Empati	113
35.	Tabel 4.27 : Deskripsi Variabel Komunikasi Horizontal Dari Pernyataan Dukungan	114
36.	Tabel 4.28 : Deskripsi Variabel Komunikasi Horizontal Dari Pernyataan Anggapan Positif	114
37.	Tabel 4.29 : Deskripsi Variabel Komunikasi Horizontal Dari Pernyataan Kesamaan	115
38.	Tabel 4.30 : Deskripsi Variabel Komunikasi Horizontal Dari Indikator	116

39.	Tabel 4.31 : Deskripsi Variabel Komunikasi dari Sub Variabel	116
40.	Tabel 4.32 : Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja dari pernyataan Pekerjaan Menantang Mental	118
41.	Tabel 4.33 : Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja dari pernyataan Penghargaan yang Adil	119
42.	Tabel 4.34 : Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja dari pernyataan Kondisi Kerja yang Mendukung	120
43.	Tabel 4.35 : Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja dari pernyataan Dukungan Rekan Kerja	127
44.	Tabel 4.36 : Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja dari pernyataan Kecocokan Kepribadian dan Pekerjaan	122
45.	Tabel 4.37 : Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja	122
46.	Tabel 4.38 : Mean Skor Tingkat Kepuasan Kerja	124
47.	Tabel 4.39 : Tabulasi Silang Antara Pangkat Terhadap Kepuasan Kerja	126
48.	Tabel 4.40 : Tabulasi Silang Antara Jenis Kelamin Terhadap Kepuasan Kerja	127
49.	Tabel 4.41 : Tabulasi Silang Antara Usia Terhadap Kepuasan Kerja	128
50.	Tabel 4.42 : Tabulasi Silang Antara Lama Bekerja Terhadap Kepuasan Kerja	130
51.	Tabel 4.43 : Tabulasi Silang Antara Pendidikan Terakhir Terhadap Kepuasan Kerja	131
52.	Tabel 4.44 : Tabulasi Silang Unit Terakhir Terhadap Kepuasan Kerja	132
53.	Tabel 4.45 : Tabulasi Silang Antara Pendidikan Kejuruan Terhadap Kepuasan Kerja	133
54.	Tabel 4.46 : Hasil Uji Normalitas Data dengan Kolmogorov-Smirnov	134
55.	Tabel 4.47 : Hasil Uji Multikolinearitas Variabel	137
56.	Tabel 4.48 : Hasil Korelasi Variabel Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja	139
57.	Tabel 4.49 : Hasil Korelasi Variabel Komunikasi X2 dengan	

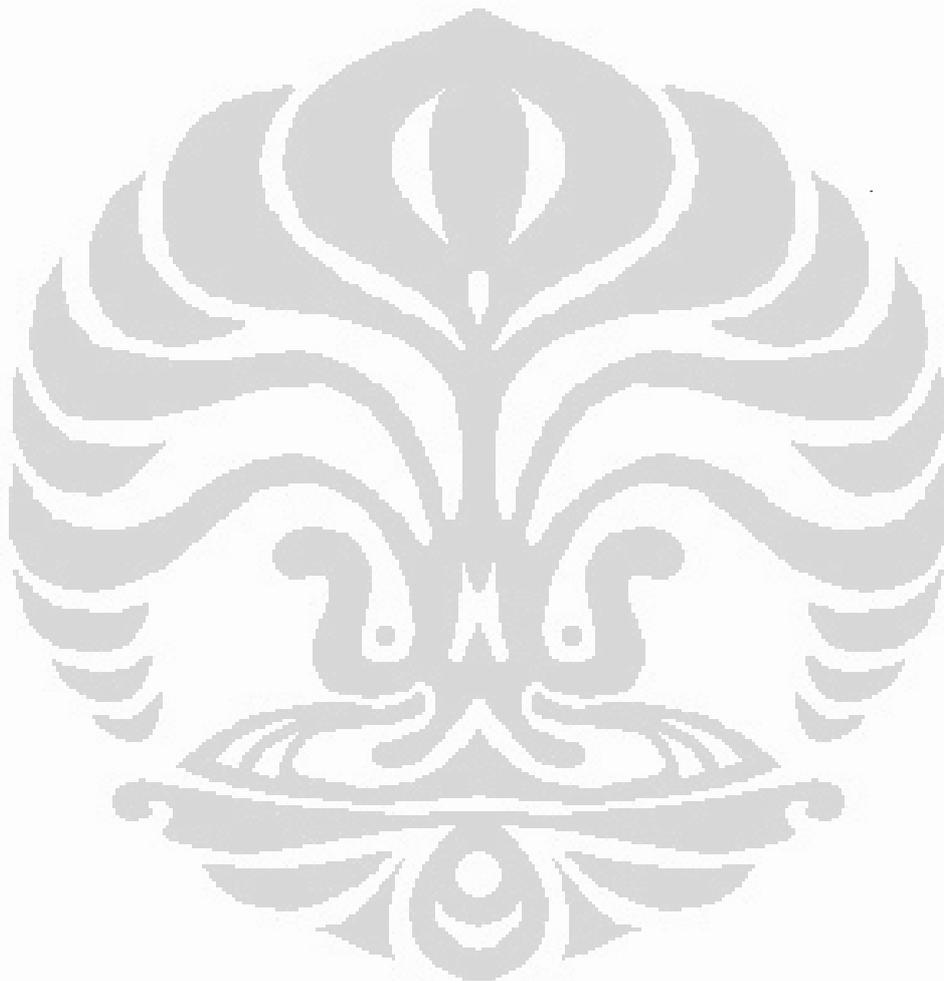
	Kepuasan Kerja Y	141
58.	Tabel 4.50 : Hasil Korelasi Indikator dengan Kepuasan Kerja	143
59.	Tabel 4.51 : Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi	144
60.	Tabel 4.52 : Hasil Korelasi Variabel Independen (X) Dengan Variabel Dependen (Y)	146
61.	Tabel 4.53 : Hasil Regresi Kepemimpinan (X1) Dengan Kepuasan Kerja (Y)	148
62.	Tabel 4.54 : Hasil Regresi Komunikasi (X2) Dengan Kepuasan Kerja (Y)	150
63.	Tabel 4.55 : Hasil Regresi Berganda Kepemimpinan (X1) dan Komunikasi (X2) Secara Bersama-sama Dengan Kepuasan Kerja (Y)	153
64.	Tabel 4.56 : Hasil Uji T	154

DAFTAR BAGAN

NO. HAL	BAGAN	URAIAN
1.	Bagan 1.1 : Srtuktur Organisasi Direktorat Lalu Lintas Polri	21
2.	Bagan 2.1 : Hipotesis Diterminan-Diterminan Kerja	40
3.	Bagan 2.2 : Karakteristik Pokok Pemimpin Kharismatik	48
4.	Bagan 2.3 : Karakteristik Pemimpin transaksional dan Transformasional	50
5.	Bagan 2.4 : The Communication Process	55
6.	Bagan 2.5 : The Lasswell Formula With Corresponding Elements Of The Communication Process	58
7.	Bagan 2.6 : Teori jalur Sasaran	61
8.	Bagan 2.7 : Kerangka Berpikir Penelitian Kuantitatif	62
9.	Bagan 2.8 : Hubungan antara Variabel Independen dengan Variabel Dependen	72

DAFTAR GAMBAR

NO. HAL	GAMBAR	URAIAN
1.	Gambar 4.1 :	Normal P-P Plots untuk Variabel Kepemimpinan 132



DAFTAR LAMPIRAN

1. Lampiran 1 : Kuesionar Penelitian
2. Lampiran 2 : Data Induk Penelitian
3. Lampiran 3 : Tabel 4.48 Hasil Korelasi Variabel Kepemimpinan (X1) dengan Kepuasan Kerja (Y)
4. Lampiran 4 : Tabel 4.49 Hasil Korelasi Variabel Komunikasi (X2) dengan Kepuasan Kerja (Y)
5. Lampiran 5 : Tabel 4.50 Hasil Korelasi Indikator dengan Kepuasan Kerja (Y)
6. Lampiran 6 : Tabel 4.52 Hasil Regresi Kepemimpinan (X1) Dengan Kepuasan Kerja (Y)
7. Lampiran 7 : Tabel 4.53 Hasil Regresi Komunikasi (X2) Dengan Kepuasan Kerja (Y)
8. Lampiran 8 : Tabel 4.54 Hasil Regresi Ganda Kepemimpinan (X1) dan Komunikasi (X2) Secara Bersama-sama Dengan Kepuasan Kerja (Y)
9. Lampiran 9 : Tabel 4.55 Hasil Uji t
10. Lampiran 10 : Riwayat Hidup Peneliti

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Setiap organisasi mengharapkan tujuannya tercapai dan berkembang dengan suksesnya dalam pelaksanaan program-program baik jangka pendek maupun jangka panjang. Kepuasan kerja menjadi masalah yang menarik dan penting karena sangat besar manfaatnya baik untuk kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat. Penelitian-penelitian tentang kepuasan kerja karyawan yang bekerja di perusahaan-perusahaan besar telah diteliti oleh Robinson & Connors (1960) dalam (Sutrisno, 2009: 79) pada tahun 1959 sebanyak 26 penelitian tentang kepuasan kerja dalam hubungannya tidak kurang dari 74 macam variabel. Namun dalam pelaksanaannya faktor kepuasan kerja anggota kurang diperhatikan sehingga anggota merasakan ketidakpuasan dalam melakukan pekerjaannya, hal ini akan menjadi kendala bagi organisasi. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seorang anggota merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan akan mengupayakan kemampuannya dalam menyelesaikan tugasnya. Sebaliknya apabila anggota merasakan ketidakpuasan kerja maka akan terlihat perilaku yang negatif seperti; datang terlambat, bolos kerja, bermalas-malasan sehingga akan berdampak buruk bagi organisasi. Bentuk ketidakpuasan anggota lainnya seperti adanya penempatan tugas pada unit yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan kejuruannya, tidak dilibatkan atau tidak diberi kesempatan untuk menyampaikan saran dalam proses penentuan kebijakan, masih adanya batasan penyampaian informasi dengan melalui beberapa tahap atau berjenjang tidak langsung kepada pimpinan paling atas. Untuk menghindari ketidakpuasan anggota dan demi kemajuan organisasi maka suatu organisasi memerlukan pemimpin yang mampu menggerakkan seluruh komponen yang mendukung dalam mencapai tujuan organisasi dengan memperdayakan anggota dan mengarahkannya untuk bekerja dngan baik. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja anggota dapat dibedakan menjadi dua, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari

dalam diri dan dibawa oleh setiap anggota sejak mulai ia bekerja di tempat pekerjaannya yaitu Direktorat Lalu Lintas Polri. Faktor ekstrinsik meliputi hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, seperti kondisi lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, gaji dan sebagainya.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat berpengaruh terhadap baik buruknya suatu organisasi dan kepemimpinan dapat menciptakan seorang bawahan untuk meningkatkan kinerjanya atau sebaliknya melalaikan pekerjaannya. Suatu organisasi di dalamnya terdapat sumber daya manusia yang tentunya sangat membutuhkan komunikasi dan informasi dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepuasan kerja anggota dapat dilihat dari kehadiran dan perilaku dalam melakukan pekerjaannya dan setiap anggota berbeda dalam mencapai kepuasan kerjanya.

Variabel kepemimpinan dan komunikasi mempunyai kaitan erat dengan kepuasan kerja anggota Direktorat lalu Lintas Polri. Untuk lebih jelasnya diperlukan penelitian untuk mengukur dan mengetahui tingkat pengaruh dari kedua variabel tersebut terhadap kepuasan kerja yang akan diaplikasikan pada anggota Ditlantas Polri. Penelitian dilakukan terhadap semua unit yang terdapat dalam Ditlantas Polri karena diperkirakan tiap-tiap unit kerja mempunyai tingkat kepuasan kerja yang berbeda.

Latar belakang peneliti mengambil obyek penelitian pada Direktorat Lalu Lintas Polri adalah karena belum ditemukan penelitian tentang kepuasan kerja anggota pada Direktorat Lalu Lintas Polri baik yang menggunakan metode kualitatif maupun penelitian dengan menggunakan metode kuantitatif. Selain alasan tersebut Direktorat Lalu Lintas Polri merupakan unit organisasi di lingkungan Polri yang sangat diminati oleh anggota Polri karena dianggap dapat memberikan kesejahteraan yang lebih baik dibanding unit kerja lainnya. Dengan demikian kepuasan kerja anggota diasumsikan lebih baik dibandingkan dengan anggota Polisi yang bekerja di unit lainnya, sehingga mendorong Peneliti untuk membuktikan hipotesis atau asumsi tersebut.

Direktorat Lalu Lintas Polri merupakan organisasi yang mempunyai visi dan misi yang sangat luas untuk kepentingan negara dan masyarakat sehingga diperlukan sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan didukung oleh

lingkungan kerja, rekan kerja, pengetahuan, kemampuan berkomunikasi, ketrampilan sesuai bidangnya, dan didukung pimpinannya sehingga mendapat kepuasan kerja yang bermanfaat bagi kemajuan organisasinya.

Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang utama dan selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan atau anggota meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan lengkap dan canggih. Peralatan yang lengkap dan canggih tidak akan berguna tanpa peran aktif manusia.

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan atau anggota meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan lengkap dan canggih. Peralatan yang lengkap dan canggih tidak akan berguna tanpa peran aktif manusia.

Setiap organisasi memerlukan sumber daya untuk mencapai tujuannya. Sumber daya merupakan sumber energi, tenaga, kekuatan yang diperlukan untuk menciptakan daya, gerakan, aktivitas, kegiatan dan tindakan. Sumber daya tersebut meliputi sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya manusia, sumber daya ilmu pengetahuan dan sumber daya teknologi. Di antara sumber daya tersebut yang paling penting adalah sumber daya manusia (SDM-human resources). Karena SDM yang mengelola dan menggerakkan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila sumber daya manusia tidak diperhatikan akibatnya dapat memberikan dampak negatif kepada anggota dan akan merugikan organisasi.

Direktorat Lalu Lintas Polri (Ditlantas Polri) mengemban visi dan misi Polisi Lalu Lintas. Visi Polisi Lalu Lintas yaitu menjamin tegaknya hukum di jalan yang bercirikan perlindungan, pengayoman, pelayanan masyarakat yang demokratis sehingga terwujud keamanan, ketertiban dan kelancaran lalu lintas, sedangkan misi Polisi Lalu Lintas adalah mewujudkan masyarakat pemakai jalan memahami dan yakin kepada Polisi lalu Lintas (Polantas) sebagai pelindung, pengayom dan pelayan masyarakat dalam kegiatan pendidikan masyarakat lalu lintas, penegakan hukum lalu lintas, pengkajian masalah lalu lintas, registrasi dan

identifikasi kendaraan bermotor dan pengemudi (Vademikum Polisi Lalu Lintas, Cetakan Kedua, 2005:19).

Upaya-upaya yang dilakukan Ditlantas Polri dalam mensosialisasikan budaya tertib lalu lintas kepada semua elemen masyarakat terus berlangsung dan sudah menjadi kegiatan rutin dengan tujuan agar masyarakat menyadari pentingnya tertib lalu lintas. Kegiatan tersebut tentunya harus mendapat dukungan dari masyarakat sehingga tujuan organisasi Polri dalam hal ini Ditlantas Polri tercapai. Direktorat Lalu Lintas Polri yang mempunyai tugas mewujudkan visi dan misi Polri dalam menciptakan keamanan, ketertiban, keselamatan dan kelancaran lalu lintas, yang dalam tugasnya di bidang lalu lintas dan juga berperan dalam penanganan kejahatan di jalan raya.

Untuk melakukan tugas sesuai dengan visi dan misi Polantas maka sumber daya manusia Ditlantas Polri harus ditingkatkan dengan mengikuti perkembangan masyarakat di segala bidang sehingga anggota Ditlantas Polri mempunyai kemampuan sesuai pekerjaannya, lingkungan kerja yang mendukung, hubungan sesama rekan kerja saling mendukung dan pada akhirnya mendapat kepuasan kerja. Oleh karena itu seorang pemimpin harus mempunyai pengetahuan dan ketrampilan dalam menggerakkan anggotanya. Faktor lain yang lebih penting adalah pemimpin harus mampu berkomunikasi dengan bawahannya dan memahami situasi bawahannya, sehingga informasi yang diberikan dapat dimengerti dan dapat dijalankan oleh bawahan. Sebaliknya bawahan harus memberikan informasi kepada atasannya untuk kepentingan organisasi dan apabila informasi yang disampaikan ada kekeliruan bawahan dapat mengklarifikasinya.

Dalam lingkungan Polri masih banyak terdengar keluhan dari anggota yang berkaitan dengan kepuasan kerja, misalnya seorang anggota yang baru selesai melaksanakan pendidikan kejuruan fungsi tertentu tetapi setelah kembali ke kesatuan tidak ditempatkan di fungsi yang sesuai kejuruan. Sehingga ilmu yang didapat di tempat pendidikan tidak bisa diaplikasikan di lapangan. Gejala-gejala lain yang menandakan anggota tidak puas terhadap pekerjaannya yaitu dengan seringnya tidak masuk kerja atau terlambat datang tanpa alasan yang jelas. Untuk mengatasi permasalahan tersebut perlunya seorang pemimpin memberikan

rangsangan berupa penghargaan baik finansial maupun non finansial, meningkatkan komunikasi dengan anggota sebagai bentuk perhatian atas kinerjanya terhadap organisasi.

Pada penelitian yang dilakukan ada tiga variabel, yang pertama yaitu membahas faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins, edisi bahasa Indonesia dengan judul *Perilaku Organisasi*, edisi kesepuluh, (2006:112) ada 5 (lima) dimensi penting untuk kepuasan kerja, yaitu: faktor pekerjaan yang menantang (*mentally challenging work*), faktor penghargaan yang adil (*equitable rewards*), faktor kondisi kerja yang mendukung (*supportive working condition*), faktor dukungan rekan kerja (*supportive colleagues*), dan faktor kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan (*the personality-job fit*). Dari lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja akan diperoleh faktor yang paling dominan terhadap kepuasan kerja anggota Ditlantas Polri, sehingga dengan analisis yang tepat akan diperoleh cara dan strategi dalam melakukan peningkatan kepuasan kerja anggota Ditlantas Polri.

Faktor pekerjaan yang menantang mental (*mentally challenging*) adalah faktor yang mengidentifikasi pekerjaan yang memberikan peluang untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuannya serta menawarkan sejumlah tugas yang bervariasi, kebebasan, serta umpan balik mengenai seberapa baik mereka bekerja. Pekerjaan dengan tantangan kecil menimbulkan kebosanan, tetapi apabila tantangan yang dihadapi anggota berat dalam pekerjaan dapat menimbulkan frustrasi dan perasaan gagal, sebagai contoh seorang anggota yang diberikan tugas yang berat dan harus diselesaikan pada waktu yang terbatas akan mengalami frustrasi dan merasa tidak mungkin dapat terlaksana dengan baik. Perasaan tersebut masih wajar, namun demikian anggota harus melaksanakan pekerjaan tersebut dengan sungguh-sungguh dan saling mendukung sesama rekan kerja sehingga pekerjaan berat dapat dilaksanakan dengan baik. Dengan tantangan yang sesuai kondisi mereka dan berhasilnya menyelesaikan tugas yang diberikan pimpinan dapat memberikan pengaruh senang dan puas. Suatu pekerjaan yang banyak mengandung resiko dalam hal ini tugas polisi di lapangan seperti satuan brigade mobil (*brimob*), reserse dan kriminal (*reskrim*), satuan lalu lintas (*Satlantas*), samapta yang masing-masing ancaman bahayanya bervariasi. Dengan

adanya tantangan tugas mendorong anggota untuk berpikir maju sehingga tugas dijalankan dengan semangat. Kalau pekerjaan berat dilaksanakan dengan senang dan semangat serta saling mendukung sesama rekan kerja akan terasa pekerjaan tersebut mudah dan ringan. Sebaliknya apabila pekerjaan dilaksanakan dengan terpaksa tidak menjiwai maka hanya keluhan yang kita dengar dan pada akhirnya tidak dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

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

Faktor kondisi kerja yang mendukung (*supportive working conditions*) adalah faktor yang mengidentifikasi lingkungan kerja pegawai, baik kenyamanan, maupun fasilitas kerja yang baik. Studi menunjukkan bahwa pegawai memilih fasilitas sekelilingnya tidak berbahaya atau nyaman suhu udara dan penerangan baik.

Faktor dukungan rekan kerja (*supportive colleagues*) adalah faktor yang mengidentifikasi dukungan rekan kerja terhadap pelaksanaan pekerjaan. Orang bekerja lebih sekedar hanya mendapatkan uang, prestasi atau materi. Oleh karena itu dengan dukungan rekan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja. Perilaku salah satu pimpinan juga besar artinya dalam menentukan kepuasan kerja. Studi secara umum menemukan bahwa kepuasan pegawai meningkat ketika kedekatan supervisor memahami dan rasa berkawan, melalui pujian untuk penampilannya yang baik, mendengarkan pendapat pegawai dan menunjukkan perhatian padanya.

Faktor kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan (the personality-job fit) adalah faktor psikologis yang mengidentifikasi apakah pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan hati nurani atau tidak. Menurut Holland's personality-job fit theory bahwa kesesuaian antara kepribadian seorang pegawai dengan pekerjaan menimbulkan kepuasan seseorang. Logika dasarnya adalah orang dengan tipe kepribadian sama dengan pekerjaan yang dipilihnya akan menemukan talenta yang benar yang ia miliki dan kemampuan untuk menemukan kebutuhan pekerjaannya, dan kesuksesannya kemungkinan lebih besar menghasilkan kepuasan yang tinggi dari pekerjaannya.

Variabel kedua adalah membahas hubungan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja anggota Ditlantas Polri. Suatu organisasi membutuhkan kepemimpinan dan manajemen yang kuat untuk meraih efektivitas yang optimal. Di dalam buku *Perilaku Organisasi* edisi kesepuluh (Stephen Robbins, 2006: 436) Universitas Michigan telah melakukan penelitian kepemimpinan yang mempunyai sasaran penelitian antara lain; mencari karakteristik perilaku pemimpin yang tampak terkait dengan ukuran efektivitas kinerja. Kelompok Michigan menghasilkan dimensi perilaku kepemimpinan yang mereka sebut berorientasi-karyawan dan berorientasi-produksi. Pemimpin yang berorientasi karyawan dideskripsikan sebagai menekankan pada hubungan antar pribadi, mereka secara pribadi memahami pada kebutuhan bawahan mereka dan menerima perbedaan individual di antara anggota-anggota. Sebaliknya pemimpin yang berorientasi-produksi, cenderung menekankan pada aspek teknis atau tugas atas pekerjaan tertentu, perhatian utama mereka adalah pada penyelesaian tugas kelompok mereka, dan anggota-anggota kelompok merupakan alat untuk mencapai hasil akhir itu. Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah menitik beratkan kepada pemimpin dengan perilaku berorientasi karyawan. Pemimpin yang berorientasi karyawan dikaitkan dengan peningkatan produktivitas kelompok dan kepuasan kerja. Pemimpin yang berorientasi produksi cenderung dikaitkan dengan penurunan produktivitas kelompok dan kepuasan kerja.

Kepemimpinan memainkan peranan yang dominan, krusial, dan kritical dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan prestasi kerja, baik pada tingkat individual, pada tingkat kelompok, dan pada tingkat organisasi. Dengan demikian,

tampak pemimpin selalu akan dikaitkan dengan kelompok, karena seorang pemimpin tanpa kelompok dan para anggota tidak akan ada manfaatnya, meskipun individu tersebut mempunyai potensi yang sangat baik untuk menjadi seorang pemimpin. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula, dan akhirnya tujuan organisasi akan tercapai. Menurut Nixon (dalam Salusu, 1996), kepemimpinan merupakan suatu bentuk seni yang unik, yang membutuhkan kekuatan dan visi pada tingkat yang luar biasa. Kepemimpinan merupakan aktivitas perilaku seseorang dalam mempengaruhi orang lain.

Teori kepemimpinan yang akan dianalisis yaitu teori Jalur-Sasaran (Part-goal theory) yang dikembangkan oleh Robert House. Teori jalur sasaran merupakan model kontijensi kepemimpinan yang meringkas unsur-unsur utama dari penelitian kepemimpinan Ohio mengenai struktur awal dan pertimbangan serta teori pengharapan pada motivasi. Hakikat teori jalur-sasaran adalah bahwa merupakan tugas pemimpin untuk membantu pengikutnya mencapai sasaran mereka dan untuk memberikan pengarahan dan/atau dukungan yang perlu guna memastikan sasaran mereka sesuai dengan sasaran keseluruhan kelompok atau organisasi. House mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan (Robbins, 2006: 448). Pemimpin direktif memberi kesempatan pengikutnya mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, menjadwalkan pekerjaan yang akan dilakukan, dan memberikan pedoman yang spesifik mengenai cara menyelesaikan tugas. Pemimpin suportif ramah dan menunjukkan perhatian akan kebutuhan para pengikut. Pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan. Pemimpin berorientasi prestasi menetapkan serangkaian sasaran yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka. House menganggap bahwa para pemimpin bersifat luwes dan pemimpin yang dapat menampakkan setiap atau semua perilaku ini tergantung pada situasi.

Variabel ketiga yaitu komunikasi. Aktivitas komunikasi dapat terlihat pada setiap aspek kehidupan sehari-hari manusia, karena komunikasi merupakan bagian integral dari sistem dan tatanan kehidupan sosial manusia atau masyarakat.

Komunikasi dapat didefinisikan sebagai penyampaian informasi antara dua orang atau lebih. Komunikasi dapat juga meliputi pertukaran informasi antara manusia dan mesin. Komunikasi merupakan suatu proses yang vital dalam organisasi karena komunikasi diperlukan bagi efektifitas kepemimpinan, perencanaan, pengendalian, koordinasi, latihan, manajemen konflik, serta proses-proses organisasi lainnya. Studi-studi tentang perilaku manajerial menunjukkan bahwa bagian terbesar waktu manajer dalam kerja digunakan untuk komunikasi dengan orang lain (Burns, 1954; Kelly, 1964).

Komunikasi antara bawahan dan atasan sangat berpengaruh dalam proses jalannya organisasi dalam mencapai tujuan. Dalam penelitian yang dilaksanakan menganalisis faktor komunikasi terhadap kepuasan kerja anggota Ditlantas Polri. Menurut DeVito (1997), dalam (Soedarsono, 2009:59) menjelaskan 3 (tiga) bentuk arah komunikasi. Pertama, komunikasi dari atas ke bawah (*Downward communication*) yaitu komunikasi yang berlangsung dari pimpinan dalam semua level ke bawahan yang dilakukan baik secara lisan percakapan biasa, wawancara formal atau supervisi bagi karyawan, secara tertulis seperti tulisan melalui memo, kotak informasi, buku petunjuk kerja dan lain-lain. Kedua, komunikasi dari bawahan ke atas (*Upward communication*). Komunikasi/informasi bermula dari staf ke supervisor, ke manajer, ke atasan yang bertujuan untuk memecahkan masalah-masalah yang terjadi dalam suatu organisasi sehingga dapat diambil keputusan secara tepat dan efisien dalam memecahkan masalah tersebut. Ketiga, komunikasi ke samping/mendatar (*Horizontal communication*) yaitu pesan yang dikirim dari dan ke tingkat hierarki yang sama atau aliran informasi ditempatkan pada level yang sama dalam hierarki (jenjang) yang sama dan ikatan sosial yang setara.

Menurut DeVito dalam berkomunikasi perlu keterbukaan sikap. Kualitas keterbukaan ditandai 3 (tiga) aspek pada saat komunikasi interpersonal berlangsung (DeVito, 1978: 266, dalam Hamidi, 2007:115), yaitu; (1) Adanya kesediaan untuk membuka diri. (2) Adanya kesediaan merespon secara jujur. (3) Adanya pengakuan secara terus terang terhadap pemikiran dan perasaan yang disampaikan berasal dari dalam dirinya. Empati adalah sikap turut merasakan perasaan orang lain. Menurut C. Truax (DeVito, 1986: 71) empati yang akurat

adalah dengan melibatkan perasaan sensitif dan fasilitas verbal untuk berkomunikasi supaya dapat memahami perasaan orang lain. Sikap empati ini lebih mengarah pada sikap pengertian bukan menilai orang lain. Rasa empati dapat diwujudkan dalam bentuk komunikasi dan lawan yang diajak bicara sebelumnya sudah kenal dengan baik. Faktor ketiga yang menentukan efektifitas komunikasi yaitu suasana mendukung (supportiveness) yang dilakukan melalui cara deskriptif, spontan dan provisional atau memberikan perhatian terhadap orang lain dan tegar dalam menghadapi sikap oposisi dari orang lain. Rasa positif dalam berkomunikasi dapat diwujudkan dengan dua cara, pertama dengan menunjukkan sifat-sifat positif terhadap lawan bicara dan kedua dengan menunjukkan beberapa isyarat berupa kata-kata, gerak tubuh yang menandakan penghargaan komunikator terhadap orang lain. Faktor yang kelima yaitu kesamaan (Equality) terjadi bila kedua belah pihak dianggap dan menganggap sama-sama menghargai dan saling menghormati.

Komunikasi dalam organisasi khususnya mempunyai hubungan dengan satu atau lebih dimensi-dimensi struktur organisasi (misalnya peranan, status, kompleksitas teknologi, pola-pola prioritas dan lain sebagainya). Sedangkan komunikasi dengan luar organisasi adalah pertukaran informasi antara organisasi atau masuknya informasi dari luar (lingkungan ke dalam organisasi). Komunikasi memang menyentuh semua aspek kehidupan bermasyarakat atau sebaliknya semua aspek kehidupan masyarakat menyentuh komunikasi. Oleh karena itu orang melukiskan komunikasi sebagai ubiquitous atau serba hadir, artinya komunikasi berada dimanapun dan kapanpun juga.

Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan dengan kepuasan kerja, komunikasi dengan kepuasan kerja sudah banyak dilakukan, namun dalam penelitian yang dilakukan adalah penelitian dengan metode kuantitatif yaitu mengenai pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kepuasan kerja anggota Direktorat Lalu Lintas Polri sejauh penelusuran yang dilakukan belum ditemukan. Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kepuasan kerja anggota Direktorat Lalu Lintas Polri. Pada variabel kepuasan kerja itu sendiri dianalisis untuk mengetahui tingkat pengaruh dari indikator kepuasan kerja.

1.2. Gambaran Umum Direktorat Lalu Lintas Polri

Direktorat Lalu Lintas Polri terletak di Jl. M.T. Haryono kav 37 dan 38 Pancoran Jakarta Selatan yang dipimpin oleh Direktur Lalu Lintas yang berpangkat Brigadir Jenderal Polisi dibantu oleh Wadirlantas yang berpangkat Komisaris Besar Polisi serta para Kepala Sub Direktorat yang berpangkat Komisaris besar polisi. Dalam melaksanakan tugas di bidang lalu lintas Direktorat Lalu Lintas Babinkam Polri berlandaskan kepada Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia dan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan.

1.2.1 Sejarah Singkat Polisi Lalu Lintas

a. Penjajahan Belanda

Sejarah lalu lintas tidak terlepas dari perkembangan teknologi automotif dunia, yang berawal dari penemuan mesin dengan bahan bakar minyak bumi. Pada jaman revolusi industri di Eropa terutama akhir abad 19 mobil dan sepeda motor mulai banyak diproduksi. Industri mobil dipelopori oleh Benz yang perusahaannya berkembang sejak tahun 1886. Pemerintah Hindia Belanda yang saat itu menjajah Indonesia mulai membawa mobil dan sepeda motor masuk ke Indonesia. Mulailah muncul aktifitas lalu lintas kendaraan bermotor di Indonesia. Ketika mobil dan sepeda motor bertambah banyak maka Pemerintah Hindia Belanda mengaturnya dengan mengeluarkan *Reglemen (Peraturan Pemerintah)* yang disebut *Reglemen op gebruik van automobilen (stadblad 1899 No.301)* 11 Nopember 1899. Sepuluh tahun kemudian pada tahun 1910 dikeluarkan *Motor Reglement (stb 1910 No.73)*. Dengan demikian Pemerintah Hindia Belanda telah memperhatikan masalah lalu lintas di jalan. Perkembangan lalu lintas yang terus meningkat, maka pemerintah Hindia Belanda memandang perlu membentuk wadah Polisi khusus menangani lalu

lintas, sehingga pada tanggal 15 Mei 1915, dengan surat Keputusan Direktur Pemerintah Dalam Negeri No. 64/a lahirlah organ Polisi Lalu lintas (*Voer Wesen*) dalam tubuh Polisi Hindia Belanda. Organ ini kemudian disempurnakan menjadi *Verkeespolitie*, artinya Polisi lalu lintas.

b. Penjajahan Jepang

Setelah Belanda menyerah kepada Jepang, maka pemerintah Indonesia dikuasai oleh bala tentara Jepang. Segala aspek kehidupan ditentukan oleh kekuasaan militer, bidang lalu lintas juga diatur dan dikuasi dengan cara militer. Dalam organ Kepolisian hanya ada Kem pe tai (Polisi Mileternya Jepang), demikian juga mengenai pengaturan lalu lintas jalan dilakukan Polisi Mileter. Sedangkan Polisi lalu lintas tidak nampak dan tidak banyak diketahui orang pada masa itu.

c. Jaman Kemerdekaan

1. Periode 1945-1950

Pada masa Proklamasi ini sudah nampak kegiatan Polisi Lalu Lintas di setiap kegiatan di jalan raya. Sesuai maklumat pemerintah tanggal 1 Oktober 1945 Menteri Kehakiman dan Jaksa Agung yang menyatakan bahwa semua kantor kejaksaan termasuk dalam lingkungan Departemen Kehakiman, sedangkan semua kantor Badan Kepolisian masuk dalam lingkungan Departemen Dalam Negeri sampai dengan adanya Penetapan Pemerintah No.11/SD tanggal 1 Juli 1946 Jawatan Kepolisian Negara dipisahkan dari Departemen Dalam Negeri dan menjadi jawatan tersendiri di bawah Perdana Menteri.

Pada Periode ini Jawatan Kepolisian Negara, mulai membenahi wadah-wadah organisasi kepolisian walaupun menghadapi kendala. Usaha-usaha yang telah dilakukan antara lain :

- a) Menyusun suatu jawatan Pusat dengan bagian-bagiannya. Tata usaha Keuangan, Perlengkapan, Organisasi Pengawasan Aliran Masyarakat dan Pengusutan Kejahatan.
- b) Menciptakan peraturan-peraturan menangani pakaian dinas, tanda pangkat, tata tertib dan tata susila, baris-berbaris dan lain-lain.
- c) Menyusun kembali Polisi Lalu Lintas, dan tugas lain yang pada saat itu dan waktu mendatang diperlukan.

2. Periode 1950 – 1959

Pada periode ini lahir Seksi Lalu Lintas dalam wadah Polisi Negara RI. Karena kemajuan dan perkembangan masyarakat yang mulai perlu diantisipasi, maka organisasi Polisi memerlukan penyesuaian agar dapat mewartakan dan menangani pekerjaan dengan cepat. Untuk itu diperlukan spesialisasi sehingga pada tanggal 9 Januari 1952 dikeluarkan order KKN No.6/IV/Sek/52 yaitu mulainya pembentukan kesatuan-kesatuan khusus seperti Polisi Perairan dan Polisi Udara serta Polisi lalu lintas yang dimasukkan dalam pengurusan bagian organisasi hingga pada tanggal 22 September 1955 Kepala Jawatan Kepolisian negara mengeluarkan order No.20/XVI/1955 membentuk Seksi Lalu Lintas Jalan. Pada tingkat pusat yang taktis langsung dibawah Kepala Kepolisian Negara. Mulai saat itu dikenal istilah lalu lintas jalan untuk pertama kalinya, yang mempunyai rumusan tugas sebagai berikut :

- a) Mengumpulkan segala bahan yang bersangkutan dengan urusan lalu lintas jalan.
- b) Memelihara/mengadakan peraturan, peringatan dan grafik tentang kecelakaan lalu lintas, jumlah pemakai jalan, pelanggaran lalu lintas jalan.

- c) Mengadakan pengawasan atas pelaksanaan perundang-undangan lalu lintas jalan dan menyiapkan instruksi guna pelaksanaan di berbagai daerah.
- d) Melayani sebab-sebab kecelakaan lalu lintas jalan di berbagai tempat di Indonesia, dan menyiapkan instruksi dan petunjuknya guna menurunkan/mengurangi angka kecelakaan lalu lintas.

Setahun kemudian di tiap kantor Polisi Propinsi dibentuk Seksi Lalu lintas dengan order KKN No.20/XII/1956 tanggal 27 Juli 1956 kemudian di kesatuan-kesatuan / kantor-kantor Polisi Keresidenan dan Kabupaten.

3. Periode 1959 – 1965.

- Pada tanggal 23 oktober 1959 dengan peraturan sementara dari menteri KKN No. : 2.PRA/MK/1959 tentang tuntunan dan tugas Markas besar Polisi Negara. Status seksi lalu lintas jalan diperluas jadi Dinas lalu lintas dan Polisi negara urusan kereta api (PNUK).
- Tanggal 23 Nopember 1962 dikeluarkan peraturan JM Mentri/ KSK No. 2.PRP/KK/62 dibentuk kembali Dinas Lalu lintas yang terpisah dari Polisi tugas umum, sedangkan PNUK tetap dimasukkan dalam jajaran Polisi Tugas Umum.

Pada periode ini telah disusun Undang-Undang Lalu lintas dan Jalan Raya No. 23 Tahun 1965.

4. Periode 1965-1998

- Di kesatuan Polisi lalu lintas untuk menyusun organisasi kepolisian maka dikeluarkan Surat Keputusan Men Hankam Pangab No. Kep.

A./385A/1111970 tentang pokok-pokok Organisasi dan Prosedur Kepolisian Negara Republik Indonesia. Sebagai penjabarannya dikeluarkan Surat Keputusan Kapolri No. Pol. 113/SK/1970 tanggal 17 September 1970 tentang Organisasi Staf Umum dan Staf Khusus dan Badan-badan Pelaksana Polri maka lahirlah organisasi baru di lingkungan Polri. Pada tahun ini juga dibentuk Patroli Jalan Raya (PJR) oleh Mabes Polri.

- Tanggal 11 Januari 1971 lahir Surat Keputusan Bersama antara Ketua Mahkamah Agung No. 001/KMA/71, Jaksa Agung No. 002/DA/1971, Kapolri No. 4/SK/Kapolri/71 dan Menteri Kehakiman No. JS/1/21 yang mengesahkan berlakunya Sistem Tilang untuk pelanggaran lalu lintas.
- Tanggal 29 Maret 1969 didirikan Pusat Pendidikan Lalu Lintas (Pusdik Lantas) yang berkedudukan di jalan MT. Haryono Jakarta Selatan dan pada tahun 1985 dipindahkan di Serpong.
- Berdasarkan Surat Keputusan Men Hankam No. Kep/15/IV/1976 tanggal 13 April 1976, Skep Kapolri No. Pol. Skep/507/VIII/1977, dan Skep Kapolri No. Skep/53/VII/1977 di tingkat Mabag terdapat dua unsur lalu lintas yaitu Dinas Lalu Lintas Polri yang berkedudukan sebagai Badan Pelaksana Pusat di bawah koordinasi Deputy Kapolri dengan tugas pokok membantu Kapolri untuk menyelenggarakan segala kegiatan dan pekerjaan dibidang pencegahan, penanggulangan, terhadap terjadinya gangguan/ancaman terhadap Kamtibmas dibidang lalu Lintas dan menindak apabila diperlukan dalam rangka kegiatan atau operasional kepolisian, kedua Pusat

sistem senjata Lalu Lintas Polri yang berkedudukan di bawah Danjen Kobag Diklat Polri dengan tugas pokok menyelenggarakan segala kegiatan mengenai pengembangan taktik dan teknik sistem senjata serta pendidikan latihan dibidang fungsi lalu lintas Polri dalam rangka sistem Kamtibmas.

5. Periode 1998 - sekarang

Siring dengan tuntutan demokrasi dan supremasi hukum maka pada tahun 1999 kedudukan Polri dipisahkan dari ABRI menjadi di bawah Departemen Pertahanan dan Keamanan. Dengan terbitnya Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia Nomor : VI/MPR/2000 tanggal 18 Agustus 2000 tentang Pemisahan Tentara Nasional Indonesia dan Kepolisian Negara Republik Indonesia dan Nomor : VII/MPR/2000 tanggal 18 Agustus 2000 tentang Peran Tentara Nasional Republik Indonesia dan Peran Kepolisian Negara republik Indonesia. Seiring dengan pemisahan Organisasi Polri dari ABRI maka disusun Undang-Undang Kepolisian sebagai perubahan Undang-Undang No. 27 Tahun 1997 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia menjadi Undang-Undang No. 2 Tahun 2002. Pada tahun 2004 Polantas mulai eksis dengan terbitnya Peraturan pemerintah Nomor 31 Tahun 2004 tentang Penetapan Tarif PNPB (Penerimaan Negara Bukan Pajak) yang berlaku di lingkungan Polri sebagai pelaksanaan dari Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2007 tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak.

1.2.2. Fungsi dan Struktur Organisasi Direktorat Lalu Lintas Polri

Direktorat Lalu Lintas adalah unsur pelaksana utama Badan Pembinaan dan Keamanan (Babinkam) yang berada di bawah

Kababinkam, yang bertugas membina dan menyelenggarakan fungsi lalu lintas yang meliputi kegiatan pendidikan masyarakat, penegakan hukum, pengkajian masalah lalu lintas, registrasi dan identifikasi pengemudi dan kendaraan bermotor serta patroli jalan raya yang bersifat antar wilayah.

Dalam melaksanakan tugasnya Ditlantas Polri menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- 1) Pembinaan fungsi Lantas bagi seluruh jajaran Polri yang meliputi :
 - a) Perumusan/pengembangan sistem dan metode termasuk petunjuk-petunjuk teknis pelaksanaan fungsi lalu lintas.
 - b) Pemantauan dan supervisi staf termasuk pemberian arahan guna menjamin terlaksananya pembinaan Kamseltibcar lantas sesuai dengan sistem dan metode.
 - c) Pemberian bimbingan teknis dalam pelaksanaan fungsi Lantas kepada satuan-satuan kewilayahan.
 - d) Perencanaan kebutuhan personel, peralatan khusus dan anggaran termasuk pengajuan saran / pertimbangan penempatan / pembinaan karir personel pengemban fungsi Lantas dan distribusi peralatan khusus sesuai kebutuhan.
- 2) Penyelenggaraan pembinaan teknis pendidikan masyarakat berlalu lintas, yang meliputi kegiatan-kegiatan pelatihan dan pemberdayaan masyarakat, termasuk pelaksanaan koordinasi dan kerja sama tingkat pusat.
- 3) Penyelenggaraan pembinaan teknis penegakan hukum termasuk pengaturan, penjagaan, pengawalan dan patroli lalu lintas serta penyidikan kecelakaan lalu lintas.
- 4) Pembinaan teknis dan pelaksanaan pengkajian segala masalah dalam bidang engineering / keteknikan yang menyangkut faktor penyebab kecelakaan lalu lintas, kemacetan dan pelanggaran lalu lintas dalam rangka Kamtibcarlantas secara menyeluruh.
- 5) Penyelenggaraan pembinaan teknis dan administrasi, pengendalian dan pelaksanaan registrasi serta identifikasi pengemudi dan

kendaraan bermotor, termasuk penyiapan materiil SIM, STNK dan BPKB serta komponen pendukungnya.

- 6) Penyelenggaraan Patroli Jalan Raya terutama kegiatan pengawalan/ pengamanan pejabat VVIP dan pemberian dukungan (back-up) operasional kepada satuan – satuan kewilayahan.
- 7) Penyelenggaraan pelayanan umum yang menyangkut informasi lalu lintas yang meliputi informasi kendaraan bermotor, pengemudi dan kecelakaan lalu lintas dengan lingkup data seluruh jajaran Polri

Direktorat Lalu Lintas Babinkam Polri dipimpin Direktur Lalu Lintas, disingkat Dirlantas yang bertanggung jawab kepada Kababinkam. Dirlantas dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dibantu oleh Wakil Dirlantas, disingkat Wadirlantas yang bertanggung jawab kepada Dirlantas dalam mengendalikan pelaksanaan tugas staf seluruh satuan organisasi dalam jajaran lalu lintas dan dalam batas kewenangannya memimpin Ditlantas dalam hal Dirlantas berhalangan serta melaksanakan tugas lain sesuai perintah Dirlantas.

Direktorat Lalu Lintas Polri terdiri dari :

- 1) Sub Bagian Perencanaan dan Administrasi dipimpin oleh Kepala Kasubbag renmin adalah unsur pembantu pimpinan dan pelayan staf Ditlantas yang berada di bawah Dirlantas, bertugas menyusun dan menyiapkan rencana/program kerja dan anggaran Ditlantas beserta jajarannya termasuk analisis dan evaluasi pelaksanaannya, menyelenggarakan pembinaan personel dan materi dan logistik serta pelayanan ketatausahaan termasuk administrasi personel dan materiil fungsi lintas dalam lingkungan Polri.

Kasubbag renmin di bantu oleh :

- (a) Kepala Urusan Perencanaan, disingkat Kaurren.
 - (b) Kepala Urusan Administrasi, disingkat Kaurmin.
 - (c) Kepala Urusan Tata Usaha, disingkat Kaurtu.
- 2) Sub Bagian Informasi Lalu Lintas di pimpin oleh Kasubbaginfolantas adalah unsur pembantu pimpinan dan pelayan staf Ditlantas yang berada di bawah Dirlantas, bertugas menyelenggarakan pengumpulan, pengolahan dan penyajian data

lalu lintas yang meliputi data ranmor, pengemudi dan kecelakaan lalu lintas baik untuk kepentingan pimpinan Polri maupun masyarakat yang membutuhkan.

Kasubbag infolantas di bantu oleh :

- (a) Kepala Urusan Informasi Kendaraan Bermotor, disingkat Kaur info ranmor.
- (b) Kepala Urusan Informasi Pengemudi, disingkat Kaur infomudi.
- (c) Kepala Urusan Informasi Kecelakaan Lalu Lintas, disingkat Kaur infolakalantas.

- 3) Sub Direktorat Pendidikan Masyarakat dipimpin oleh Kasubdit Dikmas bertugas menyelenggarakan pembinaan teknis fungsi lalu lintas di bidang pendidikan masyarakat lalu lintas, guna meningkatkan kesadaran dan ketaatan warga masyarakat terhadap hukum dan peraturan perundang-undangan dalam siskam swakarsa di bidang lalu lintas serta melaksanakan pembinaan hubungan kerjasama dengan pihak terkait pada tingkat pusat.

Kasubdit Dikmas dibantu oleh :

- (a) Kepala Seksi Penyuluhan, disingkat Kasiluh.
- (b) Kepala Seksi Pelatihan, disingkat Kasilat.
- (c) Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat, disingkat Kasi berdayamas.

- 4) Sub Direktorat Pembinaan Penegakan Hukum dipimpin Kasubdit Bin Gakkum bertugas menyelenggarakan pembinaan teknis fungsi lalu lintas di bidang penyidikan kecelakaan lalu lintas dan penindakan pelanggaran lalu lintas termasuk pengaturan, penjagaan, pengawalan dan patroli lalu lintas.

Kasubdit Bingakkum dibantu oleh :

- (a). Kepala Seksi Penindakan Pelanggaran, disingkat Kasi dakgar.
- (b). Kepala Seksi Penyidikan Kecelakaan, disingkat Kasi Idik laka.
- (c). Kepala Seksi Penjagaan dan Pengaturan, disingkat Kasi Gatur.

- 5) Sub Direktorat Pengkajian Masalah Lalu Lintas dipimpin Kasubdit Jianma, bertugas menyelenggarakan pembinaan teknis fungsi lalu lintas di bidang pengkajian dan analisis masalah lalu lintas, serta dalam batas kewenangan yang ditentukan mengadakan pengkajian dan analisis masalah nasional di bidang lalu lintas.

Kasubdit Jianma di bantu oleh :

- (a) Kepala Seksi Pengkajian Prasarana Jalan, disingkat Kasi Prasjal.
- (b) Kepala Seksi Pengkajian Sarana Angkutan, disingkat Kasi Sarang.
- (c) Kepala Seksi Klinik Pengemudi, disingkat Kasi Klipeng.

- 6) Sub Direktorat Administrasi Registrasi / Identifikasi Pengemudi dan Kendaraan Bermotor dipimpin oleh Kasubdit Minregident, bertugas menyelenggarakan pembinaan teknis fungsi lalu lintas termasuk pemusatan administrasi di bidang registrasi dan identifikasi pengemudi dan kendaraan bermotor serta mengawasi dan mengendalikan pelaksanaannya.

Kasubdit Minregident dibantu oleh :

- (a) Kepala Seksi Registrasi dan Identifikasi Pengemudi, disingkat Kasi regident Pengemudi
- (b) Kepala Seksi Registrasi dan Identifikasi kendaraan bermotor, disingkat Kasi Regident ranmor
- (c) Kepala Seksi Materil SIM,STNK dan BPKB, disingkat Kasimat SSB.

- 7) Detasemen Patroli Jalan Raya, dipimpin Kaden PJR, bertugas terutama melaksanakan pengawalan VVIP termasuk pengamanan dan patroli jalan raya serta tindakan pertama atas kecelakaan lalu lintas dan tindak pidana lainnya serta pemberian bantuan pengungkapan kejahatan pada penggalan jalan raya yang bersifat antar daerah

Kaden PJR di bantu oleh :

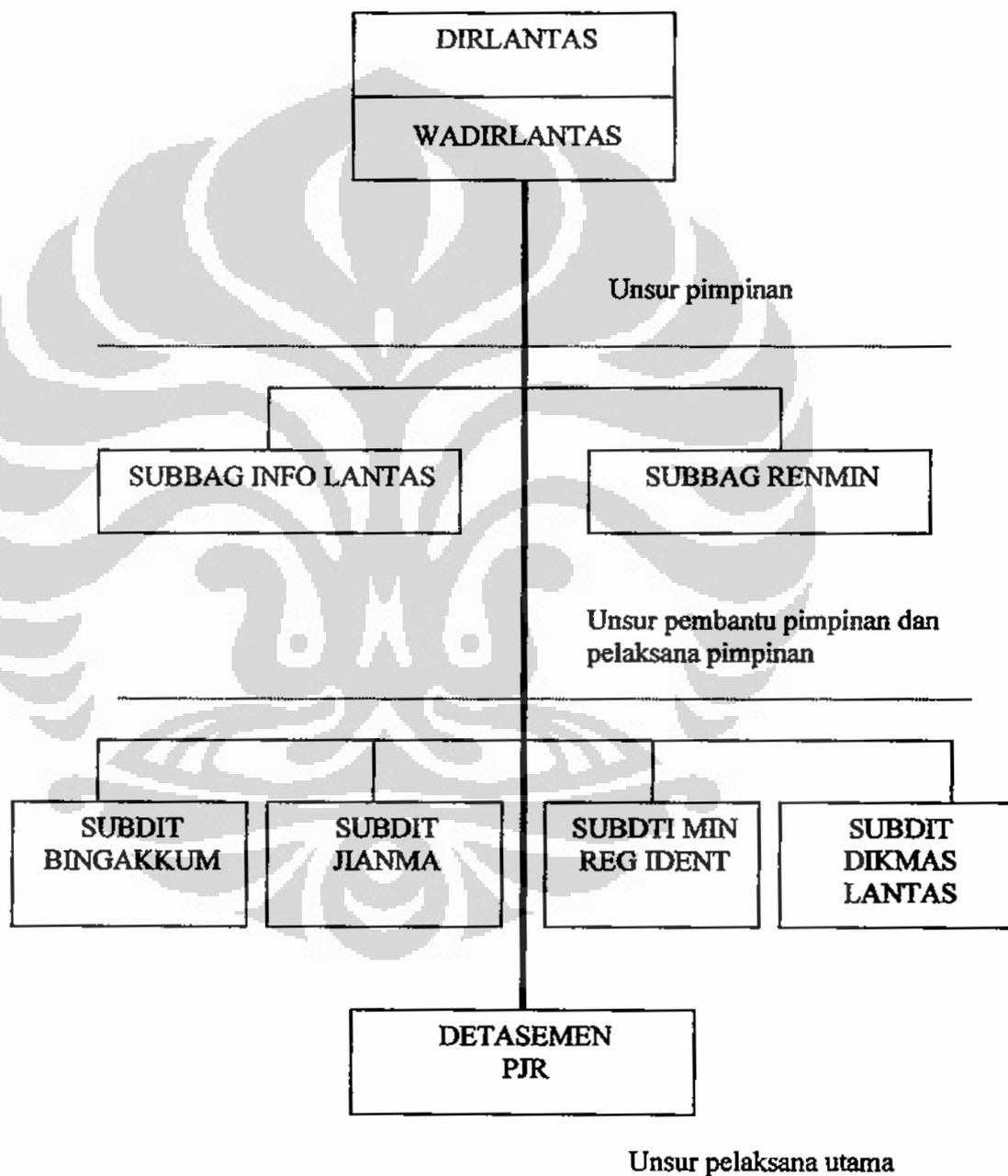
- (a) Kepala Urusan Pembinaan Operasional, disingkat Kaur Binops
- (b) Kepala Urusan Administrasi dan Perbengkelan, disingkat Kaur Minkel.

Den PJR terdiri sejumlah Induk PJR, yang masing – masing dipimpin oleh Kepala Induk PJR.

Direktorat Lalu Lintas Polri memerlukan pengembangan terhadap beberapa bidang seiring dengan semakin kompleksnya tugas karena tuntutan zaman, dengan sasaran sebagai berikut:

- a. **Pembangunan Sumber Daya Manusia Polantas.** Menyadari penting kualitas sumber daya manusia, maka perlu dilakukan peningkatan investasi serta pengembangan di sektor ini. Pilihan kebijakan pembangunan yang berwawasanmasa depan, memang tidak bisa lain kecuali harus memberikan porsi yang lebih besar di bidang peningkatan.
- b. **Pembangunan Sarana & Prasarana.** Agar dapat memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat maka petugas polantas perlu didukung dengan sarana dan prasarana.
- c. **Pembangunan Sistem & Metode.** Transparansi dan Sistem Informasi dan komunikasi yang terbuka serta terintegrasi merupakan aspek yang penting dalam mewujudkan keamanan keselamatan, ketertiban, dan kelancaran lalu lintas yang baik (Blue Print Ditlantas Polri, 2009: 21-24.).

Bagan 1.1.
STRUKTUR ORGANISASI
DIREKTORAT LALU LINTAS POLRI
(SESUAI KEP KAPOLRI NO. POL : KEP/53/X/2002)



Sumber: Direktorat Lalu Lintas Polri

1.2.3. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia di dalam Undang-Undang Nomor. 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan pasal 253 disebutkan:

- (1) Pembina lalu Lintas dan Angkutan Jalan wajib mengembangkan sumber daya manusia untuk menghasilkan petugas yang profesional dan memiliki kompetensi di bidang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan.
- (2) Pengembangan sumber daya manusia di bidang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan oleh:
 - a. Pemerintah;
 - b. Kepolisian Negara Republik Indonesia; dan/atau
 - c. Lembaga swasta yang terakreditasi.

Untuk memelihara, meningkatkan, mempersiapkan kemampuan personil di bidang lalu lintas. Penyelenggaraan kebutuhan di maksud selalu disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan perkembangan ilmu pengetahuan serta teknologi. Adapun program pendidikan kejuruan fungsi lintas :

- 1) Pendidikan Kejuruan
 - Pendidikan Kejuruan Lanjutan (Dikjur Lan) Bintara Lintas
 - Dikjur Lan Ba/Pama Dikmas Lintas, Gakkum Lintas, Gakkum Lintas
 - Dikjur Lan Ba/Pama Idik Laka Lintas
 - Dikjur Ba/Pama PJR
 - Dikjur Lan Ba/Pama VIP Escort
 - Dikjur Lan Ba/Pama Reg Ident Pengemudi
 - Dikjur Lan Ba/Pama Reg Ident Kendaraan Bermotor
 - Dikjur Lan Ba/Pama Penguji SIM
 - Dikjur Lan Ba/Pama Rekayasa Lintas
- 2) Pendidikan Kejuruan Perwira Menengah

- Pendidikan Kejuruan Pamen Madya
- Pendidikan Kejuruan Pamen Senior Lantas
- 3) Pendidikan bidang Lalu Lintas di luar Negeri
 - Apeldoorn Belanda
 - Manajemen Lalu Lintas di Jepang
 - Strata 2 bidang manajemen transportasi di Australia dan Inggris

1.3. Perumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian.

Suatu pekerjaan dapat berjalan dengan baik apabila seorang mencintai pekerjaannya dan cocok dengan hati nuraninya begitu juga sebaliknya apabila pekerjaan yang tidak sesuai dengan hati nuraninya maka akan terkendala. Pencapaian tujuan organisasi tidak akan berjalan dengan baik apabila karyawannya tidak menyukai pekerjaan dan lingkungannya yang tidak mendukung dan kurangnya perhatian dari pimpinannya. Untuk mendukung terlaksananya tujuan organisasi perlu adanya perhatian dari seorang pimpinan terhadap faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja anggotanya. Untuk dapat menggerakkan anggotanya seorang pemimpin harus mampu berkomunikasi dengan baik, maka masalah yang akan diteliti yaitu: Pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kepuasan kerja anggota Ditlantas Polri.

Adapun pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah ada hubungan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja anggota Ditlantas Polri?
2. Apakah ada hubungan komunikasi terhadap kepuasan kerja anggota Ditlantas Polri ?
3. Apakah ada pengaruh kepemimpinan dan komunikasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja?
4. Bagaimana tingkat kepuasan kerja anggota Direktorat Lalu Lintas Polri dilihat dari indikator pekerjaan yang menantang mental, penghargaan yang adil, kondisi kerja yang mendukung, dukungan rekan kerja, kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan?

1.4. Tujuan Penelitian

Sesuai pertanyaan yang dituangkan dalam rumusan permasalahan, maka tujuan penelitian ini adalah:

- 1) Menguji hubungan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja anggota Direktorat Lalu Lintas Polri.
- 2) Menguji hubungan antara komunikasi dan kepuasan kerja anggota Direktorat Lalu Lintas Polri.
- 3) Untuk menguji pengaruh kepemimpinan dan komunikasi secara bersama sama terhadap kepuasan kerja.
- 4) Mendeskripsikan tingkat kepuasan kerja anggota Direktorat Lalu Lintas Polri dilihat dari komponen-komponen kepuasan kerja..

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Diharapkan bermanfaat bagi sebuah pengembangan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan topik-topik kajian peningkatan sumber daya manusia suatu organisasi.
- 2) Dapat memberikan masukan bagi pimpinan Polri, bahwa untuk mencapai tujuan organisasi sangat penting memperhatikan faktor kepemimpinan dan komunikasi yang mendukung kepuasan kerja anggotanya.
- 3) Sebagai bahan kajian dalam upaya meningkatkan kompetensi sumber daya Polri demi tercapainya tujuan organisasi Polri.

1.6. Sistematika Penulisan

Isi dari tesis ini terdiri dari sistematika sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Dalam bab pendahuluan di dalamnya diuraikan latar belakang penelitian, gambaran umum Direktorat lalu Lintas Polri (Ditlantas Polri), perumusan masalah dan pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian.

Bab II Tinjauan Pustaka

Dalam Bab ini diuraikan tentang variabel kepuasan kerja, variabel kepemimpinan, dan variabel komunikasi, kerangka berpikir tentang pengaruh dua variabel dependen terhadap variabel independen, hasil penelitian sebelumnya dan kerangka konseptual.

Bab III Metodologi Penelitian

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

Bab IV Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Menguraikan tentang analisis profil responden, analisis variabel kepemimpinan yang terdiri dari 4 indikator, variabel komunikasi yang terdiri dari 3 sub variabel (komunikasi dari atas ke bawah, komunikasi dari bawah ke atas, dan komunikasi horizontal) yang masing-masing subvariabel terdiri dari 5 indikator (Keterbukaan, Empati, Dukungan, Rasa Positif, dan Kesamaan), dan variabel kepuasan kerja yang indikatornya ada 5 yaitu pekerjaan yang menantang mental, kondisi kerja yang mendukung, dukungan rekan kerja, dan kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan.

Menganalisis tabulasi silang antara profil responden terhadap kepuasan kerja, pengujian normalitas data, analisis korelasi antara variabel independen dengan variabel dependen, dan analisis regresi antara variabel independen dengan variabel dependen.

Bab V Penutup

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

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kepuasan Kerja

Meningkatkan kepuasan kerja anggota Direktorat Lalu Lintas Polri sangat penting untuk menghasilkan produk kerja yang dapat dirasakan manfaatnya bagi individu, organisasi dan masyarakat. Manfaat bagi organisasi dapat ditunjukkan dengan kedisiplinan kerja, bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan mendukung tujuan organisasi dalam menegakkan hukum di jalan yang bercirikan perlindungan, pengayoman, pelayanan masyarakat sehingga keamanan, keselamatan, dan ketertiban dan kelancaran lalu lintas dapat diwujudkan. Sedangkan manfaat yang dirasakan masyarakat diantaranya keberadaan anggota lalu lintas yang bertugas di persimpangan-persimpangan dan ruas-ruas jalan dapat melayani masyarakat dalam memperlancar arus lalu lintas sehingga pengguna jalan dapat merasakan upaya dari anggota lalu lintas dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Selanjutnya bagi anggota lalu lintas yang bertugas pada pelayanan administrasi seperti pada satuan administrasi satu atap (samsat) dan satuan penerbitan administrasi sim (satpas) dapat melayani masyarakat dengan tepat waktu dan sesuai dengan prosedur.

Banyak pengertian kepuasan kerja yang diungkapkan para ahli, sehingga peneliti mengambil beberapa pendapat yang mengemukakan pengertian kepuasan kerja yang ada persesuaian dengan penelitian yang dilakukan. Kepuasan kerja merupakan sikap umum individu yang bersifat individual tentang perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Robbins, 2006: 94). Sejalan dengan pandangan Robbins, Luthans (1995) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah ungkapan kepuasan kerja tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan manfaat bagi organisasi, yang berarti bahwa apa yang diperoleh dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting kepuasan kerja itu dianggap sebagai hasil dari pengalaman karyawan (anggota) dalam hubungan dengan nilai sendiri seperti apa yang dikehendaki dan diharapkan dari pekerjaannya. Pandangan tersebut dapat disederhanakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap dari individu

dan merupakan umpan balik terhadap pekerjaannya. Menurut Wexley and Yukl (1992: 129) disebutkan “ *Job satisfaction is the way an employee feels about his or her job*” (Kepuasan kerja adalah cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya). Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaannya bermacam-macam.

Apabila sikap karyawan/anggota tidak mendukung tujuan organisasi, situasi kerja yang tidak mendukung dan hubungan antara anggota dengan atasan tidak harmonis maka akan mengakibatkan situasi kerja yang tidak menguntungkan baik secara organisasi maupun individual. Ketidakpuasan dalam kerja akan dapat menimbulkan perilaku agresif seperti sengaja membuat kesalahan dalam kerja, menentang atasan bahkan melakukan sabotase, atau sebaliknya akan menunjukkan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya. Misalnya bolos pada jam kerja dan cenderung menghindari dari kegiatan organisasi bahkan melakukan mogok kerja.

Dari beberapa pendapat para ahli tentang kepuasan kerja peneliti dapat mengartikan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang dan bangga atas hasil yang diperoleh dari usaha dan kerja keras dalam melakukan pekerjaannya. Kerja keras tersebut tentunya didukung dengan pengetahuan yang dimiliki dan kondisi lingkungan kerja yang mendukung.

2.1.1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja anggota dan setiap anggota memiliki perasaan yang berbeda terhadap kepuasan kerja. Menurut Baron & Byrne (1994) ada dua kelompok faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor pertama yaitu faktor organisasi yang berisi kebijaksanaan perusahaan dan iklim kerja. Faktor kedua yaitu faktor individual atau karakteristik karyawan. Pada faktor individual ada dua prediktor penting terhadap kepuasan kerja yaitu status dan senioritas. Status kerja yang rendah dan pekerjaan yang rutin akan banyak kemungkinan mendorong karyawan untuk mencari pekerjaan lain, hal itu berarti dua faktor tersebut dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja dan karyawan yang

memiliki ketertarikan dan tantangan kerja akan lebih merasa puas dengan hasil kerjanya apabila mereka dapat menyelesaikan dengan maksimal.

Pendekatan Wexley dan Yukl (1977) berpendapat bahwa pekerjaan yang terbaik bagi penelitian-penelitian tentang kepuasan kerja adalah dengan memperhatikan baik faktor pekerjaan maupun faktor individunya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan yaitu gaji, kondisi kerja, mutu pengawasan, teman sekerja, jenis pekerjaan, keamanan kerja dan kesempatan untuk maju serta faktor individu yang berpengaruh adalah kebutuhan-kebutuhan yang dimilikinya, nilai-nilai yang dianut dan sifat-sifat kepribadian.

Sedangkan Faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja menurut Blum (1956) (dalam Sutrisno, 2009 : 82)) sebagai berikut:

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

Berbeda dengan pendapat Blum ada pendapat lain dari Gilmer (1966) dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (Sutrisno, 2009: 82-83) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

- a. Kesempatan untuk maju

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

- b.Keamanan kerja

Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

- c.Gaji

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

d. Perusahaan dan manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

e. Pengawasan (Supervise).

Bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turn over.

f. Faktor intrinsik dari pekerjaan

Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

g. Kondisi kerja

Termasuk di sini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.

h. Aspek sosial dalam pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

i. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

j. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas. As'ad (2004:115) dalam Jurnal Pengelolaan Sumber Daya Manusia (Agus Warjoko Bambang, 2009).

Penelitian yang dilakukan oleh Caugemi dan Claypool (1978) menemukan bahwa hal-hal yang menyebabkan rasa puas adalah: prestasi, penghargaan, kenaikan jabatan, pujian.

Sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan adalah:

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

Burt mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja. Adapun faktor-faktor tersebut adalah:

1. Faktor hubungan antar karyawan, antara lain:
 - a. Hubungan antara manajer dengan karyawan
 - b. Faktor fisik dan kondisi kerja
 - c. Hubungan sosial di antara teman sekerja
 - d. Emosi dan situasi kerja
2. Faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan:
 - a. Sikap orang terhadap pekerjaannya
 - b. Umur orang sewaktu bekerja
 - c. Jenis kelamin
3. Faktor-faktor luar (extern), yaitu berhubungan dengan faktor-faktor yang mendorong karyawan yang berasal dari luar selain dirinya sendiri, yaitu:
 - a. Keadaan keluarga karyawan
 - b. Rekreasi
 - c. Pendidikan (training, up grading dan sebagainya). As'ad (2004:112) dalam *Jurnal Pengelolaan Sumber Daya Manusia* (Agus Warjoko Bambang, 2009).

Sementara itu De Fleur (1981) menyatakan umur adalah kategori yang bermanfaat baik bagi individu maupun masyarakat, sehingga perbedaannya memiliki kontribusi terhadap stabilitas kemasyarakatan dan kesejahteraan. Salah satu konsekuensi penting dari komposisi umur menurut Popene (1997) adalah berhubungan dengan produktivitas, kemampuan untuk memproduksi barang dan jasa, sehingga pekerja industri yang terlalu muda atau terlalu tua secara ekonomi tidak produktif (*Jurnal Siasat Bisnis*, Slamet S. Sarwono, Amiluhur Soeroso, 2001: 21-37). Spector (1996,1997) menyatakan bahwa semakin seseorang bekerja dalam satu organisasi maka semakin tinggi pula kepuasannya terhadap pekerjaan (Liche Seniati, 2006: 88-97).

Sedangkan Davis dan Newstrom (1985: 114-115) yang dikutip dalam tesis Nuraida Hidayati (2002) seorang mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik dengan judul "Keterkaitan dan perbedaan kepuasan kerja dilihat dari dimensi kecerdasan emosional, iklim organisasi dan pemberdayaan karyawan pada unit kerja penunjang/pendukung dan unit kerja pokok di BPK Jakarta". Diungkapkan profil tentang karyawan yang puas dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Usia, karyawan yang bertambah tua, cenderung lebih merasa puas dengan pekerjaannya. Ada beberapa pengecualian tetapi secara umum lebih tinggi kepuasan kerjanya karena lebih rendah harapan-harapannya dan lebih mudah menyesuaikan diri dengan situasi kerja daripada karyawan usia muda.
- b. Tingkat Pekerjaan, karyawan dengan level pekerjaan lebih tinggi cenderung lebih merasa puas dengan pekerjaan mereka karena gaji dan kondisi kerja lebih baik dan mereka dapat menggunakan seluruh kemampuannya.
- c. Ukuran Organisasi, jika organisasi berkembang menjadi besar, ada bukti bahwa kepuasan kerjanya menurun. Hal tersebut bisa diatasi dengan selalu menjaga hubungan antar karyawan seperti kedekatan satu sama lain, persahabatan, kelompok kerja kecil, komunikasi dan partisipasi seperti ketika organisasi masih kecil.

Berdasarkan indikator yang menimbulkan kepuasan kerja tersebut di atas akan dapat dipahami sikap individu terhadap pekerjaan yang dilakukan. Karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan adanya perbedaan persepsi pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya. Oleh karenanya sumber kepuasan seorang karyawan secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan yang dilakukan memuaskan. Meskipun untuk batasan kepuasan kerja ini belum ada keseragaman tetapi yang jelas dapat dikatakan bahwa tidak ada prinsip-prinsip ketetapan kepuasan kerja yang mengikat dari padanya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang dikemukakan oleh

Brown dan Ghiselli (1950) dalam buku dengan judul Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan kesatu, (Sutrisno, 2001: 84-85), ada 5 (lima) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: faktor kedudukan (posisi), faktor umur, faktor pangkat (golongan), faktor jaminan sosial dan jaminan finansial dan faktor mutu pengawasan. Dari lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja akan diperoleh faktor yang paling dominan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja anggota Ditlantas Polri, sehingga dengan analisa yang tepat akan diperoleh cara dan strategi dalam melakukan peningkatan kepuasan kerja anggota Ditlantas Polri.

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

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

Faktor umur dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Dalam pemeliharaan hubungan yang serasi antara organisasi dengan para anggotanya, kaitan antara usia karyawan dengan kepuasan kerja perlu mendapat perhatian. Umur di antara 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun adalah merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan. Anggota yang mempunyai usia lanjut mempunyai tenaga fisik relatif kecil dan terbatas, meskipun mereka pada umumnya sudah mempunyai pengalaman dalam pekerjaannya. Pengalaman ini mempunyai hubungan yang erat dengan umur. Sedangkan anggota yang usianya masih muda relatif kurang mempunyai rasa tanggung jawab.

Faktor jaminan finansial dan jaminan sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang

diberikan, promosi dan sebagainya. Masalah finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Menurut Mondy and Noe (1996: 358) "*Direct financial compensation consist of the pay that a person receives in the form of wages solaries, bonuses and commission. Indirect financial compensation (benefits) includes all financial rewards that are not included direct compensation*".

"Kompensasi non keuangan terdiri dari kepuasan yang diterima oleh seorang dari tugas atau dari psikologi dan atau lingkungan phisik dimana seorang bekerja. Pada saat-saat tertentu seseorang dalam menerima kompensasi akan mengukur penerimaannya dengan bentuk non financial atau financial hal ini tergantung pada tingkat kebutuhan yang dimiliki."

Agar dalam pelaksanaannya program jaminan finansial dan jaminan sosial berjalan efektif maka program tersebut harus menerapkan azas-azas kompensasi (Hasibuan, 2001). Yaitu :

1. Azas adil, yaitu besarnya kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan dan memenuhi perdyaratan internal konsisten.
2. azas layak dan wajar, yaitu kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal.

Faktor mutu pengawasan hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktifitas kerja. Kepuasan anggota dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga anggota akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (sense of belonging). Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh anggota/karyawan dalam suatu perusahaan/organisasi perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan kepada anggota agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan sehingga pimpinan dapat menilai anggota berdasarkan kedisiplinan dalam bekerja.

2.1.2 Teori-Teori tentang Kepuasan Kerja

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

2.1.2.1. Teori dua faktor (Herzberg)

Frederick Herzberg (1950), seorang Profesor Ilmu Jiwa pada Universitas di Cleveland, Ohio, mengemukakan teori yang dikenal dengan “Model dua faktor” dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor hygiene atau “pemeliharaan”. Menurut teori ini, yang dimaksud dengan faktor motivasional adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor hygiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang, misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kerjanya.

Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional terhadap pegawai, yakni yang mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja baik. Seorang pemimpin harus memberi perhatian yang sungguh-sungguh agar faktor-faktor motivator memberikan motivasi kepada bawahan sebagai berikut:

a. Achievement (keberhasilan pelaksanaan)

Seorang pemimpin harus mempelajari bawahannya dalam melaksanakan pekerjaannya supaya dapat bekerja terarah dan lebih baik. Berikan kesempatan kepada bawahan untuk berinovasi terhadap bidang pekerjaannya sehingga hasilnya dapat berguna bagi organisasi. Pemimpin harus dapat memberi semangat kepada bawahannya supaya mereka dapat mengerjakan pekerjaannya penuh tanggung jawab dan berhasil mengerjakannya. Apabila telah berhasil seorang pemimpin harus menyatakan keberhasilannya dan memberikan penghargaan atau pujian sebagai bentuk perhatian seorang pimpinan terhadap bawahannya.

b. Recognition (pengakuan)

Setelah seorang bawahan berhasil melakukan pekerjaannya pengakuan pimpinan dapat dilakukan dengan berbagai cara sebagai berikut:

- Langsung menyatakan keberhasilan di tempat pekerjaannya
- Memberi surat penghargaan
- Memberi hadiah berupa uang tunai
- Memberi medali, surat penghargaan dan hadiah uang tunai
- Memberi promosi

c. **The Work it self (pekerjaan itu sendiri)**

Pemimpin membuat usaha-usaha yang riil dan meyakinkan, sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan berusaha menghindari kebosanan dalam pekerjaan bawahan serta mengusakan agar setiap bawahan sudah tepat dalam pekerjaannya.

d. **Responsibilities (tanggung jawab)**

Agar tanggung jawab benar-benar menjadi faktor motivator bagi bawahan, pemimpin harus menghindari supervisi yang ketat, dengan membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi. Diterapkannya prinsip partisipasi membuat bawahan sepenuhnya merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya.

e. **Advacement (pengembangan)**

Pengembangan merupakan salah satu faktor motivator bagi bawahan. Agar faktor pengembangan dapat berfungsi sebagai motivator maka pemimpin dapat memulainya dengan melatih bawahannya untuk pekerjaan yang lebih bertanggung jawab.. Bila ini sudah dilaksanakan, selanjutnya pemimpin memberi rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan, untuk menaikkan pangkatnya atau dikirim mengikuti pendidikan atau latihan lanjutan.

Selain faktor yang dapat menjadi motivator terdapat faktor Hygiene yaitu faktor-faktor yang dapat menimbulkan rasa tidak puas kepada pegawai. Setiap orang pernah mengalami kekecewaan dalam melakukan pekerjaannya. Untuk mencapai kepuasan kerjanya terlebih dahulu menghilangkan rasa kekecewaan. Agar kekecewaan dapat dihilangkan dari pekerjaann maka pemimpin harus melakukan tindakan sebagai berikut:

a. **Technical Supervision**

Dengan *Technical Supervision* yang menimbulkan kekecewaan dimaksudkan adanya kekurangmampuan di pihak atasan dalam melakukan supervisi dikarenakan kekurangan dalam kecakapan teknis. Untuk lebih meningkatkan kemampuannya seorang pemimpin mengikuti pelatihan dan pendidikan untuk memperbaiki kemampuannya demi tujuan organisasi.

b. Interpersonal Supervision

Interpersonal Supervision menunjukkan hubungan perorangan antara bawahan dengan atasannya. Agar hubungan atasan dengan bawahan tidak ada kekecewaan yang ditimbulkan atasan terhadap bawahannya, maka tiga kecakapan harus dimiliki setiap pimpinan yaitu kecakapan teknis (*technical skill*), kecakapan kemanusiaan (*human skill*) dan kecakapan konsepsional (*conceptual skill*). Kecakapan teknis yang meliputi metode dan proses yang pada umumnya menggunakan alat sangat penting bagi pemimpin. Kecakapan kemanusiaan ialah kemampuan untuk bekerja di dalam atau dengan kelompok, sehingga dapat membangun kerja sama dan mengkoordinasikan berbagai kegiatan. Kecakapan konsepsional ialah kemampuan memahami kerumitan seluruh organisasi, sehingga dalam berbagai tindakan yang diambil tekanan selalu dalam usaha merealisasi tujuan organisasi sebagai keseluruhan.

c. Policy dan Administrasi

Kebijaksanaan personalia ditentukan oleh pimpinan tertinggi dalam perusahaan/organisasi, dalam hal ini oleh Dewan Direksi dengan memperhatikan pendapat Serikat Pekerja. Kunci policy personalia terletak pada keharusan adanya sistem karier dalam organisasi. Policy Personalia umumnya dibuat dalam bentuk tertulis dan pelaksanaan praktek kebijaksanaan dilakukan masing-masing manager dan diharapkan mereka berbuat seadil-adilnya.

d. Gaji

Seorang manajer tidak dapat menentukan sendiri skala gaji bawahannya. Namun demikian, seorang manajer mempunyai kewajiban menilai apakah jabatan-jabatan di bawah pengawasannya mendapat kompensasi sesuai dengan dengan pekerjaan yang mereka kerjakan.

e. Keadaan Pekerjaan

Seorang manager dapat berperan berbuat berbagai hal untuk bawahannya supaya dalam melakukan pekerjaannya dapat menjadi lebih baik. Kondisi ruangan tempat bekerja harus nyaman mungkin seperti penerangan cukup, perabot mencukupi dan mengutamakan kebersihan dan kesehatan. Menurut Herzberg seandainya kondisi-kondisi lingkungan yang baik dapat tercipta, prestasi tinggi dapat dihasilkan melalui konsentrasi pada kebutuhan yang berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan ego dan perwujudan diri yang lebih tinggi.

2.1.2.2. Teori Keadilan/kesetaraan (Equity Theory) oleh J. Stacy Adam

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Jadi, atasan harus bertindak adil terhadap bawahannya untuk menciptakan suasana yang harmonis antar sesama anggota. Menurut teori ini sesuatu yang bernilai bagi seseorang yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti: pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah jam kerja, dan peralatan yang dapat mendukung dalam melakukan pekerjaannya. Sedangkan hasil dari pekerjaan yang dianggap bernilai oleh anggota, seperti: upah/gaji, penghargaan, kesempatan untuk maju dan berhasil. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara obyektif (baik/salah), bukan atas suka/tidak suka (like or dislike). Pemberian kompensasi harus berdasarkan internal kontingensi, demikian pula dalam pemberian hukuman harus didasarkan pada penilaian yang obyektif dan adil. Jika dasar keadilan diterapkan dengan baik oleh atasan, gairah kerja bawahan cenderung meningkat. Inti dari teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dan imbalan yang diterima. Artinya apabila seorang karyawan mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu:

- a. seseorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar, atau
- b. mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Siagian: 291).

Pemeliharaan hubungan dengan anggota dalam kaitan ini berarti seorang pemimpin harus selalu waspada jangan sampai persepsi ketidakadilan timbul,

apalagi meluas di kalangan para anggota. Dalam penempatan anggota pada jabatan tertentu yang tidak sesuai dengan kemampuannya, latar belakang pendidikan kejuruan akan menjadi bahan pembicaraan di kalangan anggota. Apabila sampai terjadi akan timbul berbagai dampak negatif bagi organisasi seperti ketidakpuasan, keinginan pindah dari bagian mereka bekerja, tingkat kemangkiran yang tinggi, berkurangnya sikap disiplin, sering bolos kerja, masuk kerja terlambat, sering terjadinya kecelakaan dalam pelaksanaan tugas, dan sering cenderung berbuat kesalahan dalam melakukan pekerjaan masing-masing.

2.1.2.3. Teori Ketidaksesuaian (Locke:1969)

Menurut Locke, kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih (discrepancy) antara apa yang telah dianggap telah didapatkan dengan apa yang diinginkan. Jumlah yang diinginkan dari karakteristik pekerjaan didefinisikan sebagai jumlah minimum yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan yang ada. Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi-kondisi aktual. Semakin besar kekurangan dan semakin banyak hal-hal penting yang diinginkan, semakin besar ketidakpuasannya. Jika terdapat lebih banyak jumlah faktor pekerjaan yang dapat diterima secara minimal dan kelebihan yang menguntungkan (misalnya: upah ekstra, jam kerja yang lebih lama), orang yang bersangkutan akan sama puasnya bila terdapat selisih dari jumlah yang diinginkan.

Variasi model lain ketidaksesuaian tentang kepuasan kerja yang telah dikemukakan, misalnya Porter (1961) mendefinisikan kepuasan sebagai selisih dari banyaknya sesuatu yang "seharusnya ada" dengan banyaknya "apa yang ada". Konsepsi ini pada dasarnya sama dengan model Locke, tetapi "apa yang seharusnya ada" pertimbangan-pertimbangan yang adil dan kekurangan atas kebutuhan-kebutuhan karena diterminan dari banyaknya factor pekerjaan yang lebih disukai. Studi Wanous dan Lawler (1972) menemukan bahwa para pekerja memberikan tanggapan yang berbeda-beda menurut bagaimana kekurangan/selisih itu didefinisikan. Keduanya menyimpulkan bahwa orang memiliki lebih dari satu jenis perasaan terhadap pekerjaannya, dan tidak ada "cara

terbaik” yang tersedia untuk mengukur kepuasan kerja. Cara mendefinisikan serta mengukur kepuasan serta mengukur kepuasan secara tepat ditentukan oleh tujuan pengukuran.

2.1.2.4. Teori Harapan

Teori Harapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom (1964), dalam bukunya yang berjudul “Work and Motivation” mengutarakan teorinya yaitu “Teori Harapan”. Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan nampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya apabila dia meyakini akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik.. Teori harapan mempunyai daya tarik tersendiri karena penekanan tentang pentingnya bagian kepegawaian membantu para karyawan dalam menentukan hal-hal yang diinginkannya serta menunjukkan cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan keinginannya (Siagian. 2008: 292). Vroom sebagaimana dikutip oleh Ahmad, MA. Roshidi (1999) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai satu acuan dari orientasi yang efektif seseorang pegawai terhadap peranan mereka pada jabatan yang dipegangnya saat ini. Sikap yang positif terhadap pekerjaan secara konsepsi dapat dinyatakan sebagai kepuasan kerja dan sikap negatif terhadap pekerjaan sama dengan ketidakpuasaan. Teori harapan berfokus pada tiga hubungan, antara lain:

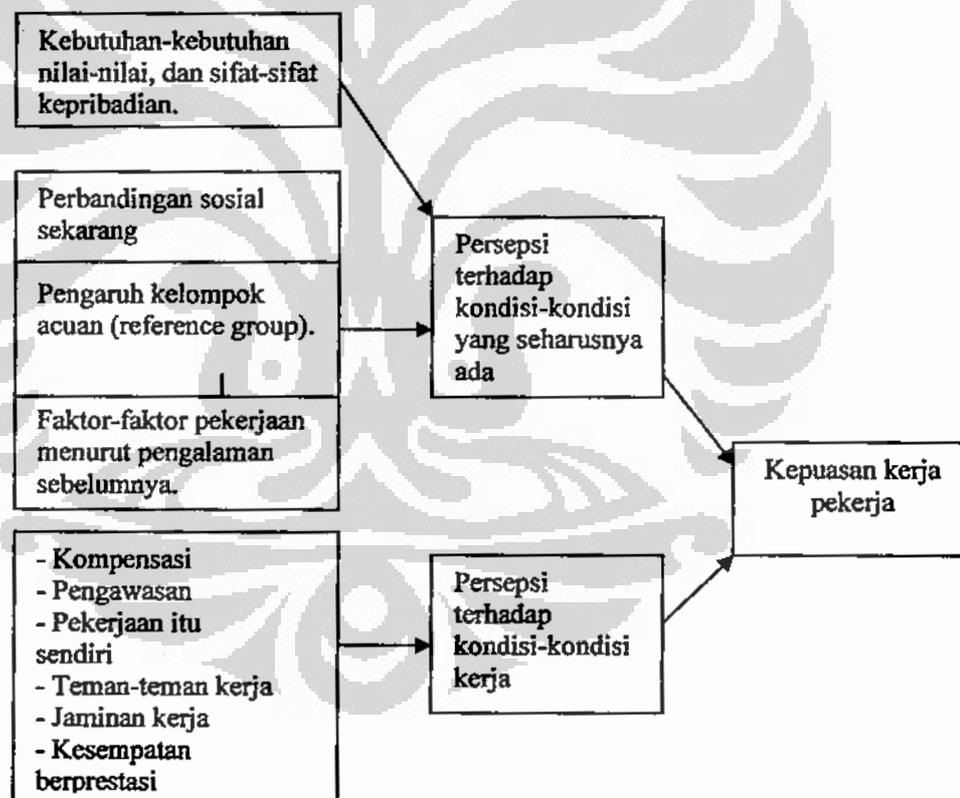
1. Hubungan upaya-kinerja. Probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja.
2. Hubungan kinerja-imbalan. Sampai sejauh mana individu itu meyakini bahwa berkinerja pada tingkat tertentu akan mendorong tercapainya output yang diinginkan.
3. Hubungan imbalan-sasaran pribadi. Sampai sejauh mana imbalan-imbalan organisasi memenuhi sasaran kebutuhan pribadi individu serta potensi daya tarik imbalan tersebut bagi individu tersebut.

Teori harapan menjelaskan mengapa banyak sekali pekerja tidak termotivasi pada pekerjaannya dan semata-mata melakukan hal yang rutinitas dan sekedar menjalankan kewajiban (Robbin, 2006: 238).

Definisi telah mendapat dukungan dari Smith dan Kendall (1963) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang pegawai mengenai pekerjaannya. Dari teori-teori tentang kepuasan yang telah dijelaskan di atas, teori Discrepancy (Locke) dijabarkan guna mencakup diterminan-diterminan kepuasan dipertunjukkan sebagai berikut (Wexley, Yuki, 1992: 144) :

Bagan 2.1.

HIPOTESIS DITERMINAN-DITERMINAN KERJA



Sumber: Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yuki Diterjemahkan oleh Shobaruddin

Kepuasan kerja seseorang ditentukan bersama-sama atas dasar karakteristik situasi kerja dan karakteristik pekerja. Persepsi seseorang tentang "apa yang seharusnya ada" dalam suatu pekerjaan akan ditentukan oleh

karakteristik pekerja dan variabel situasi, sedangkan persepsi tentang "apa yang ada sekarang" dalam suatu pekerjaan akan banyak ditentukan oleh kondisi kerja aktual. Dari gambar di atas dapat diuraikan bahwa kebutuhan adalah penting karena seorang pekerja akan menginginkan lebih banyak faktor pekerjaan yang merupakan alat untuk memenuhi kebutuhan yang timbul sekarang. Jika satu faktor pekerjaan (misalnya pengakuan) yang tersedia dalam pekerjaannya sudah cukup memenuhi kebutuhannya yang relevan (misalnya penghargaan), maka faktor pekerjaan tambahan lainnya tidak diinginkan pekerja dan tidak akan meningkatkan kepuasan kerja. Nilai-nilai adalah keyakinan-keyakinan seseorang yang relatif tetap tentang perilaku apa yang "benar" dan yang "salah", nilai-nilai hidup yang diinginkan dan yang tidak diinginkan karena nilai-nilai dapat mempengaruhi acuan kerja terhadap jenis pekerjaan dan kondisi tertentu. Sifat-sifat kepribadian seperti harga diri menggerakkan aspirasi dan acuan kerja seseorang.

Pada tiga aspek situasi pekerjaan yang mempengaruhi persepsi "yang seharusnya" yaitu perbandingan sosial dengan pekerja-pekerja lainnya, pengaruh kelompok acuan, serta faktor pekerjaan-pekerjaan menurut pengalaman sebelumnya. Seorang pekerja akan membandingkan keuntungan hasil dari pekerjaannya dengan input orang yang pada posisi yang sama dalam suatu pekerjaan. Persepsi seorang pekerja tentang "apa yang seharusnya ada" dalam pekerjaannya juga dipengaruhi oleh persepsinya terhadap "apa yang telah ada" pada pekerjaan sebelumnya. Sedangkan dalam kelompok acuan (reference groups) adalah pengaruh situasi ketiga terhadap persepsi pekerja terhadap "apa yang seharusnya ada". Kelompok acuan adalah kelompok dimana seseorang mencari petunjuk dalam menafsirkan dan mengevaluasi pengalaman dirinya. Harapan dan aspirasi seseorang terhadap suatu pekerjaan akan dipengaruhi oleh konsepsi kelompok acuan tentang jenis pekerjaan apa serta kondisi bagaimana yang sesuai dengan dirinya (Korman, 1971 dalam Shobaruddin, 1992: 144). Seorang pekerja akan lebih puas jika pekerjaannya dibenarkan oleh kelompok acuannya.

Kelompok terakhir akan mengkaji diterminan-determinan kepuasan kerja terhadap materi pekerjaan, kompensasi, pengawasan, pekerjaan itu sendiri, teman-

teman kerja, jaminan kerja, dan kesempatan berprestasi. Dari beberapa karakteristik pekerja maupun karakteristik pekerjaan untuk menjelaskan bagaimana kepuasan kerja terbentuk.

2.1.3. Pengukuran Kepuasan Kerja

Pekerjaan membutuhkan interaksi dengan rekan kerja dan para atasan, mematuhi peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan suasana kerja yang sering kali kurang ideal dan lain-lain. Kepuasan kerja dapat diukur dengan banyak cara dan informasi tentang kepuasan kerja seperti peringkat global tunggal (single global rating) yaitu dengan mengajukan pertanyaan kepada para karyawan/anggota diminta untuk menanggapi terhadap berbagai aspek pekerjaannya apakah "sangat puas" sampai "sangat tidak puas" dengan memilih angka 5 yang menyatakan sangat puas sampai dengan angka 1 yang menyatakan sangat tidak puas. Cara berikutnya adalah skor penghitungan (summation score) yang terdiri dari sejumlah aspek pekerjaan seperti upah, peluang promosi, hubungan dengan mitra kerja dan pengawasan. dapat dengan mengajukan pertanyaan dengan jawaban tertentu, para karyawan/anggota diminta memilih satu di antara jawaban-jawaban yang telah disediakan untuk pertanyaan-pertanyaan tertentu yang kemudian dikembangkan untuk penggunaan kuesioner, interview dan dapat juga melakukan survei pendapat.

2.1.4. Cara Meningkatkan Kepuasan Kerja

Victor H. Vroom dalam bukunya yang berjudul "Work and Motivation" dengan Teori Harapan menyatakan dengan sangat sederhana yaitu jika seorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya pun untuk berupaya akan menjadi rendah. Mungkin terjadi

bahwa seseorang merasa puas dalam pekerjaannya karena yang bersangkutan menyadari bahwa apa yang dicapainya sudah maksimal.

Untuk mendorong motivasi bawahan seorang pemimpin perlu memahami hirarki kebutuhan-kebutuhan manusia. Maslow berpendapat bahwa tingkah laku masing-masing individu pada suatu saat tertentu, biasanya ditentukan oleh kebutuhannya yang mendesak. Untuk menghilangkan kejenuhan dan meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan perlu dilakukan pengembangan karyawan. Edwin B. Flippo mengatakan: "Education is concerned with increasing general knowledge and understanding of our total environment". (Pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh). "Training is the act of increasing the knowledge and skill an employee for doing a particular job". "Latihan adalah merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan ketrampilan seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu" (Hasibuan, 2007:70). Langkah pertama untuk mengatasi ketidakpuasan kerja adalah menemukan penyebab-penyebabnya. Langkah terapinya meliputi usaha mengubah kondisi-kondisi kerja, memindahkan para pekerja ke pekerjaan yang lebih cocok serta mengubah harapan dan persepsi para pekerja. Semua tindakan pencegahan ketidakpuasan diupayakan untuk menghindari dampak negatif terhadap organisasi.

2.2. Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi faktor kepemimpinan sangat berperan penting dalam menjalankan dan mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Tujuan organisasi akan tercapai apabila seorang pemimpin mempunyai kualitas dan dapat memahami perilaku anggotanya yang berlatar belakang berbeda. Pemimpin harus dapat menggerakkan anggotanya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya terhadap organisasi dengan berpartisipasi menjalankannya dengan baik sesuai yang diharapkan organisasinya. Organisasi adalah unit sosial yang sengaja dikelola, terdiri atas dua orang atau lebih, yang berfungsi secara relatif terus-menerus untuk mencapai satu sasaran atau serangkaian sasaran

bersama. Orang yang mengawasi kegiatan-kegiatan orang lain dan yang bertanggungjawab atas pencapaian tujuan dalam organisasi-organisasi tersebut adalah manajer (individu-individu yang mencapai sasaran melalui orang lain).

Menurut Henry Fayol semua manajer menjalankan lima fungsi manajemen, yaitu: merencanakan, mengorganisasikan, memerintahkan, mengkoordinasikan, dan mengendalikan. Sedangkan manajemen menurut Siagian (1996, 21-22) adalah seni memperoleh hasil melalui berbagai kegiatan yang dilakukan orang lain. Dewasa ini, kita memadatkan lima fungsi manajemen tersebut menjadi empat (Robbins, 2003: 4), yaitu:

1. Perencanaan, meliputi penentuan sasaran organisasi, penetapan strategi keseluruhan untuk mencapai sasaran, dan pengembangan hierarki rencana menyeluruh untuk memadukan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan.
2. Pengorganisasian, mencakup penetapan tugas-tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukan, bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, dan di mana keputusan harus diambil.
3. Kepemimpinan, mencakup memotivasi bawahan, mengarahkan kegiatan, memilih saluran komunikasi yang paling efektif, atau menyelesaikan konflik antar anggota
4. Pengendalian, mencakup memantau kinerja organisasi untuk mencapai tujuan sesuai rencana dan mengoreksi apabila ada kekeliruan dalam pelaksanaannya.

Fungsi manajemen tersebut tidak akan berarti apabila faktor manusia tidak dilibatkan atau ada manusianya tetapi tidak memiliki kemampuan dalam mengelola manajemen tersebut. Hal ini menjadi keharusan bahwa manajemen lebih menitikberatkan perhatiannya kepada sumber daya manusia dengan tidak melupakan faktor-faktor lainnya karena ukuran berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan ditentukan oleh pemimpin yang menjalankan dan mengawasi organisasi yang dipimpinnya.

George R. Terry mendefinisikan manajemen sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, penggiatan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-

sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya. Peneliti dapat mengartikan manajemen sebagai kemampuan seorang pemimpin pada Direktorat Lalu lintas Polri dalam menyusun perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian untuk memperoleh hasil sesuai harapan melalui kegiatan-kegiatan orang lain untuk mencapai tujuan, yang menunjukkan dalam manajemen terdapat kelompok orang yang menduduki berbagai tingkat jabatan untuk menggerakkan orang lain agar melakukan aktivitas-aktivitas dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen juga merupakan proses penyelenggaraan kegiatan-kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dengan perkataan lain, terdapat hubungan ketergantungan antara manusia dengan organisasi yaitu bahwa manusia dalam mencapai tujuannya menggunakan jalur organisasi dan setiap organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya melalui usaha kooperatif sekelompok orang di dalamnya. Untuk mengarahkan tujuan organisasi tersebut diperlukan seorang pemimpin untuk melakukan fungsi-fungsi manajemen seperti yang telah diuraikan di atas.

Pelaksanaan manajemen dapat terealisasi apabila kepemimpinan dalam organisasi memerlukan hubungan antara manusia, yaitu hubungan mempengaruhi (dari pemimpin) dan hubungan kepatuhan dan ketaatan para pengikut (bawahan) karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin. Sedangkan para pengikut terkena pengaruh kekuatan dari pimpinannya dan bangkitlah secara spontan rasa ketaatan pada pemimpin (Kartono, 1994: 2). Sedangkan pengertian pimpinan itu sendiri adalah seseorang yang mempunyai kemampuan dalam menyelenggarakan suatu kegiatan organisasi agar kegiatan tersebut dapat terselenggara dengan efisien. Selanjutnya agar tercipta ketertiban dalam kegiatan organisasi diperlukan pengaturan mengenai pembagian tugas, cara kerja, dan hubungan antara pekerjaan yang satu dengan yang lain (Kartono, 1994: 7). Kepemimpinan menurut Joseph C. Rost adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya (Rost dalam Safaria, 2004: 3).

Ada beberapa pengertian kepemimpinan yang diberikan oleh para ahli. Menurut Siagian (2002) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk

mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Blancard dan Hersey yang dikutip dalam (Tohardi, 2002) mengemukakan, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu dan kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Terry (1960) mengartikan kepemimpinan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang agar bekerja dengan rela untuk mencapai tujuan bersama. Secara luas kepemimpinan diartikan sebagai usaha yang terorganisir untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia, material, dan finansial guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sutrisno, 2009). Robbins (1996: 39) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.

Kepemimpinan menurut Anoraga (1992) adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu. Menurut William F. Whyte, ada empat faktor yang menentukan seseorang bisa menjadi pemimpin, (Soedarsono, 2009:75) yaitu: (1) *Operational leadership*, yaitu orang yang mempunyai inisiatif tinggi, menarik dan dinamis, menunjukkan pengabdian yang tulus dan kinerjanya baik. (2) *Popularity*, biasanya orang yang banyak dikenal mempunyai banyak kesempatan menjadi pemimpin. Contohnya: artis yang menjadi pemimpin daerah. (3) *The assumed representative*, orang yang selalu tampil mewakili kelompoknya mempunyai kesempatan besar untuk menjadi pemimpin. (4) *The prominent talent*, orang yang memiliki bakat/kecakapan yang menonjol dalam kelompoknya mempunyai kesempatan untuk menjadi pemimpin.

Beberapa pengertian kepemimpinan yang diuraikan di atas, Peneliti dapat mengartikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan orang lain kepada hal yang positif dan bermanfaat sehingga tujuannya tercapai.

Efektifitas kepemimpinan seringkali diperoleh akibat keberhasilan pemimpin dalam memilih perilaku kekuasaannya secara tepat sesuai dengan

kondisinya. Tanenbaum dan Schmidt (1958), memberikan tiga syarat utama bagi pemimpin agar dapat menampilkan perilaku kekuasaan secara efektif, yaitu: (1) kekuatan yang ada pada pemimpin, (2) kekuatan yang ada pada bawahan, dan (3) kekuatan yang ada pada situasi.

2.2.1. Teori-Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam organisasi memiliki sifat-sifat, perilaku dan kekuasaan yang beraneka ragam. Terdapat beberapa pengertian mengenai kepemimpinan yang diterjemahkan oleh para ahli yang intinya bahwa kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar tujuan organisasi tercapai. Beberapa teori tentang kepemimpinan yang mendukung diuraikan sebagai berikut :

2.2.1.1. Teori Kepemimpinan Situasional

Teori kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard di Pusat Studi kepemimpinan pada akhir tahun 1960. Sampai tahun 1982, Hersey dan Blanchard bekerja sama secara terus-menerus menyempurnakan kepemimpinan situasional. Pendekatan teori ini menekankan perilaku pemimpin dan merupakan model praktis yang dapat digunakan manajer, tenaga pemasaran, guru, atau orang tua untuk membuat keputusan dari waktu ke waktu secara efektif dalam rangka mempengaruhi orang lain. Fokus pendekatan situasional terhadap kepemimpinan terletak pada perilaku yang diobservasi atau perilaku nyata yang terlihat, bukan pada kemampuan atau potensi kepemimpinan yang dibawa sejak lahir. Penekanan pendekatan situasional adalah perilaku pemimpin dan anggota/pengikut dalam kelompok dan situasi yang variatif. Variabel kepemimpinan situasional dapat diukur dengan menggunakan 4 (empat) indikator (Hasibuan, 2007: 175), yaitu: (1) Gaya Otoratif, diterapkan pada situasi ketika manajer memiliki pengalaman dan informasi untuk menghasilkan konklusi, sementara pengikut tidak memiliki kemampuan, kesediaan, dan keyakinan untuk

memecahkan masalah. Gaya ini mempersyaratkan perilaku direktif dan pada situasi ketika hanya pemimpin yang memiliki informasi atau keahlian. (2) Gaya Konsultatif, adalah strategi yang tepat apabila manajer mengenali bahwa pengikut juga mempunyai beberapa pengalaman, atau pengetahuan tentang masalah dan bersedia memecahkan masalah meskipun belum mampu. Dalam situasi ini strategi yang terbaik adalah memperoleh masukan mereka, sebelum membuat keputusan final. Cara ini mempunyai dua keuntungan, yaitu kerja sama berbagi pengetahuan sehingga meningkatkan keakuratan keputusan dan pemimpin memberi motivasi dan membantu pengikut mengidentifikasi tujuan kelompok secara lebih jelas. (3) Gaya Fasilitatif, merupakan upaya kooperatif yaitu manajer dan pengikut bekerja sama mencapai keputusan bersama. Dalam hal ini pemimpin secara efektif memiliki komitmen terhadap diri sendiri untuk berbagi dalam proses pengambilan keputusan. Gaya ini merupakan cara yang sempurna manakala berhadapan dengan pengikut yang mampu, tetapi belum yakin akan dirinya. (4) Gaya Delegatif, digunakan terhadap pengikut yang memiliki tingkat kesiapan, pengalaman dan informasi yang diperlukan untuk keputusan atau rekomendasi yang layak.

2.2.1.2. Teori Kepemimpinan Kharismatik

Para pengikut terpicu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka (San Francisco: Jossey-Bass, 1988: 79). Pemimpin Kharismatik mempunyai lima karakteristik yang membedakan dengan pemimpin yang non kharismatik.

Bagan 2.2 Karakteristik Pokok Pemimpin Kharismatik

1. Visi dan artikulasi. Dia memiliki visiditunjukkan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada status quo; dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
2. Resiko personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh resiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi
3. Peka terhadap lingkungan. Mereka mapu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
4. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsive terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
5. Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

Sumber: Didasarkan pada J.A. Conger dan R. N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organization* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998), hal 94.

Dampak pemimpin kharismatik bagi para pengikutnya menunjukkan korelasi mengesankan antara pemimpin kharismatik dengan kinerja dan kepuasan yang tinggi di kalangan pengikutnya. Orang-orang yang bekerja bagi pemimpin kharismatik termotivasi untuk mengeluarkan upaya kerja ekstra dan, karena mereka menyukai pemimpin mereka mengungkapkan kepuasan yang lebih besar.

Kepemimpinan kharismatik mungkin tidak selalu diperlukan untuk mencapai tingkat tinggi kinerja karyawan. Mungkin paling tepat ketika tugas pengikut memiliki komponen ideologis atau ketika lingkungan melibatkan tingkat stress dan ketidakpastian yang tinggi. Alasan itu dapat menjelaskan bahwa pemimpin kharismatik lebih besar kemungkinan muncul dalam politik, agama, waktu perang, atau ketika perusahaan bisnis menawarkan produk barunya untuk memajukan perusahaannya.

2.2.1.3. Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional

Teori kepemimpinan transformasional merupakan gagasan dari Burns (1978), dikembangkan oleh Bass (1985). Efektifitas kepemimpinan transformasional terjadi karena memiliki sifat tertentu yakni: pemimpin melihat dirinya sebagai agen perubahan; pemimpin adalah visionary yang mempunyai level kepercayaan yang tinggi bagi institusinya; pemimpin adalah pengambil

resiko, tetapi bukan orang yang sembrono; pemimpin memiliki ketrampilan dan keyakinan dalam mempertimbangkan sesuatu sebelum mengambil suatu tindakan; pemimpin percaya dengan orang lain dan menunjukkan sensitifitas terhadap kebutuhan orang lain; berperilaku sesuai nilai-nilai dan norma yang ada; fleksibel dan terbuka untuk belajar dari pengalaman (Hasan Rachmany, 2001: 56).

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada diri pengikutnya. Pemimpin transformasional akan memberikan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut; mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu memandang masalah lama dengan cara-cara baru; mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran organisasi (Robbins, 2006:472).

Studi Ohio, model Fiedler (1967), teori jalur-sasaran, dan model partisipasi pemimpin memperhatikan pemimpin transaksional. Pemimpin jenis ini memandu atau memotivasi pengikut mereka menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Tentunya dengan memperlihatkan gaya kepemimpinannya yang dapat memberi contoh dan motivasi bagi anggotanya untuk komitmen dalam menjalankan tugas dan mengutamakan kepentingan tugas daripada kepentingan pribadi dan kelompoknya demi tercapainya tujuan organisasi. Terdapat perbandingan antara kepemimpinan Transaksional dengan kepemimpinan Transformasional yang dapat dilihat pada bagan di bawah ini :

Bagan 2.3

Karakteristik Pemimpin Transaksional dan Transformasional

Pemimpin transaksional

- Imbalan Kontingen: kontrak pertukaran imbalan atas upaya, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- Manajemen berdasar pengecualian (aktif): Melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- Manajemen berdasar Pengecualian (pasif): Mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi
- Laissez-Faire: Melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

Pemimpin Transformasional

- Kharisma: Memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- Inspirasi: Mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- Simulasi Intelektual; Mendorong Inteligensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- Pertimbangan Individual: Memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih, menasehati.

Sumber: B. M. Basa, "From Transactional to transformational Leadership; Learning to Share the Vision," *Organizational Dynamic*, Musim Dingin 1990, hal 22. Dicitak dengan izin penerbit; American management Association, New York, Hak cipta dilindungi.

Dari perbandingan karakteristik di atas menunjukkan bahwa dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional kepemimpinan transformasional lebih erat dengan rendahnya tingkat pengunduran diri, tingginya produktivitas, dan kepuasan karyawan yang lebih besar.

2.2.1.4. Kepemimpinan Visioner (Westley dan Mintzberg, 1989)

Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realisis, dapat dipercaya, dan menarik tentang masa depan organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat dibanding saat ini. Visi ini, jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat mempunyai kekuatan besar sehingga bias mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan ketrampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

Kualitas pemimpin visioner dapat terlihat dari ketrampilan yang dimilikinya, ada tiga kualitas yang berkaitan dengan efektifitas peran visioner mereka: Pertama adalah kemampuan untuk menjelaskan visi ke orang lain, melalui tindakan-tindakan dan sasaran-sasaran yang dituntut melalui komunikasi lisan dan tulisan yang jelas. Ketrampilan kedua adalah kemampuan mengungkapkan visi tidak hanya secara verbal melainkan melalui perilaku kepemimpinan. Ketrampilan ketiga adalah kemampuan untuk mengurutkan aktivitas-aktivitas sehingga visi dapat diterapkan ke dalam berbagai situasi

2.2.2. Fungsi dan Peran Pemimpin dalam Organisasi

Fungsi pemimpin dalam organisasi memiliki spesifikasi berbeda dengan bidang kerja atau organisasi lain. Perbedaan ini disebabkan oleh beberapa macam hal, antara lain adalah: macam organisasi, situasi sosial dalam organisasi, dan jumlah anggota kelompok (Ghiselli dan Brown, 1973). Selanjutnya fungsi pemimpin dalam organisasi menurut Terry (1960) dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu: (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) penggerakan, (4) pengendalian. Dalam menjalankan fungsinya pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu yaitu mengupayakan agar kelompok yang dipimpinnya dapat mencapai tujuan dengan baik, bekerja dengan kompak dan produktif dan saling mendukung dalam situasi bagaimanapun. Tugas utama pemimpin adalah: (1) memberi struktur yang jelas terhadap situasi-situasi rumit yang dihadapi kelompok, (2) mengawasi dan menyalurkan tingkah laku kelompok, (3) merasakan dan menerangkan kebutuhan kelompok pada dunia luar, baik mengenai sikap, harapan, tujuan, dan kekhawatiran kelompok (Gerung, 1981).

Peran pemimpin dalam suatu organisasi tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak di luar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuannya. Pihak di luar organisasi sangat berpengaruh terhadap citra bagi organisasi. Ada tiga bentuk peran pemimpin dalam organisasi, yaitu yang bersifat interpersonal, informasional, dan dalam kanvas pengambilan keputusan. (Siagian, 2002:66)

2.2.2.1 Peranan yang Bersifat Interpersonal

Seorang manager dituntut mempunyai ketrampilan insani. Ketrampilan tersebut mutlak perlu karena dalam menjalankan kepemimpinannya seorang manager berinteraksi dengan manusia lain, bukan hanya dengan bawahannya, akan tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan, yang disebut stakeholder, di dalam dan luar organisasi. Peranan interpersonal dalam organisasi berupa kegiatan yang sifatnya seremonial dan legal seperti: menghadiri upacara resmi, memenuhi undangan atasan, rekan setingkat, para bawahan, dan mitra kerja. Kedua, peran selaku pemimpin yang bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada para bawahannya. Ketiga, peran selaku penghubung di mana seorang manager harus mampu menciptakan jaringan yang luas dengan memberikan perhatian khusus kepada mereka yang mampu berbuat sesuatu bagi organisasi. Ketiga peran tersebut harus diperhatikan karena masyarakat dapat menilai seorang pimpinan dalam suatu organisasi dari sikap yang ramah, bertanggung jawab dan mampu merangkul masyarakat dari semua golongan sehingga tercipta mitra kerja yang harmonis dan saling membantu.

2.2.2.2. Peranan yang Bersifat Informasional

Kegiatan organisasi dapat terlaksana dengan adanya dukungan informasi yang mutakhir, lengkap, jujur dan dapat dipercaya karena diolah dengan baik. Peran tersebut ada tiga bentuk, yaitu: Pertama, seorang manager adalah pemantau arus informasi yang terjadi dari dan ke dalam organisasi. Seorang manager selalu menerima berbagai informasi dari dalam dan luar organisasi. Bahkan juga informasi yang sebenarnya tidak harus ditujukan kepadanya, tetapi kepada orang lain dalam organisasi. Kedua, peran sebagai pembagi informasi. Berbagai informasi yang diterima oleh seorang mungkin berguna dalam penyelenggaraan fungsi manajerialnya akan tetapi, mungkin pula untuk disalurkan kepada orang atau pihak lain dalam organisasi. Peran ketiga, peran selaku juru bicara organisasi. Peran ini memerlukan kemampuan menyalurkan informasi secara tepat kepada

berbagai pihak di luar organisasi, terutama menyangkut informasi tentang rencana, kebijaksanaan, tindakan, dan hasil yang telah dicapai oleh organisasi.

2.2.2.3. Peranan Pengambilan Keputusan

Peranan ini mengambil tiga bentuk suatu keputusan, yaitu sebagai berikut: Pertama, sebagai *entrpeneur*, seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus-menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi untuk mencari dan menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan, meskipun kajian itu sering menuntut terjadinya perubahan dalam organisasi. Kedua, peredam gangguan, yaitu kesediaan memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius yang apabila tidak ditangani akan berdampak negatif kepada organisasi. Ketiga, pembagi sumber dana dan daya. Dana dan daya sangat berperan dalam suatu kewenangan dalam menempatkan orang, mempromosikan orang dan yang membuat para bawahan bergantung kepadanya.

2.3. Komunikasi

Kata komunikasi berasal dari bahasa Latin "*communicatio*" yang berarti "pemberitahuan" atau "pertukaran pikiran". Jadi secara garis besar dalam suatu proses komunikasi haruslah terdapat unsur-unsur kesamaan makna agar terjadi suatu pertukaran pikiran dan pengertian antara komunikator (penyebarnya) dan komunikan (penerima pesan) (Suprpto, 2009: 5). Komunikasi merupakan salah satu kegiatan interaksi yang sangat penting dalam semua aspek kehidupan manusia oleh karena itu komunikasi bagaikan urat nadi kehidupan sosial manusia. Secara umum beberapa ahli memberikan pemahaman komunikasi (Soedarsono, 2009:28),diantaranya :

Teri Kwal dan Michael Gamble (2002: 6), "*Communication is the deliberate or accidental transfer of meaning*" (Komunikasi adalah transfer pengertian secara sengaja maupun tidak sengaja).

Ronald B. Alder (1996:29), "*Communication is process in which people who occupy differing environments exchange messages in a specific context via one or more channels and often respond to each other's message through verbal and non verbal feedback.*" (Komunikasi adalah proses dimana individu yang berbeda lingkungan melakukan pertukaran pesan dalam konteks yang spesifik melalui satu atau lebih saluran dan masing-masing saling memberikan tanggapan berupa feedback verbal maupun non verbal).

Juia T. Wood (2000: 10), : "*Communication as a systemic process in which individuals interact with and through symbols to create and interpret meaning*", (Komunikasi adalah proses yang sistematis dimana individu saling berinteraksi dengan dan melalui symbol-simbol yang membentuk dan menginterpretasikan pemahaman).

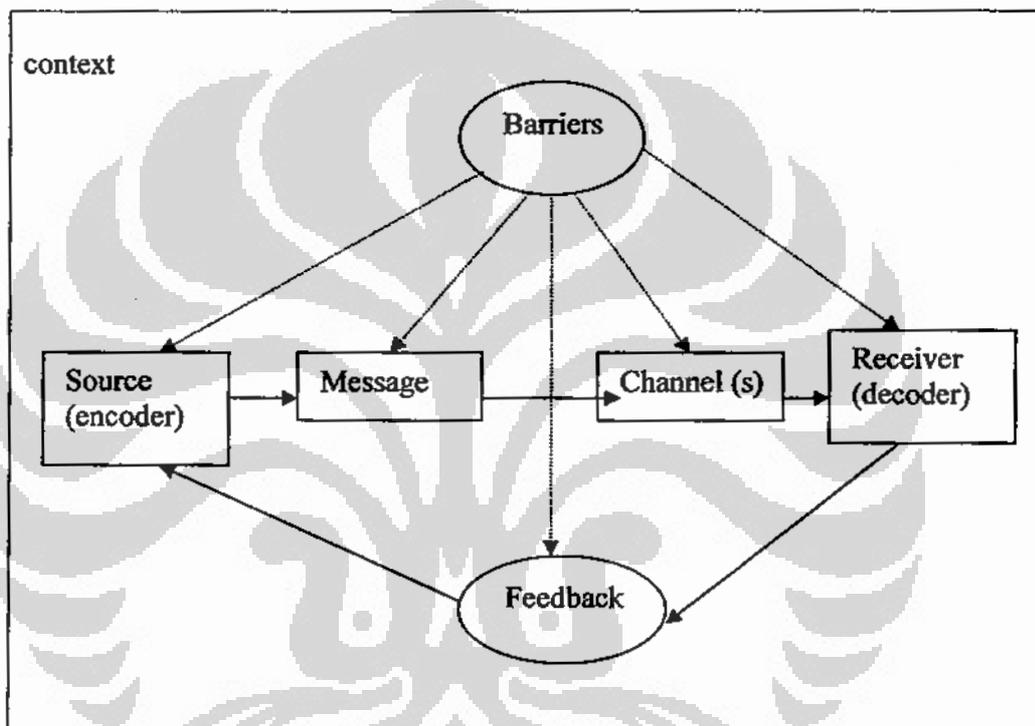
Menurut Peneliti komunikasi adalah proses penyampaian informasi yang diperoleh dari sumber langsung atau sumber tidak langsung, baik satu arah maupun dua arah, dan mengandung arti. Apabila komunikasi itu dapat diterima, dimengerti dan dipahami oleh komunikan berarti dapat dikatakan bahwa komunikasi tersebut berhasil mencapai sasaran dan proses komunikasi telah berhenti.

Sedangkan Larry L. Barker (1987: 9), mendefinisikan komunikasi berdasarkan proses kegiatan dan elemen-elemen yang ada dalam proses komunikasi tersebut sebagai berikut:

"The communication process is a system that involves an interrelated, interdependent group elements working together as a whole to achieve a desired outcome or goal". (Proses komunikasi adalah sistem dari seluruh elemen kelompok yang saling berhubungan, ketergantungan dan bekerja sama untuk mencapai tujuan dan keinginan). Elemen-elemen dalam proses komunikasi tersebut meliputi : (1). Sumber (source/encoder) membuat kode komunikasi, kemudian dikirimkan sebagai (2). Pesan (message) melalui (3). Saluran (channels) untuk (4). Penerima/pembaca kode (receiver/decoder), yang merespon melalui (5) umpan balik (feedback) sesuai dengan masing-masing bentuk komunikasi.

Pemahaman terhadap tiap elemen tergantung pada (6). Situasi atau konteks dimana pesan tersebut diinterpretasikan. Hubungan antar elemen komunikasi yang merupakan proses komunikasi, digambarkan sebagai berikut:

Bagan 2.4
THE COMMUNICATION PROCESS



Sumber: Barker (1987: 9)

Reed H. Blake (2005: 32-34) menjelaskan bahwa komunikasi organisasi sebuah bentuk komunikasi antar pribadi yang bersifat khas dan signifikan. Komunikasinya terjadi dalam batas-batas yang jelas dan berkenaan dengan pencapaian tujuan organisasi. Dipertegas oleh Joseph A. De Vito (1997: 351) bahwa komunikasi organisasi adalah pesan yang dikirim dan diterima di dalam organisasi, di dalam kelompok yang strukturnya formal maupun yang terbentuk secara informal.

2.3.1. Fungsi Komunikasi

Berkaitan dengan peranan komunikasi organisasi di perusahaan, Kohler, Anatol dan Applbaum (Barker, 1987: 206-207) menjelaskan empat fungsi utama di dalam kelompok atau organisasi, (Soedarsono, 2009: 45) yaitu: pengendalian, motivasi, pengungkapan emosi, dan informasi. Komunikasi berfungsi sebagai pengendalian terhadap perilaku anggota dalam melaksanakan pekerjaannya secara formal baik kendala yang dihadapi maupun keberhasilannya untuk dilaporkan kepada atasan langsung sesuai tugasnya dan sesuai kebijakan perusahaan. Komunikasi informal juga mengendalikan perilaku, bila kelompok kerja yang satu dengan yang lainnya saling melecehkan dalam melakukan tugasnya. Mereka secara informal berkomunikasi, dan mengendalikan perilaku anggota itu. Sedangkan tujuan komunikasi menurut Gordon I. Zimmerman dibagi menjadi 2 (dua) kategori dasar, yaitu: Pertama, untuk menyelesaikan tugas-tugas yang penting bagi kebutuhan kita untuk memberi makan dan pakaian kepada diri sendiri, memuaskan kepuasan kita akan lingkungan, dan menikmati hidup. Kedua, untuk menciptakan dan memupuk hubungan dengan orang lain (Mulyana, 2000: 5 dalam Q. Ness, 2007: 2). Rudolph F. Verderber mengemukakan bahwa komunikasi memiliki dua fungsi pertama, Fungsi sosial yakni untuk tujuan kesenangan, untuk menunjukkan ikatan dengan orang lain, membangun dan memelihara hubungan. Kedua, fungsi pengambilan keputusan, yaitu memutuskan untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu pada suatu saat tertentu. Sebagian keputusan dibuat sendiri, dan sebagian lagi dibuat setelah berkonsultasi dengan yang lain, sebagian emosional, sebagian penuh pertimbangan yang matang (Mulyana, 2000: 4).

Komunikasi memperkuat motivasi dengan menjelaskan kepada anggota apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang di bawah standar. Komunikasi sebagai pengungkapan emosi, kelompok kerja yang saling berinteraksi sosial akan mengalami kekecewaan atau kepuasan terhadap pekerjaannya. Dalam mengungkapkan perasaannya itu komunikasi memfasilitasi pelepasan ungkapan emosi perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial. Komunikasi berhubungan

dengan perannya dalam mempermudah pengambilan keputusan. Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan melalui penyampaian data guna mengenali dan mengevaluasi pilihan-pilihan alternatif. Keterbukaan dalam berkomunikasi tidak boleh diabaikan karena dapat menimbulkan kekeliruan bagi si penerima dalam mengartikan bahkan lebih buruk lagi apabila informasi tersebut telah menyebar ke khalayak ramai. Sumber informasi harus jelas sehingga dapat dipertanggungjawabkan.

2.3.2. Perkembangan Teori-Teori Komunikasi

Model komunikasi terus berkembang dengan meningkatnya studi mengenai jaringan komunikasi. Perkembangan teori komunikasi terus mengikuti perkembangan jaman dan dimulai dari beberapa paradigma sebagai berikut:

2.3.2.1. Paradigma Linear

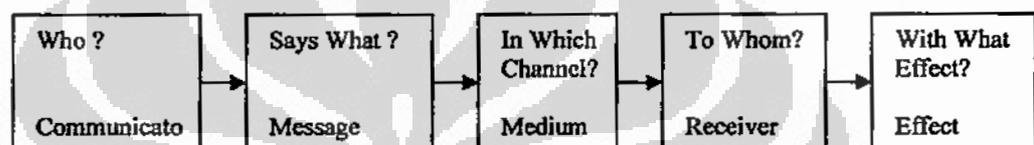
Paradigma proses komunikasi sebagai suatu yang linear bergerak dari kiri ke kanan seperti teori-teori jarum suntik (hypodermik) yang menganggap bahwa khalayak media komunikasi massa adalah bersifat pasif sehingga akan menerima apa saja yang disampaikan kepadanya. Teori Peluru (Severin dan Tankard, 1979 dalam Suprpto, 2002: 59) dipandang sebagai atribut dari kekuatan besar dalam komunikasi massa. Selanjutnya pandangan ini populer ketika sebagian orang merasa cemas akan munculnya penghasut-penghasut tipe Hitler sebagai pemegang kekuasaan melalui penggunaan komunikasi massa.

2.3.2.2. Model Komunikasi Linear

Model dianggap sebagai penggambaran suatu bagian atau sebuah realitas yang sengaja dibuat sederhana dalam bentuk-bentuk grafik. Semua model berusaha menunjukkan elemen-elemen utama dari setiap struktur atau proses dan hubungan antar elemen tersebut (Mc Quail dan Windahl, 1981). Selanjutnya model komunikasi Harold D. Lasswell, dalam artikelnya dengan satu kalimat

yang terkenal dalam riset-riset komunikasi ia menulis "Cara untuk mengatakan dengan tepat sebuah tindak komunikasi adalah dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan ini: who (siapa), says what (mengatakan apa), in which channel (dengan saluran mana), to whom (kepada siapa), with what effect? (dengan efek bagaimana?)".

Bagan 2.5
The Lasswell Formula With Corresponding Elements Of The
Communication Process



Sumber : Dennis Mc. Quall & Sven Windahl (1993: 13)

Kemudian dikembangkan oleh Braddcok (1985) menganggap bahwa harus ada hal lain yang dipertimbangkan selain kelima unsur Lasswell tersebut. Bardcok menambahkan dua hal yang ada hubungannya dengan tindak komunikasi, yaitu situasi di mana sebuah pesan dikirimkan dan apa tujuan komunikator mengatakan sesuatu. Selain itu Garbner (1956) merumuskan 10 (sepuluh) aspek komunikasi yang bisa dikaji tersendiri, yaitu (1) seseorang, (2) persepsi terhadap peristiwa, (3) reaksi, (4) situasi, (5) sarana, (6) material, (7) bentuk, (8) konteks, (9) isi dan , (10) konsekuensi. Rumusan ini disebutnya sebagai usaha menuju model komunikasi umum (Arifin, 2006:12). Shannon dan Weaver (1949) dengan model komunikasi yang keempat dalam bukunya *Mathematical Theory of Communication* mendefinisikan komunikasi sebagai segala prosedur dengan mana pikiran seseorang mungkin mempengaruhi orang lain, tetapi model itu direncanakan untuk tujuan *electronic engineering*. Model tersebut pada dasarnya adalah 'linear' bergerak dari kiri ke kanan dan merupakan model komunikasi satu arah. Model ini menyatakan adanya lima fungsi yang dilaksanakan dan satu faktor disfungsi, yaitu noise (gangguan).

2.3.2.3. Model Komunikasi Transaksional

Menurut Schramm bahwa pesan yang akan mendapatkan perhatian secara khusus oleh khalayak ditentukan oleh nilai-nilai yang memberikan ganjaran, hukuman, dan upaya-upaya yang diperlukan. Ganjaran dapat berupa segala sesuatu yang tertunda (belajar ketrampilan baru yang mungkin berguna bagi masa depan). Nilai hukuman adalah pesan pada tingkat di mana dapat membangunkan emosi yang negatif seperti halnya ketakutan/kekhawatiran atau kesalahan. Komunikasi bukan sekedar suatu aksi reaksi, tetapi suatu pertukaran transaksional antara dua orang atau lebih. Dengan demikian komunikasi adalah suatu rangkaian pertukaran pesan, dimana pesan berikutnya dibuat berdasarkan sebelumnya.

2.3.2.4. Model Komunikasi Konvergensi

Komunikasi bukan sekedar suatu proses pemindahan informasi, tetapi suatu proses konvergensi di mana dua orang atau lebih berpartisipasi dalam tukar-menukar informasi, untuk mencapai saling pengertian antara yang satu dengan yang lainnya. Konvergensi adalah suatu kecenderungan menuju ke suatu titik yang sama atau menuju satu sama lain, sedangkan divergensi adalah menjauh atau memisah. Komunikasi akan berhenti bila tingkat saling pengertian telah dicapai. Konvergensi terjadi selalu antara dua orang atau lebih. Model tersebut mengharuskan kita mempelajari hubungan-hubungan, perbedaan-perbedaan, persamaan-persamaan, dan perubahan-perubahan hubungan terhadap waktu.

2.3.3. Arah Komunikasi

Komunikasi dapat mengalir secara vertikal atau horizontal. Dimensi vertikal dapat dibagi lebih lanjut menjadi ke arah bawah dan ke atas. Komunikasi ke bawah, yaitu komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam kelompok atau organisasi ke tingkat yang lebih bawah. Pola ini digunakan oleh pemimpin kelompok dan manajer untuk menetapkan sasaran, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur ke bawahan, menunjukkan

masalah yang memerlukan perhatian, dan mengemukakan umpan balik tentang kinerja. Komunikasi ke Bawah dapat dilakukan dengan lisan atau tatap muka maupun dengan tulisan seperti mengirim email kepada bawahannya untuk mengingatkan mereka agar tepat waktu, hal seperti itu sudah merupakan komunikasi dari atas ke bawah. Komunikasi Ke Atas, mengalir ke tingkat yang lebih tinggi dalam kelompok atau organisasi. Komunikasi ini digunakan untuk memberi umpan balik ke atasan, menginformasikan mereka mengenai kemajuan ke sasaran, dan menyampaikan masalah-masalah yang dihadapi. Komunikasi ke atas menyebabkan para manajer menyadari perasaan para karyawan terhadap pekerjaannya, rekan sekerjanya, dan organisasi secara umum. Manajer juga mengandalkan komunikasi ke atas untuk memperoleh gagasan mengenai cara memperbaiki kondisi. Contoh komunikasi ke atas adalah kinerja yang disiapkan oleh manajemen yang lebih rendah untuk ditinjau ulang oleh manajemen level tengah dan puncak, kotak saran, survei sikap karyawan, prosedur keluhan, diskusi atasan dengan bawahan. Komunikasi Horizontal, komunikasi yang terjadi antara anggota kelompok kerja yang sama, di antara manajer pada tingkat yang sama, atau diantara setiap personel yang secara horizontal ekuivalen. Komunikasi horizontal biasanya dilakukan di luar jam kerja, komunikasi ini dapat mempercepat dalam pemecahan masalah karena waktu kerja sangat terbatas sehingga dilakukan di luar jam kerja (Uchyana, 1990: 124)

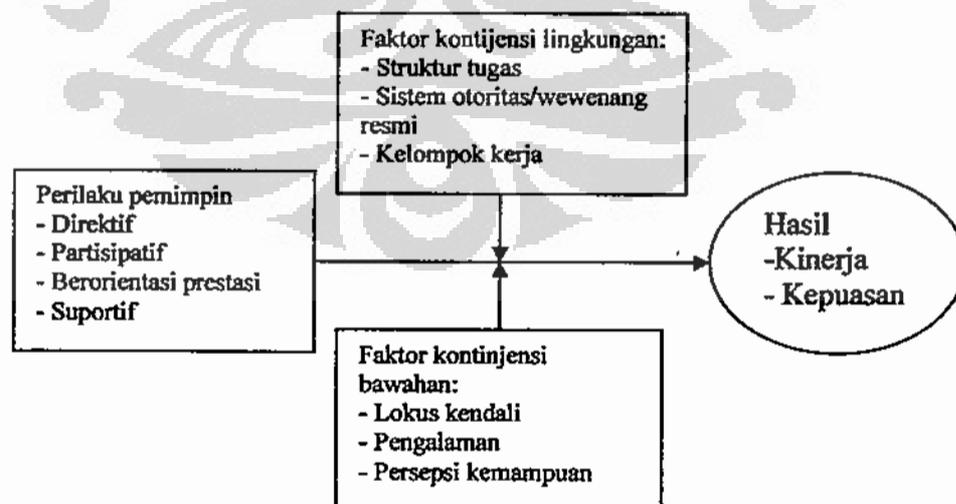
2.4. Kerangka Berpikir

Dari beberapa uraian teori yang ada kaitannya dengan variabel-variabel yang akan diteliti, tentunya akan terlihat hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Menurut Path-goal theory bahwa perilaku pemimpin mempengaruhi harapan bawahannya untuk dapat bekerja dengan baik sehingga mendapatkan hasil-hasil yang positif untuk organisasinya. Ditambahkan oleh Bowers and Seashore (1996) dan Stogdill and Coons (1963) bahwa yang terpenting dari dimensi lain kepemimpinan ini terutama gaya kepemimpinan dalam membuat keputusan melibatkan bawahan dan menerima pendapat dan saran-saran dari bawahan, sehingga terdapat tingkat pengaruh dan partisipasi

terbatas dari bawahannya. Dengan langkah tersebut bawahan menilai bahwa keputusan dianggap bijaksana karena mereka menganggap telah berpartisipasi dalam pengambilan keputusan oleh pimpinan walaupun tidak secara langsung (Wexley and Yuki dalam Shobaruddin, 1992: 194). Faktor lingkungan menentukan tipe perilaku pemimpin yang diisyaratkan sebagai pelengkap agar keluaran bawahan maksimal.

Teori jalur-sasaran mengemukakan dua kelas variabel situasi atau kontijensi yang melunakan hubungan perilaku kepemimpinan-hasil: variabel-variabel dalam lingkungan yang berada di luar kendali lingkungan (struktur tugas, sistem wewenang formal, dan kelompok kerja) dan variabel yang merupakan bagian dari karakteristik pribadi bawahan (lokus kendali, pengalaman, dan kemampuan pemahaman). Faktor-faktor lingkungan menentukan tipe perilaku pemimpin yang diisyaratkan sebagai pelengkap agar keluaran bawahan maksimal. Sementara karakteristik bawahan menentukan cara menafsirkan lingkungan dan perilaku pimpinan. Pada teori jalur-sasaran menyebutkan bahwa perilaku pemimpin tidak akan efektif bila berlebih karena sama dengan sumber-sumber struktur lingkungan atau tidak sesuai dengan karakteristik bawahan.

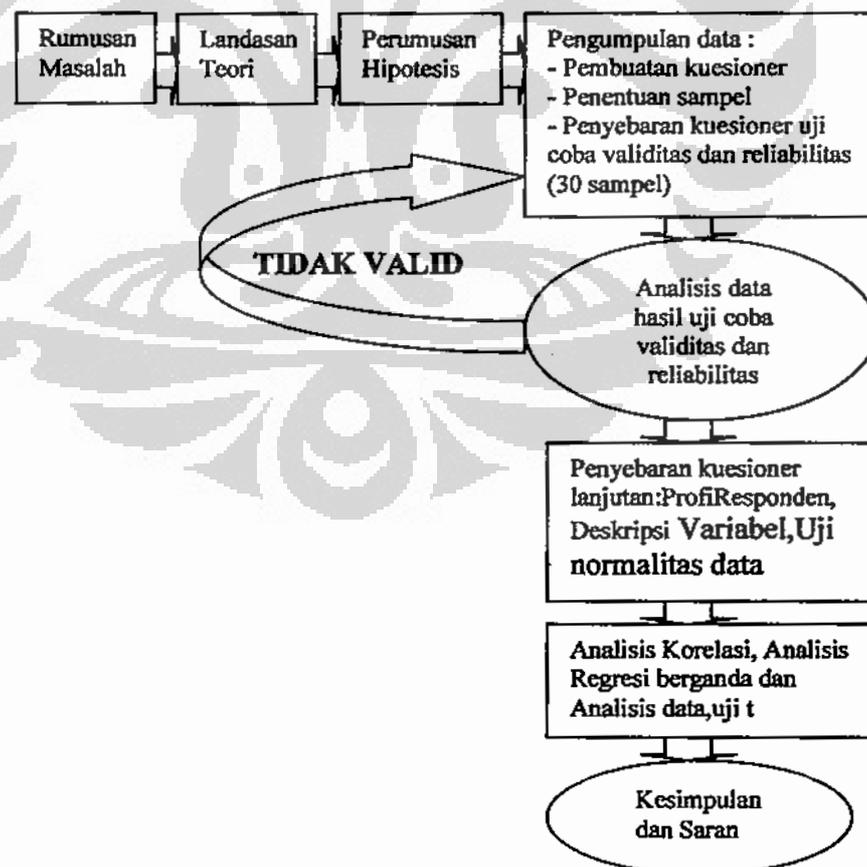
Bagan 2.6
Teori Jalur-Sasaran



Sumber: Stephen P. Robbins, Perilaku Organisasi, Edisi Bahasa Indonesia kesepuluh, 2006. hal: 448

Pentingnya komunikasi dalam kehidupan manusia dapat dilihat dari hasil penelitian yang menyatakan bahwa presentase waktu yang digunakan dalam proses komunikasi adalah sangat besar, berkisar antara 75% sampai 90% dari jumlah waktu kegiatan. Waktu yang digunakan dalam proses komunikasi tersebut 5% digunakan untuk menulis, 10% untuk membaca, 35% untuk berbicara, dan 50% untuk mendengar (Jiwanta, 1982 dalam Soprpto, 2002: 2). Pendapat lain dari Gilmer (1966) komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini kesediaan atasan untuk mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam kepuasan kerja. Untuk mempermudah langkah dalam melakukan penelitian kuantitatif diperlukan kerangka berpikir yang mengungkapkan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut :

Bagan 2.7
Proses Penelitian Kuantitatif



Dalam melakukan penelitian kuantitatif dimulai dari masalah dan pada penelitian kuantitatif masalah yang dibawa harus sudah jelas. Berikutnya menentukan teori yang berhubungan dengan variabel penelitian. Sementara itu pada anggota Direktorat Lalu Lintas Polri untuk mencapai kepuasan kerja tentunya terdapat suatu permasalahan yang perlu diketahui penyebabnya melalui penelitian dengan menyebarkan kuesioner yang di dalamnya terdapat 2 variabel independen yaitu kepemimpinan dan komunikasi serta 1 variabel dependen kepuasan kerja.

Sebelum dilakukan penelitian terlebih dahulu dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas terhadap 30 orang sampel untuk mengetahui apakah pernyataan pada kuesioner telah dipahami oleh responden. Apabila hasilnya valid maka penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 198 responden yang kemudian dianalisis hasilnya. Langkah selanjutnya dengan menggolongkan profil responden berdasarkan pangkat, jenis kelamin, usia, lama bekerja, tingkat pendidikan, unit, dan pendidikan kejuruan dan latihan. Selanjutnya mendeskripsikan variabel untuk mengetahui distribusi frekuensi variabel penelitian yang terdiri dari variabel kepemimpinan, variabel komunikasi dan variabel kepuasan kerja dilakukan statistik deskriptif. Sebelum melakukan analisis korelasi dan analisis regresi terlebih dahulu dilakukan uji normalitas data, apabila hasilnya normal atau secara umum dikatakan normal maka dilanjutkan dengan melakukan analisis korelasi dan analisis regresi.

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

2.5. Hasil Penelitian Sebelumnya

Beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan berkaitan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja ditemukan 6 (enam) tesis dari Universitas Indonesia yang merupakan data sekunder. Peneliti mengambil hasil

penelitian yang obyeknya organisasi di luar Polri dengan alasan bahwa hal-hal yang positif yang berada pada organisasi sipil dapat diterapkan pada organisasi kepolisian, sebagai contoh dalam proses komunikasi yang terbuka dan dapat berargumen dalam menerima perintah dari atasan patut dijadikan contoh dan diterapkan pada Direktorat Lalu Lintas Polri. Keenam hasil penelitian yang relevan dengan penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Nuraida Hidayati

Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk menguji hubungan variabel independen kecerdasan emosional, iklim organisasi dan pemberdayaan karyawan terhadap variabel dependen kepuasan kerja. Penelitian ini juga menguji ada tidaknya perbedaan kepuasan kerja di Unit Kerja Penunjang/pendukung dengan jumlah 146 responden dan Unit kerja Pokok dengan 157 orang responden di BPK Jakarta.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif yang bertujuan untuk menguji hubungan dua variabel atau lebih. Pemilihan sampel dilakukan dengan teknik stratified random sampling.

Hasil yang diperoleh adalah bahwa masing-masing variabel kecerdasan emosional, iklim organisasi dan pemberdayaan karyawan berhubungan secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan besaran koefisien korelasi yang bervariasi antara Unit Kerja Penunjang/pendukung dan Unit Kerja Pokok. Sedangkan untuk masing-masing indikatornya tidak semuanya berhubungan secara positif terhadap kepuasan kerja. Kesimpulannya adanya perbedaan kepuasan kerja antara Unit Kerja Penunjang/Pendukung dengan Unit Kerja Pokok.

2. Widodo Muktiyo (1995)

Widodo Muktiyo seorang mahasiswa Program Pasca Sarja Bidang Studi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia Penelitian yang dilakukan pada tahun 1995 dengan judul Iklim Komunikasi sebagai Faktor yang Mempengaruhi Tingkat Kepuasan Kerja di P2G Madubaru PT, sebuah pabrik gula di Yogyakarta. Tipe penelitian ini merupakan tipe eksplanatif yang menjelaskan hubungan antara variabel dengan menggunakan analisis korelasional yaitu menghubungkan variable bebas iklim komunikasi yang meliputi daya dukung, kepercayaan,

partisipasi dalam mengambil keputusan, prestasi, keterbukaan dengan variable terikat tingkat kepuasan kerja.

Populasi adalah karyawan tetap P2G Madybaru PT yang berjumlah 775 orang. Pengambilan sample dalam penelitian ini menggunakan teknik Stratified Random Sampling supaya masing-masing bagian dari populasi dapat terwakili dan dapat memberikan gambaran secara utuh. Hasil penelitian diperoleh faktor kepercayaan mempunyai nilai paling besar 0,7706 dalam mewujudkan tingkat kepuasan kerja, sedangkan partisipasi dalam mengambil keputusan mempunyai nilai paling kecil yaitu 0,6202.

3. A.Y. Retno Dwidarsih (2001)

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

4. Dadan Samsudin (2005)

Penelitian yang dilakukan oleh mahasiswa Universitas Indonesia fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Departemen Ilmu Administrasi Program Pasca Sarjana dengan judul Analisis Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Pegawai Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual. Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui bagaimana tingkat kepuasan kerja dari faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja dan menganalisis faktor utama yang menyebabkan kepuasan kerja pegawai Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual. Penelitiannya dilakukan terhadap 98 responden dengan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah proportionate stratified random sampling yaitu untuk mengetahui faktor-faktor utama yang menyebabkan tingkat kepuasan kerja pegawai Ditjen HKI.

Hasilnya yaitu diketahuinya tingkat kepuasan kerja berdasarkan dimensi dari yang tertinggi sampai dengan terendah adalah dukungan kerja dengan skor tingkat kepuasannya 3,59, dengan tingkat konsistensi jawaban responden 81,49%, dimensi kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan yang memiliki mean skor tingkat kepuasannya 3,51, dengan tingkat konsistensi jawaban responden 72,31%, dimensi pekerjaan yang menantang mental dengan mean skor tingkat kepuasannya 3,06, dengan tingkat konsistensi jawaban responden 77,24%, dimensi kondisi kerja yang mendukung mean skor tingkat kepuasannya 3,03, dengan tingkat konsistensi jawaban responden 74,89%, dan dimensi penghargaan yang adil dengan mean skor tingkat kepuasannya 2,77, dengan tingkat konsistensi jawaban responden 72,26%.

5. Tesis Bambang Irianto (2002)

Bambang Irianto seorang mahasiswa Pasca Sarjana Universitas Indonesia Program Studi Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik. Judul penelitian yaitu Analisis Budaya Organisasi, Komunikasi dan Kepuasan Kerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat Kabinet. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan budaya organisasi dan komunikasi dengan kepuasan kerja pegawai. Populasi dalam kantor Sekretariat Kabinet berjumlah 294 orang dengan sampel 82 orang.

Hasil analisis statistik diperoleh bahwa budaya organisasi dan komunikasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini bersifat deskriptif asosiatif yaitu menjelaskan variabel yang diteliti dengan mencari fenomena-fenomena yang muncul dari variabel bebas yang mempengaruhi suatu obyek penelitian. Variabel budaya organisasi (dukungan atasan, rasa kebersamaan, disiplin, sistem imbalan, pola komunikasi dan identitas diri dan organisasi). Variabel komunikasi (komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas dan komunikasi lateral). Sedangkan variabel kepuasan kerja terdiri dari kepuasan dalam gaji, prosedur kerja sama, hubungan atasan dengan bawahan, aktivitas hubungan kerja, hubungan dengan teman kerja dan kepuasan hasil kerja

6. Tesis Melda Sari (2001)

Melda sari adalah mahasiswi Pasca Sarjana Program Studi Ilmu Administrasi Universitas Indonesia. Tesisnya berjudul Hubungan Komunikasi dan

Karakteristik Individu terhadap Kepuasan Kerja (Studi terhadap karyawan Bagian mekanik PT. HEXINDO Tbk). Tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui hubungan antara variabel independen komunikasi dan karakteristik individu baik secara tunggal maupun bersama-sama terhadap variabel dependen kepuasan kerja. Variabel komunikasi dibagi dalam dua sub variabel yaitu komunikasi vertikal dan komunikasi lateral. Variabel karakteristik individu terbagi dalam lima sub variabel yaitu usia, status perkawinan, jumlah anak, level jabatan dan lama bekerja. Penelitian inihanya sampai pada tingkat analisis korelasi antara variabel independen dengan variabel dependen.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu yang Relevan

NO	PENELITI	VARIABEL	METODE	HASIL PENELITIAN
1.	Nuraida Hidayati	1. Kepuasan Kerja 2. Kecerdasan Emosional 3. Iklim Organisasi 4. Pemberdayaan Karyawan	Kuesioner	Masing-masing variabel berhubungan secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
2.	Widodo Muktiyo	1. Kepuasan Kerja 2. Iklim Komunikasi a) Daya Dukung b) Kepercayaan c) Partisipasi dalam mengambil keputusan d) Prestasi e) Keterbukaan	Kuesioner, wawancara,	Faktor kepercayaan mempunyai nilai paling tinggi, sedangkan partisipasi dalam mengambil keputusan nilai terendah
3.	A.Y. Retno Dwidarsih	1. Kepuasan Kerja 2. Kepemimpinan 3. Iklim Organisasi	Kuesioner	Ada hubungan signifikan antara iklim organisasi dan kepemimpinan dengan kepuasan kerja instruktur BLK. Serta adanya perbedaan signifikan antara BLK tipe A dengan BLK tipe B.
4.	Dadan Samsudin	Faktor Kepuasan Kerja: a) Pekerjaan yang	Kuesioner	Faktor yang mempengaruhi

		menantang mental b) Penghargaan yang adil c) Kondisi Kerja d) Dukungan Kerja e) Kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan yang dimiliki		kepuasan kerja yang nilainya tertinggi adalah dukungan kerja, dan yang terendah adalah penghargaan yang adil.
5.	Bambang Irianto	1. Budaya Organisasi 2. Komunikasi 3. Kepuasan Kerja	Kuesioner	Budaya organisasi dan komunikasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.
6.	Melda Sari	1. Komunikasi: a) keterbukaan b) Empati c) Dukungan d) rasa Positif e) Kesejajaran 2. Karakteristik Individu a) Usia b) Status Perkawinan c) Jumlah Anak d) Level Jabatan e) lama Bekerja 3. Kepuasan Kerja	Kuesioner	Komunikasi dan karakteristik individu (level jabatan dan lama bekerja) berhubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Komunikasi ke atas lebih terbuka dan berempati dan lebih memberikan dukungan dibanding komunikasi ke bawah.

Sumber: Hasil penelitian 2010

Responden berjumlah 159 orang dengan pemilihan sampel menggunakan teknik cluster sampling dengan teknik analisis yang digunakan adalah regresi linear. Hasil penelitian ditemukan bahwa komunikasi baik secara tunggal maupun bersama-sama dengan karakteristik individu berhubungan secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan karakteristik individu seperti sub variabel level jabatan dan lama bekerja juga berhubungan secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan sub variabel usia, status

Responden berjumlah 159 orang dengan pemilihan sampel menggunakan teknik cluster sampling dengan teknik analisis yang digunakan adalah regresi linear. Hasil penelitian ditemukan bahwa komunikasi baik secara tunggal maupun bersama-sama dengan karakteristik individu berhubungan secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan karakteristik individu seperti sub variabel level jabatan dan lama bekerja juga berhubungan secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan sub variabel usia, status perkawinan dan jumlah anak tidak ada hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

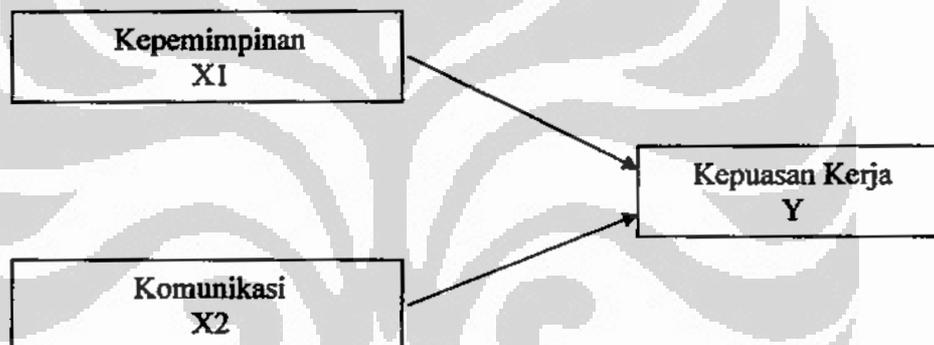
Hasil penelusuran dari beberapa tesis terdahulu yang diperoleh dari tesis pada mahasiswa Universitas Indonesia peneliti dalam menyusun tesis ada perbedaan pada beberapa metode penelitian maupun analisis terhadap data yang diperoleh, pada perbedaan variabel ada beberapa perbedaan yang diperoleh pertama pada variabel kepuasan kerja peneliti menganalisis indikator-indikator dan meranking sehingga diperoleh faktor yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja. Kedua pada variabel kepemimpinan yang terdiri dari 4 indikator peneliti menganalisis dan diperoleh faktor dominan, ketiga pada variabel komunikasi dengan 3 sub variabel yang masing-masing terdiri dari 5 indikator dibedakan antara komunikasi dari atas ke bawah dengan komunikasi dari bawah ke atas karena peneliti yakin pernyataan dalam kuesioner dengan pernyataan yang sama apabila ditujukan kepada atasan akan berbeda dengan pernyataan yang ditujukan kepada bawahan. Perbedaan berikutnya yaitu analisis terhadap data yang diperoleh selain proses korelasi untuk menyatakan hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen terdapat juga proses regresi yang menyatakan adanya pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Selanjutnya akan diperoleh pada arah komunikasi mana yang lebih dominan mempengaruhi kepuasan kerja.

2.6. KERANGKA KONSEPTUAL

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

Bagan 2.8

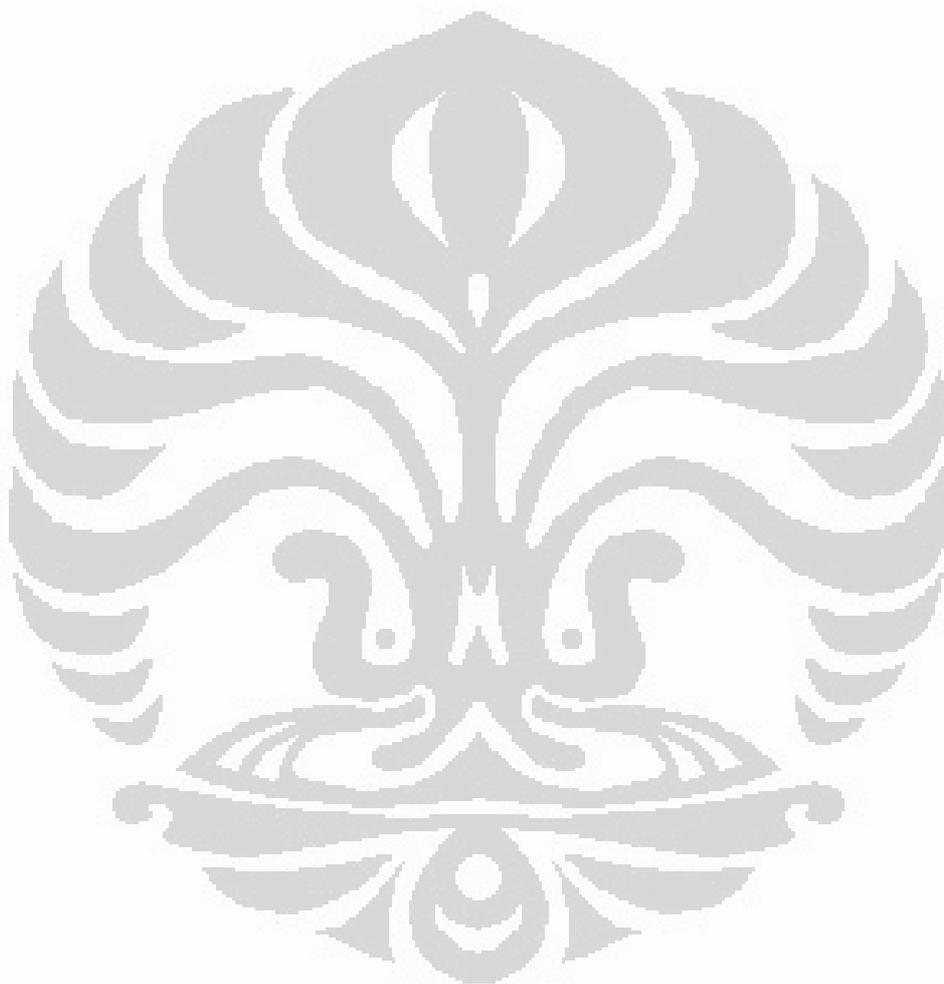
Pengaruh Antara Variabel Independen (X) terhadap Variabel Dependen (Y)



Desain Korelasional antara 2 Variabel Independen dan 1 Variabel Dependen (Wirawan, 2009: 188)

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel independen dan satu variabel dependen. Untuk mencari pengaruh kepemimpinan (X1) terhadap kepuasan kerja (Y) dan komunikasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Y) menggunakan teknik regresi sederhana sedangkan untuk mencari pengaruh X1 dengan X2 secara bersama-sama terhadap Y menggunakan analisis regresi berganda. Pada prinsipnya di dalam penelitian kuantitatif terutama pada proses regresi antara variabel independen satu dengan variabel independen yang lain tidak boleh saling berhubungan karena akan terjadi multikoleniaritas yang dapat mengganggu proses regresi. Pada variabel kepemimpinan dianalisis dengan menggunakan teori kepemimpinan Jalur-sasaran (Path-Goal Theory) dari Robert House dengan 4 (empat) indikator antara lain *directif*, *supportif*, *partisipatif*, dan pemimpin berorientasi prestasi. Sementara itu pada komunikasi menggunakan teori

komunikasi dari De Vito yang membagi arah komunikasi menjadi 3 (tiga) yaitu: komunikasi ke atas, komunikasi ke bawah dan komunikasi horizontal yang masing-masing dianalisis dengan 5 (lima) indikator sebagai berikut: *openess, empathy, supportiveness, positiveness, dan equality.*



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian.

Di dalam penelitian yang dilaksanakan menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu sebuah penyelidikan tentang masalah sosial atau masalah manusia yang berdasarkan pada pengujian sebuah teori yang terdiri dari variabel-variabel, diukur dengan angka dan dianalisis dengan prosedur statistik untuk menentukan apakah generalisasi prediktif teori tersebut benar dan peneliti harus terlepas dari yang diteliti. Tipe penelitian yang digunakan yaitu tipe eksplanatif yaitu menjelaskan keterkaitan antara variabel independen kepemimpinan dan komunikasi dengan variabel dependen kepuasan kerja. Selanjutnya dijelaskan secara deskriptif dalam menganalisis hasil penelitian. Di dalam penelitian kuantitatif ini Peneliti menggunakan teknik atau metode pengumpulan data yaitu dengan penelitian survey yaitu pengumpulan data terhadap sampel. Tujuan survei adalah untuk menggambarkan karakteristik dari sejumlah besar populasi oleh karena itu maka sampel menjadi isu penting dalam survei (Agus Purwanto dan Ratih Sulistyastuti, 2007: 59-60).

Nawawi (1992: 54) mengatakan bahwa "kuesioner atau angket merupakan alat pengumpulan data yang paling efektif untuk memperoleh informasi dari responden tentang dirinya sendiri atau keadaan di luar dirinya. Dalam penelitian yang akan dilaksanakan tentang pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kepuasan kerja anggota Direktorat Lalu Lintas Polri yaitu dengan menyebarkan angket atau kuesioner kepada responden yang sudah ditentukan.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian dilakukan terhadap anggota Ditlantas Polri yang berjumlah 459 orang. Penentuan sampel dilakukan dengan menggunakan tabel Kreijk Morgan yaitu teknik pengambilan sampel dari populasi tertentu dengan taraf kesalahan 1%, 5%, dan 10% (Sugiono, 2004:99). Dengan menggunakan

tabel tersebut, untuk populasi 459 orang, dengan taraf kesalahan 5% akan diperoleh sampel sebanyak 198 anggota Direktorat Lalu Lintas Polri. Berikut jumlah personel Direktorat Lalu Lintas Polri.

Tabel 3.1.

Data Personel Ditlantas Polri Februari 2010

POLRI :

NO URUT	PANGKAT	DSP	RIL	DASAR KEP KAPOLRI NO. POL. :	KET
1	BRIGJEN	1	1	DSP : KEPUTUSAN KAPOLRI NO. POL. : KEP/40/XI/2008/TANGGAL 28 NOPEMBER 2008	
2	KOMBES	6	6		
3	AKBP	15	17		
4	KOMPOL	8	16		
5	AKP	12	32		
6	INSPEKTUR :	1	25		
	- IPTU		10	KELEBIHAN = 161 PAMEN = 39 PAMA = 57 BINTARA = 363 JUMLAH = 459	
	- IPDA		15		
7	BINTARA :	260	363		
	- APTU		46		
	- AIPDA		24		
	- BRIPKA		85		
	- BRIGADIR		34		
	- BRIPTU		91		
	- BRIPDA		88		
8	TA	-	-		
	JUMLAH	303	459		

PNS :

NO URUT	PANGKAT	DSP	RIL	DASAR KEP KAPOLRI NO. POL. :	KET
1	GOLONGAN IV	2	1	DSP : KEPUTUSAN KAPOLRI NO. POL. : KEP/40/XI/2008/TANGGAL 28 NOPEMBER 2008	DSP PNS = 57
2	GOLONGAN III C/D	2	21		RIL = 82
3	GOLONGAN III A/B	15	25		KELEBIHAN = 25
4	GOLONGAN II	38	31		
5	GOLONGAN I	-	-		
6	CAPEG	-	4		
	JUMLAH	57	82		

Sumber: Direktorat Lalu Lintas Polri 2010

Untuk menentukan jumlah sampel dari jumlah populasi anggota Direktorat lalu Lintas Polri harus proporsional dan penentuan jumlah sampel menggunakan tabel kreijk Morgan yang mengindikasikan bahwa jika populasi sekitar 460 maka

jumlah sampel pada alpha 5% berjumlah sekitar 198. Populasi subyek 459 dikelompok menurut strata anggota sebagai berikut : Pamen 39 orang, Pama 57 orang dan Bintara 363 orang. Berdasarkan populasi tersebut digunakan teknik stratified random sampling yang artinya setiap strata diambil sampel secara proporsional. Pengambilan sampel dengan teknik tersebut karena setiap strata diambil sampel yang memiliki strata anggota Polri di Ditlantas.

Tabel 3.2.
Penentuan Jumlah Sampel dari Populasi Tertentu
dengan Taraf Kesalahan 1%, 5% dan 10%

N	S			N	S			N	S		
	1%	5%	10%		1%	5%	10%		1%	5%	10%
10	10	10	10	280	197	155	138	2800	537	310	247
15	15	14	14	290	202	158	140	3000	543	312	248
20	19	19	19	300	207	161	143	3500	558	317	251
25	24	23	23	320	216	167	147	4000	569	320	254
30	29	28	27	340	225	172	151	4500	578	323	255
35	33	32	31	360	234	177	155	5000	586	326	257
40	38	36	35	380	242	182	158	6000	598	329	259
45	42	40	39	400	250	186	162	7000	606	332	261
50	47	44	42	420	257	191	165	8000	613	334	263
55	51	48	46	440	265	195	168	9000	618	335	263
60	55	51	49	460	272	198	171	10000	622	336	263
65	59	55	53	480	279	202	173	15000	635	340	266
70	63	58	56	500	285	205	176	20000	642	342	267
75	67	62	59	550	301	213	182	30000	649	344	268
80	71	65	62	600	315	221	187	40000	653	345	269
85	75	68	65	650	329	227	191	50000	655	346	269
90	79	72	68	700	341	233	195	75000	658	346	270
95	83	75	71	750	352	238	199	100000	659	347	270
100	87	78	73	800	363	243	202	150000	661	347	270
110	94	84	78	850	373	247	205	200000	661	347	270

120	102	89	83	900	382	251	208	250000	662	348	270
130	109	95	88	950	391	255	211	300000	662	348	270
140	116	100	92	1000	399	258	213	350000	662	348	270
150	122	105	97	1100	414	265	217	400000	662	348	270
160	129	110	101	1200	427	270	221	450000	663	348	270
170	135	114	105	1300	440	275	224	500000	663	348	270
180	142	119	108	1400	450	279	227	550000	663	348	270
190	148	123	112	1500	460	283	229	600000	663	348	270
200	154	127	115	1600	469	286	232	650000	663	348	270
210	160	131	118	1700	477	289	234	700000	663	348	270
220	165	135	122	1800	485	292	235	750000	663	348	270
230	171	139	125	1900	492	294	237	800000	663	348	271
240	176	142	127	2000	498	297	238	850000	663	348	271
250	182	146	130	2200	510	301	241	900000	663	348	271
260	187	149	133	2400	520	304	243	950000	663	348	271
270	192	152	135	2600	529	307	245	1000000	663	348	271
								~	664	349	272

Sumber: sugiyono (2004: 99)

Sampel yang sudah ditentukan akan dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kelompok yaitu kelompok Bintara (BA), kelompok Perwira Pertama (PAMA), dan kelompok Perwira Menengah (PAMEN). Atas dasar itu kemudian dilakukan penarikan sampel dengan menggunakan teknik *Stratified Random Sampling* (Strata Sampling), yaitu pengambilan sampel yang populasinya heterogen namun memiliki karakteristik yang berstrata (Nasution&Usman, 2007: 106). Teknik ini digunakan karena anggota Ditlantas Polri dapat dikelompokkan berdasarkan jenis kepangkatan atau golongan sehingga diharapkan penggunaan teknik ini dapat mencapai tingkat obyektivitas data yang diperoleh.

3.3. Teknik Pengumpulan Data.

Dalam penelitian yang dilaksanakan instrumen yang digunakan adalah kuesioner yang dibuat sesuai dengan skala Likert. Selanjutnya variabel-variabel yang akan diukur diuraikan menjadi beberapa subvariabel dan dijabarkan menjadi komponen-komponen yang dapat diukur. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian yang akan dilaksanakan yaitu:

- a. Data primer merupakan data utama yang akan digunakan untuk analisis, data ini diperoleh langsung dengan menyebarkan kuesioner untuk diisi oleh responden. Dalam penyebaran kuesioner tersebut peneliti mendatangi Kepala Induk Patroli Jalan Raya selanjutnya disebut (Ka Induk) jalan tol, staf Ditlantas Polri dengan tidak mengganggu kegiatan anggota. Peneliti memperhatikan waktu yang tepat dalam melakukan penyebaran angket seperti pada saat apel pagi sebelum berangkat tugas dan mendatangi tiap-tiap ruangan dengan menjelaskan secara singkat terutama kepada perwiranya untuk diteruskan kepada anggotanya tentang cara pengisiannya. Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dengan menggunakan alat yaitu kuesioner yang telah disiapkan pernyataan yang telah disiapkan sehingga responden dapat memilih jawaban yang sesuai dengan persepsinya. Pernyataan-pernyataan yang tercantum dalam kuesioner terdiri dari 115 pernyataan terbagi dalam 3 (tiga) variabel. Untuk variabel dependen yaitu variabel kepuasan kerja yang terdiri dari 5 (lima) indikator, terdapat 25 (dua puluh lima) pernyataan yang masing-masing indikator mempunyai 5 (lima) pernyataan. Variabel kepemimpinan (independen) terdiri dari 4 (empat) indikator yang masing-masing terdiri dari 5 pernyataan. Variabel komunikasi yang terdiri dari 3 (tiga) sub variabel yang masing-masing akan diukur tentang keterbukaan, empati, dukungan, rasa positif, dan kesamaan yang kesemuanya berjumlah 71 (tujuh puluh satu) pernyataan. Jadi jumlah pernyataan dari keseluruhan variabel adalah 115 (seratus lima belas) pernyataan. Semua pernyataan tersebut tercantum dalam lampiran.
- b. Data sekunder, berupa data yang diperoleh dan dikumpulkan dari buku-

buku teks, literatur, jurnal dan artikel, serta hasil penelitian yang berhubungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

3.4. Variabel dan Pengukuran

Secara teoritis variabel dapat didefinisikan sebagai atribut seseorang atau obyek yang mempunyai "variasi" antara satu orang dengan yang lain atau satu obyek dengan obyek yang lain (Hatch dan Farhadi, 1981). Sedangkan Kerlinger (1973) menyatakan bahwa variabel adalah konstruk (constructs) atau sifat yang akan dipelajari, variabel dapat dikatakan sebagai suatu sifat yang diambil dari suatu nilai yang berbeda (different values), dengan demikian variabel merupakan suatu yang bervariasi. Selanjutnya Kidder (1981) menyatakan variabel adalah suatu kualitas (qualities) dimana peneliti mempelajari dan menarik kesimpulan darinya (Sugiyono, 2009: 38). Berdasarkan penjelasan di atas, terdapat 3 variabel yang termasuk dalam penelitian ini, yaitu variabel independen (variabel bebas) yaitu variabel yang mempengaruhi atau menjadi penyebab berubahnya variabel dependen, dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan (X1), komunikasi (X2), sedangkan variabel dependen (variabel terikat) yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (Y).

Pengukuran data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah Skala Likert dengan ukuran sebagai berikut: 5 = sangat puas, 4 = puas, 3 = cukup, 2 = tidak puas, 1 = sangat tidak puas. Dan jawaban-jawaban responden adalah berskala dan mempunyai gradasi (skala Likert) yang sifatnya positif. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial yang lebih spesifik ditetapkan oleh Peneliti (Ridwan dan Sunarto: 2009. 32). Daftar pertanyaan baku yang diajukan pada sejumlah subyek penelitian yang ditentukan secara acak. Data yang dihasilkan dari instrumen penelitian berskala Likert merupakan data ordinal. Jenis pengukuran kepuasan kerja dalam item pertanyaan jawaban tertentu yaitu dengan menggunakan Mennetosa Satisfaction Qessionaire atau MSQ (Weiss, Dawis, England and Lofquist, 1967). Kepuasan kerja dapat dihitung dengan menghitung skor setiap 20 item. Bagian-bagian tertentu dari skor item dapat dijumlahkan

untuk mendapatkan nilai kepuasan ekstrinsik dan nilai kepuasan intrinsik. Bentuk panjang dari MSQ memiliki 100 item dan dapat diatur untuk berbagai kelompok besar pekerjaan. Bentuk penghitungan skor kepuasan kerja dengan menggunakan Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) sebagai berikut :

Tabel 3.3

Bentuk Singkat dari Minnesota Satisfaction Questionnaire

Tanyakan pada diri anda : bagaimana kepuasan saya dengan aspek pekerjaan saya ini?	
SP	: berarti saya sangat puas dengan aspek pekerjaan saya.
P	: berarti saya puas dengan aspek pekerjaan saya ini.
B	: berarti saya tidak dapat memutuskan apakah saya puas atau tidak dengan aspek pekerjaan saya ini.
K	: berarti saya tidak puas dengan aspek pekerjaan saya ini.
SK	: berarti saya sangat tidak puas dengan aspek pekerjaan saya ini.
Terhadap pekerjaan saya sekarang, inilah bagaimana perasaan saya tentang :	
	SP P B K SK
1. Dapat bekerja terus sepanjang waktu kerja
2. Kesempatan mengerjakan pekerjaan sendirian
3. Kesempatan mengerjakan pekerjaan yang berlainan dari waktu ke waktu
4. Kesempatan bekerja kelompok
5. Cara pemimpin menghadapi pekerjaannya
6. Kecakapan pengawas saya membuat keputusan
7. Dapat mengerjakan sesuatu dengan pendapat saya
8. Cara pekerjaan saya memberikan kepastian kerja
9. Kesempatan mengerjakan sesuatu bagi orang lain
10. Kesempatan menceritakan pekerjaan saya kepada orang lain
11. Kesempatan mengerjakan sesuatu yang menggunakan kemampuan saya
12. Cara policy perusahaan diterapkan
13. Upah saya serta jumlah pekerjaan yang saya kerjakan
14. Kesempatan promosi dalam pekerjaan saya
15. Kebebasan menggunakan hasil keputusannya sendiri
16. Kesempatan menggunakan metode saya sendiri dalam mengerjakan pekerjaan saya
17. kondisi-kondisi kerja
18. Cara teman kerja saya bekerja sama
19. Hadiah yang saya terima bila pekerjaan dapat dikerjakan dengan baik
20. Perasaan berprestasi yang saya peroleh dari pekerjaan saya
Sumber : D. J. Weis, R. V. Dawis, G. W. Englang & L. H. Lofquist, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation : 22, Manuel for the minnesota satisfaction Questionnaire, Vocational Psychology, Universitas of Minnesats, 1967 (C 1963)	

Skala kepuasan kerja lain yang menggunakan item jawaban tertentu adalah Job Descriptive Index atau JDI (Smith, Kendal-land Hulin, 1969). JDI membedakan skala untuk kepuasan dengan upah, promosi, pengawasan, kerja dan orang.

Tipe skala jawaban tertentu ketiga untuk sikap didasarkan pada teori kepuasan discrepancy. Setiap item terdiri dari dua pertanyaan, satu untuk "seharusnya ada" dan yang lain untuk "apa yang ada sekarang". Item dalam skala Need Satisfaction Questionnaire (NSQ) Porter (1961) dinilai dengan mengurangi nilai angka responden atas yang "seharusnya ada" dengan bagian nilai angka atas pilihan responden terhadap yang "sekarang ada". Semakin besar selisihnya semakin tidak puas responden dengan aspek-aspek pekerjaannya. Keseluruhan ketidakpuasan kerja dapat diukur dengan menjumlahkan skor semua item. Need Satisfaction Questionnaire (NSQ) memuat pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan pentingnya setiap aspek pekerjaan bagi responden.

Tabel 3.4
Indikator Pengukuran Variabel

Variabel	Indikator Yang Diukur	Butir Pertanyaan	Sumber
Kepuasan Kerja (Y)	<ul style="list-style-type: none"> • Pekerjaan yang menantang • Penghargaan yang adil • Kondisi kerja yang mendukung • Dukungan rekan kerja • Kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan 	<p>1,2,3,4,5</p> <p>6,7,8,9,10</p> <p>11,12,13,14,15</p> <p>16,17,18,19,20</p> <p>21,22,23,24,25</p>	Teori Kepuasan Kerja Stephen P. Robbins (2003)
Kepemimpinan (X1)	<ul style="list-style-type: none"> • Direktif • Suportif • Partisipatif • Berorientasi prestasi 	<p>1,2,3,4,5</p> <p>6,7,8,9,10</p> <p>11,12,13,14,15</p> <p>16,17,18,19,20</p>	Teori Jalur-Sasaran (Path-Goal Theory) Robert House
Komunikasi (X2)	<ul style="list-style-type: none"> • komunikasi dari atas kebawah. <ul style="list-style-type: none"> - Keterbukaan - Empati - Dukungan - Rasa Positif - Kesamaan • komunikasi dari bawah ke atas. <ul style="list-style-type: none"> - Keterbukaan - Empati - Dukungan - Rasa Positif - Kesamaan • komunikasi Horizontal <ul style="list-style-type: none"> - Keterbukaan - Empati - Dukungan - Rasa Positif - Kesamaan 	<p>1,2,3,4,5</p> <p>6,7,8</p> <p>9,10,11,12,13</p> <p>14,15,16,17,18</p> <p>19,20,21,22,23</p> <p>1,2,3,4,5</p> <p>6,7,8,9,10</p> <p>11,12,13,14,15</p> <p>16,17,18,19,20</p> <p>21,22,23,24,25</p> <p>1,2,3,4,5</p> <p>6,7,8</p> <p>9,10,11,12,13</p> <p>14,15,16,17,18</p> <p>19,20,21,22,23</p>	Joseph De Vito, Komunikasi Personal (1997)

3.5. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

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

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Dalam penelitian, kemampuan instrumen penelitian (valid dan reliabel) merupakan hal yang penting dalam pengumpulan data. Karena data yang benar sangat menentukan bermutu atau tidaknya hasil penelitian. Reliabel artinya dapat dipercaya dan dapat diandalkan sehingga beberapa kali diulang pun hasilnya akan tetap sama (konsisten). Metode yang digunakan dalam pengujian reliabilitas yaitu metode Cronbach's Alpha. Penggunaan metode ini telah tersedia dalam program SPSS dan metode ini memberi batasan dimana jika koefisien reliabilitas (Alpha) mendekati 1 artinya sangat baik, jika berada di atas 0,8 artinya baik, dan bila berada di bawah 0,6 tidak baik artinya pengukuran dilakukan tidak konsisten atau pengukuran tidak reliabel (Nasution dan Usman, 2007: 112). Sedangkan benar tidaknya data tergantung dari benar tidaknya instrumen pengumpul data. Pengujian validitas dan reliabilitas mempunyai tujuan yaitu untuk mengetahui apakah butir-butir pernyataan benar-benar dapat dipahami oleh responden dan dapat mengukur terhadap indikator-indikator masing-masing variabel. Oleh karena itu instrumen harus baik dan valid serta reliabilitas artinya mempunyai ketepatan dalam mengukur apa yang hendak diukur. Instrumen penelitian dikatakan valid apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul

dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti dan instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Setelah dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas terhadap butir-butir instrumen dengan menggunakan teknik korelasional yaitu dengan korelasi *Pearson Product Moment (r)*, dimana terlihat dalam tabel butir pernyataan berjumlah 116 (seratus enam belas) dengan taraf signifikan 5% harga kritik *r product moment* diperoleh angka 0,361. Apabila skor total lebih besar dari *r product moment* maka korelasi tersebut signifikan begitu sebaliknya apabila skor total lebih kecil dari *r product moment* maka korelasi tersebut tidak signifikan.

3.5.1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepemimpinan

Hasil pengujian validitas untuk variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang dikumpulkan dari 30 (tiga puluh) anggota Patroli Jalan Raya induk tol Jagorawi dengan 20 (dua puluh) pernyataan adalah sebagai berikut:

Tabel 3.5
Uji Validitas Instrumen Variabel Kepemimpinan

No	rhitung	rtabel	Status	No	rhitung	rtabel	Status
1	0,805	0,361	Valid	11	0,858	0,361	Valid
2	0,490	0,361	Valid	12	0,841	0,361	Valid
3	0,586	0,361	Valid	13	0,665	0,361	Valid
4	0,708	0,361	Valid	14	0,731	0,361	Valid
5	0,580	0,361	Valid	15	0,646	0,361	Valid
6	0,703	0,361	Valid	16	0,758	0,361	Valid
7	0,785	0,361	Valid	17	0,407	0,361	Valid
8	0,834	0,361	Valid	18	0,559	0,361	Valid
9	0,751	0,361	Valid	19	0,757	0,361	Valid
10	0,580	0,361	Valid	20	0,778	0,361	valid

Sumber: Hasil Penelitian 2010

Dari 20 pernyataan di atas untuk variabel kepemimpinan semuanya valid karena memiliki koefisien lebih dari ($>$) 0,361 sehingga pernyataan pada variabel kepemimpinan ini dapat diikutsertakan dalam penelitian selanjutnya. Pengujian reliabilitas dapat dilihat nilai $\alpha = 0,943$ (lihat lampiran). Korelasi berada pada kategori sangat kuat karena bila dibandingkan dengan r_{tabel} (0,361) maka r_{hitung} (Pearson correlation) lebih besar dari r_{tabel} dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pernyataan-pernyataan tersebut reliabel.

3.5.2. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Komunikasi

Pada instrumen variabel komunikasi dibagi menjadi tiga bagian yaitu komunikasi dari atas ke bawah (*Downward communication*), komunikasi dari bawah ke atas (*Upward communication*) dan komunikasi horizontal (*Horizontal communication*). Pada setiap sub variabel terdiri dari lima indikator (keterbukaan, empati, dukungan, rasa positif dan kesamaan. Dalam proses korelasi menggunakan korelasi *Pearson Moment* dengan menggunakan program SPSS versi 16. Sedangkan pada reliabilitas dapat dilihat nilai Cronbach's Alpha. Hasil pengujian validitas untuk variabel kepuasan kerja terhadap 30 (tiga puluh) anggota Patroli Jalan Raya induk tol Jagorawi dengan 20 (dua puluh) pernyataan adalah sebagai berikut:

Tabel 3.6
Uji Validitas Instrumen Variabel Komunikasi

Komunikasi Dari Atas ke bawah				Komunikasi Dari Bawah ke Atas				Komunikasi Horizontal			
No	R hitung	R tabel	status	No	rhitung	rtabel	status	No	rhitung	rtabel	status
1	0,755	0,361	Valid	1	0,603	0,361	Valid	1	0,755	0,361	Valid
2	0,788	0,361	Valid	2	0,592	0,361	Valid	2	0,728	0,361	Valid
3	0,740	0,361	Valid	3	0,726	0,361	Valid	3	0,757	0,361	Valid
4	0,686	0,361	Valid	4	0,674	0,361	Valid	4	0,849	0,361	Valid
5	0,797	0,361	Valid	5	0,754	0,361	Valid	5	0,863	0,361	Valid
6	0,829	0,361	Valid	6	0,799	0,361	Valid	6	0,884	0,361	Valid
7	0,783	0,361	Valid	7	0,894	0,361	Valid	7	0,808	0,361	Valid
8	0,830	0,361	Valid	8	0,841	0,361	Valid	8	0,859	0,361	Valid
9	0,771	0,361	Valid	9	0,750	0,361	Valid	9	0,907	0,361	Valid
10	0,749	0,361	Valid	10	0,813	0,361	Valid	10	0,913	0,361	Valid
11	0,813	0,361	Valid	11	0,879	0,361	Valid	11	0,893	0,361	Valid
12	0,874	0,361	Valid	12	0,874	0,361	Valid	12	0,865	0,361	Valid
13	0,628	0,361	Valid	13	0,841	0,361	Valid	13	0,903	0,361	Valid
14	0,813	0,361	Valid	14	0,826	0,361	Valid	14	0,837	0,361	Valid
15	0,842	0,361	Valid	15	0,822	0,361	Valid	15	0,726	0,361	Valid
16	0,810	0,361	Valid	16	0,779	0,361	Valid	16	0,722	0,361	Valid
17	0,832	0,361	Valid	17	0,611	0,361	Valid	17	0,814	0,361	Valid
18	0,864	0,361	Valid	18	0,777	0,361	Valid	18	0,831	0,361	Valid
19	0,872	0,361	Valid	19	0,809	0,361	Valid	19	0,869	0,361	Valid
20	0,790	0,361	Valid	20	0,788	0,361	Valid	20	0,909	0,361	Valid
21	0,752	0,361	Valid	21	0,612	0,361	Valid	21	0,758	0,361	Valid
22	0,609	0,361	Valid	22	0,702	0,361	Valid	22	0,683	0,361	Valid
23	0,624	0,361	Valid	23	0,451	0,361	Valid	23	0,843	0,361	Valid
				24	0,745	0,361	Valid				
				25	0,800	0,361	Valid				

Sumber: Hasil Penelitian 2010

Dari 71 pernyataan di atas untuk variabel komunikasi yang terdiri dari komunikasi dari atas ke bawah, komunikasi dari bawah ke atas, dan komunikasi

horizontal semuanya valid karena memiliki koefisien lebih dari ($>$) 0,361 sehingga pernyataan pada variabel komunikasi ini dapat diikutsertakan. Pengujian reliabilitas pada komunikasi dari atas ke bawah dapat dilihat nilai korelasi Cronbach's Alpha = 0,969 (lihat lampiran). Korelasi berada pada kategori sangat kuat karena bila dibandingkan dengan r tabel (0,361) maka r hitung lebih besar dari r tabel dengan demikian dapat disimpulkan bahwa angket tersebut reliabel. Pengujian reliabilitas pada komunikasi dari bawah ke atas dapat dilihat nilai Cronbach's Alpha = 0,968 (lihat lampiran). Korelasi berada pada kategori sangat kuat karena bila dibandingkan dengan r tabel (0,361) maka r hitung lebih besar dari r tabel dengan demikian dapat disimpulkan bahwa angket tersebut reliabel. Pengujian reliabilitas pada komunikasi horizontal dapat dilihat nilai korelasi Cronbach's Alpha = 0,978 (lihat lampiran). Korelasi berada pada kategori sangat kuat karena bila dibandingkan dengan r tabel (0,361) maka r hitung lebih besar dari r tabel dengan demikian dapat disimpulkan bahwa angket tersebut reliabel. Dari hasil penelitian reliabilitas 3 variabel (kepemimpinan, komunikasi dan kepuasan kerja), semakin kuat koefisien reliabilitas alpha cronbach (mendekati 1) maka variabel semakin konsisten (reliabel).

3.5.3. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja

Hasil pengujian validitas untuk variabel kepuasan kerja terhadap 30 (tiga puluh) anggota Patroli Jalan Raya induk tol Jagorawi dengan 25 (dua puluh lima) pernyataan adalah sebagai berikut:

Tabel 3.7
Uji Validitas Instrumen Variabel Kepuasan Kerja

No Butir	rhitung	Rtabel	Status	No Butir	rhitung	Rtabel	Status
1	0,594	0,361	Valid	16	0,674	0,361	Valid
2	0,649	0,361	Valid	17	0,483	0,361	Valid
3	0,545	0,361	Valid	18	0,668	0,361	Valid
4	0,587	0,361	Valid	19	0,654	0,361	Valid
5	0,516	0,361	Valid	20	0,729	0,361	Valid
6	0,567	0,361	Valid	21	0,740	0,361	Valid
7	0,477	0,361	Valid	22	0,572	0,361	Valid
8	0,694	0,361	Valid	23	0,404	0,361	Valid
9	0,689	0,361	Valid	24	0,454	0,361	Valid
10	0,716	0,361	Valid	25	0,013	0,361	Invalid
11	0,501	0,361	Valid				
12	0,754	0,361	Valid				
13	0,749	0,361	Valid				
14	0,614	0,361	Valid				
15	0,810	0,361	Valid				

Sumber: Hasil Penelitian 2010

Dari data di atas yang terdiri dari 25 (dua puluh lima) pernyataan untuk variabel kepuasan kerja yang terdiri dari indikator pekerjaan yang menantang, penghargaan yang adil, kondisi kerja yang mendukung, dukungan rekan kerja dan kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan 24 instrumen (pernyataan) valid karena memiliki koefisien korelasi lebih dari ($>$) 0,361, dan 1 pernyataan yang tidak valid karena koefisien korelasi kurang dari ($<$) 0,361 sehingga untuk melanjutkan penelitian ini pernyataan nomor 25 pada variabel kepuasan kerja dihilangkan dan penyebaran kuesioner dapat dilanjutkan dalam penelitian selanjutnya. Pengujian reliabilitas dapat dilihat nilai $\alpha = 0,920$ (lihat lampiran). Korelasi berada pada kategori sangat kuat karena bila dibandingkan dengan r tabel (0,361) maka r hitung lebih besar dari r tabel (r hitung $>$ r tabel) dengan

demikian dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang terdapat dalam kuesioner tersebut reliabel.

Tabel 3.8
Uji Reliabilitas Instrumen pada Anggota Direktorat Lalu Lintas Polri

NO	VARIABEL	KOEFISIEN α	STATUS
1.	Kepemimpinan	0,943	Reliabel
2	Komunikasi:		
	a. Komunikasi dari atas ke bawah	0,969	Reliabel
	b. Komunikasi dari bawah ke atas	0,968	Reliabel
	c. Komunikasi horizontal	0,978	Reliabel
3	Kepuasan Kerja	0,920	Reliabel

Sumber: Hasil Penelitian 2010

3.6. Teknik Analisis Data.

Analisis data merupakan langkah selanjutnya setelah pengumpulan data dilakukan. Analisis data dapat dikatakan sebagai proses memanipulasi data hasil penelitian sehingga data tersebut dapat menjawab pertanyaan penelitian. Proses manipulasi data ini prinsipnya adalah menyederhanakan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Dalam mengolah dan menganalisis data didasarkan pada matriks sampel yang terstruktur dan diolah dengan sistem SPSS (Statistical Package For the Social Sciences) versi 16 for windows berdasarkan jumlah sampel yang dikumpulkan kemudian dilakukan analisis. Analisis pada penelitian ini menggunakan analisis regresi ganda dengan rumus sebagai berikut :

$$Y = a + b_1.X_1 + b_2.X_2 + e$$

Keterangan :

Y : Variabel Dependen (Kepuasan Kerja)

a : konstanta atau bila harga $X=0$

b_1 dan b_2 : koefisien regresi

e : error

Pengolahan dan analisis data meliputi data meliputi langkah-langkah

sebagai berikut:

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

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Penelitian ini dilakukan terhadap anggota Direktorat Lalu Lintas Polri yang kantornya berada di jalan MT. Haryono Kav 37-38 Jakarta Selatan. Penelitian dilakukan dari tanggal 1 Januari 2009 sampai dengan 30 April 2010. Awal dari penelitian yang dilakukan yaitu dengan melakukan uji coba validitas dan reliabilitas dari pernyataan yang tertera dalam kuesioner. Uji coba validitas dan reliabilitas dilakukan terhadap anggota Induk Patroli Jalan Raya Jakarta-Bogor-Ciawi (Jagorawi) sebanyak 30 (tiga puluh) orang. Uji coba tersebut dengan menyebarkan kuesioner yang berisi identitas responden dan pernyataan-pernyataan yang berjumlah 115 pernyataan dari 3 variabel secara keseluruhan (2 variabel independen (X1 dan X2) dan 1 variabel dependen (Y) , dilakukan pada malam hari di kantor Induk Jagorawi dengan alasan peneliti tidak ingin mengganggu tugas anggota dan penelitian di Induk Jagorawi dilakukan selama 5 (lima) hari dengan alasan peneliti menunggu kuesioner lengkap terkumpul. Lokasi penelitian berikutnya di Induk Tol Cikampek dan di Kantor Direktorat Lalu Lintas Polri. Karakteristik anggota Direktorat Lalu Lintas Polri dalam penelitian ini diuraikan menjadi 7 jenis karakteristik responden yang terdiri dari : Pangkat, jenis kelamin, usia, lama bekerja, pendidikan terakhir, unit , dan pendidikan kejuruan/pelatihan lalu lintas. Karakteristik responden tersebut diuraikan dengan urutan sebagai berikut :

4.1.1. Pangkat

Jumlah sampel anggota Direktorat Lalu Lintas Polri yang telah mengisi dan mengumpulkan kuesioner sebanyak 198 orang yang terdiri dari beberapa strata di Direktorat Lalu Lintas Polri dengan jumlah mayoritas responden Bintara (Ba) sebanyak 154 orang dengan presentase 77,8%, responden berikutnya

Perwira Pertama (Pama) sebanyak 28 orang atau sebesar 14,1% dan Perwira Menengah (Pamen) sebanyak 16 orang atau 8,1%. Peneliti mengambil responden secara proporsional sesuai dengan jumlah personel dari kepangkatan di Direktorat Lalu Lintas Polri sesuai dengan daftar personel yang memiliki jumlah terbanyak adalah anggota yang berpangkat Bintara, urutan kedua Perwira Pertama dan terakhir Perwira Menengah. Untuk lebih lengkapnya dibuat tabel dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 4.1
Frekuensi Pangkat Anggota Direktorat Lalu Lintas Polri

PANGKAT	FREKUENSI	PRESENTASE
Pamen	16	8,1
Pama	28	14,1
Bintara	154	77,8
Total	198	100

Sumber: Hasil Kuesioner Identitas Responden Nomor 2

4.1.2. Jenis Kelamin

Hasil pengolahan data dari kuesioner yang telah dikumpulkan dengan jumlah 198 responden pada penelitian terhadap anggota Direktorat lalu Lintas Polri menunjukkan bahwa antara anggota laki-laki dan anggota perempuan jauh lebih banyak jumlah anggota laki-laki daripada anggota perempuan, yaitu 166 laki-laki atau 83% dan 32 anggota perempuan atau 16,2%. Hasil penelitian tersebut dapat menggambarkan bahwa anggota laki-laki dalam setiap unit pada Direktorat Lalu Lintas Polri lebih banyak dari anggota perempuan. Hal ini bukan berarti karena jenis pekerjaan dari unit-unit tersebut tidak produktif untuk anggota perempuan. Pekerjaan pada setiap unit baik pekerjaan yang bersifat operasional yang lebih cenderung di lapangan maupun pekerjaan yang berkecimpung dalam bidang administrasi semua dapat dilakukan baik oleh anggota laki-laki maupun anggota perempuan, kenyataan tersebut karena komposisi anggota laki-laki jauh

lebih banyak dari anggota perempuan seperti tercantum dalam daftar personel anggota Direktorat lalu Lintas Polri. Dari uraian di atas dapat digambarkan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.2
Frekuensi Jenis Kelamin Anggota pada Direktorat Lalu Lintas Polri

JENIS KELAMIN	FREKUENSI	PRESENTASE
Laki-laki	166	83,8
Perempuan	32	16,2
Total	198	100

Sumber: Hasil Kuesioner Identitas Responden Nomor 3

Berdasarkan tabel di atas frekuensi perempuan lebih sedikit dari pada laki-laki, hal ini tidak ada hubungannya dengan emansipasi atau berkaitan dengan peribahasa masyarakat jaman dulu yang menyebutkan laki-laki lebih baik daripada perempuan. Tidak ada perbedaan yang konsisten pada laki-laki atau perempuan dalam hal kemampuan memecahkan masalah, ketrampilan dalam menganalisis, dan kemampuan belajar. Berarti tidak ada perbedaan berarti dalam produktifitas pekerjaan antara laki-laki dan perempuan dan ini menunjukkan bahwa jenis kelamin anggota tidak mempengaruhi kepuasan kerja selama belum ada bukti yang menyebutkan jenis kelamin mempengaruhi kepuasan kerja.

4.1.3. Usia

Berdasarkan hasil penghitungan frekuensi jumlah anggota pada Direktorat lalu Lintas Polri menurut usia responden menunjukkan bahwa mayoritas anggota berusia antara 37- 46 tahun dengan jumlah 76 orang dengan presentase 38,4% urutan berikutnya anggota yang berusia antara 17 - 26 tahun sebanyak 56 orang atau sebesar 28,3%, anggota yang berusia antara 27-36 sebanyak 53 orang atau 26,8% diikuti usia 45 - 57 tahun dengan jumlah 13 orang atau 6,6%. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa anggota pada Direktorat Lalu Lintas Polri yang berusia antara 37- 46 tahun adalah anggota yang memiliki pengalaman tugas

yang baik dan telah banyak memberikan kontribusinya kepada organisasi di bidang lalu lintas. Dari hasil penghitungan berdasarkan usia yang diperoleh dari kuesioner yang dikumpulkan dari responden dengan jumlah total 198 orang sesuai. Untuk lebih jelas data usia responden anggota Direktorat Lalu Lintas Polri ditampilkan dalam bentuk tabel sebagai berikut :

Tabel 4.3
Frekuensi Usia Anggota Direktorat Lalu Lintas Polri

USIA	FREKUENSI	PRESENTASE
17-26 tahun	56	28,3
27-36 tahun	53	26,8
37-46 tahun	76	38,4
47-57 tahun	13	6,6
Total	198	100

Sumber: Hasil Kuesioner Identitas Responden Nomor 4

Pada kelompok usia paling muda yaitu 17 – 26 tahun hasil dari data yang dikumpulkan dari responden mayoritas bertugas pada Detasemen Patroli Jalan Raya. Penempatan tersebut dengan pertimbangan bahwa pada usia tersebut cocok bertugas di lapangan karena kondisi fisik masih sehat dan semangat kerja yang tinggi dengan tujuan orientasi lapangan dan supaya lebih mengenal tugas lalu lintas di jalan raya. Anggota pada usia tersebut diharapkan mampu berkomunikasi dengan masyarakat terutama pengguna jalan dan mempelajari situasi lalu lintas dan solusi pemecahan masalah apabila terjadi hal-hal yang membutuhkan penanganan oleh polisi lalu lintas dapat bertindak cepat. Selain mampu berkomunikasi dengan pengguna jalan anggota di lapangan harus terampil menggunakan alat komunikasi seperti handhy talky (HT) untuk memberikan informasi baik kepada atasan maupun tukar informasi sesama rekan kerja.

Apabila mereka sudah mampu berkomunikasi dengan baik dan memahami tugas di lapangan untuk lebih menambah wawasan dalam bidang lalu lintas perlu menambah pengetahuannya dibidang administrasi lalu lintas seperti bidang

rencana administrasi, rekayasa lalu lintas, administrasi registrasi dan identifikasi pengemudi dan kendaraan bermotor. Kesemuanya itu perlu mendapat perhatian dari atasan supaya anggota lebih terarah dalam meningkatkan pengetahuannya.

4.1.4. Lama Bekerja

Hasil penelitian terhadap 198 responden menunjukkan bahwa jumlah responden menurut lama bekerja anggota pada Direktorat Lalu Lintas Polri diperoleh secara berurutan dari yang paling tinggi persentasenya yaitu, pertama anggota dengan lama bekerja antara 11 - 15 tahun sebanyak 49 orang atau sebesar 24,7%, urutan berikutnya anggota yang lama bekerja antara 0 - 5 tahun sebanyak 44 orang atau sebesar 22,2% diikuti dengan lama bekerja lebih dari (>) 20 tahun sebanyak 43 tahun atau 21,7% selanjutnya anggota yang berusia antara 16 - 20 tahun sebanyak 32 orang atau 16,2% dan urutan terakhir usia antara 6 - 10 tahun sebanyak 30 orang atau sebesar 15,2%. Lamanya bekerja tentu dapat menambah pengalaman dalam melaksanakan pekerjaannya terutama dalam bidang lalu lintas dan Direktorat lalu Lintas Polri sangat membutuhkan anggota yang berpengalaman dalam bekerja dan dapat melayani masyarakat serta menjaga nama baik organisasi. Secara rinci hasil penelitian menurut lama bekerja anggota Direktorat lalu Lintas Polri dapat terlihat pada tabel berikut :

Tabel 4.4
Frekuensi Lama Bekerja Anggota Direktorat Lalu Lintas Polri

LAMA BEKERJA	FREKUENSI	PRESENTASE
0-5 tahun	44	22,2
6-10 tahun	30	15,2
11-15 tahun	49	24,7
16-20 tahun	32	16,2
> 20 tahun	43	21,7
Total	198	100

Sumber: Hasil Kuesioner Identitas Responden Nomor 5

Pekerjaan pada Direktorat Lalu Lintas Polri dapat dikatakan rutinitas sehingga pengalaman hanya yang berkaitan dengan tugas dibagiannya, kecuali pada anggota yang mempunyai keinginan mencoba untuk bertugas pada semua bagian yang ada pada Direktorat lalu Lintas Polri yang mendapatkan pengalaman dari berbagai bagian. Dari kondisi tersebut terlihat bahwa kepuasan tiap-tiap anggota berbeda.

4.1.5. Pendidikan Terakhir

Hasil penelitian yang dilakukan pada anggota Direktorat lalu Lintas Polri mengenai pendidikan terakhir menunjukkan sebanyak 144 anggota berlatar pendidikan SLTA atau sebesar 72,7%, anggota yang berpendidikan terakhir S-1 sebanyak 51 orang atau sebesar 25,8%, sebanyak 2 orang berlatar pendidikan S-2 atau 1% dan anggota yang berpendidikan terakhir D3 sebesar 1 orang atau 0,5% sedangkan anggota yang berlatar pendidikan S-3 tidak ada. Pendidikan terakhir anggota Direktorat Lalu Lintas Polri yang paling dominan adalah pada tingkat pendidikan SLTA yaitu lebih dari 70%, hal ini sesuai dengan jumlah sampel pada anggota yang berpangkat bintanga paling banyak yaitu 154 orang. Secara terperinci dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.5

Frekuensi Pendidikan Terakhir Anggota Direktorat Lalu Lintas Polri

PENDIDIKAN TERAKHIR	FREKUENSI	PRESENTASE
SLTA	144	72,7
D3	1	0,5
S1	51	25,8
S2	2	1
S3	0	0
Total	198	100

Sumber: Hasil Kuesioner Identitas Responden Nomor 6

Berdasarkan tabel di atas anggota yang berpendidikan terakhir D3 hanya ada 1 orang. Anggota Direktorat Lalu Lintas berasal dari berbagai sumber seperti bintanga ada yang dari SMA dan S1, Perwira ada yang dari D3, S1, S2 dan dari Bintangara. Berdasarkan sampel yang diperoleh Perwira yang berasal dari Akpol dan

bertugas di Direktorat lalu semuanya sudah menempuh pendidikan di Perguruan Tinggi Ilmu Kepolisian (S1) dan S1 di universitas umum.

Menurut penulis sangat penting bagi anggota untuk mengikuti pendidikan formal sebagai modal untuk menjadi polisi yang berwawasan luas yang dapat mengikuti perkembangan masyarakat karena tugas polisi tidak terlepas dari permasalahan yang ada dalam masyarakat. Peran pemimpin yang berorientasi prestasi sangat dibutuhkan untuk meningkatkan prestasi anggota sehingga ketrampilan dan pengetahuan anggota dapat diandalkan dalam mengemban tugasnya.

4.1.6. Unit

Responden dalam penelitian ini terdiri dari anggota pada beberapa unit di Direktorat lalu Lintas Polri. Hasil penelitian diperoleh bahwa mayoritas responden pada unit Detasemen patroli Jalan Raya (Den PJR) sebanyak 108 orang atau sebesar 54,5%, unit berikutnya yaitu Perencanaan dan Administrasi (Renmin) sebanyak 28 orang atau sebesar 14,1%, selanjutnya unit Informasi lalu Lintas (Infolalin) sebanyak 16 orang atau sebesar 8,1%, unit Administrasi Registrasi/identifikasi (Minregiden) sebanyak 15 orang atau sebesar 7,6%, diikuti unit Pendidikan Masyarakat (Dikmas) sebanyak 13 orang atau sebesar 6,6% berikutnya unit Penegakkan Hukum (Gakkum) dan unit Pengkajian Masalah lalu Lintas (Jianma) masing-masing sebanyak 9 orang atau sebesar 4,5%. Uraian data-data tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.6

Frekuensi Unit Anggota Direktorat Lalu Lintas Polri

UNIT	FREKUENSI	PRESENTASE
Renmin	28	14,1
Infolalin	16	8,1
Dikmas	13	6,6
Gakkum	9	4,5
Jianma	9	4,5
Minregiden	15	7,6
Den PJR	108	54,5
Total	198	100

Sumber: Hasil Kuesioner Identitas Responden Nomor 7

4.1.7. Pendidikan Kejuruan (Dikjur)

Pengembangan anggota merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi anggota guna mencapai efektifitas organisasi. Pengembangan anggota dapat diwujudkan melalui pengembangan karir, serta pendidikan dan latihan.. Pendidikan dan pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan di mana para anggota dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Dilakukannya pendidikan ini untuk memperoleh kualitas sumber daya manusia yang baik dan siap untuk berkompetensi di lingkungannya.

Setiap unit pada Direktorat lalu Lintas Polri untuk mendalami dan meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan diperlukan pendidikan dan pelatihan sesuai bidangnya. Hasil penelitian diperoleh anggota sebagian besar pernah mengikuti pendidikan kejuruan dengan mengikuti pendidikan kejuruan atau pelatihan antara 1-5 kali sebanyak 162 orang atau sebesar 81,8%, anggota yang tidak pernah mengikuti pendidikan kejuruan sebanyak 33 orang atau sebesar 16,7%, diikuti pendidikan kejuruan 6-10 kali sebanyak 3 orang atau sebesar 1,5% dan yang lebih dari (>) 10 kali belum ada. Adanya anggota yang belum pernah mengikuti pendidikan kejuruan disebabkan karena belum adanya kesempatan artinya hanya menunggu giliran untuk mengikuti pelatihan. Secara rinci dapat dilihat dari tabel sebagai berikut :

Tabel 4.7

Frekuensi Pendidikan Kejuruan Anggota Direktorat Lalu Lintas Polri

DIKJUR	FREKUENSI	PRESENTASE
Tidak Pernah	33	16,7
1-5 kali	162	81,8
6-10 kali	3	1,5
> 10 kali	0	0
Total	198	100

Sumber: : Hasil Kuesioner Identitas Responden Nomor 8

Manfaat pendidikan kejuruan dan pelatihan kepada anggota supaya dapat berkembang tingkat kecerdasan, pengetahuan dan kemampuan yang lebih tinggi. Adanya pendidikan kejuruan dan latihan-latihan anggota akan lebih mudah melaksanakan tugasnya karena mereka mempunyai keahlian dan dapat mempergunakan pikirannya secara kritis. Sangat penting anggota Direktorat Lalu Lintas mengikuti pendidikan dan latihan dengan tujuan agar anggota dapat berkembang lebih cepat. Dari sampel 198 orang terdapat 33 orang yang belum pernah mengikuti pendidikan kejuruan, mereka belajar dalam melaksanakan tugasnya dari pengalaman senior-senior. Pengalaman yang diperoleh selama bertugas perlu dikembangkan dengan mengikuti pendidikan dan latihan yang disesuaikan dengan pekerjaannya sehingga mereka memahami apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Pelaksanaan pendidikan kejuruan dan pelatihan secara terus menerus dilakukan dan sudah terjadwal sehingga semua anggota akan mengikuti pendidikan tersebut.

4.2. Deskripsi Variabel Penelitian

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

4.2.1. Variabel Kepemimpinan (X1)

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

Tabel 4.8
Deskripsi Variabel Kepemimpinan dari Pernyataan Perhatian

Indikator Direktif/ perhatian	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%
X1A1	21	10,6	87	43,9	77	38,9	13	6,6	-	-	198	100
X1A2	10	5,1	60	30,3	94	47,5	32	16,2	2	1,0	198	100
X1A3	30	15,2	74	37,4	79	39,9	15	7,6	-	-	198	100
X1A4	28	14,1	96	48,5	68	34,3	6	3,0	-	-	198	100
X1A5	53	26,8	99	50,0	42	21,2	4	2,0	-	-	198	100
Total	142	14,34	416	42,02	360	36,36	70	7,07	2	0,20	990	100

Sumber: hasil Penelitian 2010

Berdasarkan tabel di atas diperoleh bahwa pada indikator direktif yaitu memberi kesempatan pengikutnya mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, menjadwalkan pekerjaan yang akan dilakukan, dan memberikan pedoman yang spesifik mengenai cara menyelesaikan tugas, responden mayoritas menjawab puas sebesar 42,02%, cukup puas sebesar 36,36%, tidak puas sebesar 7,07% sedangkan jawaban sangat tidak puas sebesar 0,20%. Masih adanya anggota yang menyatakan rasa tidak puas dan sangat tidak puas disebabkan karena gaya kepemimpinan yang kurang memberikan perhatian yang berkaitan dengan tugas, dalam memberikan pedoman kerja kurang jelas, kurangnya petunjuk tentang pekerjaan yang jelas, dan kurangnya kerja sama dengan bawahan. Pemimpin perlu meningkatkan kembali upaya untuk memberi perhatian yang berkaitan dengan pekerjaan kepada bawahan walaupun selama ini telah dilakukan upaya-upaya tersebut.

Pada variabel kepemimpinan dengan indikator suportif, ramah dan menunjukkan perhatian akan kebutuhan para pengikut, responden cenderung menjawab puas sebesar 37,47% dan pernyataan dengan jawaban cukup puas sebesar 32,02%. Namun demikian masih terdapat 3,94 responden yang menyatakan rasa tidak puas dan 1,13% responden yang menyatakan rasa sangat tidak puas. Melihat kondisi demikian maka seorang pemimpin harus meningkatkan dukungannya terhadap anggota dalam melakukan pekerjaannya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.9
Deskripsi Variabel Kepemimpinan dari Pernyataan Dukungan

Indikator Suportif/dukungan	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Fre k	%
X1B6	71	35,9	79	39,9	40	20,2	7	3,5	1	0,5	198	100
X1B7	57	28,8	83	41,9	50	25,3	6	3,0	2	1,0	198	100
X1B8	58	29,3	62	31,3	68	34,3	7	3,5	3	1,5	198	100
X1B9	43	21,7	82	41,4	63	31,8	4	2,0	6	3,0	198	100
X1B10	21	10,6	65	32,8	96	48,5	15	7,6	1	0,5	198	100
Total	250	25,25	371	37,47	317	32,02	39	3,94	13	1,13	990	100

Sumber: hasil Penelitian 2010

Berdasarkan tabel di atas secara umum faktor dukungan (suportif) menunjukkan bahwa mayoritas responden menyatakan puas, artinya anggota merasa puas dengan kepemimpinan yang ramah dan dapat mendorong semangat kerja, membaaur dengan anggota sehingga memahami pekerjaan yang dilakukan anggota serta memperhatikan waktu istirahat anggota. Untuk lebih meningkatkan kepuasan kerja anggota, seorang pemimpin harus dapat mengetahui penyebab ketidakpuasan tersebut supaya dalam mengambil langkah dan menemukan solusi yang tepat. Sebelum mengambil langkah tersebut pentingya mengumpulkan data dan informasi sebanyak mungkin dan dari berbagai sumber sehingga menjadi bahan untuk dianalisis untuk memperoleh hasil yang diharapkan.

Pada variabel kepemimpinan dengan indikator partisipatif, yaitu pemimpin berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan, pada pernyataan ini responden cenderung menjawab puas sebesar 39,59% dan pernyataan dengan jawaban cukup puas sebesar 34,95%. Namun demikian masih terlihat responden yang menyatakan perasaannya tidak puas dan sangat tidak puas. Hal ini tidak boleh dibiarkan sehingga pemimpin perlu menciptakan budaya partisipatif yaitu selalu berkonsultasi dan diskusi dengan anggota dan mengikutsertakan anggota dalam hal proses pengambilan keputusan walaupun tidak semua saran yang disampaikan anggota diterima tetapi anggota merasa dihargai keberadaannya karena anggota sebagai aset organisasi. Secara rinci dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.10
Deskripsi Variabel Kepemimpinan dari Pernyataan Turut Serta

Indikator Partisipatif /turut serta	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Frek	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%
X1C11	37	18,7	86	43,4	64	32,3	8	4,0	3	1,5	198	100
X1C12	51	25,8	74	37,4	65	32,8	6	3,0	2	1,0	198	100
X1C13	29	14,6	75	37,9	84	42,4	5	2,5	5	2,5	198	100
X1C14	40	20,2	85	42,9	73	36,9	-	-	-	-	198	100
X1C15	57	28,8	72	36,4	60	30,3	8	4,0	1	0,5	198	100
Total	214	21,62	392	39,59	346	34,95	27	2,73	11	1,11	990	100

Sumber: hasil Penelitian 2010

Dari hasil perhitungan pada jawaban semua responden terhadap indikator turut serta (partisipatif) secara umum faktor partisipatif menunjukkan bahwa mayoritas responden menyatakan puas, artinya responden merasa puas dengan turut sertanya pemimpin dalam menyelesaikan pekerjaan. Walaupun demikian masih terdapat anggota yang menyatakan rasa tidak puas sebesar 2,73% dan sangat tidak puas sebesar 1,11%. Kenyataan tersebut dapat diperbaiki oleh pimpinan dengan meningkatkan peran pimpinan terhadap penyelesaian masalah, menanggapi saran dari bawahan, melibatkan anggota dan memperhatikan harapan anggota dalam pengambilan keputusan sehingga anggota dapat menjalankan keputusan pimpinan dengan baikserta lebih berpartisipasi dalam mendukung tugas.

Pada variabel kepemimpinan dengan indikator berorientasi prestasi, yaitu pemimpin yang menetapkan serangkaian sasaran yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka. Tidak ada seorang pimpinan dalam suatu organisasi yang tidak ingin anggotanya untuk berprestasi. Hal ini terbukti dengan adanya program-program pendidikan dan kejuruan serta latihan-latihan terhadap anggota untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilannya. Pada pernyataan ini responden cenderung menjawab puas sebesar 41,72% dan pernyataan dengan jawaban cukup puas sebesar 34,14%. Secara rinci dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.11
Deskripsi Variabel Kepemimpinan dari Pernyataan Orientasi prestasi

Indikator Berorientasi Prestasi	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%
X1D16	65	32,8	64	32,3	61	30,8	6	3,0	2	1,0	198	100
X1D17	17	8,6	109	55,1	68	34,4	4	2,0	-	-	198	100
X1D18	31	15,7	89	44,9	65	32,8	12	6,1	1	0,5	198	100
X1D19	47	23,7	76	38,4	67	33,8	8	4,0	-	-	198	100
X1D20	32	16,2	75	37,9	77	38,9	14	7,1	-	-	198	100
Total	192	19,39	413	41,72	335	34,14	44	4,44	3	0,30	990	100

Sumber: hasil Penelitian 2010

Berdasarkan tabel deskripsi variabel kepemimpinan yang terdiri dari indikator *Direktif, Supportive, Partisipative*, dan Kepemimpinan yang berorientasi prestasi di atas dapat diketahui bahwa pada pernyataan yang berjumlah 115 dengan responden sebanyak 198 orang diketahui mayoritas responden 40,20% menyatakan puas terhadap kepemimpinan pada Direktorat Lalu Lintas Polri dan cenderung yang cukup puas sebesar 34,37% , responden yang menyatakan tidak puas sebesar 4,54% serta sebagian kecil responden 0,73% menyatakan sangat tidak puas. Gambaran ini merupakan hasil kompilasi data secara makro, sedangkan deskripsi mengenai variabel kepemimpinan dilihat dari indikatornya dapat dijelaskan pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.12
Deskripsi Variabel Kepemimpinan dari Indikator

Indikator	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Perhatian	142	14,34	416	42,02	360	36,36	70	7,07	2	0,20	990	100
Dukungan	250	25,25	371	37,47	317	32,02	39	3,94	13	1,31	990	100
Turut serta	214	21,62	392	39,59	346	34,95	27	2,73	11	1,11	990	100
Prestasi	192	19,39	413	41,72	338	34,14	44	4,44	3	0,30	990	100
Total	798	20,15	1592	40,20	1361	34,37	180	4,54	29	0,73	3960	100

Sumber: hasil Penelitian 2010

Secara umum faktor kepemimpinan pada Direktorat Lalu Lintas Polri menunjukkan mayoritas responden menyatakan puas, artinya anggota merasa puas

dengan gaya kepemimpinan dalam memperhatikan pekerjaan dan bawahannya. Namun demikian perlu terus mengupayakan perbaikan di dalam meningkatkan kepuasan kerja anggota.

4.2.2. Variabel Komunikasi (X2)

Pada penelitian ini, variabel komunikasi yang terdiri dari 3 sub variabel yaitu komunikasi dari atas ke bawah, komunikasi dari bawah ke atas, dan komunikasi horizontal. Jawaban responden yang menyatakan sangat puas menggambarkan komunikasi pada anggota Direktorat Lalu Lintas Polri yang sangat baik dan sebaliknya pernyataan responden sangat tidak puas menggambarkan komunikasi yang terjadi pada anggota Direktorat Lalu Lintas Polri tidak baik.

4.2.2.1. Deskripsi Variabel Komunikasi dari Atas ke Bawah

Untuk mengetahui distribusi frekuensi variabel komunikasi pada penelitian yang terdiri dari 5 indikator dilakukan statistik deskriptif. Hasil penghitungan distribusi frekuensi penelitian berupa tabel frekuensi (out put) dari pengolahan SPSS dengan menguraikan deskripsi variabel dari indikator (dari yang khusus) kemudian diperoleh data total yang dituangkan dalam tabel deskripsi variabel (umum). Untuk lebih terperinci dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.13
Deskripsi Variabel Komunikasi ke Bawah dari Pernyataan Keterbukaan

Indikator Openess/ Keterbukaan	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%
X2A1	49	24,7	87	43,9	57	28,8	2	1,0	3	1,5	198	100
X2A2	37	18,7	89	44,9	67	33,8	5	2,5	-	-	198	100
X2A3	40	20,2	69	34,8	81	40,9	8	4,0	-	-	198	100
X2A4	51	25,8	81	40,9	55	27,8	7	3,5	4	2,0	198	100
X2A5	44	22,2	79	39,9	65	32,8	10	5,1	-	-	198	100
Total	221	22,32	405	40,91	325	32,83	32	3,23	7	0,71	990	100

Sumber: hasil Penelitian 2010

Berdasarkan tabel di atas diperoleh jawaban responden cenderung puas sebesar 40,91% dan cukup puas sebesar 32,83%. Hal ini menggambarkan bahwa keterbukaan dalam berkomunikasi terutama dari atasan kepada bawahan sangat baik dan perlu dipertahankan dan ditingkatkan. Namun ada beberapa responden yang menyatakan tidak puas yaitu sebesar 3,23% bahkan 0,71% responden menyatakan sangat tidak puas terutama dalam hal informasi yang diberikan pimpinan kepada anggota kurang jelas dan dianggap tidak terbuka (X2A1) dan pernyataan pimpinan dalam memberi peringatan untuk bekerja dengan baik (X2A4) pada indikator openness. Kemungkinan hal ini dikarenakan beberapa anggota yang jarang atau bahkan tidak pernah bertemu dengan pimpinan apalagi dalam berdiskusi dalam memecahkan permasalahan organisasi. Pimpinan pada Direktorat lalu Lintas Polri perlu terus meningkatkan berkomunikasi dengan anggota dalam berdialog, tukar informasi secara terbuka sebelum melaksanakan tugas sehingga baik pimpinan maupun anggota memahami manfaat dari komunikasi dalam pelaksanaan tugas.

Pada pernyataan indikator empati diperoleh jawaban responden cenderung merasa cukup puas sebesar 37,71% dan puas sebesar 34,01%. Terdapat 0,17% responden menjawab sangat tidak puas seperti ini terdapat pada pernyataan pimpinan memahami kebutuhan anggotanya terhadap kondisi organisasinya (X2A6). Secara jelas jawaban responden pada indikator empati dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.14
Deskripsi Variabel Komunikasi ke Bawah dari Pernyataan Empati

Indikator Empaty	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%
X2A6	42	21,2	45	22,7	69	34,8	41	20,7	1	0,5	198	100
X2A7	20	10,1	91	46,0	79	39,9	8	4,0	-	-	198	100
X2A8	33	16,7	66	33,3	76	38,4	23	11,6	-	-	198	100
Total	95	15,99	202	34,01	224	37,71	72	12,12	1	0,17	594	100

Sumber: hasil Penelitian 2010

Secara umum pada sikap komunikasi yang turut merasakan orang lain (empathy) responden menyatakan puas. Tentunya tidak seratus persen faktor

empati dalam komunikasi dirasakan puas oleh anggota, hal ini terlihat masih terdapat responden yang menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas terhadap sikap empati pada komunikasi dari pimpinan kepada bawahan. Adanya ketidakpuasan ini seorang pimpina perlu meningkatkan dan memahami kebutuhan anggotanya terhadap kondisi organisasinya, pimpinan meningkatkan dan memahami bahwa anggotanya membutuhkan informasi dalam mengembangkan organisasinya, dan meningkatkan diskusi dan tukar informasi dengan anggota.

Pada pernyataan indikator dukungan (Supportiveness) diperoleh jawaban responden cenderung merasa puas sebesar 39,90% dan cukup puas sebesar 38,28%. Terdapat 0,91% responden menjawab sangat tidak puas. Kondisi seperti ini terdapat pada pernyataan pimpinan selalu menyampaikan informasi secara mendalam mengenai kebijakannya (X2A9), pimpinan tanggap terhadap informasi yang insidentil (X2A11), pimpinan menanggapi dan memperhatikan permasalahan anggota (X2A12). Secara jelas jawaban responden pada indikator dukungan dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.15
Deskripsi Variabel Komunikasi ke Bawah dari Pernyataan Dukungan

Indikator Supportiveness	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Fre k	%	Fre k	%
X2A9	22	11,1	88	44,4	69	34,8	15	7,6	4	2,0	198	100
X2A10	25	12,6	72	36,4	91	46,0	10	5,1	-	-	198	100
X2A11	30	15,2	94	47,5	60	30,3	10	5,1	4	2,0	198	100
X2A12	36	18,2	74	37,4	67	33,8	20	10,1	1	5	198	100
X2A13	28	14,1	67	33,8	92	46,5	11	5,6	-	-	198	100
Total	141	14,24	395	39,90	379	38,28	66	6,67	9	0,91	990	100

Sumber: hasil Penelitian 2010

Pada pernyataan indikator anggapan positif (Positivity) diperoleh jawaban responden cenderung merasa puas sebesar 36,97% dan cukup puas sebesar 32,93%. Namun masih terdapat 0,1% responden menjawab sangat tidak puas. Kondisi seperti ini terdapat pada pernyataan pimpinan memberi penghargaan terhadap anggota yang berprestasi (X2A17). Secara jelas jawaban responden pada indikator dukungan dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.16
Deskripsi Variabel Komunikasi ke Bawah dari Pernyataan Dukungan

Indikator Positiveness /Dukungan	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	Frck	%	Fre k	%
X2A14	55	27,8	60	30,3	70	35,4	13	6,6	-	-	198	100
X2A15	49	24,7	83	41,9	60	30,3	6	3,0	-	-	198	100
X2A16	35	17,7	75	37,9	72	36,4	16	8,1	-	-	198	100
X2A17	53	26,8	95	48,0	36	18,2	13	6,6	1	0,5	198	100
X2A18	42	21,2	53	26,8	88	44,4	15	7,6	-	-	198	100
Total	234	23,64	366	36,97	326	32,93	63	6,36	1	0,10	990	100

Sumber: hasil Penelitian 2010

Pada pernyataan indikator kesamaan (Equality)) diperoleh jawaban responden cenderung merasa cukup puas sebesar 38,99% dan puas sebesar 34,85%. Namun masih terdapat 0,20% responden menjawab sangat tidak puas. Kondisi seperti ini terdapat pada pernyataan pimpinan menghargai anggota sebagai bawahannya (X2A19) dan pimpinan dapat mensejajarkan kedudukannya dengan anggota dalam berkomunikasi (X2A20). Secara jelas jawaban responden pada indikator dukungan dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.17
Deskripsi Variabel Komunikasi ke Bawah dari Pernyataan Kesamaan

Indikator Equality	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%
X2A19	56	28,3	81	40,9	49	24,7	11	5,6	1	0,5	198	100
X2A20	40	20,2	64	32,3	81	40,9	12	6,1	1	0,5	198	100
X2A21	46	23,2	69	34,8	74	37,4	9	4,5	-	-	198	100
X2A22	12	6,1	66	33,3	105	53,0	15	7,6	-	-	198	100
X2A23	31	15,7	65	32,8	77	38,9	25	12,6	-	-	198	100
Total	185	18,69	345	34,85	386	38,99	72	7,27	2	0,20	990	100

Sumber: hasil Penelitian 2010

Hasil dari pengolahan data pada penelitian ini diperoleh jawaban responden yang dideskripsikan sebagai hasil pengukuran variabel komunikasi dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.18
Deskripsi Variabel Komunikasi Atas ke Bawah dari Indikator

Indikator Komunikasi Atas ke Bawah	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Openess	221	22,32	405	40,91	325	32,83	32	3,23	7	0,71	990	100
Empathy	95	15,99	202	34,01	224	37,71	72	12,12	1	0,17	594	100
Supportiveness	141	14,24	395	39,90	379	38,28	66	6,67	9	0,91	990	100
Positiveness	234	23,64	366	36,97	326	32,93	63	6,36	1	0,10	990	100
Equality	185	18,69	345	34,85	386	38,99	72	7,27	2	0,20	990	100
Total	876	19,24	1713	37,62	1640	36,01	305	6,70	20	0,44	4554	100

Sumber: hasil Penelitian 2010

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui pendapat responden dari pernyataan yang berhubungan dengan variabel komunikasi dengan arah komunikasi dari atas ke bawah yang terbagi dalam 5 indikator, diperoleh mayoritas responden 37,62% menjawab puas dan responden cenderung menyatakan cukup puas sebesar 36,01%. Hal ini menggambarkan bahwa komunikasi dari pimpinan kepada anggotanya berjalan baik.

4.2.2.2. Deskripsi Variabel Komunikasi dari Bawah ke Atas

Pada variabel komunikasi dari bawah ke atas yang terdiri dari 5 indikator yaitu *Openess*, *Empathy*, *Supportiveness*, *Positiveness*, *Equality* diperoleh jawaban responden mayoritas merasa puas dan cukup puas. Pada indikator keterbukaan (*openess*) jawaban responden yang menyatakan sangat puas sebesar 40,81% menggambarkan keterbukaan komunikasi dengan arah dari anggota kepada atasannya pada Direktorat Lalu Lintas Polri yang sangat baik dan sebaliknya pernyataan responden sangat tidak puas sebesar 0,30% menggambarkan komunikasi yang terjadi pada anggota Direktorat Lalu Lintas Polri tidak baik. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.19
Deskripsi Variabel Komunikasi Ke Atas dari Pernyataan Keterbukaan

Indikator Keterbukaan	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
X2B1	25	12,6	81	40,9	68	34,3	24	12,1	-	-	198	100
X2B2	28	14,1	76	38,4	81	40,9	13	6,6	-	-	198	100
X2B3	34	17,2	86	43,4	71	35,9	5	2,5	2	1,0	198	100
X2B4	16	8,1	96	48,5	77	38,9	9	4,5	-	-	198	100
X2B5	37	18,7	65	32,8	94	47,5	1	0,5	1	0,5	198	100
Total	140	14,14	404	40,81	391	39,49	52	5,25	3	0,30	990	100

Sumber: hasil Penelitian 2010

Pada pernyataan indikator empati diperoleh jawaban responden cenderung merasa cukup puas sebesar 44,14% dan puas sebesar 35,86%. Terdapat 0,20% responden menjawab sangat tidak puas. Kondisi seperti ini terdapat pada pernyataan anggota menerima kritik dan saran dari pimpinan (X2B10). Secara jelas jawaban responden pada indikator empati dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.20
Deskripsi Variabel Komunikasi Ke Atas dari Pernyataan Empati

Indikator Empathy	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
X2B6	24	12,1	85	42,9	89	44,9	-	-	-	-	198	100
X2B7	35	17,7	63	31,8	92	46,5	8	4,0	-	-	198	100
X2B8	39	19,7	71	35,9	82	41,4	6	3,0	-	-	198	100
X2B9	33	16,7	64	32,3	100	50,5	1	0,5	-	-	198	100
X2B10	47	23,7	72	36,4	74	37,4	3	1,5	2	1,0	198	100
Total	178	17,98	355	35,86	437	44,14	18	1,82	2	0,20	990	100

Sumber: hasil Penelitian 2010

Pada pernyataan indikator dukungan (Suppotiveness) diperoleh jawaban responden cenderung merasa cukup puas sebesar 47,17% dan puas sebesar 29,59%. Sedangkan 0,20% responden menjawab sangat tidak puas. Kondisi seperti ini terdapat pada pernyataan anggota bersedia membantu pimpinan terhadap permasalahan yang dihadapi (X2B15). Secara jelas jawaban responden pada indikator dukungan dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.21
Deskripsi Variabel Komunikasi Ke Atas dari Pernyataan Dukungan

Indikator Dukungan	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
X2B11	34	17,2	64	32,3	94	47,5	6	3,0	-	-	198	100
X2B12	38	19,2	64	32,3	90	45,5	6	3,0	-	-	198	100
X2B13	30	15,2	44	22,2	104	52,5	20	10,1	-	-	198	100
X2B14	30	15,2	49	24,7	101	51,0	18	9,1	-	-	198	100
X2B15	41	20,7	72	36,4	78	39,4	5	2,5	2	1,0	198	100
Total	173	17,47	293	29,59	467	47,17	55	5,56	2	0,20	990	100

Sumber: hasil Penelitian 2010

Pada pernyataan indikator rasa positif (Positiveness) diperoleh jawaban responden cenderung merasa cukup puas sebesar 39,19% dan puas sebesar 36,26%. Namun masih terdapat 0,20% responden menjawab sangat tidak puas dan 3,13 responden menjawab tidak puas. Pernyataan sangat tidak puas dari responden terdapat pada pernyataan anggota menyambut positif penghargaan yang diberikan pimpinan kepada anggota yang berprestasi (X2B18). Secara jelas jawaban responden pada indikator dukungan dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.22
Deskripsi Variabel Komunikasi ke Atas dari Pernyataan Anggapan Positif

Indikator Positiveness/ Anggapan positif	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
X2B16	46	23,2	70	35,4	76	38,4	6	3,0	-	-	198	100
X2B17	30	15,2	90	45,5	62	31,3	16	8,1	-	-	198	100
X2B18	55	27,8	68	34,3	70	35,4	3	1,5	2	1,0	198	100
X2B19	46	23,2	58	29,3	93	47,0	1	0,5	-	-	198	100
X2B20	33	16,7	73	36,9	87	43,9	5	2,5	-	-	198	100
Total	210	21,21	359	36,26	388	39,19	31	3,13	2	0,20	990	100

Sumber: hasil Penelitian 2010

Pada pernyataan indikator kesamaan (Equality)) diperoleh jawaban responden cenderung merasa cukup puas sebesar 42,32% dan puas sebesar 33,74%. Namun masih terdapat 0,20% responden menjawab sangat tidak puas. Responden yang menyatakan sangat tidak puas terhadap indikator kesamaan (equality) seperti ini terdapat pada pernyataan anggota berinovasi dengan positif untuk kemajuan organisasi (X2B19) dan responden yang menyatakan rasa tidak

puas sebesar 6,16%. Secara jelas jawaban responden pada indikator dukungan dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.23
Deskripsi Variabel Komunikasi Ke Atas dari Pernyataan kesamaan

Indikator Kesamaan	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
X2B21	25	12,6	63	31,8	93	47,0	17	8,6	-	-	198	100
X2B22	39	19,7	67	33,8	82	41,4	10	5,1	-	-	198	100
X2B23	24	12,1	62	31,3	97	49,0	15	7,6	-	-	198	100
X2B24	43	21,7	75	37,9	64	32,3	14	7,1	2	1,0	198	100
X2B25	43	21,7	67	33,8	83	41,9	5	2,5	-	-	198	100
Total	174	17,58	334	33,74	419	42,32	61	6,16	2	0,20	990	100

Sumber: hasil Penelitian 2010

Hasil dari rekapitulasi jawaban responden dari pernyataan yang berhubungan dengan variabel komunikasi dengan arah komunikasi dari bawah ke atas dengan 5 indikator dapat diketahui kecenderungan jawaban responden yang menyatakan cukup puas sebesar 42,47 dan yang menyatakan puas sebesar 35,25, diikuti jawaban sangat puas sebesar 17,68%, tidak puas sebesar 4,38% dan jawaban sangat tidak puas sebesar 0,22%. Data tersebut menggambarkan bahwa proses komunikasi dengan arah dari anggota ke atasan kapan saja dan anggota bebas memberikan informasi kepada pimpinan kapan saja, semua pernyataan yang berhubungan dengan indikator yang terdapa pada variabel komunikasi menyatakan bahwa komunikasi dengan atasan sangat penting untuk kemajuan organisasi.

Secara umum anggota menyatakan puas terhadap proses komunikasi di lingkungan Direktorat Lalu Lintas Polri. Namun demikian terlihat masih ada anggota yang menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas terhadap komunikasi yang ada pada Direktorat Lalu Lintas Polri. Perbedaan perasaan tersebut disebabkan oleh sifat individu yang berbeda dan cara pandang anggota terhadap komunikasi berbeda artinya anggota yang memahami pentingnya komunikasi akan melakukan komunikasi dengan baik dan efektif. Sebaliknya anggota yang tidak memahami pentingnya komunikasi akan merasakan ketidakpuasan. Untuk lebih rinci data jawaban responden dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.24
Deskripsi Variabel Komunikasi Bawah ke Atas dari Indikator

Indikator Komuni Kasi Bawah ke Atas	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Openess	140	14,14	404	40,81	391	39,49	52	5,25	3	0,30	990	100
Empathy	178	17,98	355	35,86	437	44,14	18	1,82	2	0,20	990	100
Supportiveness	173	17,47	293	29,59	467	47,17	55	5,56	2	0,20	990	100
Positiveness	210	21,21	359	36,26	388	39,19	31	3,13	2	0,20	990	100
Equality	174	17,58	334	33,74	419	42,32	61	6,16	2	0,20	990	100
Total	875	17,68	1745	35,25	2102	42,47	217	4,38	11	0,22	4950	100

Sumber: hasil Penelitian 2010

4.2.2.3. Deskripsi Variabel Komunikasi Horizontal

Pada sub variabel komunikasi horizontal yaitu pernyataan dalam indikator keterbukaan (openess), hubungan sesama rekan kerja menunjukkan keadaan komunikasi yang baik. Hal ini terlihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan puas sebesar 39,49% dan pernyataan cukup puas sebesar 32,63%. Pernyataan tersebut menggambarkan bahwa komunikasi sesama rekan kerja (horizontal) pada Direktorat lalu Lintas Pori berjalan dengan baik. Meskipun demikian masih terdapat pernyataan dari responden yang merasa sangat tidak puas sebesar 0,40% terdapat pada pernyataan saya selalu mendapat saran dari rekan kerja jika mempunyai permasalahan pribadi maupun dinas (X2C4), dan pernyataan tidak puas sebesar 4,64%, sehingga perlu ditingkatkan keterbukaan dalam berkomunikasi sesama rekan kerja, kejujuran dalam menyatakan perasaannya serta segera mengklarifikasi terhadap informasi yang kurang tepat yang dapat mengakibatkan kekeliruan dalam mengambil langkah dalam menindaklanjuti informasi yang diterima. Demi kelancaran dalam pelaksanaan tugas sehari-hari atau minimal kondisi yang sudah baik ini dipertahankan maka tiap-tiap anggota harus saling menghargai informasi yang disampaikan oleh rekan kerjanya.. Uraian di atas dapat dilihat secara jelas pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.25
Deskripsi Variabel Komunikasi Horizontal dari Pernyataan Keterbukaan

Indikator Keterbukaan	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
X2C1	58	29,3	91	46,0	42	21,2	7	3,2	-	-	198	100
X2C2	35	17,7	62	31,3	89	44,9	12	6,1	-	-	198	100
X2C3	38	19,2	81	40,9	69	34,8	10	5,1	-	-	198	100
X2C4	46	23,2	72	36,4	62	31,3	14	7,1	4	2,0	198	100
X2C5	49	24,7	85	42,9	61	30,8	3	1,5	-	-	198	100
Total	226	22,83	391	39,49	323	32,63	46	4,65	4	0,40	990	100

Sumber: hasil Penelitian 2010

Pada pernyataan indikator empati terhadap komunikasi horizontal diperoleh jawaban responden cenderung merasa puas sebesar 41,41% dan cukup puas sebesar 35,69%. Terdapat 1,35% responden menjawab tidak puas. Kondisi seperti ini menggambarkan bahwa proses komunikasi terjadi sama-sama menghargai dan saling menghormati sesama rekan kerja pada Direktorat Lalu Lintas Polri. Secara jelas jawaban responden pada indikator empati dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.26
Deskripsi Variabel Komunikasi Horizontal dari Pernyataan Empati

Indikator Empathy	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
X2C6	44	22,2	81	40,9	70	35,4	3	1,5	-	-	198	100
X2C7	45	22,7	76	38,4	76	38,4	1	0,5	-	-	198	100
X2C8	39	19,7	89	44,9	66	33,3	4	2,0	-	-	198	100
Total	128	21,55	246	41,41	212	35,69	8	1,35	0	0	594	100

Sumber: hasil Penelitian 2010

Pada pernyataan indikator dukungan (Supportiveness) diperoleh jawaban responden cenderung merasa puas sebesar 43,84% dan cukup puas sebesar 32,93%. Sedangkan 4,65% responden menjawab tidak puas. Kondisi seperti ini menggambarkan bahwa keefektifan komunikasi diperlukan suasana yang mendukung dan dapat memberikan perhatian terhadap orang lain, kondisi ini berjalan baik dilihat dari jawaban responden yang cenderung menyatakan puas dan cukup puas. Secara jelas jawaban responden pada indikator dukungan dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.27
Deskripsi Variabel Komunikasi Horizontal dari Pernyataan Dukungan

Indikator Dukungan	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
X2C9	36	18,2	86	43,4	70	35,4	6	3,0	-	-	198	100
X2C10	31	15,7	79	39,9	73	36,9	15	7,6	-	-	198	100
X2C11	43	21,7	81	40,9	69	34,8	5	2,5	-	-	198	100
X2C12	30	15,2	99	50,0	51	25,8	18	9,1	-	-	198	100
X2C13	44	22,2	89	44,9	63	31,8	2	1,0	-	-		
Total	184	18,59	434	43,84	326	32,93	46	4,65	0	0	990	100

Sumber: hasil Penelitian 2010

Pada pernyataan indikator rasa positif (Positiveness) diperoleh jawaban responden cenderung merasa cukup puas sebesar 39,70% dan puas sebesar 38,89%. Namun masih terdapat 0,40% responden menjawab sangat tidak puas dan 2,22 responden menjawab tidak puas. Pernyataan sangat tidak puas dari responden terdapat pada pernyataan rekan-rekan kerja menunjukkan penghargaan positif atas prestasi saya (X2C17) dan pernyataan rekan-rekan kerja dan saya dapat menyampaikan informasi di luar jam dinas (X2C18). Secara jelas jawaban responden pada indikator dukungan dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.28
Deskripsi Variabel Komunikasi Horizontal dari Pernyataan Anggapan Positif

Indikator Anggapan Positif	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
X2C14	35	17,7	78	39,4	84	42,4	1	0,5	-	-	198	100
X2C15	39	19,7	86	43,4	69	34,8	4	2,0	-	-	198	100
X2C16	38	19,2	76	38,4	81	40,9	3	1,5	-	-	198	100
X2C17	37	18,7	68	34,3	83	41,9	9	4,5	1	0,5	198	100
X2C18	37	18,7	77	38,9	76	38,4	5	2,5	3	1,5	198	100
Total	186	18,79	385	38,89	393	39,70	22	2,22	4	0,40	990	100

Sumber: hasil Penelitian 2010

Pada pernyataan indikator kesamaan (Equality)) diperoleh jawaban responden cenderung merasa puas sebesar 40,50% dan puas sebesar 34,04%. Namun masih terdapat 0,30% responden menjawab sangat tidak puas. Responden yang menyatakan sangat tidak puas terhadap indikator kesamaan (equality) seperti

ini terdapat pada pernyataan reka-rekan kerja dan saya mampu menghargai masing-masing jabatan (X2D20) dan pernyataan rekan-rekan kerja dan saya selalu mentaati peraturan (X2D23), sedangkan yang menyatakan rasa tidak puas sebesar 3,64%. Secara umum sifat saling menghargai dan menghormati sesama anggota baik perlu ditingkatkan lagi sikap saling menghargai sesama rekan kerja. Lebih jelas jawaban responden pada indikator kesamaan (equality) dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.29
Deskripsi Variabel Komunikasi Horizontal dari Pernyataan Kesamaan

Indikator Equality	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%
X2D19	42	21,2	78	39,4	67	33,8	11	5,6	-	-	198	100
X2D20	38	19,2	81	40,9	73	36,9	4	2,0	2	1,0	198	100
X2D21	55	27,8	76	38,4	61	30,8	6	3,0	-	-	198	100
X2D22	24	12,1	91	46,0	74	37,4	9	4,5	-	-	198	100
X2D23	54	27,3	75	37,9	62	31,3	6	3,0	1	0,5	198	100
Total	213	21,51	401	40,50	337	34,04	36	3,64	3	0,30	990	100

Sumber: hasil Penelitian 2010

Hasil dari pengolahan data pada penelitian ini diperoleh jawaban responden yang dideskripsikan sebagai hasil pengukuran variabel komunikasi dengan arah komunikasi horizontal dengan 5 indikator. Adanya jawaban responden yang tidak puas dan sangat tidak puas dapat diperoleh penyebabnya apabila seorang pemimpin memberikan perhatian terhadap pekerjaan anggota dan perhatian terhadap masalah atau kendala yang dialami oleh anggota. Untuk mendukung langkah pemimpin tersebut anggota harus menyampaikan masalah atau kendala tersebut dengan terbuka dan jujur sehingga langkah pemimpin dalam mencari solusi akan tepat dapat mengetahui penyebab ketidakpuasan anggota. Hasil perhitungan deskripsi dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.30
Deskripsi Variabel Komunikasi Horizontal dari Indikator

Indikator Komunikasi horizontal	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Openess	226	22,83	391	39,49	323	32,63	46	4,65	4	0,40	990	100
Empathy	128	12,93	246	24,85	212	21,41	8	0,81	0	0	594	100
Supportiveness	184	18,59	434	43,84	326	32,93	46	4,65	0	0	990	100
Positiveness	186	18,79	385	38,89	393	39,70	22	2,22	4	0,40	990	100
Equality	213	21,51	401	40,50	337	34,04	36	3,64	3	0,30	990	100
Total	937	20,57	1857	40,78	1591	34,94	158	3,47	11	0,22	4554	100

Sumber: hasil Penelitian 2010

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui jawaban responden terhadap pernyataan dari indikator komunikasi horizontal kecenderungan menjawab puas sebesar 40,78%, jawaban cukup puas sebesar 34,94%. Pernyataan responden menggambarkan bahwa anggota pada Direktorat Lalu Lintas Polri menyadari pentingnya komunikasi sesama rekan kerja, hal ini karena demi kepentingan tercapainya tujuan organisasi.

Tabel 4.31
Deskripsi Variabel Komunikasi dari Sub Variabel

Sub Variabel	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Komunikasi: Atas ke bawah	876	19,24	1713	37,62	1640	36,01	305	6,70	20	0,44	4554	100
-Bawah ke atas	875	17,68	1745	35,25	2102	42,47	217	4,38	11	0,22	4950	100
Horizontal	937	20,57	1857	40,78	1591	34,94	158	3,47	11	0,22	4554	100
Total	2688	19,12	5315	37,81	5333	37,93	680	4,84	42	0,29	14058	100

Sumber: hasil Penelitian 2010

Berdasarkan jawaban responden yang dicantumkan pada tabel di atas dapat diketahui kecenderungan jawaban responden yang menyatakan cukup puas 37,93% dan jawaban puas sebesar 37,81%, sedangkan yang menjawab pernyataan

sangat tidak puas sebesar 0,29%. Hal ini menunjukkan bahwa anggota Direktorat Lalu Lintas Polri merasakan cukup puas bahkan puas dengan komunikasi yang terbuka, anggota dapat berkomunikasi dengan pimpinan kapan saja, anggota merasakan manfaat komunikasi, sehingga dalam situasi demikian anggota selalu bersedia membantu pimpinan terhadap permasalahan yang dihadapi, selalu memberikan dukungan kepada pimpinan dalam memajukan organisasinya. Kondisi komunikasi dari anggota kepada pimpinan cukup terlihat baik, hal ini diketahui dari jawaban responden pada pernyataan-pernyataan dari masing-masing indikator variabel kepemimpinan.

Kondisi komunikasi dari atasan kepada anggota tidak boleh diabaikan karena hal ini sangat mendukung untuk berjalannya organisasi. Seorang pimpinan harus jelas dan terbuka dalam menyampaikan informasi dan pimpinan diharapkan selalu berdiskusi sebelum melaksanakan tugas. Seringnya pimpinan melakukan dialog dengan anggota maka akan memahami kebutuhan anggota dan kondisi organisasinya. Kondisi demikian akan membuat anggota mampu berinovasi untuk kepentingan organisasi dan antara pimpinan dan anggota mempunyai pandangan yang sama dalam melaksanakan kebijakan yang diperoleh dari hasil masukan dari seluruh anggota sehingga kondisi komunikasi dari seorang atasan kepada anggota perlu diperhatikan demi lancarnya pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Disamping kondisi komunikasi baik dari atasan ke bawahan atau sebaliknya komunikasi dari bawahan kepada atasan lebih penting lagi komunikasi sesama anggota. Dilihat dari hasil penelitian yaitu pada jawaban responden pada variabel komunikasi horizontal atau sesama anggota dapat dikatakan bahwa sebagian besar anggota Direktorat Lalu Lintas Polri menyadari pentingnya komunikasi dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

Sebesar dan sebaik apapun suatu organisasi pasti terdapat beberapa kekurangan, dalam hal komunikasi ini kekurangan dapat terlihat dari tabel di atas ada responden yang menjawab tidak puas sebesar 4,76% dan jawaban sangat tidak puas sebesar 0,29%. Jawaban tersebut menyatakan bahwa setiap anggota mempunyai perasaan dan pengalaman serta pemahaman terhadap pentingnya komunikasi berbeda.

4.2.3. Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Berdasarkan pernyataan yang terdapat dalam kuesioner yang telah dijawab oleh responden diperoleh hasil pengukuran variabel kepuasan kerja diuraikan berdasarkan pernyataan pada tiap-tiap indikator. Indikator pertama dari kepuasan kerja yaitu pekerjaan yang menantang mental (Mentally Challenging Woork) yang terdiri dari 5 pernyataan. Jawaban responden terhadap pernyataan pada indikator ini cenderung menyatakan cukup puas sebesar 46,77% dan 33,54% responden menyatakan puas. Beberapa responden merasa tidak puas sebesar 9,79% dan 2,73% responden menjawab sangat tidak puas. Kecenderungan responden menyatakan cukup puas dan puas pada pekerjaan yang menantang mental (Mentally Challenging Work) diwujudkan pada pelaksanaan tugas sehari-hari dengan berbagai kesibukan tetapi masih dapat bekerja dengan baik. Adanya peluang kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan hal yang berbeda setiap saat akan menambah pengalaman dalam bertugas dan hal ini dijalankan dengan sepenuh hati sesuai dengan cara kerja anggota yang tentunya berada pada aturan yang berlaku. Hasil dari pengukuran deskripsi lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.32
Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja dari Pernyataan
Pekerjaan Menantang Mental

Pekerjaan yang menantang mental	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Frek	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%
YA1	18	9,09	74	37,37	85	42,91	20	10,10	1	0,05	198	100
YA2	36	18,18	86	9,18	69	34,85	5	2,52	2	1,01	198	100
YA3	8	4,04	41	20,71	105	53,03	35	17,68	9	4,54	198	100
YA4	3	1,52	65	32,83	108	54,54	15	7,57	7	3,53	198	100
YA5	6	3,03	66	33,33	96	48,48	22	11,11	8	4,94	198	100
Total	71	7,17	332	33,54	463	46,77	97	9,79	27	2,73	990	100

Sumber: hasil Penelitian 2010

Indikator kedua dari kepuasan kerja yaitu penghargaan yang adil (Equitable Rewards) yang terdiri dari 5 pernyataan. Jawaban responden terhadap

pernyataan pada indikator ini cenderung menyatakan cukup puas sebesar 37,17% dan 34,14% responden menyatakan puas. Beberapa responden merasa tidak puas sebesar 10,50% dan 1,92% responden menjawab sangat tidak puas. Pernyataan puas responden pada indikator ini dapat terlihat pada pernyataan hubungan kerja antara anggota dengan atasan saling terbuka dan komunikatif dan gaji yang sesuai dengan pekerjaan. Kepuasan seseorang setiap anggota berada, hal ini dapat dilihat pada jawaban tentang gaji yang diterima ada 5,05% anggota menyatakan sangat tidak puas dan 10% anggota merasa tidak puas. Ketidakpuasan tersebut kalau dibandingkan dengan kepuasan jauh lebih besar anggota yang merasa puas dengan gaji yang diterima. Hasil dari pengukuran deskripsi lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.33
Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja dari pernyataan Penghargaan yang adil

Penghargaan yang adil	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%
YB6	3	1,52	29	14,69	84	42,42	72	36,36	10	5,05	198	100
YB7	32	16,16	88	44,44	68	34,34	4	2,02	6	3,03	198	100
YB8	44	22,22	77	38,89	67	33,84	10	5,05	0	0	198	100
YB9	40	20,20	75	37,88	71	35,86	12	6,06	0	0	198	100
YB10	42	21,21	69	34,85	78	39,39	6	3,03	3	1,51	198	100
Total	161	16,26	338	34,14	368	37,17	104	10,50	19	1,92	990	100

Sumber: hasil Penelitian 2010

Penghargaan yang adil yang diberikan organisasi atas hasil kerja anggota yang telah ditunjukkan dalam tugas sehari-hari dan hasil penilaian dari pimpinan dan rekan kerja dapat berupa pemberian insentif, penghargaan atas prestasinya. Dapat dikatakan bahwa anggota yang menyatakan puas dalam hal ini adalah anggota yang merasa cocok dan merasa pekerjaannya telah bermanfaat bagi dirinya, organisasi dan masyarakat sehingga dengan adanya penghargaan dari organisasinya atau dari pimpinan menyebabkan kepuasan kerja bagi dirinya.

Indikator ketiga dari kepuasan kerja yaitu kondisi kerja yang mendukung (Supportive Working Condition) yang terdiri dari 5 pernyataan. Jawaban responden terhadap pernyataan pada indikator ini cenderung menyatakan puas sebesar 38,59% dan 36,87% responden menyatakan cukup puas. Beberapa

responden merasa tidak puas sebesar 4,34% dan 0,91% responden menjawab sangat tidak puas. Kepuasan anggota tersebut berarti bahwa pernyataan pada indikator ini yang meliputi pernyataan mengenai fasilitas kerja di kantor sangat mendukung kelancaran tugas, pimpinan yang ulet dan perhatian terhadap pekerjaan, jadwal yang sesuai dan kenyamanan kerja serta pekerjaan yang teratur dapat diterima dan sesuai dengan perasaannya. Ketidakpuasan responden terlihat pada pernyataan mengenai jadwal yang disusun sudah sesuai sebesar 14,65%, hal ini wajar karena tidak semua orang senang bekerja dengan disiplin. Hasil dari pengukuran deskripsi lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.34
Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja dari pernyataan
Kondisi kerja yang Mendukung

Kondisi kerja yang mendukung	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%
YC11	38	19.19	69	34.85	80	40.40	8	4.04	3	1.52	198	100
YC12	32	16.16	81	40.91	83	41.92	2	1.01	0	0.00	198	100
YC13	22	11.11	62	31.31	80	40.40	29	14.65	5	2.53	198	100
YC14	41	20.71	95	47.98	59	29.80	2	1.01	1	0.51	198	100
YC15	58	29.29	75	37.88	63	31.82	2	1.01	0	0.00	198	100
Total	191	19.29	382	38.59	365	36.87	43	4.34	9	0.91	990	100

Sumber: hasil Penelitian 2010

Indikator keempat dari kepuasan kerja yaitu dukungan rekan kerja (Supportive Colleagues) yang terdiri dari 5 pernyataan. Jawaban responden terhadap pernyataan pada indikator ini cenderung menyatakan puas sebesar 38,18% dan 36,67% responden menyatakan cukup puas. Beberapa responden merasa tidak puas sebesar 2,83% dan 01,01% responden menjawab sangat tidak puas. Kepuasan anggota terhadap rekan kerja yang saling membantu dalam tugas, rekan kerja yang dapat mendorong semangat sehingga rekan yang lain berprestasi, saling memberi saran, bekerja dengan fleksibel baik sesama anggota maupun orang lain dan yang lebih penting adanya dukungan rekan kerja untuk sama-sama bekerja dengan baik. Ketidakpuasan sebagian kecil anggota terutama pada pernyataan saya bekerja dengan baik karena dukungan rekan kerja karena

penilaian individu saat pekerjaan itu dilakukan sendiri tanpa bantuan dan dukungan orang lain dapat diselesaikan dengan baik sehingga anggota menganggap bahwa hal ini saya lakukan atas kemauan saya dan keuletan saya. Hasil dari pengukuran deskripsi lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.35
Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja dari pernyataan Dukungan Rekan Kerja

Dukungan rekan kerja	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Frek	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	Frek	%
YD16	62	31.31	82	41.41	46	23.23	7	3.54	1	0.51	198	100
YD17	21	10.61	98	49.49	67	33.84	7	3.54	5	2.53	198	100
YD18	50	25.25	69	34.85	76	38.38	3	1.52	0	0	198	100
YD19	38	19.19	57	28.79	98	49.49	2	1.01	3	1.52	198	100
YD20	40	20.20	72	36.36	76	38.38	9	4.55	1	0,51	198	100
Total	211	21.31	378	38.18	363	36.67	28	2.83	10	1.01	990	100

Sumber: hasil Penelitian 2010

Indikator kelima dari kepuasan kerja yaitu kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan (The Personality-Job-fit) yang terdiri dari 4 pernyataan. Jawaban responden terhadap pernyataan pada indikator ini cenderung menyatakan puas sebesar 37,25% dan 32,20% responden menyatakan cukup puas. Beberapa responden merasa tidak puas sebesar 14,14% dan 2,15% responden menjawab sangat tidak puas. Pernyataan puas anggota berarti mereka yang mempunyai kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan sehingga merasa senang bekerja pada unit kerja sekarang dan menjalankan pekerjaan dengan ikhlas walaupun di luar jam kerja. Anggota yang menyatakan ketidakpuasan disebabkan karena pekerjaan tersebut bukan saja bertentangan dengan hati nuraninya tetapi dapat juga karena tidak sesuainya dengan ketrampilan yang dimilikinya sehingga dalam melakukan pekerjaan tersebut tidak menunjukkan sikap yang berorientasi pada pelaksanaan kerja yang baik. Keadaan demikian dapat dihindari apabila pemimpin menerapkan dalam menempatkan pekerjaan harus sesuai dengan latar belakang pendidikan dan ketrampilan yang dimiliki anggota. Hasil dari pengukuran deskripsi lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.36
Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja dari pernyataan
Kecocokan Kepribadian dan Pekerjaan

Indikator Kecocokan Kepribadian & Pekerjaan	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
YE21	41	20.71	90	45.45	60	30.30	6	3.03	1	0,51	198	100
YE22	61	30.81	101	51.01	34	17.17	1	0.51	1	0,51	198	100
YE23	2	1.01	46	23.23	86	43.43	58	29.29	6	3.03	198	100
YE24	9	4.55	58	29.29	75	37.88	47	23.74	9	4,55	198	100
Total	113	14,27	295	37,25	255	32,20	112	14,14	17	2,15	792	100

Sumber: hasil Penelitian 2010

Hasil jawaban dari 24 pernyataan pada variabel kepuasan kerja terhadap 115 responden diketahui bahwa tingkat kepuasan kerja tiap-tiap anggota berbeda. Kondisi ini dapat terlihat pada jawaban-jawaban responden yang bervariasi menyatakan perasaannya terhadap variabel kepuasan kerja. Hasil pengukuran terhadap variabel kepuasan kerja pada pernyataan-pernyataan yang diuraikan di atas dapat diketahui kecenderungan jawaban responden secara keseluruhan seperti terlihat pada tabel berikut :

Tabel 4.37
Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

Indikator Kepuasan Kerja	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat Tidak Puas		Jumlah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Pekerjaan yg menantang	71	7,17	332	33,54	463	46,77	97	9,79	27	2,73	990	100
Penghargaan n yg adil	161	16,26	338	34,14	368	37,17	104	10,50	19	1,92	990	100
Kondisi kerja yg mendukung	191	19,29	382	38,59	365	36,87	43	4,34	9	0,91	990	100
Dukungan rekan kerja	211	21,31	378	38,18	363	36,67	28	2,83	10	1,01	990	100
Kecocokan kepribadian & pekerjaan	113	14,27	295	37,25	255	32,20	112	14,14	17	2,15	792	100
Total	747	15,72	1725	36,30	1814	38,17	384	8,08	82	1,73	4752	100

Sumber: hasil Penelitian 2010

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa pernyataan responden pada variabel kepuasan kerja cenderung menjawab cukup puas sebesar 38,17% dan pernyataan puas sebesar 36,30%, jawaban sangat puas sebesar 15,72%, jawaban tidak puas sebesar 8,08% sedangkan responden yang menjawab sangat tidak puas sebesar 1,73%. Dari gambaran tersebut dapat menjelaskan tingkat kepuasan anggota Direktorat Lalu Lintas Polri terhadap indikator-indikator variabel kepuasan kerja.

4.2.4. Deskripsi Mean Skor Tingkat Kepuasan Kerja

Tingkat kepuasan anggota sangat tergantung dari faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Namun demikian tidak akan sama perasaan atau tingkat kepuasan kerja anggota. Pada Direktorat Lalu Lintas Polri dengan sarana dan prasarana yang memadai, lingkungan kerja yang nyaman, hubungan antara atasan dan bawahan, jam kerja yang telah ditetapkan apabila sudah dirasakan cocok oleh anggota maka kepuasan kerja akan dirasakan oleh banyak anggota. Pekerjaan yang dilakukan anggota dengan baik akan berdampak positif bagi organisasinya. Seorang anggota yang melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggungjawab dan menganggap semua itu adalah ibadah maka pekerjaan yang berat akan terasa ringan dan merupakan hal yang dapat menjadi penggerak untuk berpikir maju apabila pekerjaan tersebut menantang mental. Contoh bentuk tanggung jawab anggota salah satunya datang bekerja tepat waktu dan pulang kerja sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Apabila dalam pelaksanaannya dalam melaksanakan tugasnya melebihi batas waktu kerja karena ada tugas yang sangat penting seperti pengamanan jalur rombongan Presiden Republik Indonesia atau adanya kemacetan yang membutuhkan petugas lalu lintas maka anggota harus menyadari bahwa hal ini sudah menjadi resiko bagi anggota Lalu Lintas.

Untuk menciptakan kondisi kepuasan kerja pada anggota Direktorat Lalu Lintas Polri diperlukan pengukuran tingkat kepuasan kerja yang didasarkan pada nilai rata-rata dari 24 pernyataan kepuasan kerja dengan 198 responden. Hasil dari pengolahan data mean skor sebagai berikut :

Tabel 4.38
Mean Skor Tingkat Kepuasan Kerja

NO	Indikator Variabel	Mean
1	Saya bebas menggunakan cara kerja yang sesuai dengan pekerjaan saya.	3.40
2	Saya selalu melakukan pekerjaan sesuai dengan hati nurani.	3.80
3	Saya punya peluang setiap hari kerja untuk bekerja sendiri	2.97
4	Saya selalu sibuk melakukan pekerjaan setiap saat	3.18
5	Saya punya kesempatan melakukan pekerjaan dengan hal yang berbeda setiap saat	3.16
6	Gaji saya sudah sesuai dengan pekerjaan saya	2.50
7	Hubungan kerja saya dengan atasan saling terbuka dan komunikatif	3.65
8	Lingkungan kerja di kantor sangat menghormati anggota yang berprestasi dan bekerja dengan rajin	3.83
9	Setiap ada anggota yang berprestasi selalu diberi penghargaan	3.71
10	Pekerjaan yang saya lakukan dengan baik akan berdampak terhadap karir saya	3.71
11	Fasilitas kerja di kantor sangat mendukung kelancaran tugas saya	3.72
12	Pimpinan saya ulet dan perhatian terhadap pekerjaan.	3.74
13	Saya merasa jadwal kerja yang disusun sudah sesuai	3.21
14	Saya merasa nyaman kerja di unit kerja sekarang	3.84
15	Saya selalu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan peraturan yang ditentukan.	3.99
16	Saya dan rekan kerja saling membantu menyelesaikan pekerjaan	4.12
17	Saya berprestasi karena dorongan rekan kerja saya	3.59
18	Kami bebas menyampaikan saran dan pendapat kepada rekan kerja	3.81
19	Kami bebas bekerja sama dengan orang lain	3.54
20	Saya bekerja dengan baik karena dukungan rekan kerja	3.65
21	Saya mempunyai kemampuan sesuai dengan pekerjaan	3.77
22	Saya senang bekerja di unit kerja sekarang	4.10
23	Saya melakukan pekerjaan diluar batas kemampuan	2.71
24	Saya dapat melakukan pekerjaan dinas di luar jam kerja	2.89

Sumber: Hasil Penelitian 2010

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui mean skor dari tertinggi sampai dengan terendah yang menggambarkan tingkat kepuasan kerja. Tingkat kepuasan kerja yang tertinggi pada pernyataan nomor 16 yaitu "saya dan rekan kerja saling membantu menyelesaikan pekerjaan" dengan mean skor 4.12, pernyataan tersebut terdapat pada indikator dukungan rekan kerja (Supportive colleagues). Dukungan

rekan kerja menjadi peluang dalam melakukan upaya perbaikan kepuasan kerja anggota. Tingkat kepuasan kerja terhadap unit kerja tempat bekerja sekarang dengan mean skor 4.10 ada pada pernyataan nomor 22 yang merupakan pernyataan dari indikator kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan (The Personality-Job fit). Nilai tingkat kepuasan 2 pernyataan tersebut berada di atas 3 dan menunjukkan kepuasan kerja. Perasaan puas tersebut perlu ditingkatkan dengan melakukan perbaikan-perbaikan terhadap hubungan sesama anggota supaya saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan, belajar menyampaikan saran dan pendapat kepada rekan kerja demi kemajuan organisasi, meningkatkan kemampuan pada bidang tugasnya dengan mengikuti pendidikan kejuruan dan pelatihan, dan bekerja dengan baik sesuai peraturan.

Sementara itu mean skor tingkat kepuasan kerja terendah adalah tingkat kepuasan kerja terhadap gaji anggota (2.50) yang termasuk indikator penghargaan yang adil (Equitable Rewards). pekerjaan di luar batas kemampuan (2.71) dan dan pekerjaan dinas di luar jam kerja (2.89) terdapat pada indikator kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan (The personality-Job fit), dan peluang setiap hari kerja untuk bekerja sendiri (2.97) Pada indikator pekerjaan yang menantang mental (Mentally Challenging Work). Nilai tingkat kepuasan tersebut berada di bawah 3 yang menunjukkan kurang mendapat kepuasan kerja. Melihat kondisi seperti itu Direktorat Lalu Lintas Polri memberikan peluang kepada anggotanya untuk berinovasi, memberikan kebijakan terhadap penghargaan bagi anggota yang berprestasi baik materil maupun berupa penghargaan sebagai wujud perhatian kepada anggota, dan melakukan perbaikan terhadap lingkungan kerja sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian dari Caugemi dan Claypool (1978) yang mengemukakan bahwa yang menyebabkan rasa puas adalah prestasi, penghargaan, kenaikan jabatan dan pujian. Sementara faktor-faktor kebijaksanaan perusahaan, supervisor, kondisi kerja dan gaji (<http://jurnal.sdm.blogspot.com/2009/04/jurnalmanajemen.html>), yang menyebabkan ketidakpuasan.

4.3. Analisis Tabulasi Silang Antara Profil Responden Dengan Kepuasan Kerja

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

4.3.1. Pangkat Terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil analisis tabulasi silang antara pangkat terhadap kepuasan kerja diperoleh sebanyak 1363 bintara atau 79,02% menyatakan puas, perwira pertama (PAMA) menyatakan cukup puas sebanyak 303 atau sebesar 16,70% sedangkan perwira menengah (PAMEN) menyatakan cukup puas sebanyak 170 atau sebesar 9,37%. Dari data tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja anggota Direktorat Lalu Lintas Polri dilihat dari segi kepangkatan secara umum merasa puas, seperti terlihat pada tabel berikut :

Tabel 4.39
Tabulasi Silang Antara Pangkat Terhadap Kepuasan Kerja

Pangkat	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat tidak puas		Total	
	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%
Bintara	647	86,61	1363	79,02	1341	73,93	280	72,92	65	79,27	3696	100
Pama	42	5,62	247	14,32	303	16,70	70	18,23	10	12,19	672	100
Pamen	58	7,77	115	6,67	170	9,37	34	8,85	7	8,54	384	100
Total	747	100	1725	100	1814	100	384	100	82	100	4752	100

Sumber: hasil Penelitian 2010

Semakin tinggi pangkat anggota maka secara umum kepuasannya pun lebih tinggi pula, dengan beberapa alasan sebagai berikut; penghasilkan yang dapat menjamin taraf hidup yang layak, pekerjaan yang memungkinkan mereka menunjukkan kemampuan kerjanya, status social yang relative tinggi di dalam dan di luar organisasi. Alasan-alasan tersebut berkaitan erat dengan prospek bagi

seseorang untuk dipromosikan, perencanaan karier dan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi.

4.3.2. Jenis Kelamin Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil tabulasi silang antara jenis kelamin terhadap kepuasan kerja anggota Direktorat Lalu Lintas Polri diperoleh bahwa untuk jenis kelamin laki-laki sebanyak 1536 atau sebesar 84,67% orang menyatakan cukup puas, dan perempuan sebanyak 341 orang atau sebesar 19,77% menyatakan puas. Lebih jelas dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.40

Tabulasi Silang Antara Jenis Kelamin Terhadap Kepuasan Kerja

Jenis Kelamin	Sangat Puns		Puas		Cukup Puns		Tidak Puns		Sangat tidak puas		Total	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Laki-laki	664	88,89	1384	80,23	1536	84,67	330	85,94	70	85,37	3984	100
Perempuan	83	11,11	341	19,77	278	15,33	54	14,06	12	14,63	768	100
Total	747	100	1725	100	1814	100	384	100	82	100	4752	100

Sumber: hasil Penelitian 2010

4.3.3. Usia Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil tabulasi silang antara usia terhadap kepuasan kerja anggota Direktorat Lalu Lintas Polri diperoleh bahwa usia antara 37-46 tahun menempati urutan pertama sebanyak 305 orang atau sebesar 40,83% menyatakan sangat puas dan sebanyak 660 atau sebesar 36,38% orang menyatakan cukup puas, pada usia yang sama sebanyak 162 orang atau sebesar 42,19% menyatakan tidak puas dan yang menyatakan sangat tidak puas sebanyak 28 orang atau 34,15% yaitu pada usia 27-36 tahun. Sedangkan menurut Brown dan Ghiselli (1950) bahwa faktor umur karyawan dinyatakan ada hubungan dengan kepuasan kerja. Menurutnya kaitan antara usia karyawan dengan kepuasan kerja perlu mendapat perhatian. Umur di antara 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun adalah merupakan umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang

puas terhadap pekerjaan. Pendapat Brown dan Ghiselli jika dibandingkan dengan hasil penelitian pada usia 34 – 40 tahun cenderung merasa tidak puas dengan pekerjaannya sangat bertolak belakang dengan hasil penelitian yang pada usia 37–46 tahun yang mayoritas menyatakan puas, pada usia 34 – 40 tahun dibandingkan dengan hasil penelitian pada usia 27 – 36 tahun yang menyatakan sangat tidak puas sesuai dengan pendapat Brown dan Ghiselli. Lebih jelas dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.41
Tabulasi Silang Antara Usia Terhadap Kepuasan Kerja

Usia (thn)	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat tidak puas		Total	
	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%	Fre k	%
17-26	275	36,81	493	28,58	475	26,19	78	20,31	23	28,05	1344	100
27-36	150	20,08	459	26,61	524	28,89	111	28,91	28	34,15	1272	100
37-46	305	40,83	674	39,07	660	36,38	162	42,19	23	28,05	1824	100
47-57	17	2,28	99	5,74	155	8,54	33	8,59	8	9,75	312	100
Total	747	100	1725	100	1814	100	384	100	82	100	4752	100

Sumber: hasil Penelitian 2010

Pentingnya hubungan yang harmonis antara pemimpin dengan para anggotanya berkaitan antara usia anggota dengan kepuasan kerja perlu menjadi perhatian bagi seorang pemimpin. Hasil dari penelitian diketahui terdapat korelasi antara kepuasan kerja dengan usia anggota. Kecenderungan yang dapat dilihat dari tabel di atas bahwa semakin lanjut usia anggota, tingkat kepuasan semakin tinggi (lihat pada usia 37 – 46 tahun). Alasan yang dapat dipahami antara lain: sikap dewasa dan matang mengenai tujuan hidup, harapan, keinginan dan cita-cita; gaya hidup yang mapan; adanya ikatan batin dan tali persahabatan antara yang bersangkutan dengan rekan-rekannya dalam organisasi; bagi anggota yang sudah lanjut usia makin sulit memulai karier baru di tempat lain; mempunyai penghasilan yang relatif terjamin. Pengaruh usia terhadap kepuasan kerja sejalan dengan hasil penelitian Nuraida Hidayati (2002) seorang mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia dengan judul "Keterkaitan dan Perbedaan Kepuasan Kerja dilihat dari Dimensi Kecerdasan Emosional, Iklim Organisasi dan Pemberdayaan Karyawan pada Unit Kerja Penunjang/Pendukung dan Unit Kerja Pokok di BPK (Badan Pemeriksaan Keuangan) Jakarta".

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

4.3.4. Lama Bekerja Terhadap Kepuasan Kerja

Masa kerja anggota pada Direktorat Lalu Lintas Polri tentunya ada pengaruhnya terhadap produktivitas kerja. Lamanya bekerja anggota berarti pengalaman dalam bekerja, sehingga masa kerja dan kepuasan kerja saling berkaitan. Pernyataan tersebut merupakan kajian tentang hubungan senioritas dengan produktivitas yang dilakukan oleh A.G. Bedein, G.R. Ferris, dan K.M Kacmar, "Age, Tenure, and Job Satisfaction: A Tale of Two Perspectives," *Journal of Vocational behaviour*, Februari 1992, 33-48 (Robbins, 1996: 51). Berdasarkan hasil tabulasi silang antara lama bekerja terhadap kepuasan kerja anggota Direktorat Lalu Lintas Polri diperoleh bahwa untuk lama bekerja antara 11-15 tahun sebanyak 482 atau sebesar 26,57% orang menyatakan cukup puas, dan lama bekerja antara 11-15 tahun sebanyak 97 orang atau sebesar 25,26% menyatakan tidak puas, dan 21 orang atau sebesar 25,60% menyatakan sangat tidak puas pada anggota yang telah bekerja antara 11 – 15 tahun.

Pada pekerjaan rutinitas terutama bagi anggota yang bekerja pada bagian tertentu pengalaman hanya pada batas pekerjaan yang digelutinya. Akan lebih baik apabila anggota yang bekerja dalam berbagai bagian sehingga pengalaman bekerja baik pada bidang administrasi maupun operasional akan menjadi pengalaman dan tentunya ada hubungannya dengan tingkat kepuasan kerja. Hasil proses tabulasi silang dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.42
Tabulasi Silang Antara Lama Bekerja Terhadap Kepuasan Kerja

Lama Bekerja	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat tidak puas		Total	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
0-5 th	226	30,25	345	20	401	22,11	67	17,45	17	20,73	1056	100
6-10 th	98	13,12	309	17,91	239	13,17	58	15,10	16	19,51	720	100
11-15th	152	20,35	424	24,58	482	26,57	97	25,26	21	25,60	1176	100
16-20th	140	18,74	258	14,96	281	15,49	75	19,53	14	17,10	768	100
>20 th	131	17,54	389	22,55	411	22,66	87	22,66	14	17,10	1032	100
Total	747	100	1725	100	1814	100	384	100	82	100	4752	100

Sumber: hasil Penelitian 2010

Ketidakpuasan seseorang atau sekelompok orang disebabkan oleh beberapa faktor, seperti: pengawasan yang lemah, kondisi-kondisi kerja yang lemah, kurangnya keamanan kerja, kurangnya kesempatan untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi, kejenuhan bekerja pada unit tertentu, dan adanya kekeliruan baik pada pelaksanaan kebijakan yang ditetapkan pimpinan maupun kekeliruan pada kebijakan itu sendiri karena prosesnya tidak melibatkan anggota. Apabila sumber ketidakpuasan anggota telah ditemukan, maka beberapa pendekatan dapat digunakan untuk mengatasi masalahnya. Perubahan-perubahan tersebut antara lain: perubahan dalam kondisi kerja agar lebih harmonis antara bawahan dan atasan serta lingkungan sekitarnya, pengawasan yang efektif dan bermanfaat, pemberian kompensasi dan penghargaan yang adil, memindahkan anggota pada unit kerja yang sudah lama ke unit lain sehingga dapat menambah wawasan lebih luas, rekan kerja yang saling mendukung dan membantu, dan saling peduli antar sesama anggota serta saling berkomunikasi dengan baik.

4.3.5. Pendidikan Terakhir Terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil analisis tabulasi silang antara pendidikan terakhir terhadap kepuasan kerja dari latar belakang pendidikan SLTA diketahui sebanyak 1299 atau 71,61% menyatakan cukup puas, pendidikan terakhir D3 menyatakan puas sebanyak 13 orang atau sebesar 0,72% sedangkan anggota yang berlatar belakang S1 cenderung menyatakan cukup puas sebanyak 493 atau sebesar 27,18%, anggota yang berlatar belakan pendidikan S2 paling menonjol menjawab puas

sebanyak 28 orang atau sebesar 1,62%, dan anggota yang berlatar belakang pendidikan terakhir S3 tidak ada (nol). Pernyataan yang paling banyak menjawab tidak puas pada anggota yang berpendidikan terakhir SLTA yaitu sebanyak 252 orang atau sebesar 65,63%. Dari data tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja anggota Direktorat Lalu Lintas Polri dilihat dari pendidikan terakhir secara umum merasa puas, seperti terlihat pada tabel berikut :

Tabel 4.43
Tabulasi Silang Antara Pendidikan Terakhir Terhadap Kepuasan Kerja

Pendidikan Terakhir	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat tidak puas		Total	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
SLTA	584	78,18	1260	73,04	1299	71,61	252	65,63	61	74,39	3456	100
D3	0	0	3	0,17	13	0,72	8	2,08	0	0	24	100
S1	160	21,42	434	25,16	493	27,18	116	30,21	21	25,61	1224	100
S2	3	0,40	28	1,62	9	0,49	8	2,08	0	0	48	100
S3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100
Total	747	100	1725	100	1814	100	384	100	82	100	4752	100

Sumber: hasil Penelitian 2010

Faktor pendidikan merupakan salah satu syarat untuk menjadi anggota kepolisian, misalnya untuk menjadi bintanga Polri minimal pendidikan terakhir SMA. Contoh lain syarat untuk menduduki jenjang atau golongan IV harus mempunyai pendidikan minimal strata dua (S-2). Dari kenyataan tersebut dapat diketahui bahwa faktor pendidikan mempengaruhi kelulusan karir seseorang meskipun banyak faktor lain seperti penampilan dan perilaku seseorang secara obyektif. Seseorang yang berpendidikan tinggi akan memiliki pemikiran yang lebih baik, meskipun dalam kenyataannya ada ditemukan sebaliknya karena ada kekeliruan dalam proses pembelajaran, penilaian, dan sebagainya.

Adanya beberapa anggota yang menyatakan rasa tidak puas karena pendidikan yang dimiliki terhadap kepuasan kerja dikarenakan perasaan tiap individu berbeda dan dalam kenyataannya terdapat anggota yang pendidikan terakhirnya SMA mendapat kedudukan lebih tinggi dibandingkan dengan anggota yang berpendidikan diploma tiga (D3). Perasaan tidak puas dapat disebabkan karena lingkungan kerja yang tidak nyaman, tidak adanya dukungan dari rekan kerja, kurang komunikatif dan pekerjaan tidak sesuai dengan hati nurani.

4.3.6. Unit Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil tabulasi silang antara unit pada terhadap kepuasan kerja anggota Direktorat Lalu Lintas Polri diperoleh bahwa untuk unit Detasemen patroli Jalan Raya (PJR) sebanyak 1026 atau sebesar 56,56% orang menyatakan cukup puas, dan sebanyak 209 orang atau sebesar 54,43% menyatakan tidak puas. Lebih jelas dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.44
Tabulasi Silang Antara Unit Terhadap Kepuasan Kerja

Unit	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat tidak puas		Total	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Renmin	78	10,44	196	11,36	284	15,65	95	24,74	19	23,17	672	100
Infolalin	63	8,43	180	10,43	115	6,33	23	5,99	3	3,66	384	100
Dikmas	38	5,09	142	8,23	114	6,28	15	3,91	3	3,66	312	100
Gakkum	17	2,26	88	5,10	86	4,74	21	5,47	4	4,88	216	100
Jianma	82	6,29	77	4,46	81	4,46	11	2,86	0	0	216	100
Regident	47	10,98	157	9,10	108	5,95	10	2,60	3	3,66	360	100
PJR	422	56,49	885	51,30	1026	56,56	209	54,43	50	60,97	2592	100
Total	747	100	1725	100	1814	100	384	100	82	100	4752	100

Sumber: hasil Penelitian 2010

Keadaan arus lalu lintas di Ibu Kota Jakarta setiap hari sangat padat bahkan mengakibatkan kemacetan yang disebabkan oleh banyak faktor seperti: perilaku pengemudi kendaraan roda empat (mobil) dan pengendara sepeda motor, kondisi jalan yang mengganggu (berlobang, bergelombang dan lain-lain), adanya kendaraan yang mogok dan lain sebagainya. Kondisi tersebut membutuhkan anggota lalu lintas yang memadai dan penempatan secara proporsional dan dapat dirasakan manfaatnya oleh pengguna jalan. Keadaan tersebut menjadi alasan jumlah sampel anggota Detasemen Patroli Jalan Raya paling banyak dibandingkan dengan anggota pada unit lain yaitu sebanyak 108 orang.

4.3.7. Pendidikan Kejuruan Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis tabulasi silang antara pendidikan kejuruan terhadap kepuasan kerja anggota Direktorat Lalu Lintas Polri diketahui anggota yang tidak

pernah mengikuti pendidikan kejuruan/pelatihan sebanyak 792 dan yang menyatakan cukup puas sebanyak 279 atau sebesar 15,38%, anggota yang telah mengikuti pendidikan kejuruan antara 2-5 kali sebanyak 1498 atau 82,58% menyatakan cukup puas, yang telah mengikuti pendidikan kejuruan/pelatihan sebanyak 6-10 kali sebanyak 37 orang atau sebesar 2,04%, sedangkan pada anggota yang telah mengikuti pendidikan kejuruan/pelatihan 2-5 kali menyatakan tidak puas sebanyak 311 orang atau sebesar 80,99%. Dari data tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja anggota Direktorat Lalu Lintas Polri dilihat dari pendidikan kejuruan secara umum merasa puas, seperti terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4.45
Tabulasi Silang Antara Pendidikan Kejuruan Terhadap Kepuasan Kerja

Dikjur	Sangat Puas		Puas		Cukup Puas		Tidak Puas		Sangat tidak puas		Total	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Tdk Pernah	162	21,69	272	15,77	279	15,38	67	17,45	12	14,63	792	100
2-5 kali	584	78,18	1426	82,67	1498	82,58	311	80,99	69	84,15	3888	100
6-10 ka	1	0,13	27	1,56	37	2,04	6	1,56	1	1,22	72	100
>10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100
Total	747	100	1725	100	1814	100	384	100	82	100	4752	100

Sumber: hasil Penelitian 2010

Pendidikan kejuruan atau pelatihan-pelatihan lainnya sangat penting untuk meningkatkan kualitas anggota dalam meningkatkan kepuasan kerjanya. Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh As'ad (2004: 112) bahwa kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Program pendidikan kejuruan akan membantu menciptakan kondisi antara tuntutan pekerjaan dengan karakteristik anggota. Pendidikan kejuruan dan pelatihan yang telah dilakukan akan lebih dirasakan manfaatnya apabila anggota tersebut ditempatkan pada unit yang karakteristik pekerjaannya berkaitan erat dengan ilmu dan pengetahuannya yang diperoleh dari pendidikan kejuruan dan pelatihan yang telah ditempuh anggota tersebut. Apabila seorang pemimpin menempatkan anggota pada unit yang sesuai dengan latar belakang pendidikan

dan keahlian tentunya akan mendorong anggota bekerja lebih semangat dan akhirnya merasakan kepuasan kerja yang diharapkan.

4.4. Pengujian Asumsi Klasik

4.4.1. Uji Normalitas

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

Tabel 4.46
Hasil Uji Normalitas Data dengan Kolmogorov-Smirnov

Variabel	Kolmogorov-Smirnov	p-Value	Sig	Status
<i>Unstandardized residual</i> Kepemimpinan	1,587	.13	p>0,05	Normal
<i>Unstandardized residual</i> Komunikasi Atas Bawah	1,279	.76	p>0,05	Normal
<i>Unstandardized residual</i> Komunikasi Bawah Atas	1,365	.48	p>0,05	Normal
<i>Unstandardized residual</i> Komunikasi Horizontal	1,347	.53	p>0,05	Normal

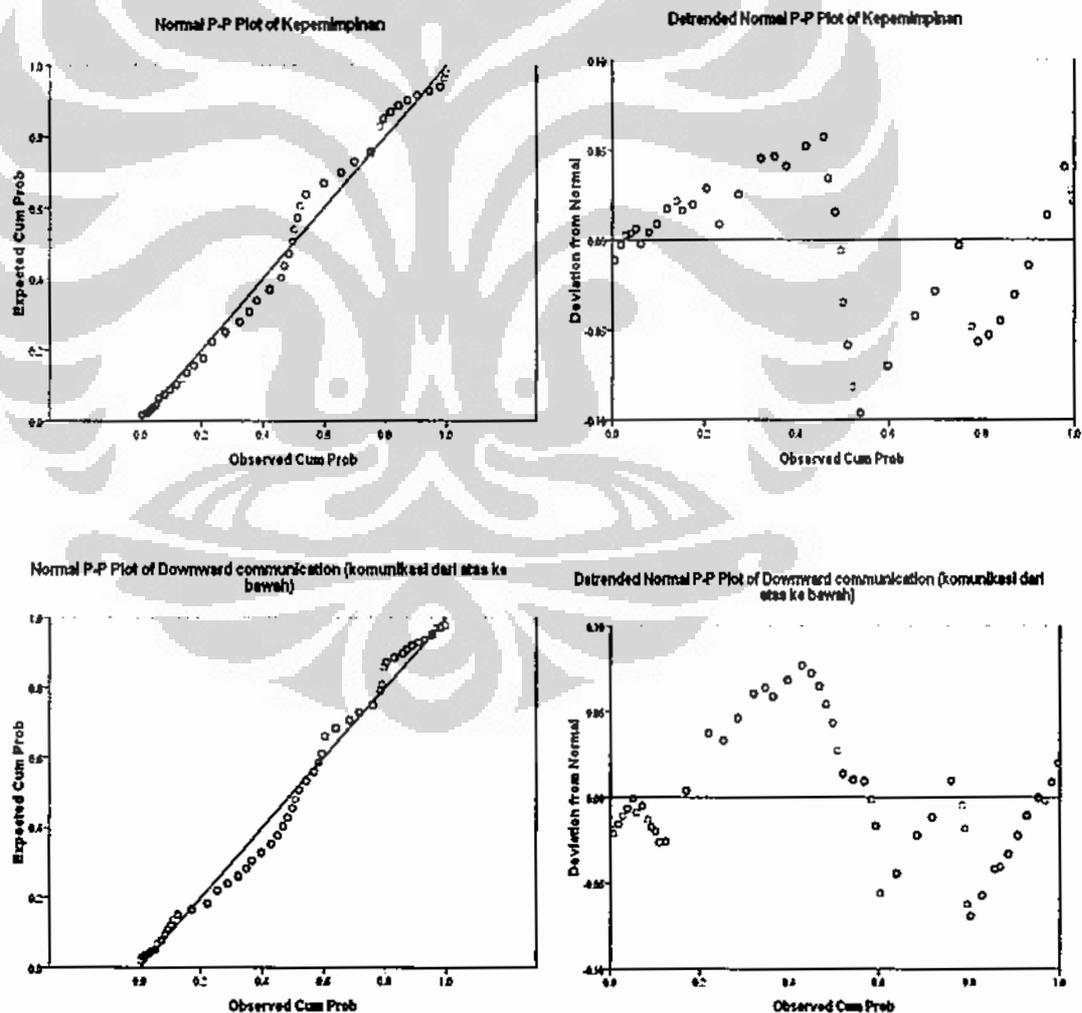
Sumber: Hasil Penelitian 2010

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

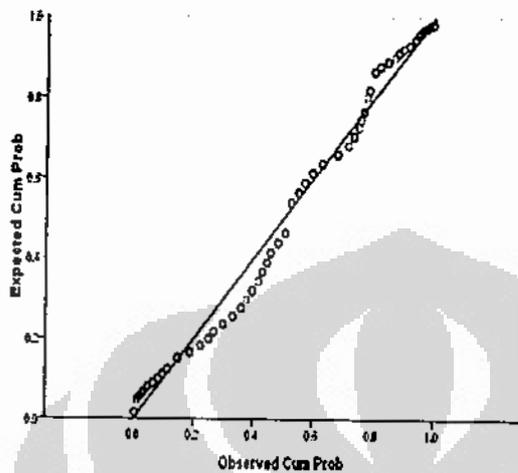
4.4.2. Uji Normalitas Data dengan Normal P-P Plots

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

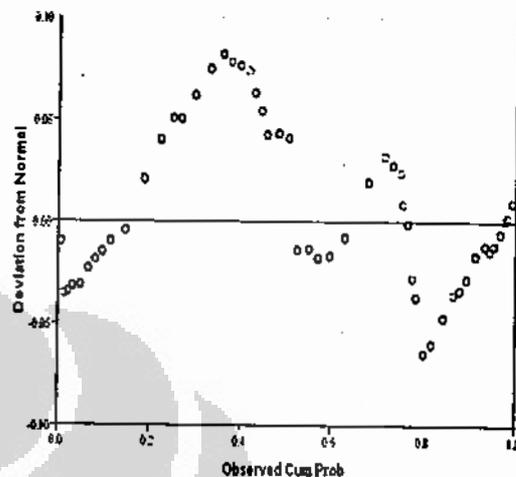
Gambar 4.1
Normal P-P Plots untuk Variabel independen dan Variabel Dependen



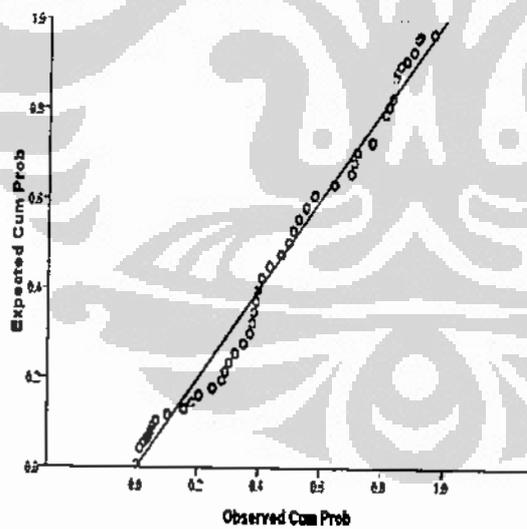
Normal P-P Plot of Bottom upward communication (komunikasi dari bawah ke atas)



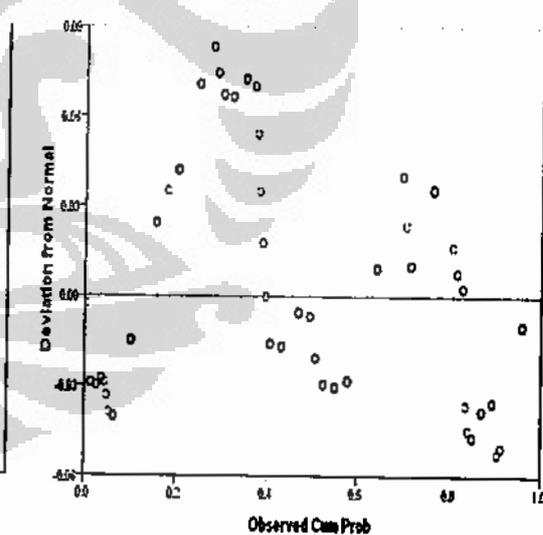
Detrended Normal P-P Plot of Bottom upward communication (komunikasi dari bawah ke atas)

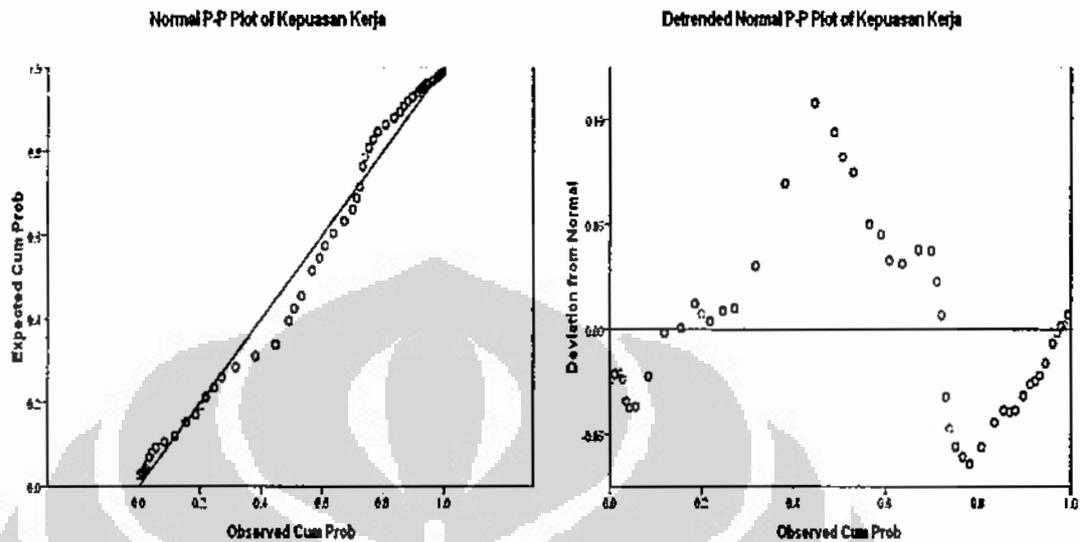


Normal P-P Plot of Komunikasi horizontal



Detrended Normal P-P Plot of Komunikasi horizontal





4.4.3. Uji Multikolinieritas

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

Tabel 4.47
Hasil Uji Multikolinieritas Variabel

Variabel	Collinearity Statistik		Keterangan
	Tolerance	VIF	
X1 Kepemimpinan	.639	1.566	Bebas multikolinieritas
X2A Komunikasi dari atas ke bawah	.581	1.720	Bebas multikolinieritas
X2B Komunikasi dari bawah ke atas	.673	1.483	Bebas multikolinieritas
X2C Komunikasi horizontal	.743	1.345	Bebas multikolinieritas

Sumber: Hasil Penelitian 2010

Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa semua variabel bebas memiliki *tolerance* lebih dari 0,1 ($>0,1$) dan semua variabel bebas memiliki nilai *VIF* kurang dari 10 (Sujianto, 2009). Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada gejala multikolinieritas dalam model regresi.

4.5. Analisis Hubungan Antara Variabel Kepemimpinan dan Variabel Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja

Analisis yang dilakukan untuk menjawab pertanyaan penelitian seperti yang tercantum pada bagian perumusan masalah dan pertanyaan penelitian. Untuk mengetahui hubungan variabel kepemimpinan dan variabel komunikasi terhadap kepuasan kerja, peneliti menggunakan proses perhitungan statistic dengan program SPSS for windows versi 16 pada derajat kesalahan 0,05, melalui proses *analyze correlate bivariate* yang bersifat eksplanatif sehingga dapat diketahui hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Pembahasan selanjutnya dapat diuraikan sebagai berikut :

4.5.1. Analisis Hubungan Variabel Kepemimpinan (X1) Dengan Kepuasan Kerja (Y)

Untuk mengetahui hubungan antara variabel independen (X1) dengan variabel dependen (Y) secara sendiri-sendiri (tunggal) tanpa atau dipengaruhi oleh faktor independen lainnya digunakan analisis *Pearson Correlation*. Berdasarkan pengolahan data yang diambil dari 198 responden dengan 4 indikator kepemimpinan yang keseluruhan terdiri dari 20 pernyataan diketahui bahwa variabel kepemimpinan (X1) mempunyai hubungan (*correlation*) yang signifikan terhadap kepuasan kerja anggota Direktorat Lalu Lintas Polri. (Lampiran 3) seperti tercantum pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.48
Hasil Korelasi Variabel Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja

	X1A	X1B	X1C	X1D	X1	Y
X1A (Perhatian)						
Pearson correlation	1.000	.609	.607	.568	.784	.602
Sig. (2 tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
N	198	198	198	198	198	198
X1B (Supportif)						
Pearson correlation	.609	1.000	.790	.769	.909	.715
Sig. (2 tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
N	198	198	198	198	198	198
X1C (Partisipatif)						
Pearson correlation	.607	.790	1.000	.794	.917	.695
Sig. (2 tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
N	198	198	198	198	198	198
X1D (Orientasi prestasi)						
Pearson correlation	.568	.769	.794	1.000	.892	.728
Sig. (2 tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
N	198	198	198	198	198	198
X1						
Pearson correlation	1.784	.909	.794	.892	1.000	.782
Sig. (2 tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
N	198	198	198	198	198	198
Y						
Pearson correlation	.602	.715	.695	.728	.782	1.000
Sig. (2 tailed)		.000	.000	.000	.000	
N	198	198	198	198	198	198

Sumber: Output Correlations

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa hubungan kepemimpinan dengan kepuasan kerja pada anggota Direktorat Lalu Lintas Polri adalah 0,782 yang berarti korelasinya kuat. Berdasarkan nilai Sig. (2-tailed) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari *level of significant* (α) 5% (0,05), artinya terhadap hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja. Hasil analisis tiap-tiap indikator dihubungkan dengan kepuasan kerja diperoleh bahwa pada indikator kepemimpinan yang berorientasi prestasi dengan nilai korelasi paling kuat yaitu 0,728, diikuti dengan indikator kepemimpinan supportif dengan nilai korelasi sebesar 0,715, pemimpin partisipatif dengan nilai korelasi 0,695 dan nilai korelasi 0,602 untuk indikator direktif. Secara keseluruhan variabel kepemimpinan terdapat hubungan dan semua gaya kepemimpinan tersebut sangat penting serta dibutuhkan dengan diterapkan dalam tugas sehari-hari sehingga tercipta hubungan harmonis antara pimpinan dan bawahan yang tentunya akan meningkatkan

kepuasan kerja bagi anggota. Kondisi seperti itu akan memudahkan menggerakkan organisasi, melancarkan pencapaian tujuan organisasi.

Setiap anggota mengharapkan pimpinannya menunjukkan perhatian melalui tindakan yang menyokong bawahan, meminta pendapat bawahan mengenai hal-hal penting sebelum dilakukan atau diputuskan, menerima saran dan mendengarkan masalah yang dihadapi bawahannya, memperhatikan kesejahteraan para bawahannya serta memperlakukan bawahan seperti sesama. Apabila ada kelemahan pimpinan dalam menggerakkan bawahannya mungkin karena kecakapan seseorang berbeda misalnya dalam kecakapan teknis (pengetahuan tentang prosedur tugas), kecakapan hubungan antar manusia (misalnya pemimpin yang menyadari bawahan, kemampuan bergaul dengan bawahan), kecakapan ini berada pada pimpinan tingkat bawah (Mann, 1965). Hal ini telah dikemukakan oleh Burt bahwa yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah kondisi kerja, hubungan sesama rekan kerja. Sedangkan kecakapan pimpinan pada bidang administrasi (perencanaan, pengorganisasian, pemecahan masalah yang rumit) sangat penting bagi pimpinan tingkat atas. Keperluan kecakapan seorang pemimpin dan sifat-sifat kepribadian tergantung pada beberapa aspek yang lain dari situasi kepemimpinan, termasuk tingkat stabilitas organisasi atau perubahan organisasi.

4.5.2. Analisis Hubungan Variabel Komunikasi (X2) Dengan Kepuasan Kerja (Y)

Hubungan komunikasi pada penelitian ini terbagi menjadi 3 arah komunikasi (3 sub variabel komunikasi) yaitu komunikasi dari atas ke bawah, komunikasi dari bawah ke atas dan komunikasi horizontal yang dikorelasikan dengan kepuasan kerja. Hasil analisis korelasi sub variabel pada komunikasi (Lampiran 4) dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.49
Hasil Korelasi Variabel Komunikasi X2 dengan Kepuasan Kerja Y

	X2A	X2B	X2C	X2	Y
Komunikasi ke bawah					
Pearson correlation	1.000	.537	.400	.816	.462
Sig. (2 tailed)		.000	.000	.000	.000
N	198	198	198	198	198
Komunikasi ke atas					
Pearson correlation	.537	1.000	.370	.813	.450
Sig. (2 tailed)	.000		.000	.000	.000
N	198	198	198	198	198
Komunikasi horizontal					
Pearson correlation	.400	.370	1.000	.740	.414
Sig. (2 tailed)	.000	.000		.000	.000
N	198	198	198	198	198
Komunikasi					
Pearson correlation	.816	.813	.740	1.000	.560
Sig. (2 tailed)	.000	.000	.000		.000
N	198	198	198	198	198
Kepuasan kerja					
Pearson correlation	.462	.450	.414	.560	1.000
Sig. (2 tailed)	.000	.000	.000	.000	
N	198	198	198	198	198

Sumber: Output Correlations

Berdasarkan tabel di atas diketahui analisis hasil korelasi antara komunikasi (X2) dengan kepuasan kerja diperoleh koefien korelasi R sebesar 0,560 dengan nilai signifikan (α) 0,000, sehingga menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara komunikasi dengan kepuasan kerja pada tingkat signifikan 5% dan korelasinya sedang..

Hasil korelasi antara komunikasi dari atas ke bawah dengan kepuasan kerja mempunyai koefisien korelasi R sebesar 0,462 termasuk kategori sedang, komunikasi dari bawah ke atas sebesar 0,450 ada pada kategori sedang, dan komunikasi horizontal (sesama rekan kerja) sebesar 0,414 korelasi termasuk kategori sedang.

Adanya hubungan yang signifikan antara komunikasi dengan kepuasan kerja menggambarkan bahwa komunikasi sangat penting dalam suatu organisasi. Kenyataan ini dapat ditemukan setiap langkah seorang pemimpin dalam mengoperasikan organisasinya sangat tergantung pada komunikasi. Misalnya peningkatan aktivitas, penyelesaian konflik, memperbaiki semangat kerja dan

meningkatkan kepuasan kerja. Komunikasi merupakan alat untuk pengambilan keputusan, melaksanakan keputusan menerima umpan balik serta perbaikan terhadap aktivitas organisasi. Hal ini sesuai dengan fungsi komunikasi menurut Rudolph F. Verderber yang mengemukakan bahwa fungsi komunikasi sebagai fungsi pengambilan keputusan yaitu memutuskan untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu pada sesuatu pada suatu saat tertentu.

Komunikasi sangat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja anggota Direktorat Lalu Lintas Polri oleh karena itu perlunya menciptakan suatu sistem komunikasi yang dirancang dan diterapkan sehingga arus komunikasi baik dari atasan terhadap bawahan, bawahan kepada atasan, dan sesama rekan kerja supaya tidak terjadi hambatan.

4.5.3. Tingkat Kepuasan Kerja (Y)

Untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja anggota dilakukan korelasi antara dimensi-dimensi dengan kepuasan kerja. Beberapa instrumen yang ada pada masing-masing variabel dapat menghasilkan nilai setelah dijawab oleh responden. Dalam mengukur kepuasan atau ketidakpuasan kerja terdapat dua pendekatan (Robbins, 1993: 179), yaitu pertama: menggunakan angka nilai global tunggal (*single global rating*) yaitu meminta anggota untuk menjawab pertanyaan/pernyataan dengan skor antara 5 sampai 1 (sangat puas sampai sangat tidak puas). Pendekatan yang kedua adalah skor penjumlahan (*summation score*) yaitu menentukan terlebih dahulu aspek/faktor utama dalam pekerjaan, kemudian menanyakan perasaan anggota untuk setiap unsur. Dalam penelitian ini yang digunakan adalah angka nilai global.

Tabel 4.50
Hasil Korelasi Indikator dengan Kepuasan Kerja

	YA	YB	YC	YD	YE	Y
YA (Pekerjaan yg menantang)						
Pearson correlation	1.000	.596	.647	.617	.668	.801
Sig. (2 tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	198	198	198	198	198	198
YB (Penghargaan yg adil)						
Pearson correlation	.596	1.000	.814	.654	.617	.859
Sig. (2 tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	198	198	198	198	198	198
YC(Kondisi kerja yg mendukung)						
Pearson correlation	.647	.814	1.000	.763	.734	.922
Sig. (2 tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	198	198	198	198	198	198
YD (Dukungan rekan kerja)						
Pearson correlation	.617	.654	.763	1.000	.771	.885
Sig. (2 tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	198	198	198	198	198	198
YE (Kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan)						
Pearson correlation	.668	.617	.734	.771	1.000	.863
Sig. (2 tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	198	198	198	198	198	198
Y Kepuasan Kerja						
Pearson correlation	.801	.859	.922	.885	.863	1.000
Sig. (2 tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	198	198	198	198	198	198

Sumber: Output Correlations

Berdasarkan tabel di atas diketahui hasil analisis kepuasan kerja (Y) diperoleh koefien korelasi R dari yang terbesar sampai yang terendah. Indikator kondisi kerja yang mendukung (Supportive working condition) YC sebesar 0,922 dengan nilai signifikan (α) 0,000, dukungan rekan kerja (Supportive colleagues) YD dengan nilai R = .885. Kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan (The personality-job fit) YE dengan nilai R = .863, penghargaan yang adil (Equitable rewards) YB dengan nilai R = .859, pekerjaan yang menantang mental (Mentaly challenging work) YA dengan nilai R = .801, dan sehingga menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara indikator-indikator yang terdapat pada variabel kepuasan kerja dengan tingkat signifikansi 5%.

Indikator pekerjaan yang menantang mental (*Mentally challenging*) memiliki hubungan dengan kepuasan kerja tetapi kurang menonjol dibandingkan indikator lainnya. Menurut Herzberg, cara terbaik untuk memotivasi anggota adalah dengan memasukan unsur tantangan yang mencakup perasaan berprestasi, tanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan pengakuan atas semuanya dan kesempatan guna mencapai keberhasilan dalam pekerjaan mereka. Sementara itu kondisi kerja yang mendukung mempunyai hubungan yang sangat kuat dengan nilai $R = 0.922$, kondisi ini dikuatkan dengan pendapat Tiffin (1958) yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Apabila sikap karyawan/anggota tidak mendukung tujuan organisasi, situasi kerja yang tidak mendukung dan hubungan antara anggota dengan atasan tidak harmonis maka akan mengakibatkan situasi kerja yang tidak menguntungkan baik secara organisasi maupun individual. Sementara hal-hal yang mengecewakan karyawan/anggota terutama faktor peraturan pekerjaan, penerangan, gaji, tunjangan dan lain-lain dan kekecewaan terjadi apabila peluang untuk berprestasi terbatas. Untuk mengetahui seberapa kuat tingkat hubungan perlu berpedoman pada interval koefisien sebagai berikut :

Tabel 4.51

Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono, 2009: 184

Berdasarkan tabel 4.51, maka koefisien korelasi yang ditemukan pada tiap-tiap indikator kepemimpinan (Tabel 4.48) secara umum antara 0,60 – 0,799 termasuk pada kategori kuat. Sedangkan untuk sub variabel komunikasi (Tabel 4.49) koefisien korelasi ditemukan berada antara 0,40 – 0,599 yang berarti

kategori sedang. Hasil dari analisis korelasi diperoleh bahwa faktor kepemimpinan sangat penting dalam organisasi untuk dapat menciptakan kepuasan kerja yang diharapkan oleh setiap anggota.

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

Analisis hasil korelasi antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan komunikasi dengan kepuasan kerja telah diuraikan di atas. Diperoleh hasil korelasi *product moment* antara variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0,782 dan dinyatakan hubungannya kuat. Nilai R (koefisien korelasi) antara komunikasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,560 dan dinyatakan hubungannya sedang. Nilai korelasi kepemimpinan lebih besar daripada nilai korelasi komunikasi disebabkan kepemimpinan adalah bagian yang utama dalam organisasi dalam mengatur, mengarahkan tujuan organisasi, menggunakan sumber daya dan sumber dana serta menggunakan komunikasi sebagai sarana dalam mencapai tujuan dan mempengaruhi anggota untuk mengikuti kemauan seorang pemimpin dalam mencapai tujuan organisasinya.

Sedangkan kepuasan kerja terdapat pada indikator kondisi kerja yang mendukung dengan nilai R sebesar 0,922 artinya sangat kuat. Pada kondisi kerja yang mendukung meliputi fasilitas kerja di kantor mendukung, perhatian pimpinan terhadap pekerjaan anggota, tempat kerja yang nyaman, pekerjaan yang sesuai jadwal sehingga teratur dalam pembagian personel dan waktu sehingga anggota dapat melaksanakannya dengan baik dan teratur. Hasil perhitungan korelasi antar variabel dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.52
Hasil Korelasi Variabel Independen (X) dengan Variabel Dependen (Y)

KEPEMIMPINAN (X1)	Y	KOMUNIKASI (X2)	Y	KEPUASAN KERJA (Y)	Y
X1A (Pemimpin perhatian) Pearson correlation Sig. (2 tailed) N	.602 .000 198	X2A (Komunikasi ke bawah) Pearson correlation Sig. (2 tailed) N	.462 .000 198	YA (Pekerjaan yg menantang mental) Pearson correlation Sig. (2 tailed) N	.801 .000 198
X1B (Pemimpin ramah) Pearson correlation Sig. (2 tailed) N	.715 .000 198	X2B (Komunikasi ke atas) Pearson correlation Sig. (2 tailed) N	.450 .000 198	YB (Penghargaan yang adil) Pearson correlation Sig. (2 tailed) N	.859 .000 198
X1C (Pemimpin partisipatif) Pearson correlation Sig. (2 tailed) N	.695 .000 198	X2C (komunikasi horizontal) Pearson correlation Sig. (2 tailed) N	.414 .000 198	YC (Kondisi kerja yg mendukung) Pearson correlation Sig. (2 tailed) N	.922 .000 198
X1D (Pemimpin berorientasi prestasi) Pearson correlation Sig. (2 tailed) N	.728 .000 198	X2 (Komunikasi) Pearson correlation Sig. (2 tailed) N	.560 .000 198	YD (Dukungan rekan kerja) Pearson correlation Sig. (2 tailed) N	.885 .000 198
X1 (Kepemimpinan) Pearson correlation Sig. (2 tailed) N	.782 .000 198	Y (Kepuasan kerja) Pearson correlation Sig. (2 tailed) N	1.00 000 198	YE (Kecocokan kepribadian dg pekerjaan) Pearson correlation Sig. (2 tailed) N	.863 .000 198
Y (Kepuasan kerja) Pearson correlation Sig. (2 tailed) N	1.000 00 198			Y (Kepuasan Kerja) Pearson correlation Sig. (2 tailed) N	1.00 000 198

Sumber: Hasil penelitian 2010

4.5.5. Analisis Regresi Variabel Kepemimpinan (X1) Dengan Kepuasan Kerja (Y)

Langkah yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dilakukan regresi (ramalan) yang tentu saja hasilnya tidak seratus persen, paling tidak memperkecil kesalahan dan mendekati kebenaran. Berdasarkan analisis dengan regresi sederhana, pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien determinan atau $R^2 = 0,611$ artinya bahwa variasi nilai variabel dependen (Y) yang dapat dijelaskan oleh model regresi

adalah 61,1% dan selebihnya atau sebesar 38,9% variasi variabel Y dipengaruhi oleh variabel lain. Nilai F menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam persamaan/model regresi secara bersamaan berpengaruh terhadap variabel dependen. Hasil analisis regresi kepemimpinan diperoleh output yang dihasilkan dari SPSS nilai statistik $F = 307,824$, ini menunjukkan bahwa variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen karena nilai F lebih besar dari 4 (Purwanto dan Sulistyastuti, 2007:194).

Tingkat pengaruh indikator-indikator variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja anggota Direktorat Lalu Lintas secara berurutan dari nilai koefisien determinan tertinggi dimulai dari pemimpin yang berorientasi prestasi (X1D) yaitu pemimpin yang menetapkan serangkaian sasaran yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka dengan nilai koefisien determinan $R^2 = 0,531$, artinya bahwa nilai Y yang dapat dijelaskan oleh model regresi adalah 53,1% dan selebihnya atau sebesar 47,9%, artinya bahwa variasi nilai variabel Y dipengaruhi oleh variabel lain di luar model regresi. Nilai F pada indikator pemimpin yang berorientasi prestasi adalah 221,470, ini menunjukkan bahwa indikator pemimpin berorientasi prestasi berpengaruh terhadap variabel dependen (Y).

Urutan kedua tingkat pengaruh indikator kepemimpinan yaitu pemimpin suportif (X1B) yaitu pemimpin yang ramah dan menunjukkan perhatian akan kebutuhan para pengikutnya dengan nilai koefisien determinan $R^2 = 0,512$, artinya bahwa nilai Y yang dapat dijelaskan oleh model regresi adalah 51,2% dan selebihnya atau sebesar 48,8%, artinya bahwa variasi nilai variabel Y dipengaruhi oleh variabel lain di luar model regresi. Nilai F pada indikator pemimpin yang berorientasi suportif adalah 205,425, ini menunjukkan bahwa indikator pemimpin suportif berpengaruh terhadap variabel dependen (Y).

Urutan ketiga tingkat pengaruh indikator kepemimpinan yaitu pemimpin partisipatif (X1C) yaitu pemimpin partisipatif, yaitu berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan dengan nilai koefisien determinan $R^2 = 0,483$, artinya bahwa nilai Y yang dapat dijelaskan oleh model regresi adalah 48,3% dan selebihnya atau sebesar 51,7%, artinya bahwa variasi nilai variabel Y dipengaruhi oleh variabel lain di luar model regresi. Hasil

analisis pada indikator pemimpin partisipatif mempunyai nilai $F = 183,197$ artinya bahwa indikator partisipatif berpengaruh terhadap Y. Pada kepemimpinan partisipatif kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan dengan tujuan supaya bawahan merasa memiliki dan bertanggungjawab terhadap organisasi. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Oleh karena itu pimpinan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

Urutan keempat tingkat pengaruh indikator kepemimpinan yaitu pemimpin direktif (X1A) yaitu pemimpin memberi kesempatan pengikutnya mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, menjadwalkan pekerjaan yang akan dilakukan, dan memberikan pedoman yang spesifik mengenai cara menyelesaikan tugas dengan nilai koefisien determinan $R^2 = 0,362$, artinya bahwa nilai Y yang dapat dijelaskan oleh model regresi adalah 36,2% dan selebihnya atau sebesar 63,8%, artinya bahwa variasi nilai variabel Y dipengaruhi oleh variabel lain di luar model regresi. Hasil analisis regresi indikator pemimpin direktif diperoleh out put yang dihasilkan dari SPSS nilai statistik $F = 111,184$, ini menunjukkan bahwa variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen (Y). Hasil analisis regresi (Lampiran 6) dari tiap-tiap indikator kepemimpinan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.53
Hasil Regresi Kepemimpinan (X1) Dengan Kepuasan Kerja (Y)

	R	R ²	F	Sig
X1.Y	.782	.611	307,824	0,000
X1A.Y	.602	.362	111,184	0,000
X1B.Y	.715	.512	205,425	0,000
X1C.Y	.695	.483	183,197	0,000
X1D.Y	.728	.531	221,470	0,000

Sumber: Output Regression

Berdasarkan hasil analisis regresi kepemimpinan dengan kepuasan kerja tersebut memberi pemahaman bahwa kepemimpinan yang berorientasi prestasi paling menonjol mempengaruhi kepuasan kerja anggota Direktorat Lalu Lintas Polri. Hal ini bermakna bahwa kepemimpinan yang berorientasi prestasi sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi karena gaya kepemimpinan ini banyak memberi kontribusi terhadap kepuasan anggota sehingga mendorong bawahannya bekerja dengan baik sehingga mempengaruhi hasil-hasil yang positif untuk organisasinya. Wujud dari perhatian pemimpin terhadap prestasi kerja yaitu dengan menyusun perencanaan karir bagi anggota sehingga semua anggota dapat mengetahui peluang untuk promosi jabatan dan pangkat dengan demikian anggota terpacu untuk mengoptimalkan kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan tugas pekerjaan. Berkaitan dengan prestasi seperti dikatakan oleh Malayu Hasibuan bahwa moral kerja, kedisiplinan, prestasi kerja merupakan emosi yang mencerminkan kepuasan kerja. Dijelaskan dalam teori keadilan (*equity theory*) seorang pemimpin dalam memberikan penilaian dan pengakuan kepada perilaku anggotanya dilakukan secara obyektif, bukan atas suka atau tidak suka. Dalam memberikan hukuman harus didasarkan pada penilaian obyektif dan adil, karena keadilan apabila diterapkan oleh atasan maka gairah kerja dan kepuasan kerja bawahan cenderung meningkat.

Sementara itu hasil regresi (ramalan) pada kepemimpinan yang memiliki gaya direktif pengaruhnya terhadap kepuasan kerja kurang menonjol dibandingkan gaya kepemimpinan lainnya. Penyebabnya adalah kurangnya perhatian yang berkaitan dengan tugas, kurangnya intensitas dalam memberikan petunjuk tentang pekerjaan dengan jelas kurang melibatkan anggota dalam menyelesaikan pekerjaan. Untuk meningkatkan pengaruh kepemimpinan yang direktif hendaknya seorang pemimpin memberikan tugas secara terstruktur dan tertata dengan baik dengan pedoman yang jelas, meningkatkan perhatiannya kepada pekerjaan anggota dan bekerja sama untuk mempermudah penyelesaian pekerjaan. Kepuasan anggota terpengaruh secara positif bila pemimpin dapat mengimbangi hal-hal yang kurang dalam diri anggota atau dalam situasi kerja. Oleh karena itu pentingnya pemimpin dekat dengan bawahan memahami apa yang menjadi harapannya.

4.5.6. Analisis Regresi Variabel Komunikasi (X2) Dengan Kepuasan Kerja (Y)

Setiap aktifitas baik perorangan maupun dalam kelompok atau organisasi komunikasi sangat penting. Apabila pada suatu organisasi komunikasi dijalankan dengan sikap terbuka, empati, saling mendukung, mempunyai rasa positif, dan kesamaan kedudukan dalam berkomunikasi tentunya akan berdampak positif pada organisasi. Adanya hubungan antara variabel dependen komunikasi seperti yang telah dijelaskan pada analisis korelasi di atas dengan nilai korelasi $R = 0,560$ dengan probabilitas 0,000 menunjukkan adanya hubungan yang signifikan.

Berdasarkan analisis dengan regresi sederhana, pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien determinan atau $R^2 = 0,313$, artinya bahwa variasi nilai variabel dependen (Y) yang dapat dijelaskan oleh model regresi adalah 31,3% dan selebihnya atau sebesar 68,9% variasi variabel Y dipengaruhi oleh variabel lain. Nilai F menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam persamaan/model regresi secara bersamaan berpengaruh terhadap variabel dependen. Hasil analisis regresi kepemimpinan diperoleh out put yang dihasilkan dari SPSS nilai statistik $F = 89,439$, ini menunjukkan bahwa variabel independen (X2) berpengaruh terhadap variabel dependen (Y). Hasil analisis regresi dari tiap-tiap indikator komunikasi dapat dilihat pada tabel sebagai berikut (Lihat Lampiran 7):

Tabel 4.-
Hasil Regresi Komunikasi (X2) Dengan Kepuasan Kerja (Y)

	R	R ²	F	Sig
X2.Y	.560	.313	89,439	0.000
X2A.Y	.462	.214	53,211	0,000
X2B.Y	.450	.203	49,869	0,000
X2C.Y	.414	.172	40,575	0.000

Sumber: Output Regression

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa dalam variabel komunikasi terbagi menjadi 3 sub variabel, yaitu komunikasi dari atasan ke bawahan (X2A), komunikasi dari bawah ke atas (X2B), dan komunikasi horizontal (X2C). Hasilnya dapat diketahui tingkat pengaruh dari tiap-tiap sub variabel komunikasi terhadap kepuasan kerja (Y). Besarnya pengaruh sub variabel komunikasi dari atas ke bawah (X2A) mempunyai nilai korelasi $R = 0,462$ dengan nilai koefisien determinan $R^2 = 0,214$, artinya bahwa variasi nilai variabel yang dapat dijelaskan oleh model regresi adalah 21,4% dan selebihnya 78,6% variasi variabel Y dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Dalam komunikasi dari atas ke bawah memiliki nilai statistik $F = 53,211$, artinya bahwa variabel independen dalam analisis regresi berpengaruh terhadap variabel dependen.

Besarnya pengaruh sub variabel komunikasi dari bawah ke atas (X2B) mempunyai nilai korelasi $R = 0,450$ dengan nilai koefisien determinan $R^2 = 0,203$, artinya bahwa variasi nilai variabel yang dapat dijelaskan oleh model regresi adalah 20,3% dan selebihnya 79,7% variasi variabel Y dipengaruhi oleh variabel lain. Dalam komunikasi dari atas ke bawah memiliki nilai statistik $F = 49,869$, artinya bahwa variabel independen dalam analisis regresi berpengaruh terhadap variabel dependen.

Pada komunikasi horizontal (X2C) besarnya nilai korelasi $R = 0,414$ dengan nilai koefisien determinan $R^2 = 0,172$, ini menunjukkan bahwa variasi nilai variabel yang dapat dijelaskan oleh model regresi sebesar 17,2% dan selebihnya 82,8% variasi variabel Y dipengaruhi oleh variabel lain. Nilai statistik F dapat diperoleh dari output regresi sebesar 40,575, artinya bahwa variabel independen dalam analisis regresi berpengaruh terhadap variabel dependen. Untuk meningkatkan kepuasan kerja anggota perlu diperhatikan semua sub variabel komunikasi.

Arah komunikasi dari atas ke bawah dalam memberikan informasi lebih banyak bersifat perintah dengan kurangnya keberanian anggota memberikan umpan balik atau saran kepada atasan disebabkan rasa segan, jarak kepangkatan yang jauh, merasa khawatir dianggap tidak loyal dan melawan perintah. Komunikasi vertikal cenderung bersifat formal dan melintasi hierarki dalam suatu organisasi, sedangkan arus informasi horizontal lebih bersifat informal. Saluran

informasi horizontal lebih cepat dan lancar karena tidak membutuhkan mekanisme vertikal. Proses komunikasi ini Pada umumnya, arus komunikasi dari atas ke bawah dalam suatu organisasi lebih banyak daripada arus komunikasi dari bawah ke atas, seperti halnya komunikasi dalam organisasi yang lebih cenderung mengarah dari atas ke bawah.

Dalam hal ini Fayol menciptakan ide untuk mengatasi hal-hal yang ditimbulkan oleh saluran-saluran hierarkis agar dalam penyampaian informasi tidak ada hambatan yang dikenal dengan Jembatan Fayol yang intinya menjelaskan bahwa komunikasi horizontal lebih banyak terjadi dibandingkan yang vertikal (Suprpto,2002:114). Pendapat Fayol sesuai dengan keadaan pada tugas sehari-hari menurut pengalaman peneliti dijumpai apabila ada informasi yang penting diperoleh oleh anggota yang bukan tugas sesuai fungsinya apabila akan menyampaikan informasi tersebut mayoritas akan lapor kepada kepala unit (Kanit) atau kepala satuan fungsi (Kasatfung) terlebih dulu. Selanjutnya informasi tersebut dilanjutkan dari kasat mungkin tidak langsung kepada atasan (Kapolres) tetapi melalui wakil kepala Polres, sementara itu informasi ini adalah sangat penting dan membutuhkan respon yang cepat. Panjangnya hierarki yang ditempuh akan berdampak pada respon terhadap informasi tadi akan terlambat. Seandainya informasi yang disampaikan anggota langsung kepada atasan maka respon pun akan cepat dan hasilnya lebih baik. Dari gambaran tersebut pimpinan diharapkan menyampaikan kepada bawahannya mengenai tata cara penyampaian informasi sesuai dengan tingkat klasifikasinya, sehingga anggota tidak ragu-ragu dalam menyampaikan informasi yang dianggap penting untuk disampaikan langsung kepada atasannya.

4.5.7. Analisis Regresi Berganda Variabel Kepemimpinan (X1) Dan Variabel Komunikasi (X2) Dengan Kepuasan Kerja (Y)

Hasil analisis regresi ganda antara variabel kepemimpinan dan variabel komunikasi secara bersama-sama dengan kepuasan kerja diperoleh nilai korelasi $R = 0,792$ dan koefisien determinan $R^2 = 0,627$, hal ini menunjukkan besarnya pengaruh variabel kepemimpinan dan variabel komunikasi secara bersama-sama

terhadap kepuasan kerja sebesar 62,7%, dan selebihnya 37,3% variasi variabel kepuasan kerja (Y) dipengaruhi oleh variabel lain. Nilai statistik $F = 163,169$, artinya bahwa variabel independen apabila digabung dalam analisis regresi berpengaruh kuat. Hasil analisis regresi ganda (Lampiran 8) dari indikator kepemimpinan dan komunikasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.55
Hasil Regresi Berganda Kepemimpinan (X1) dan Komunikasi (X2) Secara
Bersama-sama Dengan Kepuasan Kerja (Y)

	R	R ²	F	Sig
X1,X2.Y	.792	.627	163,610	0.000

Sumber: Output Regression

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi anggota dalam mencapai kepuasan kerja dengan menggunakan ketrampilannya dalam berkomunikasi sehingga tujuan organisasi terpenuhi secara optimal. Pernyataan tersebut diperkuat dengan pendapat Anoraga (1992) yang mengemukakan, bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu (Sutrisno, 2009: 232). Pada pelaksanaan tugas sehari-hari seorang pimpinan yang mengunjungi anggota yang bertugas jauh dari keramaian dapat membuat anggota tersebut merasa diperhatikan walaupun hanya singgah dan menanyakan keadaan kesehatannya.

Pemimpin diharapkan dalam memberi perintah kepada bawahannya harus memperhatikan keadaan yang ada pada bawahannya sehingga terhindar dari salah pengertian yang dapat berdampak pada hubungan yang tidak harmonis dalam organisasi. Pemimpin yang mengetahui situasi dan kebutuhan anggotanya dijelaskan dalam pendekatan teori situasi yang mengembangkan kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kebutuhan organisasi yang dapat menjadi pemimpin

yang efektif. Teori kepemimpinan situasional ini pada tahun 1960 dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard.

Kepemimpinan dapat dikatakan suatu proses kegiatan yang dilakukan oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar berbuat sesuai dengan tujuannya melalui proses komunikasi yang baik untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian antara kepemimpinan dengan komunikasi tidak dapat dipisahkan karena mempunyai peran yang sama dan saling mendukung.

4.6. Pengujian Hipotesis (Uji t)

Pengujian pada penelitian ini adalah pengujian t, yaitu untuk mengetahui apakah secara individu variabel independen mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen dengan asumsi variabel independen lainnya konstan. Hasil pengujian signifikansi dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.56
Hasil Uji T

Variabel	T _{hitung}	T _{tabel}	.Sig	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	12.790	1.960	.000	Berpengaruh
-Direktif (X1A)	3.210	1.960	.002	Berpengaruh
-Supportif (X1B)	3.124	1.960	.002	Berpengaruh
-Partisipatif (X1C)	1.359	1.960	.176	Tidak berpengaruh
-Berorientasi Prestasi (X1D)	4.259	1.960	.000	Berpengaruh
Komunikasi (X2)	2.856	1.960	.005	Berpengaruh
1. Dari atas ke bawah (X2A)	3.351	1.960	.001	Berpengaruh
2. Dari bawah ke atas (X2B)	3.249	1.960	.001	Berpengaruh
3. Horizontal (X2C)	3.465	1.960	.001	Berpengaruh

Sumber: Hasil pengujian t

Berdasarkan tabel di atas diketahui secara umum baik indikator pada variabel kepemimpinan maupun sub variabel komunikasi mempunyai pengaruh dan berkontribusi terhadap kepuasan kerja. Namun demikian pada indikator kepemimpinan partisipatif memiliki nilai $t_{hitung} = 1.359$ dengan nilai probabilitas (sig) 0.176, sedangkan pada tabel dengan taraf signifikansi 5% adalah 1.960.

sehingga kurang berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat penting dalam menciptakan kepuasan kerja anggotanya. Semakin baik kepemimpinan maka kepuasan kerja akan meningkat. Adanya kelemahan pada kepemimpinan dalam berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan perlu menjadi perhatian untuk lebih ditingkatkan hubungan dan komunikasi dengan bawahan dan melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Menurut pendapat Bowers dan Seashore (1996) dan Stogdill-Coons (1963) bahwa kepemimpinan sangat penting melibatkan bawahannya dalam membuat keputusan sehingga mereka dapat menyumbangkan pendapat dan saran sebagai bentuk partisipasi terbatas.

Perhatian seorang pemimpin terhadap anggota bila dikaitkan dengan pendapat Bowers di atas dapat terlihat pada pelaksanaan rapat-rapat operasional pada Direktorat lalu Lintas Polri yang menampung saran dan pendapat dari anggota misalnya dalam penentuan lokasi jalur-jalur alternatif untuk mengatasi kemacetan. Keputusan yang diambil pimpinan dinilai anggota adalah keputusan yang bijaksana karena dalam keputusan tersebut mereka turut berpartisipasi sehingga anggota menjalankan hasil keputusan tersebut dengan penuh tanggung jawab dan ada kepuasan tersendiri bagi anggota. Peran pemimpin di sini tidak hanya mengarahkan anggota untuk mengikuti harapannya tetapi lebih dari itu harus dapat menunjukkan kepada anggota untuk bekerja yang lebih baik dan tidak menyimpang dari ketentuan yang berlaku.

Sementara itu pada variabel komunikasi yang terdiri dari 3 sub variabel masing-masing memiliki nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan nilai probabilitas (p) < 0.05 , artinya sub-sub variabel komunikasi secara statistik berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Secara umum variabel kepemimpinan dan variabel komunikasi secara statistik berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Komunikasi dalam organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan jaringan-jaringan komunikasi yang bermanfaat bagi organisasi dengan berbagai cara seperti melatih anggota dalam menggunakan jaringan komunikasi secara efektif sehingga tidak ada batas antara bawahan dan atasan dalam menyampaikan informasi.

Sub variabel komunikasi dari bawah ke atas memiliki nilai $t_{hitung} = 3.249$, paling kecil diantara sub variabel komunikasi dari atas ke bawah dan komunikasi horizontal. Tidak memadainya komunikasi dari atas ke bawah mungkin terjadi jika para pimpinan tidak peka terhadap kebutuhan informasi para bawahan. Kondisi seperti itu diperlukan seorang pemimpin untuk lebih membuka diri terhadap kritik dan saran seorang bawahan, pimpinan harus menyadari bahwa dirinya membutuhkan informasi dari bawahan dan pimpinan harus menanggapi secara positif tentang informasi yang disampaikan bawahan demi kepentingan organisasi dan bawahan masih segan terhadap pimpinan dalam menyampaikan informasi, hal ini dapat diatasi dengan cara bawahan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan sehingga kebutuhan dan permasalahan bawahan dapat didengar langsung oleh pimpinan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan. Masalah komunikasi dalam organisasi saling berkaitan satu dengan masalah yang lainnya. Sejumlah kegagalan pimpinan dalam komunikasi merupakan gejala dari jenis masalah yang berbeda-beda, seperti konflik pribadi atau antar kelompok. Masalah komunikasi dapat dipecahkan apabila pokok dari masalah sudah diketahui, hal ini sesuai dengan pendapat Shultz (1958).

Komunikasi yang baik dan lancar antara bawahan dan atasan dan sesama rekan kerja yang sejajar dapat mendorong anggota menyukai pekerjaannya didukung dengan kesediaan atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi bawahannya sangat berperan dalam menumbuhkan kepuasan kerja anggota.

BAB V PENUTUP

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel independen kepemimpinan dan komunikasi baik secara tunggal maupun bersama-sama terhadap variabel dependen kepuasan kerja anggota Direktorat Lalu Lintas Polri. Berdasarkan hasil analisis penelitian yang telah diuraikan pada bab hasil penelitian dan pembahasan dapat diambil kesimpulan dan saran sebagai berikut :

5.1. Kesimpulan

1. Kepemimpinan yang diukur dari dimensi gaya direktif, supportif dan berorientasi prestasi mempunyai hubungan yang signifikan. Nampaknya gaya kepemimpinan yang lebih memberikan arahan (direktif) telah dirasakan dan dipersepsikan sebagai gaya kepemimpinan yang lebih dapat memberikan kepuasan kerja. Selain itu kepemimpinan gaya supportif juga telah dirasakan dan dipersepsikan sebagai gaya kepemimpinan yang lebih dapat memberikan kepuasan kerja terhadap anggota. Kepemimpinan yang lebih cenderung memberikan dukungan terhadap anggotanya baik bersifat teknis maupun non teknis ternyata merupakan dukungan sangat diharapkan oleh anggota. Sementara itu kepemimpinan yang berorientasi prestasi telah dirasakan dan dapat memberikan kepuasan anggota terutama dalam memberikan kepada anggota untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuannya dengan mengikuti pendidikan kejuruan, pelatihan-pelatihan, seminar-seminar sehingga dalam melakukan pekerjaannya dapat menurangi kekeliruan, disiplin dan penuh tanggung jawab Hal ini dapat mendorong organisasi untuk berkembang menjadi organisasi yang modern. Namun demikian gaya kepemimpinan partisipatif tidak memberikan kontribusi yang signifikan sehingga dapat diinterpretasikan bahwa budaya partisipatif dalam organisasi Ditlantas Polri belum begitu tercermin dengan baik. Hal ini tidak bisa terlepas dari budaya organisasi di Polri yang secara keseluruhan lebih cenderung ke arah budaya militeristik yang semuanya lebih cenderung perintah, arahan,

petunjuk atasan untuk melakukan tugas yang dilakukan. Dengan demikian gaya kepemimpinan yang menumbuhkan dan mendorong ke arah partisipatif bawahan masih memerlukan waktu yang cukup lama untuk menuju kepada budaya partisipatif dalam proses pengambilan keputusan dan perumusan kebijakan dan program.

2. Komunikasi sangat penting dalam aspek kehidupan terutama interaksi sesama individu baik di luar maupun di dalam organisasi. Komunikasi pada Direktorat Lalu Lintas Polri baik komunikasi dari atas ke bawah, komunikasi dari bawah ke atas, dan komunikasi horizontal berjalan dengan baik. Hal ini terlihat pada proses komunikasi yang dilakukan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari dengan keterbukaan, empati, dukungan, rasa positif dan kesamaan kedudukan dalam berkomunikasi telah menunjukkan kepuasan kerja anggota.
3. Faktor kepemimpinan dan komunikasi secara keseluruhan memberikan kontribusi cukup signifikan terhadap kepuasan kerja anggota Direktorat Lalu Lintas Polri. Kontribusi kepemimpinan terhadap kepuasan kerja lebih besar dari pada komunikasi karena kepemimpinan sebagai pengelola sumber daya dan sumber dana dalam organisasi dengan menggunakan komunikasi sebagai sarana dalam mencapai tujuannya.
4. Kepuasan kerja sangat penting karena bermanfaat bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat. Tingkat kepuasan kerja anggota yang paling menonjol yaitu pada kondisi kerja yang mendukung. Kepuasan tersebut dirasakan anggota karena fasilitas kerja yang mendukung, lingkungan tempat bekerja mendukung, dan gaya pemimpin yang mendukung dan dapat memotivasi kerja anggota sehingga merasa senang dan nyaman dalam bekerja. Sementara itu tingkat kepuasan terendah pada pekerjaan yang menantang mental (*Mentally Challenging Work*) seperti pekerjaan yang tidak sesuai dengan hati nurani, kesempatan melakukan pekerjaan dengan hal yang berbeda setiap saat. Sementara itu pada pengukuran nilai rata-rata tingkat kepuasan kerja anggota paling rendah adalah gaji.

5.2. Saran

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

1. Untuk mengembangkan kepemimpinan dalam organisasi Direktorat Lalu Lintas Polri, perlu mengikuti pendidikan kepemimpinan (*leadership*) dan melakukan perubahan situasi terutama dalam hal penentuan keputusan harus melibatkan anggota dan menjadi budaya yang berkelanjutan. Kepemimpinan diharapkan dapat mengkolaborasikan gaya kepemimpinannya dalam meningkatkan kepuasan kerja anggota.
2. Perlunya memperdayakan *public relations* yang memiliki peranan yang sangat strategis dalam manajemen yang melaksanakan fungsi komunikasi dalam organisasi secara vertikal maupun horizontal, dan untuk meningkatkan kemampuannya atasan dan bawahan disarankan mengikuti pendidikan atau pelatihan manajemen komunikasi sehingga memiliki kesamaan dan percaya diri serta terhindar dari kesalahpahaman dalam mengartikan suatu informasi sehingga tercapai kepuasan kerja yang diharapkan.
3. Pentingnya seorang pemimpin membuat perencanaan karier untuk mendorong anggota berkembang baik secara mental intelektual dan anggota yang profesional. Perlunya melakukan evaluasi pelaksanaan komunikasi dengan melakukan survey terhadap sikap anggota dengan memanfaatkan seorang konsultan apakah sikap anggota berbeda dengan asumsi atasan, dan teknik-teknik komunikasi dalam pengembangan organisasi. Untuk meningkatkan kepuasan kerja anggota seorang pemimpin dalam memberikan penilaian kepada anggota harus obyektif, dalam pengembangan sumber daya anggota harus dilakukan secara transparan dan proporsional, memberikan penghargaan kepada anggota yang berprestasi sehingga kepuasan kerja tercapai.
4. Untuk meningkatkan kepuasan kerja anggota perlu membuat rencana seleksi terhadap anggota yang bertugas di Direktorat Lalu Lintas Polri

dengan kualifikasi sesuai dengan tugas pada fungsi lalu lintas, cakap dan tepat pada fungsi tersebut sehingga dalam melaksanakan pekerjaan yang sudah menjadi tanggung jawabnya dapat dilakukan dengan baik . Rencana seleksi ini dimaksudkan agar anggota dapat bekerjasama dengan rekan-rekannya dan dengan pimpinannya untuk merealisasikan tujuan organisasi sehingga mendapatkan kepuasan kerja. Untuk meningkatkan kesejahteraan perlunya melibatkan seluruh pemimpin untuk memecahkan masalah sehingga diperoleh apa yang menjadi harapan anggota tercapai dan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

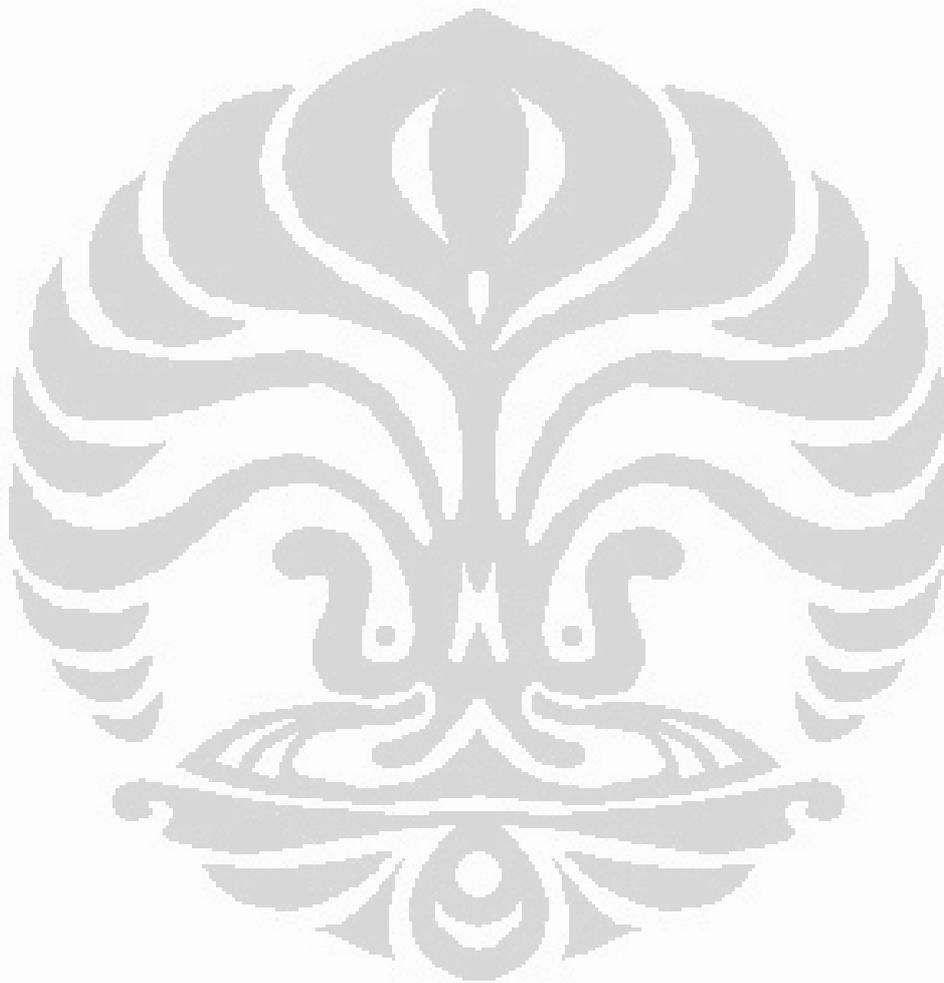


DAFTAR PUSTAKA

- Ardianto Elvinaro dan Qness. 2007. *Filsafat Ilmu Komunikasi*. Simbiosia Rekatama Media. Bandung
- Arifin Anwar. 2006. *Ilmu Komunikasi: Sebuah pengantar Ringkas*. Jakarta: Grafindo.
- Bungin Burhan. 2008. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Edisi Pertama, Cetakan ke-3, Jakarta: Kencana.
- Creswell John W. 2002. *Design Research, Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*, Edisi Revisi, Cetakan Kedua, Jakarta: KIKPres.
- Dharma Surya. 2009. *Manajemen Kinerja Falsafah teori dan Penerapannya*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- DeVito, Joseph A. 1986. *The Interpersonal Communication*. Book fourth edition. New York: Harper&Row Publisher.
- Direktorat lalu Lintas Polri. 1994. *Blue Print Direktorat Lalu Lintas Babinkam Polri (2010-2014)*. Jakarta
- Hasibuan Malayu SP. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Cetakan kedua, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hamidi. 2007. *Metode Penelitian dan Teori Komunikasi*, Malang: UMM Press.
- Kanungo R.N. dan Conger J.A. ,2006. "Behavioral Dimensions of Charismatic Leaderships", dalam Stephen P. Robbins, Perilaku Organisasi, edisi kesepuluh Bahasa Indonesia, Gramedia.
- Kartono Kartini. 1994. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, jakarta: Grafindo
- Kunarto. 1997. *Perilaku Organisasi Polri*, jakarta: Cipta Manunggal.
- Muhammad Farouk, Djaali. 2003. *Metodologi Penelitian Sosial, Bunga Rampai*, Jakarta: PTIK Press.
- Manulang. 2008. *Manajemen Personalia*, cetakan keempat, Jogjakarta: Gadjah Mada University Press.
- Mulyana. 2000. *Ilmu Komunikasi, Suatu Pengantar*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nasution Mustafa Edwin dan Hardius Usman. 2008. *Proses Penelitian Kuantitatif*, Jakarta: Cetakan ketiga, FEUI

- Nawawi, Hadari dan Martini Hadiri. 1985. *Kepemimpinan yang Efektif*, Yogyakarta: Universitas Gajah Mada Press.
- Robbins, Stephen P.1993. *Organizational Behaviour*. Six ed, New Jersey, Prentice hall International Inc.
- , 1996. *Organizational Behavior* (Terjemahan) jilid 2, Edisi ketujuh. PT. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- , 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, Edisi Lengkap, Indeks Gramedia, Jakarta.
- Ridwan dan Sunarto. 2009. *Pengantar Statistik: Untuk Penelitian Pendidikan, Sosial, Ekonomi, Komunikasi dan Bisnis*, Bandung: Alfabeta.
- Seniati Liche. 2006. *Pengaruh Masa Kerja, Trait Kepribadian, Kepuasan Kerja, dan Iklim Psikologis terhadap Komitmen Dosen pada Universitas Indonesia*. *Jurnal*. Fakultas Psikologi UI: Makara, Sosial Humaniora, Vol 10, No. 2, Depok
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R dan D*, Bandung: Cetakan ketujuh, Alfabeta.
- Siagian Sondang P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- , 1986. *Filsafat Administrasi*, cet. 16.PT Gunung Agung, Jakarta
- , 2002, *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*, Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- , 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Safaria Triantoro. 2004. *Kepemimpinan*, Jakarta: Graha Ilmu.
- Suprpto Tommy. 2009. *Pengantar Teori dan Manajemen Komunikasi*, Yogyakarta: Cetakan pertama, Media Pressindo.
- Soedrsono Dewi K. 2009. *Sistem manajemen Komunikasi: Teori, Model, dan Aplikasi*, Bandung: Cetakan pertama, Refika.
- Sutrisno Edi. 2009. *Manajemen Sumber daya Manusia*, Jakarta: Kencana.
- Uchyana Effendy. 1990. *Komunikasi Teori dan Praktek*, Rodakarya, Bandung.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi, dan Penelitian*, Salemba Empat, Jakarta.

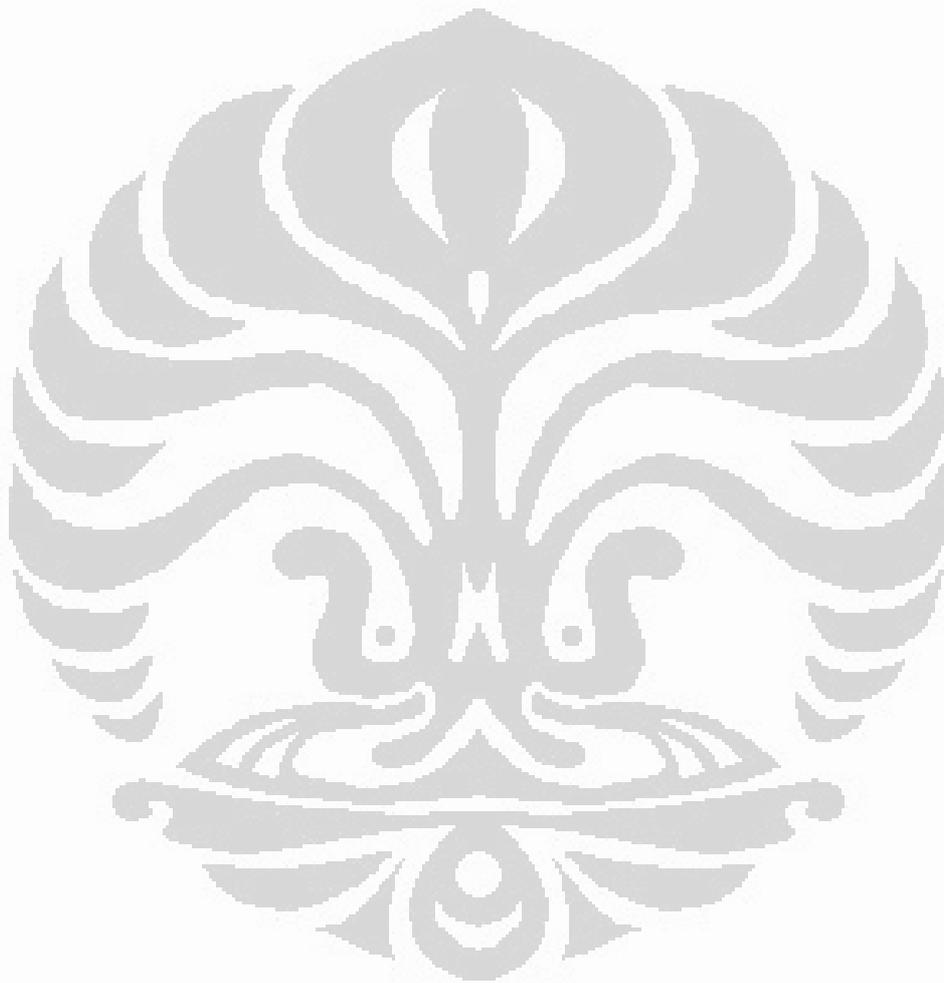
Wexley Kenneth N, Yuki Gary A. 1992.. Muh. Shobaruddin, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. (Muh. Shobaruddin, Penerjemah)
Rineka Cipta, Jakarta.



TESIS DAN HASIL PENELITIAN

- Rachmani Hasan. 2005. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Kantor Pelayanan Pajak Di DKI Jakarta. Disertasi*. Jakarta. FISIP Universitas Indonesia.
- Dwidarsih Retno. 2001. *Hubungan antara Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan karakteristik Individu dengan Kepuasan Kerja. Tesis*. Jakarta. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia.
- Hidayati Nuraida. 2002. *Keterkaitan dan Perbedaan Kepuasan Kerja dilihat dari Dimensi Kecerdasan Emosional, Iklim Organisasi dan Pemberdayaan Karyawan pada Unit Kerja Penunjang/Pendukung dan Unit Pokok di BPK Jakarta. Tesis*. Jakarta. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Program Pasca Sarjana. Universitas Indonesia.
- Irianto Bambang. 2002. *Analisis Budaya Organisasi, Komunikasi dan Kepuasan Kerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat Kabinet. Tesis*. Jakarta. Fakultas Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik. Program pasca sarjana. Universitas Indonesia.
- Muktiyo Widodo. 1995. *Iklim Komunikasi sebagai Faktor yang mempengaruhi Tingkat Kepuasan Kerja di P2G PT. Madu Baru. Tesis*. Jakarta. Bidang Studi Ilmu Sosial dan Politik. Universitas Indonesia.
- Samsudin Dadan. 2005. *Analisis Faktor-faktor Kepuasan Kerja Pegawai Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual. Tesis*. Jakarta. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Program Pasca Sarjana. Universitas Indonesia..
- Sari Melda. 2001. *Hubungan Komunikasi dan Karakteristik Individu terhadap Kepuasan Kerja. Tesis*. Jakarta. Studi Ilmu Administrasi. Program pasca Sarjana. Universitas Indonesia.

Sarmono S. Slamet dan Soeraoso Amiluhur. 2001. *Determinasi Demografi terhadap Perilaku Karitatif Keorganisasian, Jurnal. Siasat Bisnis* No. 6 Vol.



PUBLIKASI ELEKTRONIK

Caugemi dan Claypool.1978. *Faktor yang Menyebabkan Kepuasan Kerja dan Ketidakpuasan Kerja*. <<http://jurnal.sdm.blogspot.com/2009/04/jurnalmanajemen.html>>.

Koesmono Temon. 2004. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan kayu Skala Menengah Di Jawa Timur*. *Jurnal. Jawa Timur*. FE Universitas Mandala Surabaya. <<http://puslit.petra.ac.id/puslit/journals/>>.

Pujilistiyani Angelina Yuri. 2005. *Analisis Faktor-Faktor Kepuasan Kerja dan Pengaruhnya terhadap Produktivitas Karyawan pada Perusahaan Daerah Minum (PDAM) Kota Makasar*. <http://jurnal.sdm.blogspot.com/2009/04/jurnalmanajemen.html>>.

Agus Warjoko bambang. 2009. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. <http://jurnal.sdm.blogspot.com/2009/04/jurnalmanajemen.html>>.

No. Responden :

IDENTITAS RESPONDEN

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

1. Nama / Nrp :
2. Pangkat : () 1. bintara
: () 2. pama
: () 3. pamen
3. Jenis Kelamin : () 1. Laki-laki () 2. Perempuan
4. Usia : () 1. 17-26 tahun () 2. 27-36 tahun
: () 3. 37-46 tahun () 4. 47-57 tahun
5. Lama bekerja : () 1. 0-5 tahun () 2. 6-10 tahun
: () 3. 11-15 tahun () 4. 16-20 tahun
: () 5. > 20 tahun
6. Pendidikan terakhir : () 1. SLTA () 2. D3
: () 3. S1 () 4. S2
: () 5. S3
7. Unit : () 1. Sub Bagian Perencanaan dan Administrasi,
disingkat Subbag Renmin
() 2. Sub Bagian Informasi lalu Lintas, disingkat
Subbag Infolalin
() 3. Sub Direktorat Pendidikan Masyarakat,

disingkat Subdit Dikmas

() 4. Sub Direktorat Pembinaan Penegakan Hukum, disingkat Subdit Bin Gakkum

() 5. Sub Direktorat Pengkajian masalah Lalu Lintas, disingkat Subdit Jianma

() 6. Sub Direktorat Administrasi Registrasi/Identifikasi Pengemudi dan Kendaraan Bermotor, disingkat Subdit Minregiden.

() 7. Detasemen Patroli Jalan Raya, disingkat Den PJR.

8. Pendidikan Kejuruan / Pelatihan Lalu Lintas yang sudah dilaksanakan :

() 1. Tidak pernah () 2. 1 – 5 kali

() 3. 6 – 10 kali () 4. > 10 kali

PETUNJUK PENGISIAN

Kuesioner ini akan digunakan untuk keperluan dalam penyusunan tesis sebagai akhir dari pendidikan saya sebagai Mahasiswa Pasca Sarjana Kajian Ilmu Kepolisian Universitas Indonesia. Kuesioner ini tidak ada pengaruhnya dengan perjalanan karir Bapak/Ibu/Saudara oleh karena itu mohon bantuannya untuk mengisi dengan jujur untuk mendukung dan mempermudah saya dalam menganalisis data yang diperoleh.

Bapak/Ibu/Saudara diminta untuk mengisi kuesioner dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom jawaban yang paling sesuai dengan kenyataan. Ungkapkan dan tunjukkan seberapa jauh saudara merasa puas atau tidak puas dengan pertanyaan/ Pernyataan berikut tentang kepuasan kerja Saudara selama bertugas di Direktorat Lalu Lintas Polri.

DIMENSI KEPUASAN KERJA	KATEGORI PERNYATAAN				
	Sangat puas	Puas	Cukup Puas	Tidak Puas	Sangat Tidak Puas
	5	4	3	2	1

A. Pekerjaan yang menantang mental (Mentally Challenging Work)

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

B. Penghargaan yang adil (Equitable Rewards)

6	Gaji saya sudah sesuai dengan pekerjaan saya					
7	Hubungan kerja saya dengan atasan saling terbuka dan komunikatif					

8	Lingkungan kerja di kantor sangat menghormati anggota yang berprestasi dan bekerja dengan rajin					
9	Setiap ada anggota yang berprestasi selalu diberi penghargaan					
10	Pekerjaan yang saya lakukan dengan baik akan berdampak terhadap karir saya					

C. Kondisi kerja yang mendukung (Supportive working conditions)

11	Fasilitas kerja di kantor sangat mendukung kelancaran tugas saya					
12	Pimpinan saya ulet dan perhatian terhadap pekerjaan.					
13	Saya merasa jadwal kerja yang disusun sudah sesuai					
14	Saya merasa nyaman kerja di unit kerja sekarang					
15	Saya selalu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan peraturan yang ditentukan.					

D. Dukungan rekan kerja (Supportive colleagues)

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

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

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

VARIABEL KEPEMIMPINAN	KATEGORI PERNYATAAN				
	Sangat puas	Puas	Cukup Puas	Tidak Puas	Sangat Tidak Puas
	5	4	3	2	1

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

1	Pimpinan memberikan perhatian yang berkaitan dengan tugas					
2	Jadwal kegiatan kerja yang diberikan selama ini sesuai					
3	Pimpinan memberikan pedoman kerja secara spesifik					
4	Pimpinan memberi petunjuk tentang pekerjaan dengan jelas					
5	Kerja sama dengan pimpinan mempermudah pekerjaan.					

- B. **Pemimpin suportif, ramah dan menunjukkan perhatian akan kebutuhan para pengikut.**

6	Sikap pimpinan ramah terhadap semua anggota					
7	Perhatian pimpinan terhadap masalah anggota sangat diharapkan					
8	Perlunya dorongan semangat kerja dari pimpinan					
9	Pimpinan kami diharapkan membaaur dengan anggota					
10	Waktu istirahat yang diberikan pimpinan sudah cukup					

- C. **Pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan**

11	Pimpinan selalu berdiskusi dengan anggota dalam menyelesaikan pekerjaan					
12	Pimpinan menanggapi setiap saran dan mempertimbangkannya melalui musyawarah					
13	Cara pengambilan keputusan pimpinan sudah sesuai dengan harapan anggota					
14	Saya menjalankan keputusan pimpinan dengan baik					
15	Pimpinan berpartisipasi dalam mendukung tugas.					

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

16	Pimpinan peduli terhadap pekerjaan					
17	Saya diberi kesempatan untuk mengikuti pendidikan kejuruan					
18	Prestasi yang telah dicapai berkat dorongan dari pimpinan					
19	Saya diberi kesempatan mengembangkan karir					
20	Pimpinan memberikan tugas dan sesuai bidangnya					

VARIABEL KOMUNIKASI	KATEGORI PERNYATAAN				
	Sangat Puas	Puas	Cukup Puas	Tidak Puas	Sangat Tidak Puas
	5	4	3	2	1

- A. Downward communication (komunikasi dari atas ke bawah)

I. Openess (Keterbukaan)

1	Pimpinan selalu menyampaikan informasi secara jelas dan terbuka					
2	Pimpinan selalu diskusi dengan anggota sebelum melaksanakan tugas					
3	Pimpinan selalu memberikan informasi secara lisan					
4	Pimpinan memberikan peringatan untuk bekerja dengan baik					
5	Pimpinan sering berdialog terhadap informasi yang berkaitan dengan kasus yang ditangani					

II. Empathy (Empati)

6	Pimpinan memahami kebutuhan anggotanya terhadap kondisi Ditlantas Polri					
7	Pimpinan memahami anggotanya membutuhkan informasi perkembangan organisasinya					
8	Pimpinan selalu memberikan informasi dan mendiskusikan dengan anggota					

III. Supportiveness (Dukungan)

9	Pimpinan selalu menyampaikan informasi secara mendalam mengenai kebijakannya					
10	Pimpinan memberikan dukungan terhadap anggota untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan organisasi					
11	Pimpinan tanggap terhadap informasi yang insidental					
12	Pimpinan menanggapi dan memperhatikan permasalahan anggota					
13	Pimpinan memberi koreksi terhadap informasi yang keliru					

IV. Positiveness (Anggapan positif)

14	Pimpinan menanggapi dengan positif terhadap informasi yang disampaikan anggota					
15	Pimpinan bersikap positif dalam menyampaikan informasi					
16	Pimpinan menghargai anggota yang memberikan informasi di luar jam dinas					
17	Pimpinan memberi penghargaan terhadap anggota yang berprestasi					
18	Pimpinan mampu membuat anggota berinovasi untuk kepentingan organisasi					

V. Equality (Kesamaan)

19	Pimpinan menghargai anggota sebagai bawahannya					
20	Pimpinan dapat mensejajarkan kedudukannya dengan anggota dalam berkomunikasi					
21	Pimpinan menyadari dalam mendapatkan informasi membutuhkan anggota					
22	Pimpinan mempunyai pandangan yang sama dalam melaksanakan kebijakan					
23	Pimpinan menyampaikan peraturan terhadap anggota dan berlaku untuk dirinya juga					

B. Bottom up/upward communication (komunikasi dari bawah ke atas)

I. Openess (Keterbukaan)

1	Anggota dapat berkomunikasi dengan pimpinan kapan dan dimana saja					
2	Informasi yang diberikan anggota selalu diterima pimpinan					
3	Anggota merasakan manfaatnya berkomunikasi dengan pimpinan					
4	Anggota menyampaikan informasi kepada pimpinan secara sesuai dengan sebenarnya					
5	Anggota menerima kritik dan saran dari pimpinan					

II. Empathy (Empati)

6	Anggota memberikan sikap pengertian dalam menyampaikan informasi kepada atasan					
7	Anggota mengerti bahwa pimpinan membutuhkan informasi mengenai kondisi organisasi					
8	Anggota merasakan manfaatnya berkomunikasi dengan pimpinan					
9	Anggota menyampaikan informasi kepada pimpinan sesuai dengan sebenarnya					
10	Anggota menerima kritik dan saran dari pimpinan					

III. Supportiveness (Dukungan)

11	Anggota memberikan dukungan kepada pimpinan untuk menemukan kondisi organisasi sebenarnya					
12	Anggota dapat menyampaikan informasi penting kapan saja					
13	Anggota dapat meralat tentang informasi yang telah disampaikan kepada pimpinan					
14	Anggota sering memberikan informasi yang dibutuhkan pimpinan secara mendalam					
15	Anggota bersedia membantu pimpinan terhadap permasalahan yang dihadapi					

IV. Positiveness (Anggapan positif)

16	Anggota menanggapi positif terhadap informasi yang diberikan pimpinan					
17	Anggota dapat menunjukkan sikap positif terhadap kebijakan pimpinan					
18	Anggota menyambut positif penghargaan yang diberikan pimpinan kepada anggota yang berprestasi					
19	Anggota berinovasi dengan positif untuk kemajuan organisasi					
20	Anggota dapat menyampaikan informasi kepada pimpinan di luar jam dinas					

V. Equality (Kesamaan)

21	Anggota mampu memposisikan kedudukan kesamaan dalam berkomunikasi					
22	Anggota mampu menghargai masing-masing jabatan					
23	Anggota sering mempunyai kesamaan terhadap pandangan terhadap suatu kebijakan					
24	Anggota menyadari membutuhkan pimpinan					
25	Anggota mempunyai kesamaan dalam mentaati peraturan yang berlaku					

C. Komunikasi horizontal

I. Openess (Keterbukaan)

1	Saya berkomunikasi dengan rekan kerja kapan dan dimana saja					
2	Saya memberikan informasi kepada rekan kerja selalu diterima					
3	Saya sering berdiskusi dengan rekan kerja mengenai kasus dalam lingkungan kerja					
4	Saya selalu mendapat saran dari rekan kerja jika mempunyai permasalahan pribadi maupun dinas					
5	Saya dan rekan kerja bersedia saling menerima kritik dan saran secara terbuka					

II. Empathy (Empati)

6	Rekan-rekan kerja selalu memberikan informasi yang berkaitan dengan tugas saya					
7	Saya dan rekan kerja bersedia saling menerima kritik dan saran secara terbuka					

8	Saya sering berdiskusi dengan rekan kerja mengenai kasus dalam lingkungan kerja					
---	---	--	--	--	--	--

III. Supportiveness (Dukungan)

9	Rekan-rekan kerja mendukung saya untuk mendapatkan informasi yang sebenarnya					
10	Rekan-rekan kerja dengan ikhlas memberikan informasi yang saya butuhkan					
11	Rekan-rekan kerja sering memberikan informasi mengenai kebijakan sambil berdiskusi					
12	Saya selalu mendapat saran dari rekan kerja jika mempunyai permasalahan pribadi maupun dinas					
13	Rekan-rekan kerja dan saya bersedia saling menerima kritik dan saran secara terbuka					

IV. Positiveness (Anggapan positif)

14	Rekan-rekan kerja dan saya dapat menunjukkan sikap positif dalam menanggapi pendapat yang berbeda					
15	Rekan-rekan kerja dan saya mampu menciptakan suasana yang positif dalam menyampaikan informasi					
16	Rekan-rekan kerja mampu menumbuhkan inovasi saya dalam berkomunikasi					
17	Rekan-rekan kerja menunjukkan penghargaan positif atas prestasi saya					
18	Rekan-rekan kerja dan saya dapat menyampaikan informasi di luar jam dinas					

V. Equality (Kesamaan)

19	Rekan-rekan kerja dan saya mampu memposisikan diri dalam berkomunikasi					
20	Rekan-rekan kerja dan saya mampu menghargai masing-masing jabatan					
21	Rekan-rekan kerja dan saya menyadari saling membutuhkan					
22	Rekan-rekan kerja dan saya sering mempunyai kesamaan pandangan terhadap suatu kebijakan					
23	Rekan-rekan kerja dan saya selalu mentaati peraturan					

DATA INDUK KUESIONER

NO	X1 A	X1 B	X1 C	X1 D	SUM X1	SUMX 2A	SUM X2B	SUM X2C	X2	Y A	Y B	Y C	Y D	YE	SUMY
1	20	15	18	18	71	89	90	84	263	17	18	19	19	16	89
2	19	17	17	18	71	80	87	81	248	18	19	19	18	16	90
3	18	23	20	22	83	103	110	96	309	20	21	22	23	18	104
4	14	10	19	15	58	59	71	68	198	14	13	15	15	11	68
5	17	15	15	16	63	70	77	72	219	14	15	19	19	13	80
6	17	18	13	16	64	86	109	84	279	14	17	17	19	12	79
7	18	23	20	22	83	103	112	96	311	19	23	23	22	17	104
8	22	17	15	15	69	75	79	61	215	10	22	19	14	11	76
9	18	23	20	22	83	103	109	96	308	19	19	25	24	18	105
10	24	24	22	20	90	92	97	90	279	19	23	25	25	18	110
11	22	23	23	24	92	110	122	115	347	21	23	25	25	18	112
12	20	23	25	25	93	114	124	115	353	22	20	23	24	16	105
13	20	23	24	21	88	107	117	107	331	19	23	23	23	15	103
14	22	24	23	24	93	108	122	115	345	18	22	22	25	19	106
15	21	15	15	16	67	73	81	73	227	15	14	17	21	13	80
16	20	20	20	20	80	92	100	92	284	15	14	18	17	15	79
17	19	20	21	20	80	75	89	73	237	17	17	20	17	13	84
18	23	22	25	21	91	97	113	96	306	18	20	23	19	13	93
19	13	16	15	14	58	63	75	70	208	15	14	14	15	11	69
20	15	19	18	18	70	81	88	86	255	16	18	15	16	14	79
21	15	18	15	19	67	86	111	115	312	17	15	14	20	14	80
22	17	20	21	20	78	94	97	89	280	15	15	19	17	12	78
23	17	22	19	16	74	95	98	78	271	13	16	16	19	12	76
24	23	23	23	23	92	106	115	106	327	23	23	23	23	18	110
25	18	17	17	18	70	79	94	90	263	18	18	15	15	14	80
26	15	14	17	18	64	77	96	92	265	14	16	16	19	12	77
27	20	21	20	21	82	95	98	92	285	21	21	23	22	15	102
28	20	21	20	21	82	95	98	92	285	21	21	23	22	15	102
29	15	18	17	21	71	71	95	100	266	18	16	18	21	13	86
30	25	25	25	23	98	115	125	114	354	22	24	25	23	15	109
31	20	15	21	24	80	70	78	86	234	20	21	19	21	16	97
32	17	16	17	16	66	78	84	77	239	20	16	14	15	13	78
33	17	25	22	19	83	87	93	77	257	21	20	23	23	13	100
34	20	21	20	21	82	94	103	95	292	17	20	21	19	14	91
35	20	20	20	20	80	93	103	109	305	16	21	19	21	12	89
36	17	18	16	16	67	82	75	69	226	14	15	15	15	13	72
37	20	19	18	19	76	85	95	91	271	18	18	20	20	11	87
38	17	18	19	17	71	83	89	87	259	18	16	18	18	14	84
39	20	20	20	20	80	89	98	92	279	18	20	19	19	14	90
40	18	20	18	18	74	80	93	83	256	18	20	19	18	15	90
41	13	13	14	15	55	69	77	92	238	12	10	9	20	10	61
42	14	15	14	20	63	65	72	69	206	15	13	16	17	12	73
43	19	19	13	16	67	80	84	85	249	12	19	17	17	14	79
44	14	15	16	16	61	69	75	76	220	15	16	17	14	10	72
45	15	18	16	17	66	66	80	76	222	17	17	14	16	11	75

46	16	16	16	16	64	77	80	76	233	16	18	17	16	13	80
47	18	20	18	21	77	75	89	79	243	18	13	17	20	14	82
48	17	15	15	16	63	70	77	72	219	14	15	16	18	10	73
49	15	15	16	16	62	70	89	88	247	17	15	15	17	14	78
50	15	15	15	15	60	69	75	69	213	14	13	16	15	12	70
51	14	18	18	18	68	71	87	85	243	14	16	14	17	14	75
52	16	17	15	14	62	70	81	74	225	13	17	14	17	11	72
53	14	25	25	22	86	108	123	109	340	19	19	22	21	16	97
54	15	12	9	15	51	70	66	70	206	13	12	16	15	13	69
55	25	24	19	22	90	89	106	96	291	18	20	23	14	13	88
56	19	19	18	17	73	83	93	85	261	18	17	20	20	15	90
57	15	18	18	16	67	73	76	72	221	18	16	18	16	12	80
58	19	18	18	17	72	83	93	85	261	17	18	20	20	15	90
59	20	25	25	21	91	101	105	101	307	17	23	21	25	14	100
60	17	19	18	16	70	74	85	82	241	16	16	18	16	12	78
61	19	23	21	20	83	93	113	91	297	18	21	20	21	15	95
62	20	25	24	20	89	102	110	93	305	15	18	22	21	14	90
63	21	24	25	20	90	107	115	96	318	15	20	22	22	13	92
64	15	12	9	15	51	62	66	70	198	13	12	16	15	13	69
65	15	16	15	17	63	71	81	75	227	15	14	16	18	13	76
66	17	19	16	16	68	70	79	69	218	15	16	17	18	12	78
67	17	20	18	16	71	76	83	79	238	18	17	16	16	13	80
68	14	13	18	15	60	57	76	78	211	16	14	14	15	10	69
69	18	19	15	19	71	78	90	70	238	19	19	18	14	14	84
70	22	24	21	16	83	98	103	88	289	18	18	22	18	16	92
71	15	15	17	16	63	70	77	88	235	14	14	16	19	12	75
72	15	11	12	12	50	57	57	69	183	15	12	13	15	11	66
73	12	14	12	15	53	56	57	64	177	14	12	14	14	10	64
74	14	11	15	11	51	57	65	66	188	17	12	13	14	11	67
75	12	15	12	13	52	54	68	49	171	11	12	11	14	12	60
76	20	20	20	20	80	92	100	92	284	20	20	20	20	16	96
77	14	15	15	16	60	74	75	69	218	16	15	14	15	10	70
78	13	13	13	11	50	58	67	65	190	13	13	13	11	12	62
79	17	18	16	16	67	69	84	99	252	16	15	16	20	13	80
80	13	15	15	12	55	63	73	67	203	15	13	13	15	10	66
81	13	14	14	13	54	60	70	63	193	14	14	14	11	10	63
82	13	14	14	13	54	60	69	63	192	12	14	14	11	10	61
83	16	19	18	18	71	77	82	73	232	19	17	17	17	14	84
84	16	19	18	18	71	78	82	72	232	19	15	17	17	15	83
85	17	19	18	17	71	80	80	72	232	16	18	18	17	13	82
86	15	15	15	15	60	73	77	72	222	15	15	15	15	10	70
87	17	18	24	23	82	94	111	109	314	16	19	19	22	14	90
88	18	20	20	19	77	87	98	92	277	19	17	18	19	15	88
89	25	20	25	20	90	104	117	107	328	16	18	20	21	16	91
90	16	18	15	17	66	71	80	73	224	16	18	16	15	13	78
91	15	13	17	14	59	66	72	68	206	16	14	15	13	11	69
92	25	20	18	18	81	76	86	72	234	16	19	18	17	12	82
93	14	14	15	14	57	67	75	71	213	13	14	15	15	11	68
94	19	18	21	16	74	74	76	74	224	17	19	19	18	13	86
95	20	20	20	20	80	92	100	92	284	20	19	20	20	16	95
96	14	12	19	15	60	59	109	96	264	14	15	14	16	10	69
97	17	14	15	16	62	70	70	61	201	14	18	18	17	12	79
98	17	18	13	16	64	84	78	95	257	16	16	15	18	14	79
99	18	22	20	22	82	103	111	89	303	11	22	17	14	9	73
100	22	17	15	15	69	75	111	115	301	15	15	18	19	13	80
101	18	22	20	22	82	103	79	115	297	17	23	23	23	15	101
102	24	24	22	20	90	92	109	105	306	18	18	21	25	17	99

103	22	23	22	24	91	110	96	115	321	15	15	19	21	16	86
104	20	22	25	25	92	114	121	73	308	20	21	23	25	18	107
105	20	23	24	21	88	106	122	92	320	17	17	20	17	13	84
106	21	23	23	24	91	106	115	73	294	17	20	22	19	13	91
107	21	15	15	16	67	73	119	96	288	16	14	15	15	12	72
108	20	20	20	20	80	92	81	70	243	15	15	19	21	16	86
109	19	20	21	20	80	75	99	86	260	15	14	18	17	15	79
110	23	22	24	21	90	93	89	115	297	17	17	20	17	13	84
111	12	16	15	14	57	108	109	89	306	15	15	15	15	10	70
112	15	19	18	17	69	114	76	78	268	16	14	15	15	12	72
113	15	18	15	19	67	106	86	104	296	15	15	18	18	14	80
114	21	23	23	24	91	108	67	90	265	18	19	16	21	14	88
115	17	23	25	25	90	73	84	92	249	15	15	19	17	12	78
116	20	23	24	21	88	92	73	92	257	13	16	16	19	12	76
117	22	24	23	23	92	74	70	92	236	18	17	18	16	14	83
118	21	15	15	16	67	95	69	100	264	15	15	18	17	14	79
119	21	20	20	20	81	63	82	113	258	18	20	23	19	13	93
120	19	20	21	20	80	81	82	85	248	16	14	15	15	12	72
121	20	22	24	21	87	86	80	77	243	16	19	20	18	14	87
122	13	16	15	14	58	94	77	78	249	14	15	14	15	12	70
123	15	19	18	19	71	95	111	94	300	15	17	20	17	13	82
124	16	18	15	19	68	104	97	107	308	13	16	16	19	12	76
125	17	20	21	21	79	78	115	69	262	20	20	19	17	14	90
126	15	16	17	16	64	79	80	91	250	17	18	15	16	13	79
127	21	20	21	19	81	74	72	96	242	14	16	16	19	12	77
128	21	20	21	19	81	92	86	90	268	20	21	23	22	15	101
129	17	18	19	18	72	87	75	115	277	17	19	20	19	14	89
130	24	23	25	21	93	104	76	115	295	20	21	21	24	18	104
131	18	17	22	22	79	71	102	107	280	14	15	16	18	9	72
132	18	16	16	18	68	68	106	115	289	14	17	18	19	11	79
133	19	24	22	18	83	76	70	73	219	16	15	15	18	14	78
134	22	18	22	20	82	67	77	92	236	10	22	19	14	10	75
135	21	24	23	24	92	74	114	73	261	21	23	25	25	18	112
136	21	15	15	16	67	92	119	96	307	10	22	19	14	9	74
137	20	20	20	20	80	59	81	70	210	16	15	15	18	14	78
138	19	20	21	21	81	70	98	92	260	17	20	24	20	16	97
139	21	20	25	21	87	85	89	115	289	18	22	21	25	17	103
140	13	17	15	15	60	103	113	89	305	15	13	15	16	11	70
141	15	19	18	19	71	74	75	78	227	17	20	20	18	13	88
142	16	18	15	19	68	102	88	106	296	14	13	17	19	15	78
143	17	22	19	16	74	91	111	69	271	15	15	19	21	16	86
144	23	23	23	23	92	110	97	70	277	20	20	24	25	17	106
145	18	17	17	18	70	110	98	96	304	17	16	18	15	11	77
146	14	14	17	19	64	105	114	85	304	16	19	17	16	11	79
147	19	21	20	21	81	86	94	72	252	14	16	16	19	12	77
148	19	21	20	20	80	94	96	85	275	20	21	23	22	15	101
149	17	18	17	21	73	94	100	101	295	17	17	20	20	14	88
150	17	23	20	22	82	105	98	82	285	18	16	18	21	13	86
151	22	17	15	15	69	79	95	91	265	15	20	18	15	12	80
152	18	23	20	22	83	78	120	93	291	20	21	19	21	16	97
153	23	24	22	20	89	95	80	96	271	21	18	15	16	13	83
154	22	23	23	24	92	95	84	68	247	22	20	23	24	16	105
155	19	23	25	25	92	70	94	75	239	21	25	25	25	19	115
156	19	23	24	21	87	113	101	69	283	20	21	20	21	16	98
157	18	24	23	22	87	70	100	80	250	20	21	23	25	18	107
158	21	16	15	16	68	78	100	78	256	10	19	16	19	16	80
159	18	20	20	19	77	85	89	70	244	18	19	18	19	15	89

160	19	20	21	20	80	92	113	86	291	17	19	23	24	17	100
161	20	21	20	21	82	78	75	86	239	15	13	16	17	12	73
162	20	21	20	21	82	103	88	69	260	20	20	22	24	16	102
163	15	18	17	21	71	75	111	64	250	17	19	20	19	14	89
164	23	25	25	23	96	103	97	106	306	20	23	22	25	19	109
165	20	16	20	23	79	92	98	90	280	19	22	20	20	17	98
166	17	16	17	16	66	110	115	92	317	13	15	18	17	15	78
167	16	24	22	18	80	114	93	92	299	22	20	21	21	16	100
168	20	21	20	22	83	107	96	69	272	21	21	21	25	17	105
169	20	20	20	20	80	108	98	100	306	20	20	20	23	17	100
170	20	23	24	21	88	73	94	114	281	22	20	23	24	19	108
171	22	24	23	24	93	92	96	86	274	21	25	25	25	19	115
172	21	15	15	16	67	75	96	77	248	16	17	19	20	14	86
173	20	20	20	19	79	92	98	77	267	20	20	20	21	18	99
174	19	19	21	20	79	63	98	95	256	19	21	20	21	18	99
175	22	22	25	20	89	81	97	109	287	20	24	25	24	18	111
176	13	16	15	15	59	86	125	69	280	14	14	15	15	11	69
177	15	19	18	19	71	85	78	91	254	13	19	20	20	17	89
178	14	10	19	15	58	94	84	87	265	14	12	15	15	12	68
179	16	15	15	16	62	93	93	92	278	15	14	16	16	16	77
180	17	18	13	16	64	106	98	86	290	15	14	18	17	15	79
181	17	23	20	22	82	79	95	92	266	17	19	22	25	18	101
182	22	17	15	15	69	77	125	84	286	15	17	18	16	12	78
183	18	23	20	22	83	95	84	96	275	18	24	24	25	17	108
184	23	24	22	20	89	95	73	61	229	15	13	16	17	12	73
185	22	23	23	24	92	71	71	96	238	15	15	16	15	14	75
186	19	23	25	25	92	114	69	90	273	15	15	16	15	14	75
187	20	23	24	21	88	70	82	115	267	21	21	25	25	18	110
188	21	24	23	24	92	78	82	115	275	21	24	25	25	19	114
189	21	15	15	16	67	88	80	107	275	15	16	18	20	11	80
190	19	20	20	20	79	94	77	115	286	16	18	24	22	19	99
191	19	20	21	20	80	93	111	73	277	20	21	24	18	17	100
192	23	21	24	21	89	82	97	92	271	20	23	25	22	19	109
193	13	16	15	14	58	87	115	73	275	15	15	14	15	11	70
194	14	19	17	19	69	82	79	96	257	16	16	17	15	14	78
195	15	18	15	19	67	87	72	70	229	14	15	17	20	13	79
196	20	20	20	20	80	69	86	86	241	16	22	22	25	16	101
197	16	19	20	20	75	78	75	115	268	17	18	18	20	13	86
198	15	15	15	15	60	71	76	96	243	14	14	15	15	10	68

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

Correlation

		X1A Pemimpin Direktif	X1B Pemimpin suportif	X1C Pemimpin partisipatif	X1D Pemimpin Berorien tasi prestasi	X1 Kepemim- pinan	Y Kepuasan Kerja
X1A Pemimpin Direktif	Pearson Correlation	1.000	.609**	.607**	.568**	.784**	.602**
	Sig. (2- tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	198.000	198	198	198	198	198
X1B Pemimpin suportif	Pearson Correlation	.609**	1.000	.790**	.769**	.909**	.715**
	Sig. (2- tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	198	198.000	198	198	198	198
X1C Pemimpin partisipati- f	Pearson Correlation	.607**	.790**	1.000	.794**	.917**	.695**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	198	198	198.000	198	198	198
X1D Pemimpin berorienta- si prestasi	Pearson Correlation	.568**	.769**	.794**	1.000	.892**	.728**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	198	198	198	198.000	198	198
X1 Kepemim- pinan	Pearson Correlation	.784**	.909**	.917**	.892**	1.000	.782**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	198	198	198	198	198.000	198
Y Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	.602**	.715**	.695**	.728**	.782**	1.000
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	198	198	198	198	198	198.000

**

Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed)

Lampiran 4 : Tabel 4.49

Hasil Korelasi Variabel Komunikasi X2 dengan Kepuasan Kerja Y

Correlations

		X2A Downward communication (komunikasi dari atas ke bawah)	X2B Bottom up/upward communication (komunikasi dari bawah ke atas)	X2C Komunika si horizontal	X2 Komunikasi	Y Kepuasan Kerja
X2A Downward communication (komunikasi dari atas ke bawah)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1.000 198.000	.537** .000 198	.400** .000 198	.816** .000 198	.462** .000 198
X2B Bottom up/upward communication (komunikasi dari bawah ke atas)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.537** .000 198	1.000 198.000	.370** .000 198	.813** .000 198	.450** .000 198
X2C Komunikasi horizontal	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.400** .000 198	.370** .000 198	1.000 198.000	.740** .000 198	.414** .000 198
X2 Komunikasi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.816** .000 198	.813** .000 198	.740** .000 198	1.000 198.000	.560** .000 198
Y Kepuasan Kerja	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.462** .000 198	.450** .000 198	.414** .000 198	.560** .000 198	1.000 198

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

Hasil Korelasi Indikator dengan Kepuasan Kerja

Correlations

		YA Pekerjaan yang menantang mental (Mentally Challenging Work)	YB Penghargaan yang adil (Equitable Rewards)	YC Kondisi kerja yang mendukung (Supportive working conditions)	YD Dukungan rekan kerja (Supportive colleagues)	YE Kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan (The personality- job fit)	Y Kepuasan Kerja
YA Pekerjaan yang menantang mental (Mentally Challenging Work)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1.000 .000 198.000	.596** .000 198	.647** .000 198	.617** .000 198	.668** .000 198	.801** .000 198
YB Penghargaan yang adil (Equitable Rewards)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.596** .000 198	1.000 .000 198.000	.814** .000 198	.654** .000 198	.617** .000 198	.859** .000 198
YC Kondisi kerja yang mendukung (Supportive working conditions)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.647** .000 198	.814** .000 198	1.000 .000 198.000	.763** .000 198	.734** .000 198	.922** .000 198
YD Dukungan rekan kerja (Supportive colleagues)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.617** .000 198	.654** .000 198	.763** .000 198	1.000 .000 198.000	.771** .000 198	.885** .000 198
YE Kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan (The personality-job fit)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.668** .000 198	.617** .000 198	.734** .000 198	.771** .000 198	1.000 .000 198.000	.863** .000 198
Y Kepuasan Kerja	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.801** .000 198	.859** .000 198	.922** .000 198	.885** .000 198	.863** .000 198	1.000 .000 198.000

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

Hasil Regresi Kepemimpinan (X1) Dengan Kepuasan Kerja (Y)

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1 Kepemimpinan ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.782 ^a	.611	.609	8.264

a. Predictors: (Constant), X1 Kepemimpinan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21023.346	1	21023.346	307.824	.000 ^a
	Residual	13386.134	196	68.297		
	Total	34409.480	197			

a. Predictors: (Constant), X1 Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19.464	3.809		5.110	.000
	X1 Kepemimpinan	.882	.050	.782	17.545	.000

a. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1A Pemimpin Direktif ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.602 ^a	.362	.359	10.584

a. Predictors: (Constant), X1A Pemimpin Direktif

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12454.384	1	12454.384	111.184	.000 ^a
	Residual	21955.096	196	112.016		
	Total	34409.480	197			

a. Predictors: (Constant), X1A Pemimpin Direktif

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	38.429	4.526		8.490	.000
	X1A Pemimpin Direktif	2.591	.246	.602	10.544	.000

a. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1B Pemimpin suportif ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Verja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	34.269	3.634		9.431	.000
	X1B Pemimpin suportif	2.686	.187	.715	14.333	.000

a. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.715 ^a	.512	.509	9.258

a. Predictors: (Constant), X1B Pemimpin suportif

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17608.690	1	17608.690	205.425	.000 ^a
	Residual	16800.790	196	85.718		
	Total	34409.480	197			

a. Predictors: (Constant), X1B Pemimpin suportif

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1C Pemimpin partisipatif ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Verja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.695 ^a	.483	.480	9.526

a. Predictors: (Constant), X1C Pemimpin partisipatif

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16623.847	1	16623.847	183.197	.000 ^a
	Residual	17785.633	196	90.743		
	Total	34409.480	197			

a. Predictors: (Constant), X1C Pemimpin partisipatif

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Verja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	37.444	3.614		10.362	.000
	X1C Pemimpin partisipatif	2.543	.188	.695	13.535	.000

a. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1D Pemimpin berorientasi prestasi ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Verja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.728 ^a	.531	.528	9.079

a. Predictors: (Constant), X1D Pemimpin berorientasi prestasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18254.405	1	18254.405	221.470	.000 ^a
	Residual	16155.075	196	82.424		
	Total	34409.480	197			

a. Predictors: (Constant), X1D Pemimpin berorientasi prestasi

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Verja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27.887	3.924		7.106	.000
	X1D Pemimpin berorientasi prestasi	3.068	.206	.728	14.882	.000

a. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

Hasil Regresi Komunikasi (X2) Dengan Kepuasan Kerja (Y)

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2 Komunikasi ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.560 ^a	.313	.310	10.979

a. Predictors: (Constant), X2 Komunikasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10781.836	1	10781.836	89.439	.000 ^a
	Residual	23627.644	196	120.549		
	Total	34409.480	197			

a. Predictors: (Constant), X2 Komunikasi

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	32.140	5.695		5.644	.000
	X2 Komunikasi	.203	.021	.560	9.457	.000

a. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

Regression**Variables Entered/Removed^b**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2A Downward communication (komunikasi dari atas ke bawah) ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Verja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.462 ^a	.214	.210	11.750

a. Predictors: (Constant), X2A Downward communication (komunikasi dari atas ke bawah)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7347.072	1	7347.072	53.211	.000 ^a
	Residual	27062.408	196	138.074		
	Total	34409.480	197			

a. Predictors: (Constant), X2A Downward communication (komunikasi dari atas ke bawah)

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Verja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	51.429	4.743		10.842	.000
	X2A Downward communication (komunikasi dari atas ke bawah)	.402	.055	.462	7.295	.000

a. Dependent Variable: Y Kepuasan Verja

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2B Bottom up/upward communication (komunikasi dari bawah ke atas) ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Verja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.450 ^a	.203	.199	11.830

a. Predictors: (Constant), X2B Bottom up/upward communication (komunikasi dari bawah ke atas)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6979.216	1	6979.216	49.869	.000 ^a
	Residual	27430.263	196	139.950		
	Total	34409.480	197			

a. Predictors: (Constant), X2B Bottom up/upward communication (komunikasi dari bawah ke atas)

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Verja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	51.335	4.909		10.457	.000
	X2B Bottom up/upward communication (komunikasi dari bawah ke atas)	.374	.053	.450	7.062	.000

a. Dependent Variable: Y Kepuasan verja

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2C Komunikasi horizontal ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Verja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.414 ^a	.172	.167	12.060

a. Predictors: (Constant), X2C Komunikasi horizontal

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5901.612	1	5901.612	40.575	.000 ^a
	Residual	28507.668	196	145.448		
	Total	34409.480	197			

a. Predictors: (Constant), X2C Komunikasi horizontal

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Verja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	53.840	5.042		10.678	.000
	X2C Komunikasi horizontal	.364	.057	.414	6.370	.000

a. Dependent Variable: Y Kepuasan Verja

**Hasil Regresi Ganda Kepemimpinan (X1) dan Komunikasi (X2)
Secara Bersama-sama Dengan Kepuasan Kerja (Y)**

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2 Komunikasi, X1 Kepemimpinan ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.792 ^a	.627	.623	8.117

a. Predictors: (Constant), X2 Komunikasi, X1 Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

ANOVA^a

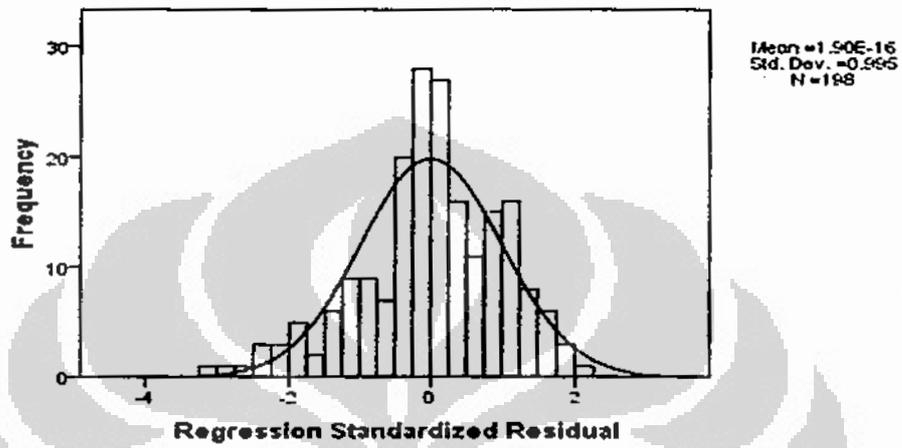
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21560.758	2	10780.379	163.610	.000 ^a
	Residual	12848.721	195	65.891		
	Total	34409.480	197			

a. Predictors: (Constant), X2 Komunikasi, X1 Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

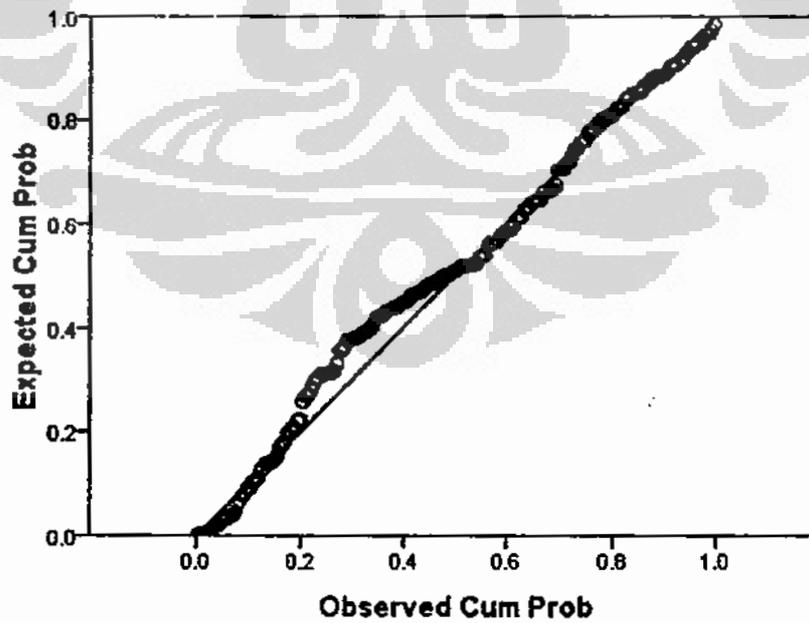
Histogram

Dependent Variable: Kepuasan Kerja



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kepuasan Kerja



Hasil Uji t

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1D Pemimpin berorientasi prestasi, X1A Pemimpin Direktif, X1B Pemimpin suportif, X1C Pemimpin partisipatif ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.786 ^a	.618	.610	8.252

a. Predictors: (Constant), X1D Pemimpin berorientasi prestasi, X1A Pemimpin Direktif, X1B Pemimpin suportif, X1C Pemimpin partisipatif

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21265.843	4	5316.461	78.066	.000 ^a
	Residual	13143.637	193	68.102		
	Total	34409.480	197			

a. Predictors: (Constant), X1D Pemimpin berorientasi prestasi, X1A Pemimpin Direktif, X1B Pemimpin suportif, X1C Pemimpin partisipatif

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	18.221	4.004		4.551	.000
X1A Pemimpin Direktif	.806	.251	.187	3.210	.002
X1B Pemimpin suportif	.942	.302	.251	3.124	.002
X1C Pemimpin partisipatif	.418	.308	.114	1.359	.176
X1D Pemimpin berorientasi prestasi	1.425	.335	.338	4.259	.000

a. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

Regression**Variables Entered/Removed^b**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2C Komunikasi horizontal, X2B Bottom up/upward communication (komunikasi dari bawah ke atas), X2A Downward communication (komunikasi dari atas ke bawah) ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.560 ^a	.313	.303	11.035

a. Predictors: (Constant), X2C Komunikasi horizontal, X2B Bottom up/upward communication (komunikasi dari bawah ke atas), X2A Downward communication (komunikasi dari atas ke bawah)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10785.662	3	3595.221	29.524	.000 ^a
	Residual	23623.818	194	121.772		
	Total	34409.480	197			

a. Predictors: (Constant), X2C Komunikasi horizontal, X2B Bottom up/upward communication (komunikasi dari bawah ke atas), X2A Downward communication (komunikasi dari atas ke bawah)

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

a. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	32.174	5.750		5.596	.000
	X2A Downward communication (komunikasi dari atas ke bawah)	.213	.063	.245	3.351	.001
	X2B Bottom up/upward communication (komunikasi dari bawah ke atas)	.194	.060	.234	3.249	.001
	X2C Komunikasi horizontal	.202	.058	.230	3.465	.001

Regression**Variables Entered/Removed^b**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2 Komunikasi, X1 Kepemimpinan		Enter

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

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.792 ^a	.627	.623	8.117

- a. Predictors: (Constant), X2 Komunikasi, X1 Kepemimpinan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21560.758	2	10780.379	163.610	.000 ^a
	Residual	12848.721	195	65.891		
	Total	34409.480	197			

- a. Predictors: (Constant), X2 Komunikasi, X1 Kepemimpinan
b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.404	4.484		2.766	.006
	X1Kepemimpinan	.779	.061	.691	12.790	.000
	X2 Komunikasi	.056	.020	.154	2.856	.005

- a. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

RIWAYAT HIDUP PENULIS

N a m a : WAWAN KURNIAWAN
Pangkat / NRP : Komisaris Polisi 74050745
Tempat, Tgl Lahir : Indramayu, 24 Mei 1974
Suku Bangsa : Jawa
A g a m a : Islam
Nama Isteri : INDRIANA HASNITA
Tempat, Tgl Lahir : Semarang, 16 Maret 1981
Suku Bangsa : Jawa
A g a m a : Islam
Pekerjaan : Ibu Rumah Tangga
Nama Anak : 1. AMANDA INDRIAWAN SATWIKA
(Lahir di Makassar Tanggal 26 Februari 2001)
2. JAVIER PARAMA AWANTA
(Lahir di Bukittinggi Tanggal 31 Agustus 2006)
Pendidikan : 1. UMUM :
SDN Th 1987
SMPN Th 1990
SMAN Th 1993
SI Hukum Th 2002
2. KEPOLISIAN :
AKPOL Th 1998
PTIK Th 2005
3. KEJURUAN :
BIMMAS Th 1999
KIBI Th 2000
Lanpa Dikmas Lantas Th 2001
Riwayat Pangkat : 1. IPDA TMT 17 Desember 1998
2. IPTU TMT 01 Januari 2001
3. AKP TMT 01 Januari 2005
4. KOMPOL TMT 01 Januari 2010

- Riwayat Jabatan : 1. Pama Polda Sulawesi Selatan Th 1999.
2. Pamapta Polres Bulukumba (Polwil Bone) Th 1999 s/d 2000.
3. Kanit Gatur Lantas Poltabes Makassar Th 2000 s/d 2001.
4. Knit Gassus Lantas Poltabes Makassar Th 2001 s/d 2002.
5. Kaur Binops Lantas Polwiltabes Makassar Th 2002 s/d 2003
6. Kasat Lantas Polres Sopeng (Polwil Bone) 11-14 Agustus 2003.
7. Mengikuti Pendidikan PTIK Angkatan 40 Th 2003 s/d 2005.
8. Pama Polda Sumatera Barat Th 2005.
9. Kasat Lantas Polres Persiapan Damhasraya Th 2005 (April-Juni 2005)
10. Kasat Lantas Polresta Bukittinggi (Sumbar, Juni 2005 s/d September 2008).
11. Pama PTIK (Dalam Rangka Mengikuti Pendidikan S2 KIK-UI Angkatan XIII) Th 2008 s/d 2010.