

**HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSAKSIONAL DAN TRANSFORMASIONAL
DENGAN KEPUASAN KERJA ANGGOTA KEPOLISIAN
DI POLRES SRAGEN**

TESIS

**DEDY INDRIYANTO
NPM : 0806447293**



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

**HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSAKSIONAL DAN TRANSFORMASIONAL
DENGAN KEPUASAN KERJA ANGGOTA KEPOLISIAN
DI POLRES SRAGEN**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
MAGISTER SAINS
KAJIAN ILMU KEPOLISIAN**

**DEDY INDRIYANTO
NPM : 0806447293**



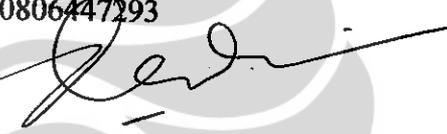
**PROGRAM STUDI KAJIAN ILMU KEPOLISIAN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS INDONESIA
JAKARTA
JUNI, 2010**

HALAMAM PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : DEDY INDRIYANTO

NPM : 0806447293

Tanda tangan : 

Tanggal : Juni 2010

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : DEDY INDRIYANTO
NPM : 0806447293
Program Studi : Kekhususan Administrasi Kepolisian Program Kajian
Ilmu Kepolisian, Pasca Sarjana Universitas Indonesia.
Judul Tesis : Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transaksional dan
Transformasional dengan Kepuasan Kerja Anggota
Kepolisian di Polres Sragen.

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

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Prof. Dr.Sarlito Wirawan Santoso (Sarlito Wirawan)
Penguji : Prof. Dr.Bambang Widodo Umar (Bambang Widodo Umar)
Penguji : Drs. Momo Kelana, Msi (Momo Kelana)
Penguji : Drs. Ida Ayu W.Soentono, M.Kom (Ida Ayu W. Soentono)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : Juni 2010

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Rabbil 'Alamin. Puji syukur kami panjatkan kepada Allah SWT, tuhan yang berhak disembah, pencipta benda-benda yang nampak maupun yang tidak nampak, dan yang Maha hidup lagi Maha mengetahui, Maha pandai, yang memberikan rahmat, hidayah, inayah dan ridha-Nya yang telah memberikan ridhonya sehingga saya dapat menyelesaikan tesis dengan baik. Shalawat dan salam semoga tercurah kepada kekasih-Nya, penutup semua nabi, Nabi Muhammad Saw, karena atas jerih payah dan usaha beliau kita dapat menikmati hidayah dan hidup sesuai dengan kehendak Allah Swt.

Penulisan Tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister Sains Kajian Ilmu Kepolisian Universitas Indonesia. Saya menetapkan judul "Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional dengan Kepuasan Kerja Anggota Kepolisian di Polres Sragen". Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini, Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. DR. Sarlito Wirawan Sarwono, Psi selaku Ketua Program Studi Kajian Ilmu Kepolisian Program Pascasarjana Universitas Indonesia dan selaku pembimbing, yang telah memberikan arahan dan bimbingan selama pembuatan tesis ini
2. AKBP Jawari, SH sebagai Kapolres Sragen beserta seluruh staf yang telah membantu proses pengumpulan data dan informasi selama penelitian di lapangan.
3. Prof. Bambang Widodo Umar, Drs. Momo Kelana, Msi, dan Drs. Ida Ayu W. Soentono, M.Kom serta seluruh dosen pengajar yang telah membimbing dan memberikan tambahan ilmu serta wawasan pengetahuan kepada saya
4. Orang tua dan keluarga khususnya isteri saya tercinta dr Utami Dewi, Spd dan kedua anaku tersayang, Muhammad Agung Al-Rosyid dan Fairuz Nur Alimah di yang selalu memberikan semangat dan doa.

5. Rekan-rekan mahasiswa KIK angkatan XIII, serta seluruh staf sekretariat KIK yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata, saya berdoa semoga Allah Swt membalas segala kebaikan bapak/ibu/saudara dan semua pihak yang telah membantu, serta senantiasa memberikan rahmat dan hidayah-Nya. Semoga Tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan Ilmu kepolisian. amiin.

Jakarta, Juni 2010



Dedy Indriyanto

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

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

Nama : DEDY INDRIYANTO
NPM : 0806447293
Program Studi : Kajian Ilmu Kepolisian
Fakultas : Pasca Sarjana
Jenis Karya : Tesis

demi 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 :

HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN TRANSFORMASIONAL DENGAN KEPUASAN KERJA ANGGOTA KEPOLISIAN DI POLRES SRAGEN.

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalimedia/formatkan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikannya tugas akhir saya tanpa meminta ijin 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



(DEDY INDRIYANTO)

ABSTRAK

Nama : Dedy Indriyanto
Program Studi : Kekhususan Administrasi Kepolisian Program Kajian Ilmu Kepolisian, Pasca Sarjana Universitas Indonesia.
Judul Tesis : Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional dengan Kepuasan Kerja Anggota Kepolisian di Polres Sragen.

Tesis ini tentang hubungan gaya kepemimpinan dan sikap kepuasan kerja pada lingkungan organisasi Polri. Fokus penelitian adalah hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dengan kepuasan kerja anggota kepolisian pada kepangkatan bintara dan perwira. Daerah penelitian di Polres Sragen Polda Jawa Tengah.

Tujuan penelitian adalah untuk mengkaji hubungan gaya kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja anggota kepolisian berpangkat bintara dan perwira. Kedua, untuk mengkaji hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada personil kepolisian berpangkat bintara dan perwira. Ketiga, untuk mengkaji hubungan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional secara bersama-sama dengan kepuasan kerja anggota kepolisian. Sehingga akan diketahui tipe kepemimpinan yang lebih dominan atau sesuai dan menyenangkan bagi para anggota kepolisian yang berpangkat bintara dan perwira khususnya di tempat penelitian yakni di Polres Sragen.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, sedangkan metode penelitian yang digunakan adalah metode survey. Terdapat dua variabel bebas adalah variabel kepemimpinan transaksional (X1), kepemimpinan transformasional (X2), dan satu variabel terikatnya yaitu kepuasan kerja (Y). Populasinya adalah seluruh anggota kepolisian di Polres Sragen. Sampelnya adalah anggota yang berpangkat perwira sebanyak tiga puluh personil dan bintara seratus tujuh puluh lima personil. Teknik pengambilan sampelnya menggunakan *proportionate stratified random sampling*. Teknik pengumpulan datanya dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Metode analisisnya menggunakan analisis korelasi dan regresi berganda (*multiple regression*).

Dari hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa: (1).Terdapat hubungan yang lebih kuat antara gaya kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja anggota kepolisian pada kepangkatan bintara dibandingkan pada kepangkatan perwira di Polres Sragen. (2) Terdapat hubungan yang lebih kuat antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja anggota kepolisian pada kepangkatan perwira dibandingkan pada kepangkatan bintara di Polres Sragen. (3). Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dengan kepuasan kerja pada anggota kepolisian Polres Sragen.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Transaksional, Transformasional, Kepuasan Kerja, Polres Sragen.

ABSTRACT

Name : DEDY INDRIYANTO
Program Study: Police Administration, Program of Police Science Study,
Master Programme of Indonesia University.
Title : THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSACTIONAL
AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE
AND JOB SATISFACTION OF PERSONNEL OF
SRAGEN RESORT POLICE.

The thesis discusses about the relationship of leadership style, in this context transactional and transformational styles, and job satisfaction in Sragen Resort Police of Central Java Regional Police Command. The research focuses on the relationship between transactional and transformational leadership styles and job satisfaction at the level of Non Commissioned Officers (NCO) and officers.

There are three objectives of the research. First, it aims at examining the relationship between transactional leadership style and the job satisfaction of NCO and officers. Second, it aims at examining the relationship between transformational leadership style and the job satisfaction of NCO and officer. Third, it aims at examining the relationship between transactional leadership style and transformational leadership style altogether and the job satisfaction of NCO and officers. Therefore, it will be found the most dominant or the most suitable leadership style to NCO and officers of police personnel, particularly the personnel of Sragen Resort Police.

The research employs the quantitative approach, while the research method is the survey method. There are two independent variables: transactional leadership style (X1) and transformational leadership style (X2). Meanwhile, there is one dependent variable; it is job satisfaction (Y). The population is all personnel of Sragen Resort Police. The samples are 175 NCOs and thirty officers. Samples are gathered using the technique of proportionate stratified random sampling, whereas data is collected using questionnaires. Data is analyzed using correlation and multiple regression analysis (multiple regressions).

The results of the analysis reveal that: (1) there is a stronger relationship between transactional leadership style and job satisfaction at the level of NCO than the officers posted in Sragen Resort Police; (2) there is a stronger relationship between transformational leadership style and job satisfaction at the level of officers than NCO posted in Sragen Resort Police; and (3) there is a positive and significant relationship between transactional and transformational leadership styles and job satisfaction of the personnel of Sragen Resort Police.

Key words: Leadership, transactional, transformational and job satisfaction.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR DIAGRAM	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
1. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Masalah Penelitian.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
1.5 Sistematika Penulisan.....	10
2. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Kepuasan Kerja.....	12
2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	12
2.1.2 Teori-teori Kepuasan Kerja.....	14
2.1.3 Kepuasan Kerja Anggota Kepolisian.....	19
2.1.4 Pengukuran Sikap Kerja.....	22
2.1.5 Indikator Kepuasan Kerja Anggota Kepolisian.....	24
2.2 Kepemimpinan.....	26
2.2.1 Pengertian Kepemimpinan.....	26
2.2.2 Teori-teori Kepemimpinan.....	29
2.2.3 Gaya Kepemimpinan Transaksional.....	32
2.2.4 Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	37
2.3 Penelitian Terdahulu.....	39
2.4 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional dengan Kepuasan Kerja.....	41
2.5 Hipotesis Penelitian.....	47
3. METODE PENELITIAN	
3.1 Waktu dan Tempat Penelitian.....	48
3.2 Jenis Penelitian.....	49
3.3 Kerangka Penelitian.....	49
3.4 Konsep Penelitian dan Konsep Operasional.....	50
3.4.1 Konsep Penelitian.....	50
3.4.2 Konsep Operasional.....	51
3.5 Populasi dan Obyek Penelitian.....	55
3.6 Sampel dan Teknik Sampling.....	55
3.7 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	56
3.8 Teknik Pengumpulan Data.....	57
3.9 Teknik Analisis Data.....	57
4. TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1 Gambaran Umum Daerah Penelitian.....	61

4.1.1	Situasi umum.....	61
4.1.2	Situasi Kesatuan Polres Sragen.....	62
4.1.3	Situasi Kamtibmas Polres Sragen.....	68
4.2	Hasil Uji Validitas dan Reliabelitas.....	69
4.3	Gambaran Profil Responden.....	73
4.3.1	Profil Responden Berdasarkan Pangkat.....	73
4.3.2	Profil Responden Berdasarkan Satuan Kerja.....	74
4.3.3	Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	75
4.3.4	Profil Responden Berdasarkan Umur.....	76
4.3.5	Profil Responden Berdasarkan Status Perkawinan.....	77
4.3.6	Profil Responden Berdasarkan Pendidikan.....	77
4.4	Gambaran Tabulasi Silang Antara Kepuasan Kerja dengan Profil Responden.....	78
4.4.1	Tabulasi Silang Kepuasan dengan Pangkat.....	78
4.4.2	Tabulasi Silang Kepuasan dengan Satuan Kerja.....	80
4.4.3	Tabulasi Silang Kepuasan dengan Jenis kelamin.....	81
4.4.4	Tabulasi Silang Kepuasan dengan Umur.....	82
4.4.5	Tabulasi Silang Kepuasan dengan Status.....	83
4.4.6	Tabulasi Silang Kepuasan dengan Pendidikan.....	84
4.4.7	Tabulasi Silang Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Pangkat.....	85
4.4.8	Tabulasi Silang Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Pangkat.....	87
4.5	Pembobotan Jawaban Variabel Penelitian.....	88
4.5.1	Pembobotan Variabel Tingkat Kepuasan Kerja.....	89
4.5.2	Pembobotan Gaya Kepemimpinan Transaksional.....	94
4.5.3	Pembobotan Kepemimpinan Transformasional.....	99
4.6	Pengujian Hipotesis.....	104
4.6.1	Hipotesis Pertama Penelitian.....	104
4.6.2	Hipotesis Kedua Penelitian.....	113
4.6.3	Hipotesis Ketiga Penelitian	122
4.7	Pembahasan	132
4.7.1	Hubungan Gaya kepemimpinan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Pada Anggota Kepolisian Pangkat Perwira dan Bintara.....	132
4.7.2	Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja Pada Anggota Kepolisian Pangkat Perwira dan Bintara.....	138
4.7.3	Hubungan Gaya kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Secara Bersama-sama dengan Kepuasan Kerja.....	144
5.	KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1	Kesimpulan.....	154
5.2	Saran.....	156
	DAFTAR PUSTAKA.....	158

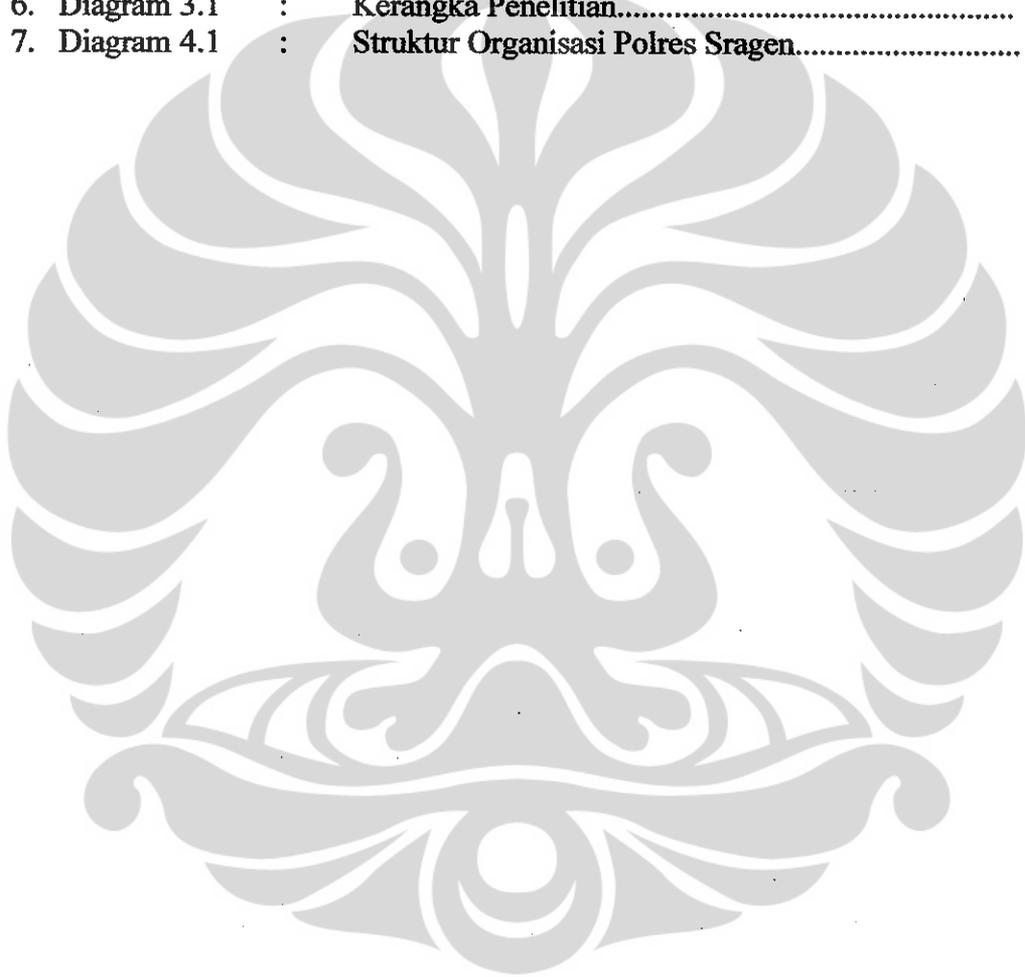
DAFTAR TABEL

1. Tabel 3.1 :	Jadwal Penelitian.....	48
2. Tabel 3.2 :	Konsep Operasional Gaya Kepemimpinan Transaksional....	51
3. Tabel 3.3 :	Konsep Operasional Gaya Kepemimpinan Transformasional	52
4. Tabel 3.4 :	Konsep Operasional Gaya Kepemimpinan Kepuasan Kerja.	54
5. Tabel 4.1 :	Komposisi Personel Polres Sragen.....	62
6. Tabel 4.2 :	Komposisi Personel Polres Sragen Pada Satuan Kerja.....	63
7. Tabel 4.3 :	Frekuensi Tindak Pidana di Polsek 5 Tahun Terakhir.....	67
8. Tabel 4.4 :	Frekuensi Tindak Pidana Menonjol 5 Tahun Terakhir.....	69
9. Tabel 4.5 :	Uji Validitas Instrumen Kepuasan Kerja.....	70
10. Tabel 4.6 :	Uji Validitas Instrumen Gaya Kepemimpinan Transaksional	71
11. Tabel 4.7 :	Uji Validitas Instrumen Gaya Kepemimpinan Transformasional	72
12. Tabel 4.8 :	Profil Responden Berdasarkan Pangkat.....	74
13. Tabel 4.9 :	Profil Responden Berdasarkan Satuan Kerja.....	75
14. Tabel 4.10 :	Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	76
15. Tabel 4.11 :	Profil Responden Berdasarkan Umur.....	76
16. Tabel 4.12 :	Profil Responden Berdasarkan Status Perkawinan.....	77
17. Tabel 4.13 :	Profil Responden Berdasarkan Pendidikan.....	77
18. Tabel 4.14 :	Tabulasi Silang Variabel Kepuasan Kerja dengan Pangkat.....	78
19. Tabel 4.15 :	Tabulasi Silang Variabel Kepuasan Kerja dengan Satuan Kerja.....	80
20. Tabel 4.16 :	Tabulasi Silang Variabel Kepuasan Kerja dengan Jenis Kelamin.....	81
21. Tabel 4.17 :	Tabulasi Silang Variabel Kepuasan Kerja dengan Umur.....	82
22. Tabel 4.18 :	Tabulasi Silang Variabel Kepuasan Kerja dengan Status.....	83
23. Tabel 4.19 :	Tabulasi Silang Variabel Kepuasan Kerja dengan Pendidikan.....	84
24. Tabel 4.20 :	Tabulasi Silang Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional Berdasarkan Pangkat.....	85
25. Tabel 4.21 :	Tabulasi Silang Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional Berdasarkan Pangkat.....	87
26. Tabel 4.22 :	Kategorisasi Interpretasi.....	89
27. Tabel 4.23 :	Pembobotan Jawaban Variabel Kepuasan Kerja.....	90
28. Tabel 4.24 :	Pembobotan Jawaban Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional.....	95
29. Tabel 4.25 :	Pembobotan Jawaban Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	99
30. Tabel 4.26 :	Korelasi Person Produk Moment antara Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Bintara.....	105
31. Tabel 4.27 :	Korelasi Person Produk Moment antara Dimensi Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Bintara.....	107

32. Tabel 4.28 :	Korelasi Person Produk Moment antara Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Perwira.....	108
33. Tabel 4.29 :	Korelasi Person Produk Moment antara Dimensi Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Perwira.....	111
34. Tabel 4.30 :	Korelasi Person Produk Moment antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja Bintara.....	113
35. Tabel 4.31 :	Korelasi Person Produk Moment antara Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja Bintara.....	115
36. Tabel 4.32 :	Korelasi Person Produk Moment antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja Perwira.....	117
37. Tabel 4.33 :	Korelasi Person Produk Moment antara Dimensi Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Perwira.....	119
38. Tabel 4.34 :	Korelasi Ganda antara Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional dengan Kepuasan Kerja Anggota Kepolisian.....	122
39. Tabel 4.35 :	Regresi Linier antara Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Anggota Kepolisian.....	123
40. Tabel 4.36 :	Korelasi Tiap Dimensi Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Anggota Kepolisian.....	124
41. Tabel 4.37 :	Regresi Linier antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja Anggota Kepolisian.....	126
42. Tabel 4.38 :	Korelasi Tiap Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja Anggota Kepolisian.....	127
43. Tabel 4.39 :	Regresi Ganda antara Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional dengan Kepuasan Kerja Anggota Kepolisian.....	128
44. Tabel 4.40 :	Anova Regresi Ganda antara Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional dengan Kepuasan Kerja Anggota Kepolisian.....	130
45. Tabel 4.41 :	Koefisien Regresi Ganda antara Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional dengan Kepuasan Kerja Anggota Kepolisian.....	130

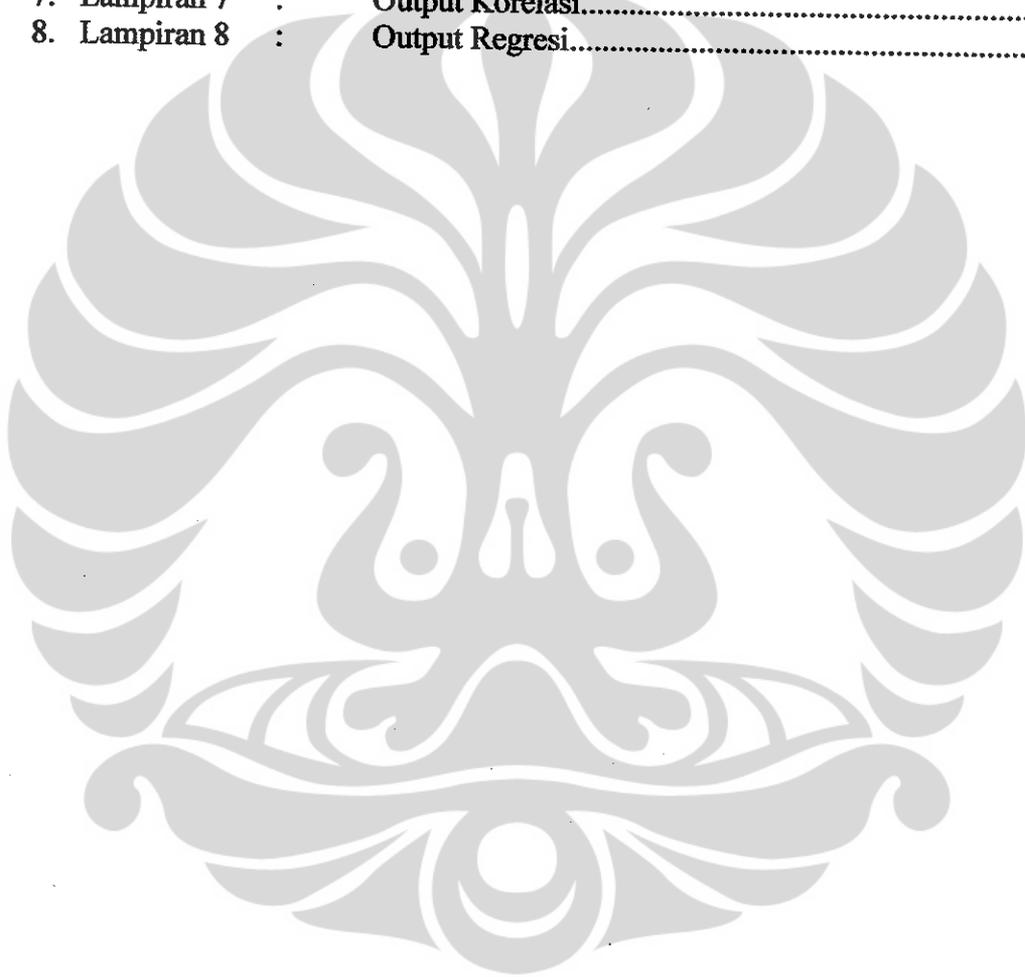
DAFTAR DIAGRAM

1. Diagram 2.1	:	Model Hipotesis Determinan Kerja.....	15
2. Diagram 2.2	:	Teori Dua Pandangan Sikap Kerja.....	18
3. Diagram 2.3	:	Peta Studi Tentang Model Kepemimpinan.....	30
4. Diagram 2.4	:	Kepemimpinan Transaksional.....	34
5. Diagram 2.5	:	Hubungan Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional dengan Kepuasan Kerja.....	47
6. Diagram 3.1	:	Kerangka Penelitian.....	49
7. Diagram 4.1	:	Struktur Organisasi Polres Sragen.....	66



DAFTAR LAMPIRAN

1. Lampiran 1	:	Kuesioner	161
2. Lampiran 2	:	Kuesioner Lapangan	163
3. Lampiran 3	:	Rekapitulasi Jawaban Responden.....	166
4. Lampiran 4	:	Output Hasil Uji Validitas dan Realibilitas.....	170
5. Lampiran 5	:	Output Diskripsi Frekuensi Responden.....	175
6. Lampiran 6	:	Output Tabulasi Silang.....	186
7. Lampiran 7	:	Output Korelasi.....	192
8. Lampiran 8	:	Output Regresi.....	196



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Semua organisasi memiliki dan memerlukan seorang pemimpin guna menjalankan kegiatan kepemimpinan (*leadership*) dan atau manajemen (*management*) bagi organisasinya. Pemimpin merupakan orang pertama, ibarat seorang pengemudi mobil yang harus mengarahkan kemana mobil tersebut akan bergerak. Mobil diibaratkan wadah institusi yang disebut organisasi. Keberadaan pemimpin memegang peranan penting di dalam jalannya roda organisasi. Sesuai dengan perannya, pemimpin sebagai penunjuk arah dan tujuan di masa depan (*direct setter*), agen perubahan (*agent of change*), negosiator (*spokesperson*), dan sebagai pembina (*coach*) dalam menggerakkan seluruh komponen atau sumberdaya organisasinya untuk mencapai tujuan. Pandangan yang lebih tegas mengenai pentingnya peran para pemimpin dalam rangka pencapaian tujuan organisasi telah banyak disebutkan salah satunya oleh Nawawi "Sebuah organisasi dengan anggota yang semakin banyak jumlahnya, maka semakin diperlukan seorang atau lebih pemimpin untuk mengefektifkan pencapaian tujuan organisasi" (2006: 11). Dengan demikian, salah satu strategi yang harus ditempuh untuk mengefektifkan organisasi, termasuk Polri dalam menjalankan tugas pokoknya, menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat agar selalu kondusif, maka harus mengembangkan komponen kepemimpinan dalam organisasinya. Satuan yang kuat dan baik adalah organisasi yang dapat mendorong perkembangan dan pertumbuhan yang sehat dan positif. Sejalan dengan pemikiran dari Kunarto, "Organisasi harus diawali dengan sumber daya manusia yang tangguh dan pemimpin yang handal" (1997: 128).

Organisasi yang mampu melakukan perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*) maka akan mampu untuk berkembang. Suatu organisasi seharusnya dilandasi oleh keluwesan, team kerja yang baik, kepercayaan, dan adanya kepuasan sikap kerja yang dirasakan pada setiap anggotanya. Sebaliknya, organisasi yang merasa cukup dengan dirinya dan mempertahankan status quo akan tenggelam dan selanjutnya tinggal menunggu saat-saat kematiannya.

Kepemimpinan sebagai salah satu penentu arah dan tujuan organisasi harus mampu mensikapi perkembangan zaman ini. Pemimpin yang tidak dapat mengantisipasi dunia yang sedang berubah ini, atau setidaknya tidak memberikan respon, besar kemungkinan akan memasukkan organisasinya dalam situasi stagnasi dan akhirnya mengalami keruntuhan. Sejalan dengan itu diharapkan seorang pimpinan dapat menyelaraskan antara tugas dan kewajiban serta hak kebutuhan-kebutuhan para anggota atau bawahannya serta mampu memotivasi dan menciptakan kondisi sosial yang menguntungkan kepada setiap bawahannya sehingga dapat tercapainya kepuasan kerja. Hal tersebut didasari bahwa perilaku atasan merupakan determinan utama dari kepuasan kerja para bawahannya. Pada umumnya kepuasan kerja anggota dapat ditingkatkan, bila atasan mampu memahami bawahannya, ramah, memberikan pujian untuk kinerja yang bagus, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan ketertarikan pribadi pada mereka. Hubungan kepuasan kerja anggota suatu organisasi sangat penting untuk diperhatikan berdasarkan pernyataan bahwa organisasi yang mempunyai lebih banyak karyawan yang merasa puas cenderung lebih efektif daripada organisasi-organisasi yang mempunyai lebih sedikit karyawan yang puas (Robbins, 2006: 105-113).

Kompleksitas permasalahan yang dihadapi oleh kepolisian sangat mendorong untuk mengadakan peningkatan kebutuhan akan pemimpin yang memiliki kualitas tertentu. Dikatakan demikian karena berhasil atau gagalnya suatu organisasi banyak ditentukan oleh kualitas gaya kepemimpinan yang diterapkan. Oleh karena itu pimpinan sebagai pengelola sumber daya manusia dituntut untuk memiliki gaya kepemimpinan yang tepat, dimana ia dapat bekerjasama dan dapat menciptakan hubungan baik dengan bawahannya agar mereka dapat bekerja dengan suasana nyaman dan menyenangkan. Diketahuinya gaya kepemimpinan yang memuaskan para bawahan dapat dijadikan suatu acuan bagi peningkatan kualitas kepemimpinan selanjutnya yang diharapkan akan membawa keberhasilan organisasi Polri dalam mencapai tujuannya.

Di Antara teori-teori gaya kepemimpinan yang ada saat ini salah satunya adalah gaya kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Ide teori kepemimpinan transformasional atau *transformational leadership theory*

diawali oleh James Mc Gregor Burns (1979). Burns menggunakan istilah mentransformasi kepemimpinan (*transforming leadership*), dimana yang ditransformasikan adalah kepemimpinannya dari pemimpin ke pengikut. Sedangkan Bass mengemukakan istilah kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) adalah proses mempengaruhi secara transformasional. Dalam literatur tentang gaya kepemimpinan, kepemimpinan transformasional selalu berkaitan dengan kepemimpinan transaksional. Meskipun ada perbedaan esensial antara kedua jenis perilaku kepemimpinan tersebut, menurut Danim dan Suparno, "Perbedaan itu bukan atas dasar tujuan yang dikehendaki, melainkan pada perilaku, dimana yang satu mengedepankan kearah transformasi sementara yang lain lebih mengarah adanya transaksi" (2009: 54).

Kepemimpinan transaksional digambarkan sebagai kepemimpinan yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas (Robbins, 2006: 472). Gaya kepemimpinan transaksional akan terbuka dalam membagikan informasi dan tanggung jawab kepada bawahan. Hal tersebut merupakan komponen penting dalam menjalankan suatu organisasi, namun gaya kepemimpinan transaksional tidak cukup untuk menerangkan usaha tambahan dan kinerja bawahan yang sebetulnya dapat digali seorang pemimpin dari anggota organisasinya. Diperlukan konsep lain yang mampu menerangkan usaha bawahan yang lebih dari sekedar kesepakatan tugas dan imbalan antara pimpinan dan bawahan.

Selanjutnya bentuk kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir dan refleksi paradigma-paradigma baru dalam arus globalisasi, serta mampu menerangkan usaha bawahan yang lebih dari sekedar kesepakatan tugas dan imbalan antara pimpinan dan bawahan, dirumuskan sebagai gaya kepemimpinan transformasional. Robbins menerangkan gaya kepemimpinan transformasional sebagai, "Kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut atau bawahannya" (2006: 472). Kepemimpinan transformasional juga dikatakan sebagai kepemimpinan yang berupaya menggiring SDM yang dipimpin kearah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan

pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan dan membangun kultur organisasi (Danim & Suparno, 2009: 54-55).

Gaya Kepemimpinan diyakini dapat membangkitkan bawahan mencapai kepuasan kerja sehingga mampu mencapai lebih dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya. Kepemimpinan yang memperoleh respon positif dari bawahan cenderung akan meningkatkan kepuasan kerja bawahannya. Hal ini dinyatakan oleh Suprihanto et al., (2002: 5) kepuasan kerja penting diperhatikan seorang pemimpin dikarenakan; (i) kepuasan kerja berhubungan dengan produktivitas, (ii) kepuasan kerja berhubungan negatif dengan absensi dan turnover, dan (iii) sebagai tanggung jawab secara moral. Dengan demikian dapat dikatakan gaya kepemimpinan erat hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja dalam suatu organisasi merupakan salah satu topik yang senantiasa menarik dan dianggap penting, karena kepuasan kerja dipandang dapat mempengaruhi jalannya organisasi secara keseluruhan. Konsekuensi dari kepuasan kerja dapat berupa meningkat atau menurunnya prestasi kerja pegawai, lebih patuh terhadap panggilan tugas, dan berkerja melampaui perkiraan normal (Robbins, 2006:109). Sejalan dengan penjelasan Kunarto, "Secara umum kepuasan dapat meningkatkan prestasi" (1997: 96).

Wexley dan Yukl mendefinisikan kepuasan kerja sebagai, "Cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya" (2005: 129). Sikap perasaan seseorang ini dapat digambarkan sebagai emosi positif atau perasaan senang, sebagai hasil dari penilaian seorang karyawan terhadap faktor pekerjaan atau pengalaman-pengalaman kerjanya. Anggota yang memiliki kepuasan kerja akan menunjukkan sikap yang tidak pernah absen, datang tepat waktu, bersemangat dan memiliki motivasi yang tinggi. Menurut Kunarto, "Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan yang terwujud dari keberhasilan kerjanya; dapat berbentuk hal yang menyenangkan atau tidak menyenangkan" (1997: 95). Pengertian tersebut dapat diuraikan lebih lanjut sebagai; pertama, rasa senang/tidak senang yang relatif sifatnya, kedua, pemikiran obyektif, dan ketiga, keinginan berperilaku. Dengan ketiga faktor tersebut dapat menjadikan pimpinan untuk memahami

reaksi anak buahnya terhadap pekerjaan mereka. Sekaligus memperkirakan dampaknya pada perilaku dimasa datang.

Berhadapan dengan kepuasan kerja personil kepolisian, salah satu permasalahan dasar adalah bagaimana usaha untuk selalu meningkatkan kepuasan kerja pada personil kepolisian, sehingga dapat meningkatkan prestasi dan kinerjanya secara optimal. Usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja harusnya mendorong unsur pimpinan kepolisian untuk selalu memperbaiki kegiatan manajerialnya dan mencari gaya kepemimpinan yang tepat untuk dijalankan. Sehingga dengan tekanan pekerjaan yang sangat berat dan padat yang ditanggung oleh para personil kepolisian, mereka tetap memiliki kepuasan kerja. Hasil akhirnya diharapkan pencapaian tujuan dan tugas pokok organisasi Polri dapat tercapai. Kepuasan kerja anggota kepolisian dapat diketahui dari harapan (*ekspektasi*) dan keadaan yang diterima oleh anggota (*perceived performance*), dimana apabila anggota puas artinya antara harapan dan keadaan aktualnya adalah sama, sedangkan apabila tidak puas berarti tidak sama antara harapan dan keadaan aktual yang diterima.

Tanpa adanya kepuasan kerja pada anggota Polri maka akan terjadi ketimpangan dalam mencapai tujuan serta program yang dijadikan kebijakan oleh pimpinan kepolisian. Hal ini disebabkan ketidakpuasan kerja akan ditunjukkan dengan anggota yang selalu mengeluh, menjadi tidak patuh, mencuri properti organisasi, menghindari sebagian tanggung jawab kerja mereka (Robbins, 2006: 108). Dengan kondisi anggota yang menunjukkan sikap-sikap negatif tersebut maka kinerjanya jelas akan menurun dan berpengaruh pada organisasi Polri.

Pada organisasi kepolisian, penelitian tentang gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja anggota kepolisian belum ditemukan. Tetapi Kunarto, telah menyatakan, "Dimungkinkan kepemimpinan di Polri lebih cocok dengan model transformasional" (1997: 155). Hal ini menjadi pernyataan yang menarik untuk dilakukan penelitian mendalam khususnya berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang berhubungan dengan kepuasan kerja anggota Polri. Alasan selanjutnya adalah adanya pernyataan keunggulan teori gaya kepemimpinan transformasional disampaikan oleh Bass, bahwa gaya kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi atau budaya apapun (Yukl, 2009:

306). Penelitian tentang teori gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional ini juga telah dilakukan di lingkungan militer oleh Robbins yang menjelaskan bahwa “penelitian terhadap perwira militer Amerika Serikat, Kanada, dan Jerman menemukan, pada semua tingkat, bahwa pemimpin transformasional lebih efektif daripada transaksional” (2006: 472). Hasil penelitian nantinya diharapkan dapat menemukan tipe gaya kepemimpinan di lingkungan organisasi kepolisian yang memiliki hubungan erat dengan kepuasan kerja anggota sehingga dapat memberikan masukan organisasi kepolisian.

Penelitian-penelitian serupa tentang hubungan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dengan kepuasan kerja telah banyak dilakukan pada organisasi pemerintah dan swasta/perusahaan. Pertama, Andaryanto (2008) telah melakukan penelitian pada kantor pelayanan pajak pratama Magelang, dengan judul pengaruh kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Dari hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa: (1). Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Magelang. (2). Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Magelang. Kedua, Penelitian lain Marselius dan Andarika (2004), yang menghasilkan kesimpulan bahwa hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja berkorelasi secara positif dan sangat signifikan sedangkan gaya kepemimpinan transaksional berkorelasi secara negatif dan tidak signifikan dengan kepuasan kerja.

Kedua penelitian tersebut belum memisahkan secara khusus kepada responden yang memiliki kepangkatan yang berbeda. Setiap organisasi tentunya memiliki karyawan/ anggota organisasi yang memiliki kepangkatan yang berbeda. Terdapat anggota organisasi yang berpangkat terendah sampai jenjang kepangkatan yang tertinggi. Dikaitkan dengan gaya kepemimpinan, yang akan mempengaruhi sikap, perilaku dan perasaan bawahan dalam melaksanakan kerja, dimungkinkan seorang pemimpin harus memiliki perbedaan dalam gaya kepemimpinannya yang diterapkannya untuk kepangkatan yang berbeda.

Pada organisasi kepolisian kepangkatan diatur secara khusus. Jenjang kepangkatan pada organisasi kepolisian mencerminkan peran, fungsi dan kemampuan, serta sebagai keabsahan wewenang dan tanggung jawab dalam penugasannya. Kepangkatan perwira pertama (pama) dengan masa kerja nol hingga sebelas tahun, diposisikan untuk menguasai taktik, tehnik dan praktik kepemimpinan. Kepangkatan bintara, pada pangkat brigadir polisi dua atau brigadir polisi satu diposisikan sebagai pelaksana, pada pangkat brigadir polisi dan brigadir kepala diposisikan sebagai pembantu pengawas, pada pangkat ajun inspektur polisi dua dan ajun inspektur polisi satu sebagai pengawas (Yulihastin, 2008: 82-84).

Penelitian dilaksanakan dengan memisahkan responden pada kepangkatan bintara dan kepangkatan perwira. Sehingga akan dapat diketahui gaya kepemimpinan yang memiliki hubungan dominan pada setiap kepangkatan pada anggota kepolisian. Dengan demikian unsur pimpinan pada organisasi Polri nantinya dapat mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan yang akan diterapkan pada level kepangkatan tertentu. Perbedaan dilakukan dikarenakan pada masing-masing kepangkatan memiliki beban kerja yang berbeda dan masing-masing memiliki harapan untuk dapat memuaskan kondisi kerjanya serta untuk membedakan dengan penelitian-penelitian sejenis sebelumnya.

Dari berbagai penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa teori gaya kepemimpinan transformasional selalu berkaitan dengan kepuasan kerja pada suatu anggota organisasi. Selanjutnya untuk mengetahui lebih mendalam apakah teori gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional tersebut juga efektif dapat diterapkan pada organisasi kepolisian. Penulis akan melakukan pengujian hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dengan kepuasan kerja anggota kepolisian di Polres Sragen dengan membedakan kepangkatan responden.

Satuan Polres Sragen dijadikan daerah penelitian dengan alasan bahwa pertama, satuan polres pada organisasi kepolisian memiliki posisi strategis yakni sebagai satuan "komando operasi dasar(KOD)". Disebut sebagai KOD karena pada satuan polres memiliki jumlah personil cukup, memiliki kualitas sarana memadai, dan terdapat pengembalian fungsi tugas-tugas kepolisian secara

lengkap (preemptif, preventif dan refresif). Kedua, Polres Sragen memiliki karakteristik wilayah yang sedikit berbeda yakni dengan letaknya yang berbatasan dengan perbatasan propinsi Jawa Tengah dan Jawa Timur, memiliki jalan perhubungan darat melalui jalur selatan, yang cukup tinggi kepadatan arus lalu lintas dan merupakan pintu gerbang propinsi Jawa Tengah dengan Jawa Timur sehingga sering dimanfaatkan oleh pelaku tindak pidana khususnya pencurian kendaraan bermotor dan pencurian dengan kekerasan antar wilayah / propinsi. Alasan ketiga adalah situasi kamtibmas di Polres Sragen dibandingkan Polres di jajaran Polwil Surakarta merupakan yang paling menonjol dengan jumlah tindak pidana dan pelanggaran serta kecelakaan lalu lintas tinggi. Secara demografi wilayah hukum Polres Sragen berdasarkan data statistik Kabupaten Sragen memiliki jumlah penduduk 876.432 jiwa, mayoritas penduduk beragama Islam dengan toleransi kehidupan beragama cukup baik. Jumlah personel kepolisian seluruhnya adalah 890 orang, sehingga didapatkan perbandingan 1: 985, artinya satu orang polisi melayani sembilan ratus delapan puluh lima jiwa. Didasari keadaan geografi dan demografi Polres Sragen, sebagai sebuah organisasi yang dipimpin oleh seorang kapolres, maka tipe dan gaya kepemimpinan yang dilaksanakannya harus memberikan kepuasan kerja pada anggotanya sehingga anggota dapat merasakan kenyamanan dan kepuasan dalam bekerja yang akhirnya berpengaruh pada prestasi serta kinerja satuan. Dengan alasan tersebut maka peneliti akan melakukan penelitian tentang hubungan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dengan kepuasan kerja anggota kepolisian di Polres Sragen.

1.2 Masalah Penelitian

Kepolisian Republik Indonesia merupakan organisasi pemerintah yang menghimpun sejumlah anggota untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menggerakkannya diperlukan kemampuan pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku anggota organisasi/bawahannya.

Secara umum perubahan budaya dalam masyarakat dalam organisasi telah mengalami perubahan yakni yang awalnya adalah *top down*, telah berubah

menjadi *button up*. Termasuk didalam gaya yang dilakukan oleh seorang pemimpin didalam suatu organisasi. Pemimpin tidak saja satu arah kebawah didalam gaya kepemimpinannya yakni selalu memberikan perintah kepada bawahan tanpa memperhatikan kebutuhan bawahan tetapi telah mengalami pergeseran pada gaya kepemimpinan yang transformasional, yakni lebih cenderung membangkitkan motivasi dan meningkatkan kepuasan pada anggotanya untuk bekerja secara sukarela dan melebihi panggilan tugasnya untuk mencapai visi dan misi organisasi. Terdapat teori bahwa bila dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional maka gaya kepemimpinan transformasional lebih erat hubungannya dengan rendahnya pengunduran diri, tingginya produktifitas dan kepuasan kerja anggota yang lebih besar (Robbins, 2006:473).

Selanjutnya untuk mengetahui lebih mendalam apakah perbedaan gaya kepemimpinan tersebut juga terjadi pada organisasi kepolisian dikaitkan dengan kepuasan kerja anggota kepolisian, maka penelitian ini memfokuskan masalah penelitian dengan menguji hubungan antara gaya kepimpinan transformasional dan transaksional dengan kepuasan kerja pada anggota kepolisian dengan mengambil daerah penelitian di Polres Sragen.

Untuk keperluan operasional penelitian, rumusan permasalahan akan saya formulasikan dalam pertanyaan penelitian (*research question*) sebagai berikut:

1. Adakah hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja anggota kepolisian pada kepangkatan bintara dan perwira?
2. Adakah hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja anggota kepolisian pada kepangkatan bintara dan perwira?
3. Adakah hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja anggota kepolisian?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah untuk mengkaji hubungan gaya kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja anggota kepolisian berpangkat bintara dan perwira. Kedua, untuk mengkaji hubungan gaya kepemimpinan transformasional

dengan kepuasan kerja pada personil kepolisian berpangkat bintara dan perwira. Ketiga, untuk mengkaji hubungan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional secara bersama-sama dengan kepuasan kerja anggota kepolisian. Sehingga akan diketahui tipe kepemimpinan yang lebih dominan atau sesuai dan menyenangkan bagi para anggota kepolisian yang berpangkat bintara dan perwira khususnya di tempat penelitian yakni di Polres Sragen.

1.4 Manfaat Penelitian

Secara praktis manfaat penelitian ini adalah untuk memberi masukan kepada organisasi Polri tentang gaya kepemimpinan yang berpengaruh kuat kepada kepuasan kerja anggota kepolisian sehingga diharapkan gaya kepemimpinan tersebut dapat meningkatkan perilaku dalam bekerja, pada akhirnya tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

Manfaat secara teoritis adalah dapat memberikan manfaat bagi pengembangan Kajian Ilmu kepolisian yang lebih luas, terutama yang berhubungan dengan isu-isu gaya kepemimpinan pada organisasi Polri.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dengan kepuasan kerja anggota kepolisian di Polres Sragen, disusun dalam lima bab, sebagai berikut:

Pertama, bab pendahuluan, sub bab pertama menguraikan tentang latar belakang permasalahan tentang pentingnya penelitian ini dilakukan dari perspektif subyektif peneliti. Sub bab kedua, menguraikan masalah penelitian yang diuraikan dalam tiga pertanyaan penelitian. Sub bab ketiga, menguraikan tujuan dari penelitian yang dilaksanakan. Sub bab keempat, menguraikan manfaat yang akan diperoleh dari pelaksanaan penelitian ini, yakni manfaat secara teoritis dan manfaatnya dalam praktik sehari hari di lingkungan kepolisian khususnya. Terakhir, yakni sub bab yang menguraikan tentang sistematika penulisan.

Kedua, bab tinjauan pustaka. Sub bab pertama menguraikan tentang kepuasan kerja, meliputi pengertian kepuasan kerja, kepuasan kerja anggota kepolisian dan pengukuran sikap kerja. Sub bab kedua, menguraikan tentang

teori-teori kepemimpinan, yakni teori kepemimpinan transaksional dan transformasional. Sub bab ketiga, menguraikan tentang penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang dilakukan. Sub ke empat, menguraikan tentang hubungan kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kepuasan kerja. Sub bab kelima, berisi hipotesis penelitian.

Ketiga, bab metodologi penelitian. Sub bab pertama menguraikan tentang waktu dan tempat penelitian. Sub bab kedua, menguraikan jenis penelitian yang dilaksanakan. Sub bab ke tiga, menguraikan tentang kerangka kerja penelitian. Sub bab keempat, menguraikan tentang konsep penelitian dan konsep operasional, yakni menguraikan teori yang digunakan kedalam dimensi dan indikator selanjutnya dijabarkan kedalam item-item pernyataan. Sub bab lima, menguraikan tentang populasi dan obyek penelitian. Sub bab ke enam, menguraikan tentang sampel dan teknik sampling yang digunakan dalam penelitian. Sub bab ketujuh, menguraikan tentang uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian. Sub bab kedelapan, menguraikan tentang teknik analisis data yang akan digunakan.

Keempat, bab temuan penelitian dan pembahasan. Sub bab pertama menguraikan tentang gambaran daerah penelitian, yakni gambaran tentang situasi umum, situasi kesatuan dan situasi kamtibmas Polres Sragen. Sub bab kedua, menguraikan tentang hasil uji validitas dan reliabilitas. Sub bab ketiga, menguraikan tentang profil responden berdasarkan pangkat, jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan dan satuan kerja responden. Sub bab ke empat, menguraikan tentang diskripsi variabel penelitian. Sub bab ke lima, menguraikan pengujian hipotesis penelitian dan pembahasannya.

Kelima, bab kesimpulan dan saran. Sub bab pertama menguraikan tentang kesimpulan dari hasil penelitian, yakni kesimpulan implikasi teoritis dan kesimpulan implikasi praktis. Sub bab kedua, menguraikan tentang saran yang diberikan sebagai hasil penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka akan memaparkan tentang teori dan konsep yang digunakan dalam penelitian tesis. Diawal penyajian tinjauan pustaka ini dibahas berbagai aspek tentang kepuasan kerja yakni pengertian, teori, kepuasan kerja anggota kepolisian dan pengukuran sikap kerja. Sub bab kedua, menguraikan tentang kepemimpinan, teori-teori kepemimpinan, gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional. Sub bab ketiga, yakni penelitian sejenis dengan topik yang sama mengenai hubungan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kepuasan kerja yang telah dilakukan dan diuraikan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan peneliti. Sub bab keempat, disajikan kerangka berfikir hubungan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kepuasan kerja dan sub bab kelima adalah hipotesis penelitian.

2.1 Kepuasan Kerja

2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Istilah kepuasan kerja merupakan pengertian yang kompleks dan tidak ada satupun definisi yang baku dan disepakati bersama oleh para ahli. Pengertian menurut Kunarto, "Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan yang terwujud dari keberhasilan kerjanya; dapat berbentuk hal yang menyenangkan atau tidak menyenangkan" (1997: 95). Seperangkat perasaan yakni adanya rasa senang dan tidak senang yang sifatnya relatif dan selalu berkembang tidak pernah stabil. Dalam satu waktu seseorang dapat merasa puas dan senang atas yang dialaminya dan saat yang berbeda perasaannya sebaliknya.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Davis menyatakan, "*Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employess view their work job satisfaction is dynamic*" (1985: 96). Kepuasan kerja bersifat dinamis, yang berarti akan selalu berkembang dan tidak stabil. Hal ini disebabkan kepuasan seseorang bersifat relatif. Bila seseorang telah mencapai kepuasan, maka akan timbul pula tuntutan akan kepuasan yang lebih tinggi kualitasnya dan kuantitasnya. Sejalan

dengan pernyataan Nawawi kepuasan kerja selalu berbeda-beda atau sangat bervariasi antara individu yang satu dengan individu yang lain meskipun bekerja pada organisasi yang sama (2006: 296). Perbedaan terhadap pandangan positif dan negatif tersebut disebabkan oleh adanya factor *intrinsic* dan *ekstriknya* berbeda-beda pada setiap individu sehingga menghasilkan penilaian yang berbeda pula. Kepuasan kerja cenderung mengandung aspek positif dan negative dari reaksi individu menuju tugasnya dimasa depan. Hal ini juga akan membedakan usaha pendefinisian kepuasan kerja.

Kepuasan kerja oleh Wexley dan Yukl diartikan sebagai cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya (2005: 129). Selanjutnya dapat dijabarkan bahwa kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaan yang bermacam-macam. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapan di masa depan.

Menurut Robbins mendefinisikan, "Kepuasan kerja merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaannya" (2006: 103). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan karyawan terhadap pekerjaan karena seorang pekerja yang masuk kerja pada suatu organisasi membawa harapan, keinginan dan kebutuhan. Kepuasan kerja akan didapat jika seluruh atau sebagian besar dari kebutuhan, harapan dan keinginannya terpenuhi.

Menurut John dan Keit menyatakan, "Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang yang dimiliki pekerja terhadap pekerjaannya" (1999: 255). Kepuasan kerja adalah suatu sikap yang efektif berupa perasaan yang relatif menyukai atau tidak menyukai sesuatu (yang terlihat dari komentar pekerja).

Menurut As'ad," Kepuasan kerja adalah suatu penilaian mengenai sejauh mana pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya"(1995: 48). Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesepakatan pengembangan karier, hubungan dengan anggota lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi dan mutu pengawasan. Terdapat juga aspek yang berhubungan dengan diri sendiri seperti umur, kondisi kesehatan, dan kemampuan pendidikan. Bawahan atau anggota akan merasa puas dan senang apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-

aspek dirinya mendukung dan terpenuhi harapannya. Sebaliknya bila aspek pekerjaan dan aspek diri tersebut tidak mendukung maka yang terjadi adalah ketidakpuasan. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan berkenaan dengan perasaan seseorang tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan tersebut.

Berbagai pendapat dari para ahli tentang kepuasan kerja tersebut, dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan sikap, karakteristik pekerjaan, tingkat pemenuhan kebutuhan seseorang dalam kondisi pekerjaannya, kondisi kerja, pembayaran/gaji dan hubungan dengan teman. Bila kepuasan kerja terjadi pada karyawan maka pada umumnya akan tercermin pada perasaan orang yang bersangkutan terhadap pekerjaannya. Hal ini sering diwujudkan *pertama* dalam sikap positif orang tersebut terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun ditugaskan kepadanya di lingkungan kerjanya, dan *kedua* kepuasan mendorong kehadiran masuk kerja.

Berbagai pengertian diatas untuk keperluan penelitian ini disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu kondisi atau perasaan senang yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaannya. Perasaan ini timbul sebagai akibat dari terpenuhinya harapan dari pekerja atas pekerjaannya seperti, pekerjaan secara mandiri, tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya, kesempatan untuk mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan serta kreativitas adanya sarana yang memadai, adanya kesempatan untuk berbuat sesuatu bagi orang lain, kesempatan berkariier dengan baik, gaji yang sesuai dan suasana kerja yang baik dengan teman sekantornya.

2.1.2 Teori-teori Kepuasan Kerja

Perkembangan teori kepuasan kerja, terdapat beberapa teori, salah satu teori menurut Wexley dan Yukl (2005: 130-137) terdiri dari: (a) teori *discreperency*, (b) teori keadilan, dan (c) teori dua faktor.

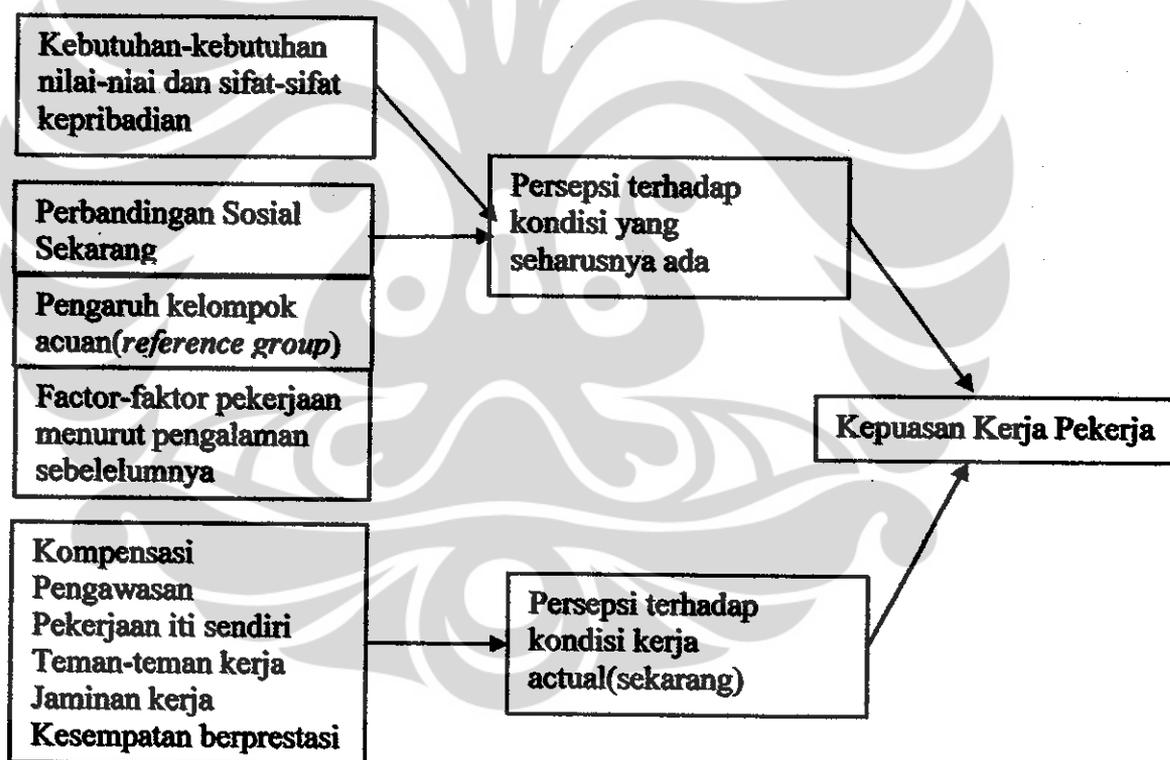
a. Teori Ketidaksesuaian(*discrepancy*)

Menurut Locke dalam Wexley dan Yukl (2005:130), Kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih antara apa yang dianggap telah didapatkan dengan apa yang diinginkan. Jumlah yang diinginkan dari karakteristik dari pekerjaan

didefinisikan sebagai jumlah minimum yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan yang ada. Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi-kondisi aktual. Semakin besar kekurangan atau selisih dan ketidaksesuaian maka akan semakin besar ketidakpuasannya. Jika terdapat lebih banyak jumlah factor pekerjaan yang dapat diterima secara minimal dan lebihnya menguntungkan orang yang bersangkutan akan sama puasnya bila terdapat selisih dan jumlah yang diinginkan. Teori Discrepancy untuk menjabarkan determinan-determinan kepuasan ditunjukkan sebagai berikut:

Diagram 2.1

Model Hipotesis Determinan-determinan Kerja



Sumber: Wexley and Yukl, 2005, hal 144

Variasi model lain ketidaksesuaian tentang kepuasan kerja telah dikemukakan oleh Potter dalam Siagian (1995: 77), untuk mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pekerja. Konsepsi

ini pada dasarnya sama dengan model Locke, tetapi "apa yang seharusnya ada" menurut Locke berarti penekanan yang lebih banyak terhadap pertimbangan-pertimbangan yang adil dan kekurangan atas kebutuhan-kebutuhan karena diterminan dari banyaknya faktor pekerjaan yang lebih disukai.

b. Teori Keadilan

Teori keadilan merinci kondisi-kondisi yang mendasari seorang pekerja akan menganggap fair dan masuk akal insentif dan keuntungan dalam pekerjaannya. Teori ini dikembangkan oleh Adam (1963) dan teori ini merupakan variasi dari teori proses perbandingan sosial. Komponen utama teori ini adalah input, hasil, orang bandingan dan keadilan dan ketidakadilan.

Input adalah sesuatu yang bernilai bagi seseorang yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti: pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah jam kerja dan peralatan atau perlengkapan pribadi yang telah dipergunakan untuk pekerjaannya. Hasil adalah sesuatu yang bernilai oleh seseorang pekerja yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti: upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol status, penghargaan serta kesempatan untuk berhasil atau ekspresi diri.

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

Selanjutnya ketidakadilan dapat terjadi dalam banyak cara, misalnya seorang pekerja menganggap upah/gaji atau tunjangan tidak adil jika rekannya dengan kualifikasi yang sama menerima gaji/upah atau tunjangan yang lebih besar, atau jika rekannya yang memiliki kualifikasi lebih rendah menerima gaji/upah atau tunjangan yang sama dengannya. Menurut teori ini seseorang akan mengalami ketidakadilan jika mendapatkan kompensasi yang lebih rendah dari orang bandingan. Ketidakadilan merupakan satu sumber ketidakpuasan kerja dan ketidakadilan menyertai keadaan yang menjadi motif tindakan bagi seseorang untuk menegakkan keadilan. Reaksi emosional terhadap kompensasi lebih mungkin menjadi sebuah perasaan salah, sedangkan kompensasi yang kurang mungkin menjadikan perasaan marah dan dendam pada organisasi atau pimpinannya.

c. Teori Dua Faktor

Menurut Herzberg dalam Wexley dan Yukl (2005: 136-138), Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja secara kualitatif berbeda dengan ketidakpuasan kerja. Karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua faktor yakni *hygiene factor* meliputi upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Jumlah tertentu dari *hygiene factors* diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar seseorang seperti kebutuhan keamanan dan berkelompok. Kedua adalah *satisfiers* yakni karakteristik pekerjaan yang relevan dengan kebutuhan-kebutuhan urutan lebih tinggi seseorang serta perkembangan psikologisnya, mencakup pekerjaan yang menarik penuh tantangan, kesempatan berprestasi, penghargaan dan promosi. Bila kebutuhan *hygiene* terpenuhi seseorang tidak akan lagi kecewa tapi belum terpuaskan dan anggota organisasi akan terpuaskan bila kebutuhannya *satisfiers* ini terpenuhi.

Teori dua faktor sangat berbeda dengan teori-teori sikap kerja konvensional yang menggambarkan kepuasan dan ketidakpuasan sebagai dua titik yang berlawanan dari suatu kontinum dengan satu

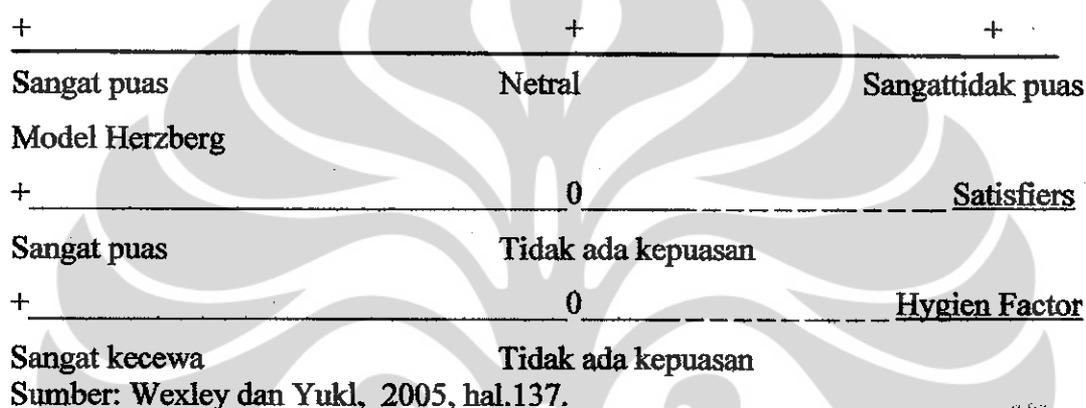
titik netral (baik untuk kepuasan dan ketidak puasan) pada pusatnya. Dalam teori dua faktor, terdapat dua kontinum yang berbeda, yang satu untuk kepuasan dan yang satu untuk ketidak puasan.

Dua konsepsi yang berlainan ini digambarkan secara grafik sebagai berikut:

Diagram 2.2

Dua Pandangan Sikap Kerja

Kontinum dua kutub konvensional:



Teori dua faktor yang dikembangkan Herzberg ini mengacu kepada teori Maslow. Penelitian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subyek insinyur dan para akuntan. Masing-masing subyek diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka baik yang menyenangkan (memberikan kepuasan) maupun yang tidak menyenangkan (tidak member kepuasan). Selanjutnya dianalisis dengan analisis isi (*content analysis*) untuk menentukan factor-factor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan. Dua factor tersebut yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg, yaitu factor pemeliharaan (*maintenance factor*) dan factor pemotivasian (*motivational factor*). Faktor pemeliharaan disebutkan pula *dissatisfiers*, *hygiene factor*, *job content*, *extrinsic factor* yang meliputi administrasi dan kebijakan organisasi, kualitas pengawas, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan subordinate, upah, keamanan kerja, kondisi kerja dan status. Sedangkan pemotivasian disebut pula *satisfier motivator*, *intrinsic factor* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (*advancement*), *work it self*, kesempatan berkembang dan tanggung jawab (Siagian, 1995: 52).

Berdasarkan pada teori-teori diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja seseorang tidak saja ditentukan oleh berbagai aspek kompensasi namun yang dominan ditentukan oleh pemenuhan kebutuhan dan sikap serta minat terhadap pekerjaannya. Hal tersebut didasarkan bahwa seseorang akan merasa puas apabila berhasil mendapatkan apa yang diinginkan, semakin besar keinginan tersebut akan semakin puas bila berhasil mendapatkannya atau semakin tidak puas bila ia tidak mendapatkannya.

2.1.3 Kepuasan Kerja Anggota Kepolisian

Penelitian ini mengambil kesimpulan tentang kepuasan kerja yang banyak didefinisikan oleh para ahli. Kesimpulan tersebut adalah kepuasan kerja merupakan suatu kondisi atau perasaan senang yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaannya. Perasaan ini timbul sebagai akibat dari terpenuhinya harapan dari pekerja atas pekerjaannya seperti, pekerjaan secara mandiri, tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya, kesempatan untuk mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan serta kreativitas adanya sarana yang memadai, adanya kesempatan untuk berbuat sesuatu bagi orang lain, kesempatan berkarier dengan baik, gaji yang sesuai dan suasana kerja yang baik dengan teman sekantornya.

Anggota kepolisian sesuai dengan Undang-undang No. 2 tahun 2002 pasal 1 angka ke-2, disebutkan bahwa anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia adalah pegawai negeri pada Kepolisian Negara Republik Indonesia. Selanjutnya dalam bab empat pasal 20 ayat 1 disebutkan pegawai negeri pada Kepolisian Negara Republik Indonesia terdiri atas anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia dan pegawai negeri sipil.

Untuk keperluan penelitian ini anggota kepolisian yang dijadikan obyek dalam populasi penelitian dipersempit yakni yang memiliki kepangkatan perwira dan bintara. Pada kepangkatan perwira dibatasi pada perwira yang bersumber dari setukpa(sekolah pembentukan perwira) yang bersumber dari bintara. Alasannya agar terjadi keseimbangan perbandingan yakni antara perwira dibandingkan dengan bintara itu sendiri.

Mempertimbangkan bahwa kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, maka setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-

beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu, pengalaman kerja atau lamanya berdinasi pada organisasi akan mempengaruhi kepuasan kerjanya. Menurut Spector (1996, 1997) dalam Liche Seniati menyatakan bahwa semakin lama seseorang bekerja dalam satu organisasi maka semakin tinggi pula kepuasannya terhadap pekerjaan (2006: 95). Dengan demikian, perwira yang bersumber dari Bintara (Setukpa) secara teoritis memiliki perbedaan dengan perwira yang bersumber dari Akpol dan PPSS, dimana mereka berdinasi langsung berpangkat perwira. Sejalan dengan pemikiran Robbins bahwa seseorang yang telah bekerja sekian lama akan mampu melakukan penyesuaian diri terhadap lingkungan pekerjaannya sehingga dapat mencapai kepuasan dalam menjalankan pekerjaannya (Robbins, 2008: 112).

Kepuasan kerja anggota kepolisian adalah suatu penilaian perasaan senang dari anggota kepolisian mengenai sejauh mana pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Sikap kepuasan anggota kepolisian di karenakan terpenuhinya harapan dari anggota kepolisian atas pekerjaannya seperti; pekerjaan secara mandiri, tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya, kesempatan untuk mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan serta kreativitas adanya sarana yang memadai, adanya kesempatan untuk berbuat sesuatu bagi orang lain, kesempatan berkarier dengan baik, pengawasan, hubungan dengan atasan (pimpinan), gaji yang sesuai dan suasana kerja yang baik dengan teman sekantornya.

Seseorang anggota kepolisian pada awal masuk pada organisasi Polri tentu memiliki dan membawa sekumpulan hasrat, harapan dan kebutuhan. Jika kebutuhan dan harapan tersebut terpenuhi maka anggota kepolisian tersebut akan merasakan senang atau kepuasan tercapai sedangkan bila tidak terpenuhi maka tidak akan merasa senang atau kepuasan tidak tercapai. Sikap ini didasarkan pada teori ketidaksesuaian. Kepuasan kerja atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih antara apa yang dianggap telah didapatkan dengan apa yang diinginkan. Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi-kondisi aktual. Semakin

besar kekurangan atau selisih dan ketidak sesuaian maka akan semakin besar ketidak puasanya.

Kepuasan anggota kepolisian juga dapat dilihat dengan teori keadilan. Dimana anggota kepolisian akan memperhitungkan input, hasil, orang bandingan dan keadilan dan ketidakadilan. Input adalah sesuatu yang bernilai bagi anggota kepolisian yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti; pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah jam kerja dan peralatan atau perlengkapan pribadi yang telah dipergunakan untuk pekerjaannya. Hasil adalah sesuatu yang bernilai oleh seseorang pekerja yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti; upah/gaji, tunjangan, kenaikan pangkat, penghargaan serta kesempatan untuk berhasil atau ekspresi diri. Orang bandingan mungkin saja dari orang-orang dalam organisasi Polri ataupun organisasi lain dan bahkan dengan dirinya sendiri dengan pekerjaan/jabatannya terdahulu. Bila hasil akhirnya terdapat kesesuaian antara input, hasil dan orang bandingan maka anggota kepolisian akan merasakan keadilan (kepuasan kerja), jika anggota kepolisian menganggap perbandingan tersebut tidak adil maka ketidakadilan dianggap ada (tidak tercapai kepuasan).

Kepuasan kerja menurut teori Herzberg, kepuasan dibagi dalam dua kategori, yaitu berkaitan dengan faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik (*hygiens*). Faktor intrinsik adalah faktor-faktor dari dalam yang berhubungan dengan kepuasan, antara lain keberhasilan mencapai karier, pengakuan yang diperoleh dari institusi, sifat pekerjaan yang dilakukan, kemajuan dalam berkarier, serta profesional dan intelektual yang dialami seseorang. Sebaliknya apabila anggota kepolisian merasa tidak puas dengan pekerjaannya, ketidakpuasan ini dikaitkan dengan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik atau bersumber dari luar seperti, kebijakan organisasi, pelayanan administrasi, pengawasan atasan, hubungan dengan teman sekerja, kondisi kerja, dan gaji/ tunjangan yang diperoleh.

Guna penelitian ini, kepuasan kerja anggota kepolisian merupakan kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Peran pemimpin yang mengarahkan, mengerakan dan mempegaruhi sikap, perilaku anggota kepolisian dimungkinkan memiliki hubungan terhadap sikap puas dan tidak anggota kepolisian terhadap pekerjaannya. Perlu diingat bahwa pekerjaan anggota kepolisian lebih dari sekedar mengatur lalu-lintas secara mandiri atau sendiri,

melakukan penyidikan, mengumpulkan informasi dan melakukan patroli dengan kendaraan, tetapi pekerjaan anggota kepolisian sangat membutuhkan interaksi dengan rekan kerja dan para atasan/pimpinan, mematuhi peraturan-peraturan dan kebijakan organisasi. Dalam manajemen sumber daya manusia, pemenuhan kepuasan kerja sangat berdampak terhadap peningkatan produktivitas kerja dan sebaliknya ketidakpuasan akan berdampak pada motivasi kerja, gangguan psikologis yang mengarah ada frustrasi, kesehatan mental bahkan pada gangguan jiwa (Lady, 1985: 145).

Motivasi merupakan aspek psikologi manusia yang dapat mendorong menggerakkan dirinya dalam mencapai tujuan dari organisasi. Hal ini disebabkan bawahan/ anggota kepolisian dalam bekerja membawa segala tuntutan, harapan serta cita-cita untuk dapat memuaskan dirinya. Sedangkan kepuasan kerja merupakan kondisi atau perasaan yang timbul sebagai akibat dari terpenuhinya apa yang menjadi harapan dan kebutuhannya.

2.1.4 Pengukuran Sikap Kerja

Sikap kerja dapat diukur dengan banyak cara. Informasi tentang sikap kerja dapat diperoleh dengan cara khusus maupun reguler. Tipe-tipe pertanyaan yang dipergunakan untuk mendapatkan sikap para pekerja juga bervariasi.

Menurut Wexley dan Yukl (2005: 138) pertanyaan untuk mengetahui puas dan tidak puas seorang pekerja terhadap pekerjaannya dapat menggunakan, *pertama* dengan pertanyaan terbuka, para pekerja diminta menguraikan perasaan-perasaannya terhadap berbagai aspek pekerjaannya dengan kata-katanya sendiri. *Kedua* dengan pertanyaan tertentu, para pekerja diminta memilih salah satu diantara jawaban-jawaban yang telah disediakan untuk pertanyaan-pertanyaan tertentu. Terdapat beberapa jenis pertanyaan jawaban tertentu dan sebagian besar besar diantaranya telah dikembangkan untuk penggunaan kuesioner dibanding dengan untuk wawancara.

Satu jenis pertanyaan dengan jawaban tertentu didasarkan pada asumsi bahwa kepuasan dan kekecewaan (ketidakpuasan) merupakan bagian dari satu kontinum sikap dua kutup. Tipe item ini digunakan dalam *Memmetosa Satisfaction*

Questionnaire atau MSQ (Wexley & Yukl, 2005: 138). Bagian bagian tertentu dari skor item dapat dijumlahkan untuk mendapatkan nilai ekstrinsik dan intrinsik.

Skala kepuasan kerja yang lain yakni menggunakan item jawaban tertentu atau telah ditentukan. Skala ini disebut *Job Descriptive Index* atau JDI (Wexley & Yukl 2005: 138). JDI membedakan skala untuk kepuasan dengan upah, promosi, pengawasan, kerja dan orang. Skor diperoleh dengan menjumlahkan skor item-item dalam skala tertentu dan dengan demikian kepuasan kerja secara keseluruhan dapat dihitung. JDI telah digunakan dengan banyak variasi pekerja menurut umur, jenis kelamin, pendidikan, pendapatan serta tipe kelompok.

Skala jawaban tertentu ketiga untuk sikap kerja didasarkan pada teori *discrepancy*. Setiap item terdiri dari dua pertanyaan. Pertama untuk yang seharusnya dan yang kedua adalah apa yang ada sekarang. Item dalam skala ini dinilai dengan mengurai nilai angka responden atas apa yang seharusnya ada dengan bagian nilai angka atas yang sekarang ada. Semakin besar selisihnya semakin tidak puas responden dengan aspek-aspek pekerjaannya. Keseluruhan ketidakpuasan kerja dapat diukur dengan menjumlahkan skor semua item.

Menurut Robbins (2006: 103), penilaian karyawan atas seberapa puas atau tidak puas dirinya dengan pekerjaannya dapat menggunakan pendekatan yang banyak digunakan yakni peringkat global tunggal (*single global rating*) dan skor penghitungan (*summation score*) yang terdiri dari sejumlah aspek pekerjaan. Metode peringkat global tunggal tidak lebih dari sekedar menanyai karyawan untuk menanggapi pertanyaan. Para responden kemudian menjawab dengan memilih jawaban dari satu sampai lima yang mencerminkan jawaban dari sangat puas sampai sangat tidak puas. Pendekatan lainnya adalah penghitungan aspek pekerjaan. Pendekatan ini mengidentifikasi elemen-elemen pekerjaan tertentu dan menanyakan perasaan karyawan terhadap setiap elemen tersebut. Faktor-faktor yang umumnya disertakan adalah suasana kerja, pengawasan, tingkat upah/gaji, peluang promosi dan hubungan dengan mitra (Robbins, 2006: 103). Faktor-faktor tersebut diperingkat berdasarkan skala yang distandarkan dan kemudian ditambahkan untuk mendapatkan skor kepuasan kerja secara keseluruhan. Secara alamiah tampak bahwa menjumlahkan tanggapan-tanggapan terhadap sejumlah

faktor pekerjaan akan menghasilkan evaluasi lebih akurat tentang kepuasan kerja.

Dalam penelitian ini, untuk mengukur sikap kepuasan kerja anggota kepolisian menggunakan pendekatan yang banyak digunakan yakni peringkat global tunggal (*single global rating*) dan skor penghitungan (*summation score*) yang terdiri dari sejumlah aspek pekerjaan. Selanjutnya menggunakan skala dengan menggunakan item jawaban tertentu didasarkan pada asumsi bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari satu kutup. Para responden kemudian menjawab dengan memilih jawaban dari satu sampai lima yang mencerminkan jawaban dari "sangat puas" sampai "sangat tidak puas".

2.1.5 Indikator Kepuasan Kerja Anggota Kepolisian

Menurut Wexly dan Yukl, "cara yang terbaik untuk menjelaskan bagaimana sikap kerja ditentukan adalah dengan cara model interaksi" (2005: 144). Model interaksi yakni kepuasan kerja seseorang ditentukan bersama-sama atas dasar karakteristik situasi kerja dan karakteristik pekerja.

Tiga teori yang telah dijelaskan, atau yang paling sesuai dengan model interaksi adalah teori discrepancy. Persepsi seseorang tentang "apa yang seharusnya ada" dalam suatu pekerjaan akan ditentukan oleh karakteristik pekerja dan variabel situasi, sedangkan "apa yang ada sekarang" dalam suatu pekerjaan akan ditentukan oleh kondisi kerja aktual.

Studi-studi tentang pentingnya perbedaan karakteristik pekerjaan menemukan secara konsisten bahwa sifat pekerjaan itu sendiri adalah determinan utama kepuasan kerja. Hal ini dijelaskan oleh Wexly dan Yukl (2005: 147), beberapa studi terakhir telah berusaha mengidentifikasikan dimensi-dimensi penting dari materi pekerjaan dan mengetahui bagaimana kepuasan pekerja ditentukan bersama-sama oleh materi pekerjaan dan sifat-sifat individu.

Dimensi-dimensi inti dari materi pekerjaan dan mengetahui bagaimana kepuasan pekerja sebagai berikut:

1. Ragam Ketrampilan(*Skill Variety*)

Tingkat dimana suatu pekerjaan menuntut berbagai jenis aktivitas dalam menyelesaikan pekerjaannya yang mencakup penggunaan banyak jenis ketrampilan dan bakat-bakat pekerja.

2. Identitas Pekerjaan(*Task Identity*)

Tingkat dimana pekerjaan tersebut menuntut kelengkapan dalam suatu kesatuan dan setiap bagian diidentifikasi, yaitu mengerjakan suatu pekerjaan mulai dari permulaan hingga berakhir dengan hasil yang nyata.

3. Kepentingan Pekerjaan(*Task Significance*)

Tingkat dimana pekerjaannya memiliki dampak penting bagi kehidupan atau pekerjaan orang lain apakah dalam lingkungan organisasi maupun lingkungan luar.

4. Otonomi(*Autonomy*)

Tingkat dimana suatu pekerjaannya memberikan kebebasan, kemandirian serta kekuasaan substansial bagi pekerja dalam menjadwalkan pekerjaannya dan dalam menentukan prosedur yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan. Otonomi yang memberikan kebebasan dalam pekerjaan yang diibaratkan yakni pelaksanaan otonomi yang diberikan berdasarkan kewenangan yang ada sesuai tingkatan baik pangkat, jabatan maupun tingkatan satuan(mabas, polda, polres dan polsek).

5. Umpan balik pekerjaan itu sendiri(*Feedback From The Job Itself*)

Tingkat dimana dalam menyelesaikan aktifitas-aktivitas kerja yang dituntut oleh suatu pekerjaan memberikan konsekuensi pada pekerja mendapatkan informasi langsung dan jelas tentang efektifitas pelaksanaan kerjanya.

Penelitian ini akan menggunakan kelima dimensi yang dijelaskan oleh Wexley dan Yukl (2005: 147) tersebut. Beberapa studi terakhir telah berusaha mengidentifikasi dimensi-dimensi penting dari materi pekerjaan untuk mengetahui bagaimana kepuasan kerja. Selanjutnya dioperasionalkan kedalam pertanyaan kuesioner untuk dijawab oleh responden dengan memilih jawaban yang telah disediakan.

2.2 Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Istilah kepemimpinan adalah kata yang diambil dari kata-kata yang umum dipakai dan merupakan gabungan dari kata ilmiah yang dalam pendefinisianya banyak perbedaan diantara para ahli. Dalam praktek sehari-hari, sering diartikan sama antara pemimpin dan kepemimpinan, padahal macam pengertian tersebut berbeda. Seperti halnya konsep tentang organisasi dan manajemen, maka teori dan konsep tentang kepemimpinan juga sangat banyak. Selanjutnya dalam penjelajahan pemikiran tentang eksistensi seorang pemimpin banyak orang mendefinisikan konsep kepemimpinan. Stogdill (1974) menyatakan bahwa banyaknya definisi kepemimpinan hampir sama dengan jumlah orang yang mendefinisikan kepemimpinan itu sendiri (Sarwono, 2005: 38).

Sebagian besar definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain, membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan didalam kelompok atau organisasi. Hal ini dapat kita lihat dari pendefinisian yang dilakukan seperti;

1. Kepemimpinan adalah suatu proses, perilaku atau hubungan yang menyebabkan suatu kelompok dapat bertindak secara bersama-sama atau secara bekerja sama atau sesuai dengan aturan atau sesuai dengan tujuan bersama. Sebaliknya, yang dinamakan pemimpin adalah orang yang melaksanakan proses, perilaku atau hubungan tersebut (Sarwono, 2005: 40).
2. Kepemimpinan adalah tindakan memotivasi orang lain atau menyebabkan orang lain melakukan tugas tertentu dengan tujuan untuk mencapai tujuan spesifik. Kepemimpinan adalah aspek yang paling signifikan dari kegiatan manajemen (Anoraga, 1998: 188).
3. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran (Rauch & Behling dalam Yukl 2009: 4).

4. Kepemimpinan adalah orang yang yang dapat mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu (Paul dan Blanchard dalam Kunarto 1997: 121).
5. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran (Robbins, 2006: 432).
6. Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukakn secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2009: 8).

Banyaknya pendefenisian tersebut dapat diidentifikasi unsur-unsur utama sebagai esensi kepemimpinan. Menurut Kunarto (1997: 122) unsur-unsur dasar kepemimpinan meliputi:

1. Kemampuan mempengaruhi orang lain adalah inti dari kepemimpinan.
2. Dalam kepemimpinan harus ada posisi yang memimpin (atasan) dan yang dipimpin, bawahan atau follower.
3. Upaya untuk mempengaruhi di laksanakan dengan proses komunikasi,
4. Upaya mempengaruhi bertujuan untuk memotivasi dn mengerakan orang lain, dan
5. Menggerakkan orang lain berkepentingan langsung dengan tujuan yang harus dicapai oleh kelompok atau organisasi.

Sementara menurut Nawawi (2006: 29) unsur-unsur kepemimpinan meliputi; unsur pemimpin atau orang yang mempengaruhi, unsur orang yang dipimpin sebagai pihak yang dipengaruhi, unsur interaksi atau kegiatan/usaha dan proses mempengaruhi, unsur tujuan yang hendak dicapai dalam proses mempengaruhi dan unsur perilaku/kegiatan yang dilakukan sebagai hasil mempengaruhi.

Pengertian kepemimpinan dengan unsur-unsurnya seperti diuraikan diatas berarti bahwa kepemimpinan berlangsung didalam organisasi yang memiliki bentuk struktur organisasi. Didalam struktur itu terdapat unit-unit kerja sebagai hasil kegiatan pengorganisasian berupa pembedangan dan pembagian pekerjaan dengan mengelompokan kerja sejenis kedalam satu unit kerja. Dengan demikian

tersusun unit kerja secara berjenjang atau bersifat vertikal yang setiap unitnya dipimpin oleh seorang pemimpin. Sedangkan secara keseluruhan dipimpin seorang pimpinan puncak (*top leader*) yang posisinya berada paling atas. Setiap pemimpin membawahi sejumlah anggota organisasi sebagai pelaksana keputusan menjadi kerja/kegiatan yang terarah pada tujuan, baik yang dilaksanakan secara individual maupun melalui kerjasama dengan atau tanpa bantuan tim.

Menurut Nawawi (108-110), salah satu tolok ukur dalam mengevaluasi kepemimpinan dalam mengefektifkan organisasi, sebagai berikut:

1. Pencapaian kelompok/organisasi, yakni berdasarkan keberhasilan atau kinerja kelompok/organisasi. Pencapaian itu dapat berupa laba yang diperoleh, tingkat produktivitas, tingkat efektivitas dan efisiensi kerja, hubungan hasil kerja dengan standar pekerjaan.
2. Kepuasan kerja anggota organisasi/bawahan.

Kepuasan kerja ditunjukkan dari perasaan senang dan sikap positif anggota organisasi terhadap pekerjaan dan hasil kerjanya, pimpinan, organisasi, dan hubungan kerjanya. Misalnya anggota organisasi menunjukkan sikap hormat pada pimpinan, bekerja dengan motivasi yang tinggi dan ketulus ikhlisan, kesediaan menerima tanggung jawab, tidak ada keresahan dan konflik.

3. Pertumbuhan/perkembangan kelompok/organisasi.

Tujuan ideal organisasi (khususnya organisasi profit atau perusahaan/industri) pada dasarnya adalah untuk mempertahankan dan mengembangkan organisasi, yang sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan. Pengembangan organisasi berarti pemimpin mampu menggerakkan anggota organisasi dalam meningkatkan kondisi organisasinya, yang menjadi lebih baik dari waktu ke waktu.

4. Pengaruh pimpinan terhadap anggota organisasi/kelompok.

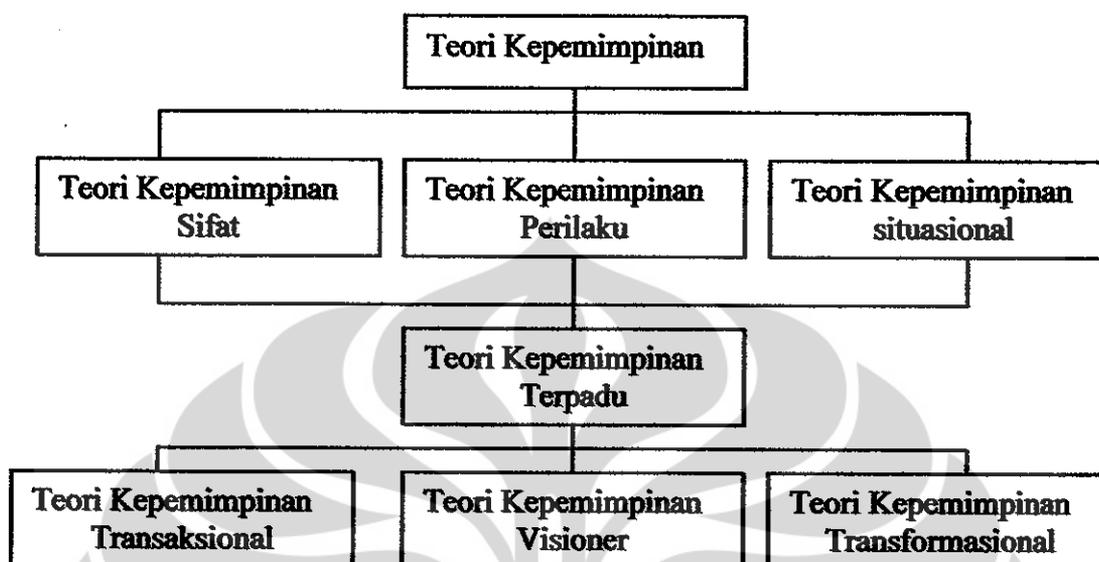
Tingkat dan kualitas pengaruh dapat dijadikan tolok ukur kepemimpinan, antara lain dalam bentuk meningkatnya solidaritas kelompok, kerjasama anggota, motivasi kerja dan motivasi berprestasibawahan, kemampuan memecahkan masalah, pengambilan keputusan dan penyelesaian konflik.

Uraian diatas menjelaskan bahwa kepuasan kerja anggota menjadi salah satu tolok ukur dalam melihat kepemimpinan mengefektifitaskan organisasi.

2.2.2 Teori-Teori Kepemimpinan

Teori-teori kepemimpinan yang telah dikembangkan terdapat beberapa tahapan. Menurut Rachmany, "Pada awalnya kepemimpinan lebih dikonsentrasikan pada identifikasi sifat personalitas yang menjadi ciri seorang pemimpin sukses" (2005: 23-27). Teori ini berasumsi bahwa kesuksesan seorang pemimpin karena dilahirkan memiliki sifat dan pembawaan tertentu yang membedakan dengan orang yang bukan pemimpin. Kedua, muncul pendekatan gaya dan perilaku kepemimpinan. Dalam pengertian ini, studi lebih berfokus pada pengenalan suatu cara terbaik memimpin. Kelemahan teori ini adalah mengabaikan peran penting situasional sebagai faktor penentu efektifitas seorang pemimpin. Keterbatasan tersebut memunculkan teori kepemimpinan yang ketiga yakni teori situasional dan kontigensi yang penekanannya lebih bergeser dari cara terbaik memimpin kepada konteks situasional. Prinsip umum dari teori ini adalah efektifitas kepemimpinan tergantung kepada diagnosis pemimpin dan pemahamannya terhadap situasi, diikuti dengan gaya yang tepat pada masing-masing keadaan. Selanjutnya juga dirasakan terdapat berbagai kelemahan, kemudian muncul studi yang cukup baru, yaitu studi tentang kepemimpinan yang membedakan antara kepemimpinan transaksional dengan transformasional. Studi ini menyatakan pemimpin dengan gaya transaksional biasanya diistilahkan dengan kepemimpinan intrumental dan seringkali berfokus pada hubungan pertukaran dengan bawahan. Sebaliknya pemimpin transformasional lebih menekankan pada visionary dan antusias, dengan kemampuan inheren dari pemimpin untuk memotivasi bawahan. Peta studi tentang teori model kepemimpinan, digambarkan oleh rachmany sebagai berikut:

Diagram 2.3
Peta Studi Tentang Model Kepemimpinan



Sumber: Hasan Rachmany, 2005, hal 63.telah diolah kembali.

Sejalan dengan hal perkembangan teori kepemimpinan menurut Yukl (2009: 13) mengolongkan teori kepemimpinan tersebut kedalam lima pendekatan, sebagai berikut; (1) pendekatan ciri, (2) pendekatan perilaku, (3) pendekatan kekuasaan-pengaruh, (4) pendekatan situasional dan (5) pendekatan terpadu.

Menurut Sarwono (2005: 40), Teori kepemimpinan dapat digolongkan dalam empat teori besar, yaitu yang menggunakan pendekatan (1) pengaruh kekuasaan, (2) bakat, (3) perilaku dan (4) situasi.

Selain teori kepemimpinan terdapat pembahasan oleh para ahli tentang tipe dan gaya kepemimpinan. Gaya atau perilaku kepemimpinan ini secara lebih rinci sebagai bagian dari salah satu tipe kepemimpinan baik terkait atau tidak dengan salah satu teori kepemimpinan. Tipe kepemimpinan diartikan sebagai bentuk atau pola atau jenis kepemimpinan yang didalamnya diimplementasikan satu atau lebih perilaku atau gaya kepemimpinan sebagai pendukungnya. Sedangkan gaya kepemimpinan menurut Nawawi mengartikan, "Perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahanya" (2006: 115).

Dharma mendefinisikan, "Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang ditunjukkan seseorang pada saat mencoba mempengaruhi orang lain"(1984: 37). Definisi yang sama juga diberikan oleh Hersey dan Blanchard (1988) yang menyatakan gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pada saat seseorang mencoba mempengaruhi orang lain dan mereka menerimanya (Nawawi, 2006: 115).

Berkaitan dengan tipe kepemimpinan, Jennings dan Golembiewski (1992) dalam Nawawi mengemukakan enam tipe kepemimpinan, yang terdiri dari: (1) kepemimpinan otokratis, (2) kepemimpinan diktatoris, (3) kepemimpinan demokratis, (4) kepemimpinan kharismatis, (5) kepemimpinan paternalistis, dan (6) kepemimpinan *laissez-faire*.

Menurut Nawawi (2006: 158) menyatakan bahwa sekurang-kurangnya terdapat empat gaya atau perilaku kepemimpinan, yakni; (1) gaya atau perilaku kepemimpinan ahli (*expert*), (2) gaya atau perilaku kepemimpinan kharismatik, (3) gaya atau perilaku kepemimpinan paternalistik, dan (4) gaya atau perilaku kepemimpinan transformasional.

Dalam penelitian ini dikhususkan pada gaya atau perilaku kepemimpinan transaksional dan transformasional. Alasan pemilihan teori transaksional dan transformasional adalah pertama, bahwa konsep tentang pembahasan teori gaya kepemimpinan transformasional ini masih baru. Kedua, diyakini bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat digunakan pada organisasi dan budaya apapun (menurut Bass) termasuk keyakinan penulis teori ini juga dapat diaplikasikan didalam organisasi kepolisian. Ketiga, kepemimpinan transaksional efektif untuk skala organisasi sedang kebawah, sedangkan transformasional untuk skala sedang keatas. Organisasi seperti kepolisian yang berlingkup nasional banyak mengaplikasikan jenis transformasional seperti banyak dipelajari oleh perwira-perwira militer di AS, Jerman, Kanada/(Kunarto, 1997: 155).

Konsep kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional pertama kali diungkapkan Burn (1978), yang kemudian dikembangkan oleh Bass (1985). Burn (1978) mengemukakan konsep awal kepemimpinan transformasional sebagai *transforming leadership* yaitu proses saat pemimpin (*leader*) dan

bawahan (*follower*) saling mendukung untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih baik.

Burn menekankan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses, dan bukan merupakan kesatuan tindakan pada waktu tertentu. Burn(1978) membedakan *transforming leadership* dengan kepemimpinan *transaksional*. Ia mengemukakan bahwa pemimpin *transaksional* (*transactional leader*) akan memotivasi bawahan dengan menangani minat (*self interest*) bawahannya. Jika seorang pemimpin bisa memenuhi kebutuhan bawahannya, bawahan akan mematuhi pemimpinnya, sehingga yang terjadi dalam kepemimpinan transaksional adalah hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan. Bass (1985) mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional berdasarkan konsep yang dikemukakan Burn, tetapi Bass tidak menggunakan istilah *transforming leadership* melainkan *transformational leadership*. Dengan demikian, orientasi kepemimpinan yang dikemukakan Bass bukan pada proses kepemimpinan seperti yang diungkapkan Burn, tetapi pada kondisi kepemimpinan pada saat tertentu. Selain kepemimpinan transformasional, Bass juga menekankan adanya konsep kepemimpinan transaksional dengan makna sama seperti yang dikemukakan Burn.

Isu penting dalam kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional adalah perbedaan fundamental pendapat Burn dan Bass mengenai dikotomi kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Burn memandang kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional sebagai dua kutub yang berlawanan dalam suatu kontinum. Dengan demikian, seorang pemimpin bisa berperilaku transaksional atau transformasional, tapi dia tidak bisa berperilaku transaksional dan transformasional. Sebaliknya, Bass mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional dan transformasional bukan merupakan dua kutub terpisah, tetapi merupakan dua hal yang saling melengkapi (*komplementer*).

2.2.3 Gaya Kepemimpinan Transaksional

Upaya pengenalan lebih dalam tentang konsep kepemimpinan transaksional ditandai dengan pemimpin yang memandu atau memotivasi

bawahan atau anggotanya mengarah kepada pencapaian tujuan dengan memperjelas peran dan aturan tugas (Nawawi, 2006: 165). Kepemimpinan jenis ini didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) di mana para pengikut mendapat imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah-perintah pemimpin. Peran timbal balik dari seseorang pemimpin disebut peran transaksional (Ivancevich dkk, 2007: 212).

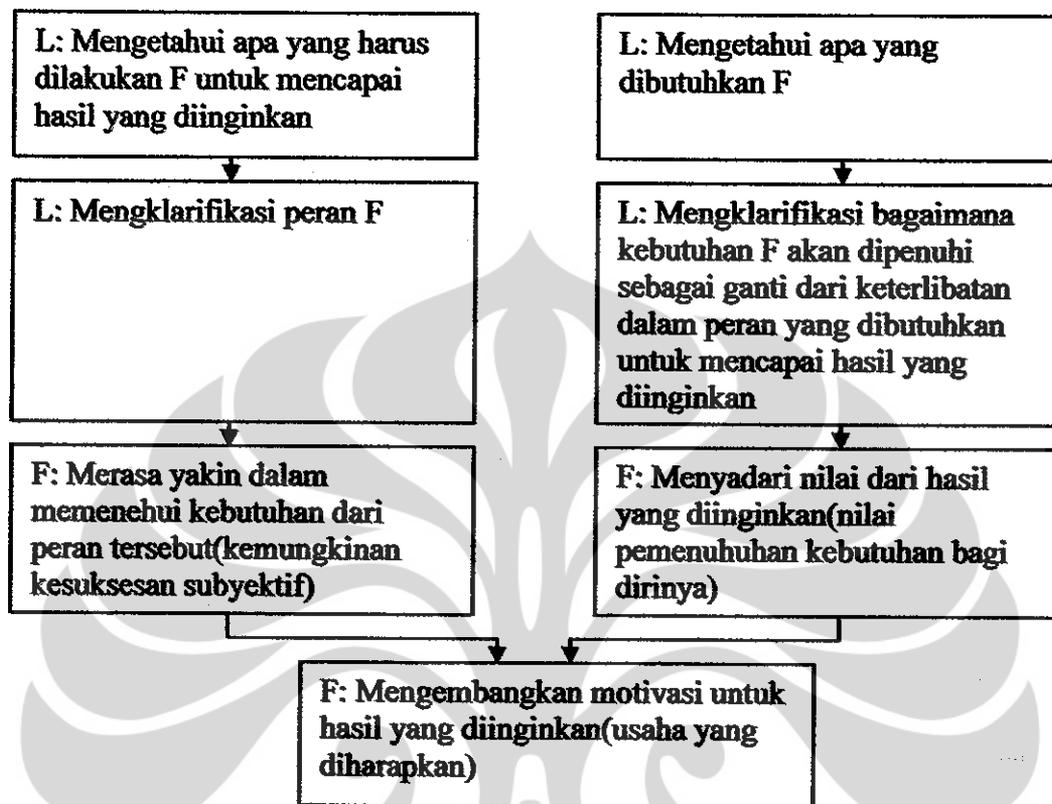
Seperti halnya Burns dan Bass (1985) dalam Yukl (2009), memandang kepemimpinan transaksional sebagai sebuah pertukaran imbalan untuk mendapatkan kepatuhan. Namun demikian Bass mendefinisikan kepemimpinan transaksional dalam arti luas daripada Burns. Bass menganggap teori-teori seperti pertukaran pemimpin-anggota dan teori-teori jalur tujuan (*Path Goal*) sebagai penjelasan mengenai kepemimpinan transaksional.

Selanjutnya, Bass (1990) dalam Marselius dan Andarika (2004), mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni:

1. Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan;
2. Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan; dan
3. Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

Lebih jelasnya hubungan pemimpin dan bawahan dalam gaya kepemimpinan transaksional tersebut Bass menggambarkan dalam diagram sebagai berikut:

Diagram 2.4
Kepemimpinan Transaksional



L: *Leadership*/pemimpin

F: *Follower*/pengikut

Sumber: Ivancevich dkk, 2007, hal. 214.

Kepemimpinan transaksional menekankan pada transaksi atau pertukaran yang terjadi antar pemimpin, rekan kerja dan bawahannya. Pertukaran ini didasarkan pada diskusi pemimpin dengan pihak-pihak terkait untuk menentukan apa yang dibutuhkan dan bagaimana spesifikasi kondisi dan upah/hadiah jika bawahan memenuhi syarat-syarat yang ditentukan.

Menurut Robbins (2006: 473) karakteristik kepemimpinan transaksional ditunjukkan sebagai berikut:

1. Imbalan Kontinjen (*Contingensi Reward*).
Kontrak pertukaran imbalan atas upaya, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
2. Manajemen berdasar pengecualian (aktif)
Melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standart, menempuh tindakan perbaikan.

3. Manajemen berdasar pengecualian (pasif)

Mengintervensi hanya jika standart tidak dipenuhi.

4. *Leissez-faire*

Melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan

Bass dan Avolio (1994), seperti yang dikutip oleh Munandar (2001), membahas empat dimensi dari kepemimpinan transaksional, sebagai berikut:

1. Imbalan Kontinjen (*Contingensi Reward*).

Jika bawahan melakukan pekerjaan untuk kepentingan perusahaan, yang menguntungkan perusahaan, maka kepada mereka dijanjikan imbalan yang setimpal. Misalnya jika bawahan berprestasi tinggi ia akan mendapat imbalan yang memuaskan dirinya. Transaksinya ialah: "jika anda bekerja baik, akan saya beri imbalan yang baik"

2. Manajemen berdasar pengecualian aktif (*Management by exception active*)

Manajer secara aktif dan ketat memantau pelaksanaan tugas pekerjaan bawahan agar mereka tidak gagal dalam melaksanakan pekerjaan, atau agar kesalahan dan kegagalan bawahan dapat secepatnya diketahui untuk diperbaiki. Transaksinya ialah: "Silahkan melaksanakan tugas pekerjaan anda, saya akan mengawasi secara ketat, sehingga jika saya melihat akan terjadi kesalahan akan saya bantu anda"

3. Manajemen berdasar pengecualian pasif (*Management by exception pasive*)

Manajer baru bertindak setelah terjadi kegagalan untuk mencapai tujuan, atau setelah benar-benar timbul masalah yang serius. Manajer berpandangan bahwa ia akan bertindak jika belum timbul masalah atau jika belum ada kegagalan. Bawahan mendapat kesempatan untuk berupaya memperbaiki kerjanya, mengatasi masalahnya, mengoreksi kesalahannya. Transaksinya ialah: "Silahkan melaksanakan tugas pekerjaan anada. Jika timbul masalah atau jika anda bertindak salah, usahakan mengatasi masalah atau memperbaiki kesalahan anda sendiri. Saya akan membantu anda, jika saya lihat anda tidak mampu mengatasi masalah tersebut atau memperbaikinya".

4. *Leissez-faire*

Manajer membiarkan bawahannya melakukan tugas pekerjaan tanpa ada pengawasan dan pimpinan. Mutu unjuk kerjanya seluruhnya merupakan tanggung jawab bawahan. Transaksinya ialah:” silahkan anda melakukan tugas pekerjaan anda sendiri, anda mampu melakukannya dan harus bertanggung jawab sendiri atas hasil kerja anda”.

Keempat dimensi tersebut dapat dilihat derajat kepercayaan dari atasan/pimpinan terhadap bawahannya yang berbeda-beda. Pertama, dimensi *contingent reward*, pemimpin belum mempercayai kemampuan bawahannya dan memberikan kesempatan kepadanya untuk memperlihatkan kemampuannya. Kesungguhan kerjanya ditimbulkan melalui reward yang setimpal dengan prestasi kerjanya. Kedua, dimensi *Management by exception active*, digambarkan adanya kepercayaan terhadap bawahan, namun belum banyak sehingga memerlukan pengawasan. Ketiga, *Management by exception pasive*, digambarkan kepercayaan akan kemampuan bawahan telah menjadi lebih besar sehingga pengawasannya tidak ketat dan atasan percayabahwa bawahannya telah dapat menyelesaikan masalahnya sendiri. Keempat, *Leissez-faire*, manajer sudah percaya sepenuhnya kepada bawahannya, sehingga ia tidak memantaunya lagi.

Pemimpin berpegang pada imbalan kontijen dan manajemen pengecualian aktif dan pasif dalam penggunaan gaya transaksional. Ivancevich dkk (2007: 213) mengatakan bahwa penelitian menunjukkan ketika *reinforcment* bersifat kontijen, para pengikut akan memperlihatkan peningkatan kinerja dan kepuasan, para pengikut akan percaya bahwa mencapai target akan memberikan mereka imbalan yang diinginkan.

Penelitian ini menggunakan keempat dimensi gaya kepemimpinan transaksional Bass dan Avolio (1994) yang dikutip oleh Munandar (2001) dan dalam Robbins (2006: 473) untuk selanjutnya dijabarkan konsep operasional ke dalam pertanyaan kuesioner yang akan di ujikan kepada responden.

2.2.4 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Teori kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan terakhir yang hangat dibicarakan selama dua dekade terakhir ini. Gagasan awal mengenai model kepemimpinan transformasional tidak lepas oleh James Mc Gregor Burns yang membedakan antara kepemimpinan yang melakukan transformasi dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral para pengikut dalam upaya meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi sumber daya mereka untuk mereformasi institusi (Yukl, 2009: 290).

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi. Kepemimpinan ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang lebih menekankan pada kegiatan pemberdayaan (*empowerment*) melalui peningkatan konsep diri bawahan/anggota organisasi yang positif (Nawawi, 2006: 165). Sehingga kepemimpinan transformasional ini memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran tingkat yang lebih tinggi yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu. Para bawahan memiliki konsep diri positif sehingga mampu mengatasi permasalahan dengan mempergunakan potensinya masing-masing, tanpa tertekan atau ditekan, akhirnya mereka mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional dapat menyebabkan para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kestiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.

Tjiptono dan Syakhroza (1999) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional bisa berhasil mengubah status quo dalam organisasinya dengan cara mempraktikkan perilaku yang sesuai pada setiap tahapan proses transformasi. Apabila cara-cara lama dinilai sudah tidak lagi sesuai, maka sang pemimpin akan menyusun visi baru mengenai masa depan dengan fokus strategik dan motivasional. Visi tersebut menyatakan dengan tegas tujuan organisasi dan sekaligus berfungsi sebagai sumber inspirasi dan komitmen.

Kepemimpinan transformasional harus dapat mengartikan dengan jelas mengenai sebuah visi untuk organisasi, sehingga para pengikutnya akan

menerima kredibilitas pemimpin tersebut. Menurut Bass dalam Yukl (2009: 305), pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan;

1. Membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas
2. Membujuk mereka untuk memetingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi.
3. Mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi.

Perilaku kepemimpinan transformasional menurut Bass meliputi tiga jenis perilaku; (1) pengaruh ideal, (2) stimulasi intelektual dan (3) pertimbangan individual. Pengaruh ideal adalah perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin. Stimulasi intelektual adalah perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru. Pertimbangan individual meliputi pemberian dukungan, dorongan dan pelatihan bagi pengikut. Dalam perkembangannya terdapat penambahan perilaku yakni motivasi inspirasional yang meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan symbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan membuat model perilaku yang tepat (Yukl, 2009: 305)

Adapun perilaku kepemimpinan transformasional, sebagai berikut;

1. Pengaruh Idealis (*Idealized Influence*).
2. Pertimbangan Individual (*Individual Consideration*).
3. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*).
4. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*).

Menurut Nawawi (2006: 166), untuk lebih memahami kepemimpinan transformasional ciri-cirinya sebagai berikut;

1. Kepemimpinan ini cenderung kharismatik, melalui perumusan visi dan misi secara jelas, menanamkan kebanggaan pada organisasi dan pemimpin, memperoleh pengharagaan, dukungan dan kepercayaan dari bawahan/anggota organisasi dan atau rekan kerja.
2. Kepemimpinan ini memberikan pertimbangan yang diindividualkan, memberi perhatian secara pribadi, memperlakukan bawahan/anggota organisasi secara individual, menyelenggarakan pelatihan dan menasehati.

3. Kepemimpinan ini mengutamakan inspirasi, yang mencakup mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan lambang-lambang dan slogan-slogan untuk memfokuskan usaha mengungkapkan sesuatu yang penting secara sederhana.
4. Kepemimpinan ini memiliki kemampuan memberikan rangsangan intelektual, menggalakan penggunaan kecedasan, membangun organisasi belajar, mengutamakan rasionalitas dan melakukan pemecahan masalah secara teliti.

Kepemimpinan transformasional berbeda tetapi bersinggungan dengan kepemimpinan kharismatik. Kepemimpinan kharismatik menginginkan bawahan/anggota organisasi sebagai pengikutnya untuk mengadopsi pandangan pimpinan tanpa atau dengan sedikit mungkin perubahan. Sebaliknya kepemimpinan transformasional berusaha menanamkan dan mendorong para bawahannya/anggota organisasi untuk bersikap kritis terhadap pendapat dan pandangan yang sudah mapan dilingkungannya atau yang ditetapkan oleh pemimpin.

Penelitian ini menggunakan keempat dimensi gaya kepemimpinan transformasional menurut Bass dalam (Robbins, 2006; Yukl, 2009: 305) untuk selanjutnya dijabarkan dengan konsep operasional ke dalam pertanyaan kuesioner yang akan di ujikan kepada responden.

2.3 Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian yang telah dilakukan tentang gaya kepemimpinan secara umum berkesimpulan bahwa kepemimpinan berpengaruh kepada kepuasan kerja para bawahan/anggotanya.

1. Penelitian Ramlan Ruvendi (Jurnal Ilmiah Binaniaga 2005) dengan judul Imbalan dan gaya kepemimpinan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor (BBIHP), menyimpulkan bahwa terdapat hubungan dan pengaruh signifikan antara variable gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai BBIHP yang diperlihatkan oleh koefisien partial sebesar 6,549, koefisien regresi X2 sebesar 0,355.

2. Penelitian tentang Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Magelang oleh Agus Ardiyanto, PSFEUGM 2008. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey yaitu dimaksudkan untuk memperoleh keterangan secara aktual tentang aspek-aspek yang diteliti dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini yang merupakan variabel bebas adalah variabel kepemimpinan transaksional (X1), kepemimpinan transformasional (X2), sedangkan variabel terikatnya yaitu kepuasan kerja (Y). Populasinya adalah seluruh pegawai/karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Magelang. Sampelnya adalah karyawan pelaksana (pegawai negeri sipil) pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Magelang. Teknik pengumpulan datanya dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Teknik pengambilan sampelnya menggunakan purposive sampling. Metode analisisnya menggunakan analisis regresi berganda (multiple regression). Dari hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa: (1). Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Magelang. (2). Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Magelang.
3. Penelitian tentang Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja oleh Marselius Sampe Tondok dan Rita Andarika. Fakultas Psikologi Universitas Bina Darma Palembang 2004. Subjek dalam penelitian ini terdiri dari 100 orang karyawan Badan Koordinasi Koperasi Kredit Daerah Sumatera Selatan. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *random sampling*. Teknik analisis statistik yang digunakan untuk menguji keempat hipotesis penelitian adalah analisis korelasi parsial, analisis regresi ganda, uji-t, dan analisis *product moment*. Hasil hipotesis pertama yang menggunakan analisis korelasi parsial menunjukkan bahwa persepsi gaya kepemimpinan

transformasional dengan kepuasan kerja berkorelasi secara positif dan sangat signifikan dengan koefisien korelasi sebesar 0,835; $p < 0,01$. Hipotesis kedua yang dianalisis dengan dengan analisis korelasi parsial menunjukkan bahwa persepsi gaya kepemimpinan transaksional berkorelasi secara negatif dan tidak signifikan dengan kepuasan kerja, dengan koefisien korelasi sebesar -0,061; $p > 0,05$. Hipotesis ketiga yang dianalisis dengan analisis korelasi regresi ganda menunjukkan bahwa persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, secara bersama-sama, berkorelasi secara positif dan sangat signifikan dengan kepuasan kerja, dengan koefisien korelasi sebesar 0,695; $p < 0,01$.

2.4 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja

Pada setiap organisasi pemimpin memiliki peran sangat besar, sebagai faktor berhasil atau gagalnya suatu organisasi. Seorang pemimpin selain memiliki hak dan kekuasaan untuk mengatur segala sesuatunya sesuai dengan tujuan organisasi, juga harus memiliki gaya kepemimpinan yang dapat diterima oleh orang lain dalam hal ini bawahannya, karena secara langsung maupun tidak langsung seorang pemimpin juga akan mendapat penilaian dari cara dia memimpin. Perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasinya akan mempengaruhi kepada kepuasan kerja anggotanya. Gaya dalam kepemimpinan yang sesuai akan memberikan perasaan senang, terjamin dan aman dalam bekerja oleh anggota organisasi. Artinya gaya kepemimpinan yang positif akan memberikan kepuasan kerja sebagai pendukung utama dalam menciptakan dan mengembangkan iklim organisasi yang kondusif

Sementara itu, kepuasan kerja menjadi masalah yang sangat kompleks karena menyangkut perilaku individu yang berbeda-beda. Kepuasan kerja ini pun pada akhirnya menjadi masalah yang sangat penting terbukti dengan besarnya manfaat baik bagi kepentingan individu (pekerja) dan organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja yang baik.

Judge dan Locke (1993) dalam Marselius dan Andarika (2004: 39) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu kepuasan kerja. Jenkins (dalam Manajemen, 1990), mengungkapkan bahwa keluarnya karyawan lebih banyak disebabkan oleh ketidakpuasan terhadap kondisi kerja karena karyawan merasa pimpinan tidak memberi kepercayaan kepada karyawan, tidak ada keterlibatan karyawan dalam pembuatan keputusan, pemimpin berlaku tidak objektif dan tidak jujur pada karyawan. Pendapat ini didukung oleh Nanus (1992) yang mengemukakan bahwa alasan utama karyawan meninggalkan organisasi disebabkan karena pemimpin gagal memahami karyawan dan pemimpin tidak memperhatikan kebutuhan-kebutuhan karyawan. Pada dasarnya, kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi anggota dalam sebuah organisasi, sehingga mereka termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam memberikan penilaian terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin, anggota melakukan proses kognitif untuk menerima, mengorganisasikan, dan memberi penafsiran terhadap pemimpin.

Gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional merupakan gaya kepemimpinan (terpadu), yakni mendasarkan pada penggunaan lebih dari satu jenis variabel kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional oleh Bass (Yukl, 2009: 306) dianggap efektif dalam situasi atau budaya apapun. Berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku karyawan, Podsakoff dkk. (1996) yang dikutip Marselius dan Adarika (2004: 39) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku karyawan di mana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi, kepuasan kerja dan mampu mengurangi sejumlah konflik yang sering terjadi dalam suatu organisasi.

Perilaku kepemimpinan transformasional menurut Bass meliputi tiga jenis perilaku;

1. Pengaruh ideal adalah perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin

2. Stimulasi intelektual adalah perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.
3. Pertimbangan individual Pertimbangan individual meliputi pemberian dukungan, dorongan dan pelatihan bagi pengikut.

Dalam perkembangannya terdapat penambahan perilaku yakni motivasi inspiasional yang meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan symbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan membuat model perilaku yang tepat (Yukl, 2009: 305).

Dari perilaku kepemimpinan transformasional tersebut bila dikaitkan dengan kepuasan kerja para anggota organisasi bahwa, dalam teori kepuasan kerja yakni teori dua factor menyebutkan karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua factor yakni *hygiene factor* meliputi upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Kedua adalah *satisfiers* yakni karakteristik pekerjaan yang relevan dengan kebutuhan-kebutuhan urutan lebih tinggi seseorang serta perkembangan psikologisnya, mencakup pekerjaan yang menarik penuh tantangan, kesempatan berprestasi, penghargaan dan promosi (Wexley & Yukl, 2005: 136). Bila kebutuhan *hygiene* terpenuhi seseorang tidak akan lagi kecewa tapi belum terpuaskan dan anggota organisasi akan terpuaskan bila kebutuhannya *satisfier* ini terpenuhi.

Dalam kepemimpinan transformasional anggota organisasi para pengikut akan merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan pengormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang awalnya diharapkan mereka. Sehingga dengan demikian kebutuhan *satisfiers* terpenuhi dan anggota diharapkan mendapatkan kepuasan kerja. Herzberg(1968) dalam Wexley dan Yukl (2005: 137), menjelaskan juga bahwa kepuasan dan motivasi keduanya ditentukan oleh faktor-faktor pekerjaan yang dinamakan *satisfiers*. Intesif, upah, pengawasan yang lebih baik, serta program-program lain dipandang sebagai pendekatan yang tidak efektif untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi.

Sedangkan, pada gaya kepemimpinan transaksional menekankan pada transaksi atau pertukaran yang terjadi antar pemimpin, rekan kerja dan bawahannya. Pertukaran ini didasarkan pada diskusi pemimpin dengan pihak-

pihak terkait untuk menentukan apa yang dibutuhkan dan bagaimana spesifikasi kondisi dan upah/hadiah jika bawahan memenuhi syarat-syarat yang ditentukan.

Dikaitkan dengan teori kepuasan kerja yakni teori keadilan bahwa komponen utama teori ini adalah input, hasil, orang bandingan dan keadilan dan ketidakadilan (Wexley & Yukl, 2005: 131). Bila anggota telah mengeluarkan input maka dia mengharapkan hasil yakni sesuatu yang bernilai yang diperoleh dari hasil pekerjaannya, selanjutnya input yang telah dikeluarkan dan hasil yang didapatkan akan dibandingkan dengan orang bandingan kemudian anggota tersebut akan memberikan penilaian adil atau tidak adil. Bila hasil akhirnya terdapat kesesuaian antara input, hasil dan orang bandingan maka anggota akan merasakan keadilan (kepuasan kerja). Dalam teori ini bisa kita lihat adanya transaksi pertukaran yang terjadi untuk mendapatkan kepuasan. Bila pertukaran tersebut tidak sesuai maka anggota organisasi tidak akan mendapatkan kepuasan kerja. Sejalan dengan konsep dalam gaya kepemimpinan transaksional bahwa antara pimpinan dan bawahan terjadi kesepakatan untuk pertukaran atas apa yang dilakukan.

Mengingat kepuasan kerja sebagai kondisi emosi anggota organisasi yang bersifat individual maka pada masing-masing orang akan berbeda-beda atau sangat bervariasi. Disamping itu kepuasan kerja dapat juga dapat berubah-ubah pada diri seorang anggota organisasi sebagai individu karena pengaruh perubahan yang dilaksanakan oleh gaya kepemimpinan (Wexley & Yukl, 2005: 296).

Penelitian ini akan membedakan kepuasan kerja pada anggota polisi yang berpangkat bintara dan perwira. Kepangkatan anggota polisi diatur dalam undang-undang bahwa setiap anggota Kepolisian RI diberi pangkat yang mencerminkan peran, fungsi, dan kemampuan, serta sebagai keabsahan wewenang dan tanggung jawab dalam penugasannya (UU No 2 tahun 2002 pasal 25). Selanjutnya kepangkatan yang dimilikinya juga membawa konsekuensi pada hak dan kewajiban yang diembanya. Setiap anggota kepolisian RI memperoleh gaji dan hak-hak lainnya yang adil dan layak. Pada kepangkatan bintara, akan memperoleh gaji, dan hak-hak lainnya yang berbeda dengan kepangkatan perwira. Kepangkatan bintara yang diposisikan sebagai pelaksana pada organisasi Polri. Pekerjaan sebagai pelaksana merupakan jenis pekerjaan lapangan yang secara mental

menantang. Bagi anggota yang lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepada mereka untuk menggunakan ketrampilan dan keberagaman tugas akan memberikan kepuasan tersendiri. Selain memberikan kepuasan kerja anggota sebagai pelaksana juga menginginkan sistem pembayaran dan kebijakan promosi yang adil sesuai dengan harapan mereka. Berbagai tekanan dilapangan dimungkinkan para anggota kepolisian berpangkat bintara lebih cenderung puas dengan tipe dan gaya kepemimpinan transaksional, dimana anggota diberi harapan dengan imbalan dan penghargaan atas pekerjaan yang mereka dapat lakukan.

Kepangkatan perwira pertama (pama) dengan masa kerja nol hingga sebelas tahun, diposisikan untuk menguasai taktik, tehnik dan praktik kepemimpinan. Setiap perwira Polri pada dasarnya adalah pendukung profesionalisme Polri (Kunarto, 1997 : 218). Selain sebagai pelaksana pada kepangkatan perwira pertama juga sebagai pemimpin untuk lingkup unit, bagian, satuan dan polsek pada organisasi kepolisian. Sebagai pemimpin para perwira harus menjalankan fungsi manajerial pada organisasinya. Setiap pemimpin Polri harus mampu secara rinci menjelaskan makna dan arti profesionalisme Polri agar segenap bawahannya dengan mudah mampu memahami dan menginternalisasikan pengertian itu, sehingga dapat membentuk dan mempengaruhi sikap, tindakan, cara berpikir dan berperilaku yang tepat dan benar sebagai polisi yang baik. Dengan demikian dimungkinkan pada anggota kepolisian berpangkat perwira ini lebih cocok dengan gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral para pengikut dalam upaya meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi sumber daya mereka untuk mereformasi institusi. Gaya kepemimpinan transformasional juga akan memberikan motivasi agar anggota mampu menyelesaikan masalah dengan stimulasi intelektual, dan menggunakan cara pandang baru daripada cara lama, memberikan motivasi, dorongan kepada anggota sebagaimana peran perwira dalam manajerialnya untuk mempengaruhi anggota.

Berbagai penelitian yang dilakukan berkaitan dengan kepuasan kerja terutama dalam hubungannya dengan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional telah banyak dilakukan. Diantaranya, penelitian pertama, telah

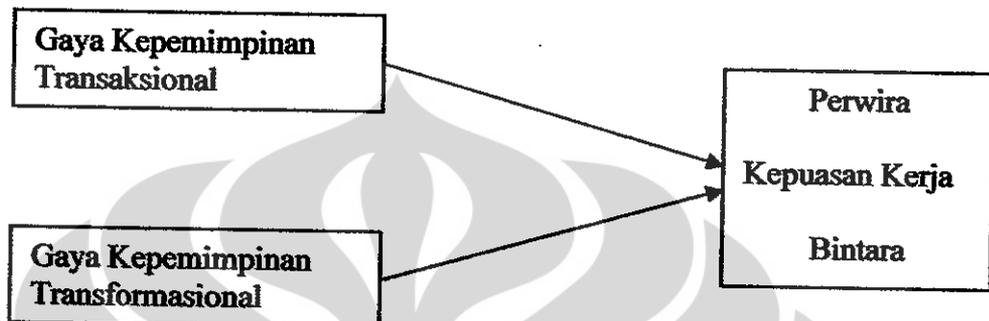
dilakukan pada kantor pelayanan pajak pratama Magelang, dengan judul pengaruh kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan (Andaryanto, 2008). Dari hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa: (1). Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Magelang. (2). Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Magelang.

Penelitian kedua Marselius dan Andarika (2004), dapat mengetahui bahwa hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja berkorelasi secara positif dan sangat signifikan sedangkan gaya kepemimpinan transaksional berkorelasi secara negatif dan tidak signifikan dengan kepuasan kerja.

Kedua penelitian tersebut belum menjelaskan adanya perbedaan pada karyawan pemisahan berdasarkan kepangkatan(golongan) eselon para responden. Sehingga belum diketahui pada level mana gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional tersebut memiliki pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini akan memfokuskan kepada responden yang memiliki kepangkatan berbeda yakni bintara dan perwira di lingkungan kepolisian.

Kerangka pikir dalam penelitian hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dengan kepuasan kerja pada anggota kepolisian ini dapat digambarkan dengan bagan sebagai berikut;

Diagram 2.5
Hubungan Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional
dengan Kepuasan Kerja.



2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan proposisi yang telah dibangun diatas, terdapat tiga hipotesis penelitian yang dirumuskan sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja anggota kepolisian pada kepangkatan bintara dan perwira.
2. Terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja anggota kepolisian pada kepangkatan perwira dan bintara.
3. Terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama dengan kepuasan kerja anggota kepolisian.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab metode menerangkan tentang metode penelitian yang digunakan dalam tesis. Sub bab pertama menguraikan tentang waktu dan tempat penelitian. Sub bab kedua, menguraikan jenis penelitian yang dilaksanakan. Sub bab ke tiga, menguraikan tentang kerangka kerja penelitian. Sub bab keempat, menguraikan tentang konsep penelitian dan konsep operasional, yakni menguraikan teori yang digunakan kedalam dimensi dan indikator selanjutnya dijabarkan kedalam item-item pernyataan. Sub bab lima, menguraikan tentang populasi dan obyek penelitian. Sub bab ke enam, menguraikan tentang sampel dan teknik sampling yang digunakan dalam penelitian. Sub bab ketujuh, menguraikan tentang uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian. Sub bab kedelapan, menguraikan tentang teknik analisis data yang digunakan.

3.1 Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan selama lima bulan berlangsung mulai dari Februari 2010 sampai dengan Juni 2010. Tempat penelitian di Polres Sragen Polwil Surakarta Polda Jawa Tengah, dengan alamat Jln Bhayangkara No 5 Sragen. Jadwal penelitian disesuaikan dengan situasi dan kondisi oleh peneliti di lapangan. Jadwal atau tahapan penelitian digambarkan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 3.1
Jadwal Penelitian**

No	Macan Kegiatan	2010				
		Feb	Maret	April	Mei	Juni
1.	Menyusun Renlit	xxxx				
2.	Uji Coba Kuesioner	xx	xx			
3.	Pengumpulan data	x	xxx			
4.	Analisis Data			xxxx		
5.	Penulisan Hasil Penelitian			xx	xx	
6.	Penyerahan Laporan					xxxx

3.2 Jenis Penelitian

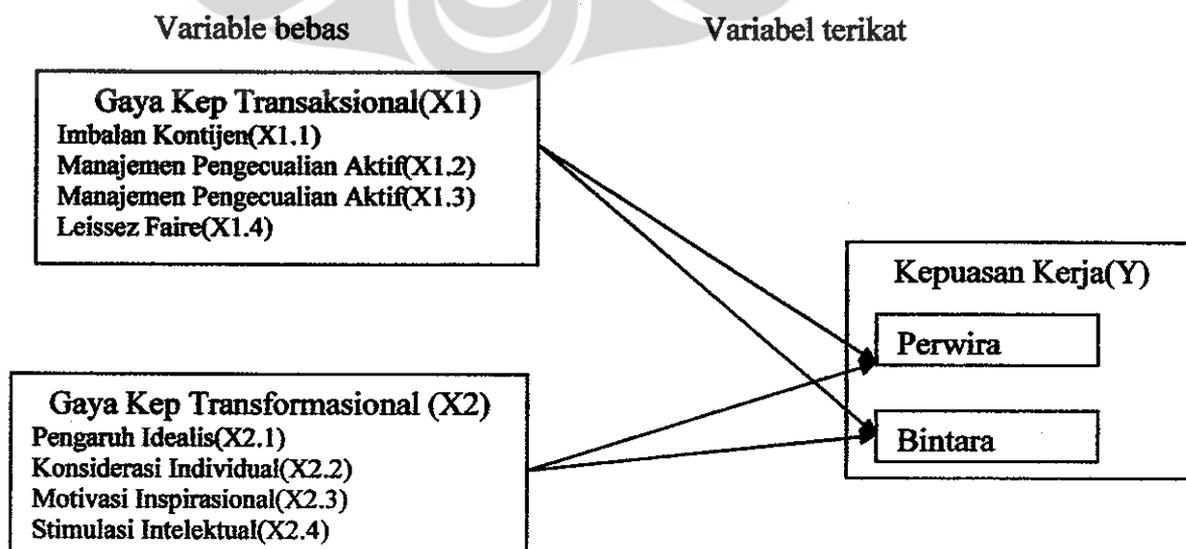
Pendekatan kuantitatif akan digunakan dalam penelitian ini, sedangkan metode penelitian yang digunakan adalah metode survey, yakni penelitian yang mengambil sampel dari populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data pokok. Penelitian survey mengkaji populasi (*universe*) besar maupun kecil dengan memilih serta mengkaji sampel yang dipilih dari populasi tersebut, untuk menentukan insidensi, distribusi dan *intenrelasi* relatif dari variabel-variabelnya (Kerlinger, 1990: 70)

Dari segi jenis dan analisis datanya penelitian ini termasuk pendekatan kuantitatif (*quantitatif research*) yang menghubungkan variabel bebas (*independent variabel*) dengan variabel terikatnya (*dependent variabel*).

3.3 Kerangka Penelitian

Penelitian hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kepuasan kerja anggota Polri, yang dilakukan ini terdapat dua jenis variabel penelitian, yakni variabel bebas (*independent variable*), dan variabel terikat (*dependent variable*). Berdasarkan pembagian variabel tersebut penelitian ini menggunakan metode *survey*. Metode ini bertujuan memberikan gambaran tentang masing-masing variabel dan keterkaitan masing-masing variabel yang diteliti. Pola hubungan yang akan dikaji dalam penelitian ini, di gambarkan sebagai berikut:

Diagram 3.1
Kerangka Penelitian



3.4 Konsep Penelitian dan Konsep Operasional

3.4.1 Konsep Penelitian

Gaya kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada transaksi atau pertukaran yang terjadi antar pemimpin, rekan kerja dan bawahannya. Pertukaran ini didasarkan pada diskusi pemimpin dengan pihak-pihak terkait untuk menentukan apa yang dibutuhkan dan bagaimana spesifikasi kondisi dan upah/hadiah jika bawahan memenuhi syarat-syarat yang ditentukan.

Dimensi kepemimpinan transaksional ditunjukkan sebagai berikut: (1) Imbalan Kontinjen (*Contingensi Reward*), (2) Manajemen berdasar pengecualian (aktif), (3) Manajemen berdasar pengecualian (*pasif*), (4) *Leissez-faire*.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada kegiatan pemberdayaan (*empowerment*) melalui peningkatan konsep diri bawahan/anggota organisasi yang positif. Sehingga kepemimpinan transformasional ini memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran tingkat yang lebih tinggi yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu. Para bawahan memiliki konsep diri positif sehingga mampu mengatasi permasalahan dengan mempergunakan potensinya masing-masing, tanpa tertekan atau ditekan, akhirnya mereka mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional dapat menyebabkan para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghomatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.

Dimensi gaya kepemimpinan transformasional adalah (1) Pengaruh Idealis (*Idealized Influence*), (2) Pertimbangan Individual (*Individual Consideration*), (3) Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*), dan (4) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*).

Kepuasan kerja merupakan suatu kondisi atau perasaan senang yang dirasakan anggota kepolisian baik yang berpangkat bintara dan perwira terhadap pekerjaannya. Perasaan ini timbul sebagai akibat dari terpenuhinya harapan dari anggota tersebut atas pekerjaannya. Seperti, pekerjaan secara mandiri, tanggung

jawab yang besar terhadap pekerjaannya, kesempatan untuk mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan serta kreativitas adanya sarana yang memadai, adanya kesempatan untuk berbuat sesuatu bagi orang lain, kesempatan berkarier dengan baik, gaji yang sesuai dan suasana kerja yang baik dengan teman sekantornya.

Dimensi-dimensi inti dari materi pekerjaan dan mengetahui bagaimana kepuasan pekerja adalah (1) Ragam Ketrampilan (*Skill Variety*), (2) Identitas Pekerjaan (*Task Identity*), (3) Kepentingan Pekerjaan (*Task Significance*), (4) Otonomi (*Autonomy*), dan (5) Umpan balik pekerjaan itu sendiri (*Feedback From The Job Itself*).

3.4.2 Konsep Operasional

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transaksional(X1) dan gaya kepemimpinan transformasional(X2).

Gaya kepemimpinan transaksional adalah skor total yang diperoleh dari hasil pengukuran dengan menggunakan angket yang menggambarkan karakteristik gaya kepemimpinan transaksional. Dimensi dan indikator yang digunakan untuk variabel ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2
Konsep Operasional Gaya Kepemimpinan Transaksional

Variabel	Dimensi	Indikator	No Item	Skala Likert
Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1)	1. Imbalan Kontinjen (<i>Contingensi Reward</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjanjikan penghargaan khusus kepada yang berprestasi 2. Membicarakan bersama bawahan tentang kesepakatan yang akan dibuat 3. Memberikan imbalan bila bawahan dapat bekerja dengan baik 4. Memotivasi bawahan dengan imbalan tertentu untuk meningkatkan kinerjanya 5. Memberikan imbalan terhadap pekerjaan yang dicapai sesuai kesepakatan 	No. 19, 16, 17, 24, 28	Interval

2. Manajemen berdasar pengecualian (aktif).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan selalu mengawasi pekerjaannya 2. Pimpinan segera meluruskan sebelum penyimpangan menjadi besar 3. Pimpinan akan membantu bila mengalami kesulitan. 	No. 15, 22, 27
3. Manajemen berdasar pengecualian (pasif)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bertindak bila benar-benar terjadi masalah 2. Menunggu setelah terjadi penyimpangan 3. Bertindak bila masalahnya tidak mampu dihadapi 4. Memberi kesempatan untuk memperbaiki kesalahan 	No. 20, 21, 25, 26.
4. <i>Leiszez-faire.</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bebas tanpa control/pengawasan kepada bawahan * 2. Memberikan tanggung jawab kerja kepada bawahan 3. Menuntut untuk memberikan alasan dan bukti dalam penyelesaian masalah 	No. 18, 23, 29

* Pertanyaan dikeluarkan karena tidak valid

Gaya kepemimpinan transformasional adalah skor total yang diperoleh dari hasil pengukuran dengan menggunakan angket yang menggambarkan karakteristik gaya kepemimpinan transformasional. Dimensi dan indikator yang digunakan untuk variable ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3

Konsep Operasional Gaya Kepemimpinan Transformasional

Variabel	Dimensi	Indikator	No Item	Skala Likert
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)	(1) Pengaruh Idealis (<i>Idealized Influence</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperhatikan dan menghargai pekerjaan bawahan.* 2. Menumbuhkan sikap bangga, hormat dan kepercayaan pada bawahan 3. Dapat dipercaya dalam setiap tindakan 4. Jujur dan terbuka kepada bawahan 	No 2,9,7,	Interval

(2) Pertimbangan Individual (<i>Individual Consideration</i>),	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menerima masukan anggota 2. Memperhatikan secara khusus karir anggota 3. Membimbing, membina anggota dengan arif dan bijaksana 4. Memberi contoh/latihan tentang pekerjaan 	<p>No. 8,10,1 2,13</p>
(3) Motivasi Inspirasional (<i>Inspirational Motivation</i>),	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sering memberikan saran-saran 2. Memberi dorongan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan 3. Memotivasi agar melakukan lebih banyak dari yang dikerjakan 	<p>No. 1,4,6</p>
(4) Stimulasi Intelektual (<i>Intellectual Stimulation</i>).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengajarkan solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi anggota 2. Membuat mampu melihat masalah sebagai kesempatan untuk belajar 3. Membuat mampu berpikir tentang masalah lama dengan cara pandang baru 4. Mendorong saya untuk menggunakan kecerdasan dalam menyelesaikan masalah 	<p>No. 3, 5, 11, 14</p>

* Pertanyaan dikeluarkan karena tidak valid

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (Y) adalah skor total yang diperoleh dari hasil pengukuran dengan menggunakan angket yang menggambarkan kepuasan kerja anggota kepolisian berpangkat bintara dan

perwira. Dimensi dan indikator yang digunakan untuk variable ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.4
Konsep Kepuasan Kerja

Variabel	Dimensi	Indikator	No Item	Skala Likert
Kepuasan Kerja (Y)	1. Ragam Ketrampilan (<i>Skill Variety</i>),	1. Bekerja dengan permasalahannya selalu berbeda	No. 2, 7, 16,	Interval
		2. Bekerja terus sepanjang waktu		
		3. Mempunyai kesempatan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan bakat*		
		4. Bekerja dengan inovasi		
	2. Identitas Pekerjaan (<i>Task Identity</i>),	1. Bekerja dilengkapi dengan peralatan yang cukup	No. 4, 5, 6, 17	
	2. Bekerja dari awal hingga akhir dengan hasil nyata			
	3. Bekerja pada lingkungan yang mendukung			
	4. Bekerja pada bagian yang telah dibagi secara spesifik			
	3. Kepentingan Pekerjaan (<i>Task Significance</i>),	1. Memiliki peran peting dalam organisasi	No. 1, 9,10, 15.	
		2. Pekerjaannya dibutuhkan orang		
		3. Pekerjaannya membantu orang lain		
		4. Memberikan kepastian kerja dan jaminan masa depan		
	4. Otonomi (<i>Autonomy</i>),	1. Saya bekerja sesuai dengan pendapat saya *	No. 11, 13, 14,	
		2. Bekerja sesuai rencana kerja		
		3. Bebas menggunakan hasil keputusan		
		4. Memiliki kewenangan dalam pekerjaan		
	5. Umpan balik pekerjaan itu sendiri (<i>Feedback From The</i>	1. Pekerjaannya mendapat pengawasan dan petunjuk dari pimpinan	No. 8, 12, 3	
		2. Menerima kritik atas pekerjaan		
		3. Selalu mengadakan perbaikan atas kritik		

Job Itself) 4. Saya akan menerima saran perbaikan pekerjaan saya*

* Pertanyaan dikeluarkan karena tidak valid

Dalam penelitian ini kuesioner memakai skala likert dari point 1 (sangat tidak setuju) sampai point 5 (sangat setuju), sehingga datanya berskala interval.

3.5 Populasi dan Obyek Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti yang dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.

Populasi dalam penelitian ini adalah populasi terbatas yakni memiliki jelas batas-batasnya secara kuantitatif. Populasinya terbatas pada anggota kepolisian di Polres Sragen dengan pangkat perwira yang bersumber dari bintangara (setukpa) dan personil kepolisian yang berpangkat bintangara. Anggota yang dimaksud adalah anggota yang berpangkat bintangara dari mulai pangkat brigadir dua sampai dengan ajun inspektur polisi satu. Kepangkatan perwira dari pangkat inspektur polisi dua sampai dengan ajun komisaris polisi. Jumlah populasi sebesar empat ratus satu yang terdiri dari jumlah perwira sumber setukpa tiga puluh orang dan bintangara sejumlah tiga ratus tujuh puluh satu orang.

3.6 Sampel dan Teknik Sampling

Sampel penelitian merupakan sebagian dari unit-unit yang ada dalam populasi yang ciri-ciri atau karakteristiknya benar-benar diselidiki. Besaran populasi perwira dan bintangara di Polres Sragen sebesar empat ratus satu yang terdiri dari jumlah perwira sumber setukpa tiga puluh orang dan bintangara sejumlah tiga ratus tujuh puluh satu orang. Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian adalah sebagai berikut: sampel untuk anggota yang berpangkat perwira sebesar tiga puluh(sampel penuh) dan anggota yang berpangkat bintangara sebesar seratus tujuh puluh lima orang. Pengambilan besaran sampel ini didasari dengan tabel penentuan jumlah sampel dari populasi tertentu dengan taraf kesalahan 5% (Sugiyono, 2009: 87)

Selanjutnya untuk memilih sampel yang representatif digunakan teknik sampling. Terdapat berbagai teknik sampling, penelitian ini menggunakan teknik

probability sampling yakni teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang sama bagi setiap unsur(anggota) populasi untuk dipilih menjadi sampel. Selanjutnya dari beberapa teknik yang termasuk *probability sampling*, penelitian ini menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling* yakni teknik penentuan sampel berdasarkan penggunaan perwakilan berimbang. Hal ini dengan pertimbangan bahwa pada daerah penelitian yakni Polres Sragen secara struktur terbagi kedalam bagian, satuan, urusan dan unit kerja. Besar kecilnya bagian, satuan dan unit pada pada Polres Sragen dapat diketahui dari data nominatif personil di bagian administrasi. Selanjutnya peneliti mengambil pada tiap bagian, satuan tersebut secara proporsional sehingga jumlah keseluruhan besaran sampel sebanyak duaratus lima orang dapat terpenuhi.

3.7 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Instrumen dilakukan untuk memperoleh keyakinan pada alat ukur berupa kuesioner yang akan digunakan dalam penelitian. Apakah kuesioner tersebut telah menunjukkan ketepatan dan kecermatan yang baik (*valid*) dan sejauh mana pengukuran tetap konsisten bila dilakukan dua kali atau lebih terhadap pernyataan yang sama dan dengan alat ukur yang sama (*reliabel*).

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrument. Suatu instrumen yang valid mempunyai validitas tinggi dan sebaliknya bila tingkat validitasnya rendah maka instrumen tersebut kurang valid. (Riduan & Sunarto, 2009: 348). Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang hendak diukur/diinginkan dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti.

Reliabilitas mengandung suatu pengertian bahwa sesuatu instrumen dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah dianggap baik. Instrumen yang baik tidak akan bersifat tendensius mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu. Reliabel artinya dapat dipercaya juga dapat diandalkan (Riduan & Sunarto, 2009: 348). Sehingga beberapa kali diulang pun hasilnya akan tetap sama (konsisten).

3.8 Teknik Pengumpulan Data

Sesuai dengan tujuan penelitian ini yakni mengkaji hubungan antar variabel, sehingga diperlukan suatu instrumen atau alat untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan status gejala pada saat penelitian dilaksanakan maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey (Arikunto, 1998: 23).

Pengumpulan data dilakukan dengan metode angket (*metode questionnaire*), yakni dengan menyusun serangkaian daftar pertanyaan secara sistematis kemudian dibagikan secara langsung kepada responden untuk diisi. Pengukuran kuesioner dilakukan dengan membuat lima opsi dalam data interval dengan skala likert, yakni poin lima untuk skor tertinggi (sangat setuju) dan poin satu (sangat tidak setuju) untuk skor terendah. Opsi untuk variabel gaya kepemimpinan transaksional adalah sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju. Opsi untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional meliputi sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju. Sedangkan opsi untuk variabel kepuasan kerja anggota adalah sangat tidak puas, tidak puas, netral, puas, dan sangat puas. Setelah diisi angket di kumpulkan kembali pada peneliti.

Metode pengumpulan data lainnya adalah melalui studi dokumentasi (kepustakaan) yang dilakukan untuk mendapatkan data dari dokumen, buku, perundangan, majalah jurnal dan data administrasi di Polres Sragen. Studi dokumentasi ini dilakukan untuk mendapatkan data yang berkaitan dengan penelitian.

3.9 Teknik Analisis Data

Analisis data akan dilakukan dengan melalui beberapa tahap yakni tahap memeriksa (*editing*), yakni melakukan pemeriksaan kembali seluruh angket yang masuk dengan melihat apakah ada kesalahan atau tidak. Dilanjutkan tahap pemberian identitas (*coding*) dan proses pembeberan (*tabulating*), yakni semua jawaban diubah kebentuk angka, lalu hasilnya dijumlahkan.

Selanjutnya data akan diolah dengan menggunakan uji statistik yakni:

Pertama, akan dilakukan uji statistik distribusi frekuensi, yakni digunakan untuk menyusun data yang jumlahnya relatif banyak kedalam suatu tabel

frekuensi. Dengan membuat tabel frekuensi dari banyaknya data penelitian, akan membantu memudahkan membaca data tersebut, bahkan dapat digunakan untuk mengambil suatu kesimpulan secara diskripsi terhadap berbagai data penelitian.

Kedua, dengan menggunakan teknik korelasi sederhana dan korelasi ganda. Korelasi sederhana untuk menentukan hubungan masing-masing variabel X dan Y. Korelasi ganda untuk menentukan hubungan X1 dan X2 secara bersama-sama terhadap Y. Untuk lebih jelasnya sebagai berikut;

1. Untuk mengetahui; (1) Hubungan gaya kepemimpinan transaksional (X1) dengan kepuasan kerja anggota kepolisian pada pangkat bintara (Y) di Polres Sragen. (2) Hubungan gaya kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja anggota kepolisian pada pangkat perwira di Polres Sragen. (3) Hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja anggota kepolisian pada pangkat bintara di Polres Sragen. (4) Hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja anggota kepolisian pada pangkat perwira di Polres Sragen. Semuanya secara satu persatu dianalisis menggunakan korelasi *Person Product Moment (PPM)*.

Rumusannya sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum xy) - (\sum x) \cdot (\sum y)}{\sqrt{\{n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \cdot \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Korelasi PPM dilambangkan (r) dengan ketentuan nilai r tidak lebih dari harga $(-1 \leq r \leq +1)$. Apabila nilai $r = -1$ artinya korelasi negatif sempurna; sedangkan bila $r = 0$ artinya tidak ada korelasi; dan $r = 1$ berarti korelasinya sangat kuat. Selanjutnya arti harga r akan dilihat dari tabel interpelasi nilai r sebagai berikut:

Tabel 3.5

Interpelasi Koefisien Korelasi Nilai r

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,80-1.000	Sangat kuat
0,60-0,799	Kuat
0,40-0,599	Cukup kuat

0,20-0,399	Rendah
0,00-0,199	Sangat rendah

Sumber: Riduwan dan Sunarto, 2009, hal 81.

Selanjutnya untuk menyatakan besar kecilnya sumbangan variabel X terhadap Y dapat ditentukan dengan rumus koefisien diterminan sebagai berikut:

$$kp = r^2 \times 100\%$$

Keterangan:

kp = Nilai koefisien diterminan

r = Nilai koefisien korelasi

Pengujian lanjutan yaitu uji signifikasi yang berfungsi mencari makna hubungan variabel X terhadap Y, maka hasil korelasi PPM tersebut diuji dengan uji signifikan dengan rumus;

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

t_{hitung} = Nilai t

r = Nilai koefisien korelasi

n = Jumlah sampel

- Untuk mengetahui bagaimana variabel *dependent*(terikat) dapat meramalkan atau diprediksikan melalui variabel *independent*(bebas) secara parsial maka akan digunakan analisis regresi linier atau regresi sederhana, yakni dengan rumus:

Persamaan regresi dirumuskan: $\hat{Y} = a + bX$

Keterangan:

\hat{Y} = Subyek Variabel terikat yang diproyeksikan

X = Variabel bebas yang mempunyai nilai tertentu

a = Nilai konstanta harga Y jika $X=0$

b = Nilai arah sebagai penentu ramalan(prediksi) yang menunjukkan nilai peningkatan(+) atau nilai penurunan(-)

3. Untuk mengetahui hubungan gaya kepemimpinan transaksional(X1) dan transformasional(X2) secara bersama-sama dengan kepuasan kerja(Y) anggota kepolisian di Polres Sragen, dianalisis menggunakan korelasi *korelasi ganda*. Korelasi ganda digunakan untuk mencari hubungan dan kontribusi dua variabel bebas(X) atau lebih secara simultan (bersama-sama) dengan variabel terikat (Y) (Riduan dan Sunarto, 2009: 86).

Rumus korelasi ganda sebagai berikut:

$$R_{x1.x2.y} = \sqrt{\frac{r_{x1.y}^2 + r_{x2.y}^2 - 2(r_{x1.y})(r_{x2.y})(r_{x1x2})}{1 - r_{x1x2}^2}}$$

Keterangan:

- $R_{x1.x2.y}$ = Nilai koefisien korelasi ganda X1, X2 terhadap Y
 X = Variabel bebas yang mempunyai nilai tertentu
 Y = Variabel terikat yang mempunyai nilai tertentu
 r_{xy} = Nilai koefisien korelasi X dan Y

4. Analisis regresi ganda digunakan untuk meramalkan nilai variabel terikat (Y) yakni kepuasan kerja apabila variabel bebas, gaya kepemimpinan transaksional (X1) dan transformasional (X2), mengalami peningkatan atau penurunan.

Asumsi dan arti persamaan regresi sederhana berlaku pada regresi ganda, tetapi bedanya terletak pada rumusnya.

Persamaan regresi ganda dengan dua variabel bebas dirumuskan:

$$\check{Y} = a + b1X1 + b2X2$$

Keterangan:

- \check{Y} = Subyek Variabel terikat yang diproyeksikan
 X = Variabel bebas yang mempunyai nilai tertentu
 a = Nilai konstanta harga Y jika X=0
 b = Nilai arah sebagai penentu ramalan(prediksi) yang menunjukkan nilai peningkatan(+) atau nilai penurunan(-).

BAB IV

TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan tentang temuan penelitian dan pembahasan. Sub bab pertama menguraikan tentang gambaran daerah penelitian, yakni gambaran tentang situasi umum, situasi kesatuan dan situasi kamtibmas Polres Sragen. Sub bab kedua, menguraikan tentang hasil uji validitas dan reliabilitas. Sub bab ketiga, menguraikan tentang profil responden berdasarkan pangkat, jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan dan satuan kerja responden. Sub bab ke empat, menguraikan tentang diskripsi variabel penelitian. Sub bab ke lima, menguraikan pengujian hipotesis penelitian dan pembahasannya.

4.1 Gambaran Umum Daerah Penelitian

Gambaran situasi dan kondisi wilayah Polres Sragen termasuk kondisi satuan Polres Sragen didapatkan dari penelitian dokumen. Penyelenggaraan operasional kepolisian pada satuan Polres Sragen dilaksanakan dalam rangka memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakkan hukum, memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat yang diselenggarakan sepanjang tahun oleh seluruh kekuatan operasional Polres Sragen. Selanjutnya untuk mengetahui dan mendapatkan gambaran daerah penelitian, dibagi ke dalam sub situasi umum, situasi kesatuan, situasi kamtibmas di wilayah hukum Polres Sragen.

4.1.1 Situasi Umum

a. Geografi.

Wilayah Polres Sragen terletak antara 110° 45' dan 111° 10' BT serta 7° 15' dan 7° 30' LS. Batas daerah sebelah utara berbatasan dengan Kabupaten Grobogan, sebelah selatan berbatasan dengan Kabupaten Karanganyar, sebelah barat berbatasan dengan Kabupaten Boyolali dan sebelah timur berbatasan dengan Kabupaten Ngawi Propinsi Jawa Timur. Kabupaten Sragen memiliki jalan perhubungan darat melalui jalur selatan, yang cukup tinggi kepadatan arus lalu lintas yang merupakan pintu gerbang wilayah Jawa Tengah dengan Jawa Timur

sehingga sering dimanfaatkan oleh pelaku kejahatan khususnya tindak pidana pencurian dengan kekerasan dan pencurian kendaraan bermotor.

Wilayah Polres Sragen dilintasi sungai Bengawan Solo, dibagian utara Bengawan Solo tanahnya relatif kurang subur, karena terdapat sederetan pegunungan yang tanahnya mengandung kapur putih. Dibagian selatan Bengawan Solo tanahnya subur, terdapat irigasi teknis dari Bengawan Solo.

b. Demografi.

Jumlah penduduk berdasarkan data statistik Kabupaten Sragen = 876.432 jiwa, dengan perincian sebagai berikut :

- a) Laki – laki = 432.814 Jiwa
- b) Perempuan = 443.528 Jiwa
- c) Kepadatan penduduk rata – rata = 941,3 Jiwa / Km².
- d). Luas Wilayah = 931,39 Km²

Mayoritas penduduk beragama Islam dengan toleransi kehidupan beragama cukup baik.

c. Sumber Daya Alam

Secara umum sumber daya alam belum dieksploitasi karena keterbatasan teknologi. Eksploitasi kekayaan alam terbatas pada galian (pasir, kapur) sedang pertambangan lain belum ada.

4.1.2 Situasi Kesatuan

a. Komposisi Personel Polri

Tabel 4.1

Komposisi Personil Polres Sragen			
NO	PANGKAT	DSPP	KEKUATAN RIL
1	AKBP	1	1
2	KOMPOL	4	4
3	AKP	24	26
4	IPTU	50	16
5	IPDA		12
6	AIPTU		180
7	AIPDA		50
8	BRIPKA		152
9	BRIGADIR	750	91
10	BRIPTU		213
11	BRIPDA		145
JUMLAH		829	890

Sumber: Data Polres Sragen, 2010.

Komposisi personil tersebut merupakan komposisi personel secara keseluruhan. Sedangkan dalam penelitian yang akan dilakukan ini mengampil populasi pada personil polri yang bertugas di mako Polres Sragen. Untuk lebih rincinya personil pada mako Polres Sragen sebagai berikut:

Tabel 4.2
Komposisi Personil Polres Sragen Pada Satker

NO	SATUAN	JUMLAH	
		Polri	PNS
1.	Pimpinan	2	-
2.	Bag Ops	8	2
3.	Bag Min	16	8
4.	Bag Binamitra	12	2
5.	Ur DokKesehatan	6	3
6.	Ur Telematika	5	-
7.	P3D	16	2
8.	Taud	10	10
9.	Bensat	3	4
10.	SPK	12	-
11.	Sat Intelkam	30	2
12.	Sat Reskrim	59	1
13.	Sat Lalu-lintas	117	12
14.	Sat Samapta	107	1
15.	Primkopol	1	4
	JUMLAH	404	51

Sumber: Data Polres Sragen, 2010.

Dari tabel jumlah personel berdasarkan satuan kerja pada Polres Sragen dapat diketahui bahwa personel polri sejumlah 404 orang dan PNS Polri sejumlah 51 orang. Dalam penelitian ini yang dijadikan populasi adalah seluruh perwira sumber bintanga(setukpa) dan seluruh bintanga personil Polres Sragen. Diketahui jumlah perwira 33 terdiri dari sumber Akpol tiga orang dan sumber Setukpa(dari bintanga) 30 orang. Jumlah bintanga 371 orang. Sehingga dalam penelitian ini jumlah populasinya berjumlah perwira 30 orang dan bintanga 371 orang.

b. Komposisi Materiil, Fasilitas dan Jasa

1. Kendaraan Bermotor
 - a. Roda empat = 31 Unit
 - b. Roda dua = 173 Unit
2. Senjata Api
 - a. Senjata api bahu = 199 pucuk

	b.	Senjata api genggam	=	339	pucuk
3.		Amunisi			
	a.	Kaliber 38 Spc (Tajam)	=	4.432	Butir
	b.	Kaliber 38 Spc (Karet)	=	1.000	Butir
	c.	Kaliber 7,92 mm	=	3.370	Butir
	d.	Kaliber 7,62 mm (Tajam)	=	740	Butir
	e.	Kaliber 30 ml	=	11.100	Butir
	f.	Kaliber 303	=	3.140	Butir
4.		Peralatan Alat tulis kantor			
	a.	Meja biro	=	54	buah
	b.	Meja setengah biro	=	110	buah
	c.	Meja tamu	=	27	buah
	d.	Meja rapat	=	6	buah
	e.	Kursi	=	402	buah
	f.	Kursi panjang	=	60	buah
	g.	Almari	=	103	buah
	h.	Almari arsip	=	103	buah
	i.	Almari senjata	=	22	buah
	j.	Komputer	=	65	buah
	k.	Mesin ketik	=	32	buah
	l.	Filling kabinet	=	27	buah
	m.	Facsimile	=	1	buah
	n.	Tempat tidur single	=	20	buah
	o.	Telepon	=	35	buah
	p.	TV	=	25	buah
	q.	Kaca Hias	=	28	buah
5.		Alat Kesehatan			
	a.	Tensi meter	=	3	buah
	b.	Stetoskop	=	2	buah
	c.	Timbangan tinggi	=	2	buah
	d.	Timbangan balita	=	1	buah
	e.	Buku isi hara	=	1	buah
	f.	Gienbed	=	2	buah
	g.	Drakbar / Tandu	=	2	buah
6.		Alat khusus Polri			
	a.	Handy Talky (HT)	=	47	buah
	b.	Borgol	=	5	buah
	c.	Tongkat T	=	145	buah
	d.	Helm dalmas/Smpt	=	124	buah
	e.	Lampu Rotator	=	19	buah
	f.	Rompi Anti Peluru	=	7	buah
	g.	Rompi Dalmas	=	33	buah
	h.	Mega Phone	=	8	buah
	i.	Ransel serba guna	=	10	buah
	j.	Rool Meter	=	1	buah
	k.	Pelindung Tangan	=	58	buah

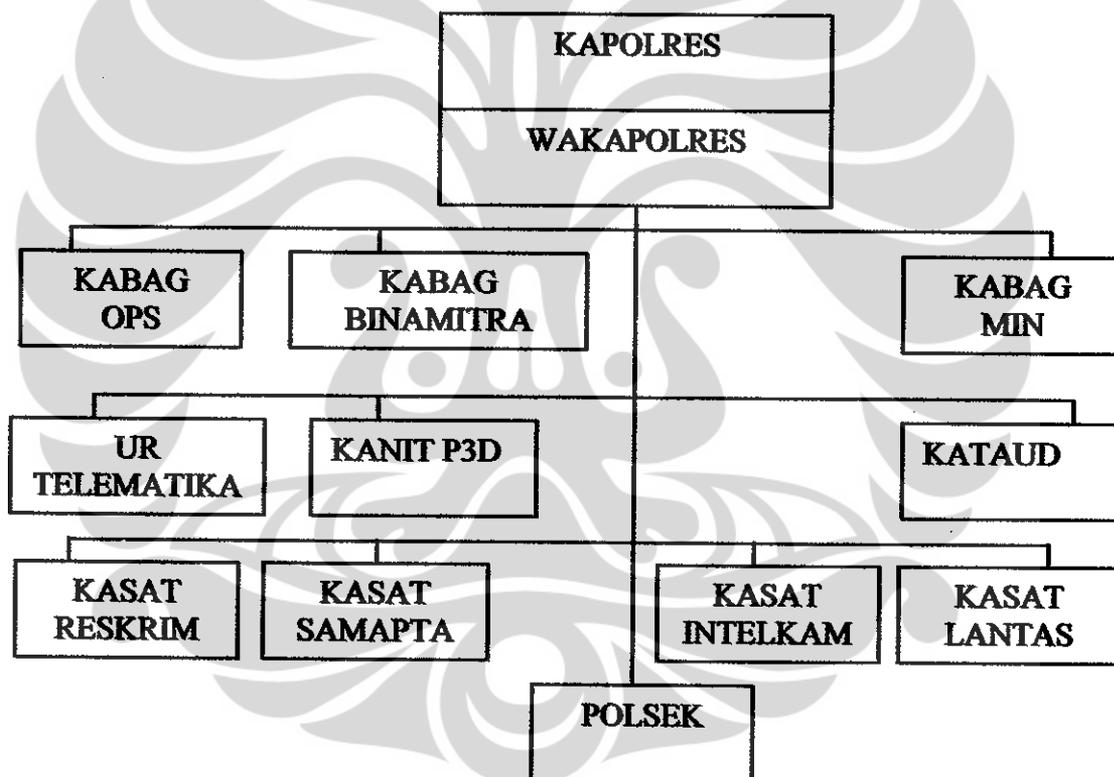
l.	Pemadam api	=	3	buah
m.	Kamera Digital	=	2	buah
n.	Tameng Fiberglass	=	66	buah
o.	Vidio Kamera	=	1	buah
7. Fasilitas				
a. Fasilitas Sosial				
1)	Sekolah TK	=	4	buah
2)	Gedung Aula / Ops	=	1	buah
b. Fasilitas Kesehatan				
1)	Poliklinik	=	1	buah
c. Fasilitas Perkantoran				
1)	Mapolres	=	1	buah
2)	Mapolsek	=	20	buah
3)	Pos Polisi	=	4	buah
d. Fasilitas Bangunan				
1)	Asrama	=	114	buah
2)	Lap Sepak bola	=	1	buah
3)	Lapangan Tennis	=	2	buah
4)	Lapangan Volly	=	1	buah
5)	Rumah Tahanan	=	1	buah
6)	Masjid	=	1	buah
f. Kwalitas Pendidikan				
1) Pendidikan Umum				
a)	Sarjana	=	71	orang
b)	Sarmuda	=	8	orang
c)	SLTA	=	689	orang
d)	SLTP	=	110	orang
e)	SD	=	12	orang +
Jumlah		=	890	orang
2) Pendidikan Polri				
a)	Sespim	=	1	orang
b)	PTIK	=	2	orang
c)	Selapa	=	-	orang
d)	Akpol	=	2	orang
e)	Secapa	=	52	orang
f)	SAG Pa	=	8	orang
g)	Secaba	=	720	orang
h)	SAG ba	=	107	orang +
Jumlah		=	890	orang

Sumber: Data Polres Sragen, 2010.

Dari data tersebut diatas menggambarkan situasi kesatuan pada Polres Sragen. Pada daftar susunan peralatan yang dimiliki oleh Polres Sragen sudah mencukupi sehingga akan mendukung situasi kerja para personilnya untuk memiliki kepuasan kerja. Pada daftar pendidikan yang dimiliki oleh personel Polres Sragen menggambarkan sebagian besar lulusan Secaba atau sekolah calon bintanga polri.

c. Struktur Organisasi

Diagram 4.1
Struktur Organisasi Polres Sragen



Sumber: Data Polres Sragen, 2010.

d. Kebijakan Kapolres Sragen Tahun 2010

1. Melaksanakan kegiatan sesuai dengan program dan rencana kegiatan di tiap – tiap fungsi sesuai dengan visi dan misi agar hasil kegiatan sesuai dengan tujuan yang diharapkan.
2. Percepatan pencapaian sasaran prioritas yang meliputi premanisme, terorisme, korupsi, illegal logging, narkoba, konflik

horizontal, BBM, senjata api dan handak, perjudian, pendistribusian beras.

3. Peningkatan kemampuan personil Polres Sragen dalam rangka penanggulangan dan pengamanan unjuk rasa, chaos, huru hara dampak dari kerusuhan massal konflik horizontal.
4. Peningkatan kemampuan deteksi dini terutama para babinkamtibmas dan pulbaket polsek melalui pengembangan pembangunan dan pemeliharaan jaringan informasi sampai ke tingkat RT / RW pada seluruh lapisan kehidupan masyarakat.
5. Pengoptimalan peran samapta dalam rangka penanggulangan premanisme, perjudian dan peredaran miras.
6. Penyusunan satuan siap opsional meliputi satuan opsional dan satuan staf cadangan.
7. Membangun kemitraan dengan masyarakat di segala bidang guna mendukung pelaksanaan tugas – tugas kepolisian.
8. Penyusunan rencana pengamanan dan pelaksanaan pengamanan yang optimal terhadap kegiatan-kegiatan masyarakat yang menonjol termasuk kalender kamtibmas mingguan, bulanan dan tahunan.
9. Peningkatan pelaksanaan operasi kepolisian baik opsional maupun opsional.
10. Inventarisasi aset – aset Polres Sragen dan sertifikasi tanah Polres Sragen yang belum mempunyai sertifikat.
11. Peningkatan kesejahteraan personil Polri melalui pendistribusian duklog, anggaran, sarana dan prasarana yang menjadi haknya sesuai aturan yang berlaku.
12. Peningkatan kemampuan Satfungs dan Polsek dalam penanganan tindak pidana umum terutama kejahatan-kejahatan yang meresahkan masyarakat.
13. Meningkatkan penindakan dan penyidikan terhadap masalah kerusakan lingkungan hidup, pencurian hasil hutan, kekayaan alam

lainnya, Narkoba serta manipulasi/sabotase terhadap BBM dan sembako.

14. Melaksanakan bidang pengawasan secara transparan melalui mekanisme pengawasan melekat dan fungsional secara konsisten dan konsekwen melalui kegiatan sistem pelaporan dan supervisi.

Kebijakan kapolres Sragen tersebut mengindikasikan adanya gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional. Sebagai satuan yang diposisikan sebagai KOD maka tataran kebijakan pimpinan polres Sragen adalah menekankan adanya transformasi penjelasan peran dan tugas serta aturan yang jelas sehingga para anggota dapat melaksanakan langsung di lapangan.

4.1.3 Situasi Kamtibmas

1. Kriminalitas/jumlah tindak pidana 5 tahun terakhir pada setiap polsek;

Tabel 4.3

Frekuensi Tindak Pidana pada Polsek 5 Tahun Terakhir

POLSEK	TAHUN				
	2005	2006	2007	2008	2009
1. SRAGEN KOTA	217	201	162	116	114
2. SIDOHARJO	19	24	26	15	12
3. SB MACAN	18	17	14	12	8
4. KR MALANG	26	33	42	46	9
5. NGRAMPAL	24	25	17	13	7
6. MASARAN	18	21	10	16	10
7. KEDAWUNG	6	16	7	15	8
8. GEMOLONG	3	8	8	12	8
9. PLUPUH	10	21	8	6	10
10. GONDANG	11	23	14	15	11
11. TANON	10	10	4	5	6
12. SB LAWANG	4	11	10	8	11
13. SAMBIREJO	16	7	10	13	1
14. JENAR	4	7	4	4	3
15. KALIJAMBE	8	11	7	13	11
16. TANGEN	5	7	2	2	4
17. MONDOKAN	6	4	2	-	2
18. SUKODONO	7	14	8	10	4
19. MIRI	6	7	1	3	1
20. GESI	1	8	6	3	2

Sumber: Data Polres Sragen, 2010.

Dari data tersebut dapat diketahui bahwa setiap tahun kejahatan selalu mengalami pasang surut. Polsek yang tertinggi menangani kejahatan adalah Polsek Sragen Kota kemudian disusul oleh Polsek Karang Malang dan Polsek Gondang.

2. Tindak pidana menonjol pada kurun waktu 5 tahun terakhir

Tabel 4.4

Frekuensi Tindak Pidana Menonjol 5 Tahun Terakhir

NO	JENIS KEJAHATAN	TAHUN					KET
		2005	2006	2007	2008	2009	
1.	CURRAS	12	6	6	3	2	
2.	CURRAT	43	70	72	79	61	
3.	CURANMOR	61	41	40	29	15	
4.	PEMBUNUHAN	1	4	3	-	1	
5.	ANIRAT	59	26	16	16	15	
6.	UANG PALSU	1	-	-	-	-	
7.	NARKOTIKA	2	2	-	2	2	
8.	KEBAKARAN	11	6	32	25	24	
	JUMLAH	190	165	169	154	120	

Sumber: Data Polres Sragen, 2010.

Dari data tersebut, kejahatan menonjol didominasi oleh pencurian dengan pemberatann dan pencurian bermotor. Pencurian dengan pemberatan tertinggi terjadi pada tahun 2008 sebanyak tujuh puluh sembilan kasus dan menurun menjadi enampuluh delapan pada tahun 2009. Pencurian kendaraan bermotor tetinggi pada tahun 2005 terjadi enam puluh satu kasus dan menurun terus menerus menjadi lima belas kasus pada tahun 2009.

4.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum kuesioner siap untuk di sebarakan ke seluruh responden terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap 20 responden. Hasil jawaban kuesioner tersebut diolah secara sederhana dengan memasukan data pada program *SPSS 13.0 for windows*.

Untuk mengetahui tingkat validitas yakni dengan membandingkan angka *corrected item total correlation* yang merupakan korelasi antara skor item dengan skor total item (nilai r hitung) dengan nilai r tabel. Jika nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel atau r hitung $>$ r tabel, maka item tersebut adalah valid. Nilai r tabel pada tingkat signifikansi 5 % dengan jumlah responden (n) 20 adalah 0,444.

Untuk mengetahui tingkat reliabilitas yakni menentukan kestabilan serta konsistensi alat ukur yang digunakan, penelitian ini melihat nilai *Coefficient*

Cronbach's Alpha yang telah sangat umum digunakan untuk menguji reliabilitas suatu alat ukur. Suatu alat ukur dikatakan *reliabel* jika nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar di dibandingkan dengan r tabel. Sebaliknya jika hasilnya nilai *Cronbach's Alpha* lebih kecil dari r tabel maka dapat disimpulkan bahwa angket tersebut tidak *reliabel*.

Hasil uji instrumen yang didapatkan dari setiap variabel sebagai berikut:

1. Hasil uji instrumen kuesioner gaya kepemimpinan kepuasan kerja(Y)
Untuk mengetahui tingkat validitas, maka dibandingkan nilai *corrected item total correlation* (nilai r hitung) dengan nilai r tabel.

Tabel 4.5
Uji Validitas Instrumen Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	r hitung	r tabel	Keputusan
1.	Menghadapi pekerjaan yang permasalahannya selalu berbeda	0.742	>0.444	Valid
2.	Dapat bekerja terus sepanjang waktu kerja	0.465	>0.444	Valid
3.	Mempunyai kesempatan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan bakat	0.357	<0.444	Tidak Valid
4.	Dapat bekerja dengan inovasi	0.606	>0.444	Valid
5.	Bekerja dilengkapi dengan peralatan yang cukup	0.456	>0.444	Valid
6.	Dapat bekerja dari awal hingga akhir dengan hasil nyata	0.792	>0.444	Valid
7.	Bekerja di lingkungan yang mendukung	0.549	>0.444	Valid
8.	Bekerja pada bagian yang telah dibagi secara spesifik (bagian, satuan, unit)	0.549	>0.444	Valid
9.	Pekerjaan memiliki peran yang penting dalam organisasi	0.460	>0.444	Valid
10.	Pekerjaannya dibutuhkan orang	0.585	>0.444	Valid
11.	Pekerjaannya sangat membantu orang lain	0.735	>0.444	Valid
12.	Pekerjaan memberikan kepastian dan jaminan masa depan	0.711	>0.444	Valid
13.	Bekerja sesuai dengan aturan organisasi	0.465	>0.444	Valid
14.	Bekerja sesuai dengan rencana kerja yang susun	0.380	<0.444	Tidak Valid
15.	Bebas menggunakan hasil keputusan saya	0.482	>0.444	Valid
16.	Memiliki kewenangan dalam pekerjaan	0.542	>0.444	Valid
17.	Mendapat pengawasan dan petunjuk dari pimpinan	0.792	>0.444	Valid
18.	Mendapat dikritik oleh orang lain	0.613	>0.444	Valid

19.	Selalu mengadakan perbaikan atas kontrol yang diberikan	0.548	>0.444	Valid
20.	Menerima kritik atas pekerjaan	0.411	>0.444	Tidak Valid

Sumber: Data Primer Penelitian

Pengujian Validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel, didapatkan hasil bahwa terdapat item pernyataan yang tidak valid yakni item No: 3, 14, dan 20, sedangkan item yang lain memiliki nilai *Valid*.

Pengujian reliabilitas didapatkan dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* di bandingkan dengan r tabel. Hasilnya nilai *Cronbach's Alpha* = 0,894 lebih besar dari r tabel = 0,444 atau $0,894 > 0,444$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa angket tersebut *Reliabel*.

Untuk lebih jelasnya hasil uji instrumen variabel kepuasan kerja berdasarkan *Output SPSS 13.0 for windows* terlampir (Lampiran 2).

2. Hasil uji instrumen kuesioner gaya kepemimpinan transaksional(X1).

Untuk mengetahui tingkat validitas, maka dibandingkan nilai *corrected item total correlation* (nilai r hitung) dengan nilai r tabel.

Tabel 4.6
Uji Validitas Instrumen Gaya Kepemimpinan Transaksional

No	Pernyataan	r hitung	r tabel	Keputusan
1.	Pimpinan menjanjikan penghargaan khusus kepada yang berprestasi	0.697	>0.444	Valid
2.	Pimpinan membicarakan bersama tentang kesepakatan penghargaan dan hukuman yang akan dibuat	0.762	>0.444	Valid
3.	Pimpinan akan memberikan imbalan bila bawahan dapat bekerja dengan baik	0.651	>0.444	Valid
4.	Pimpinan akan memotivasi bawahan dengan imbalan tertentu untuk meningkatkan kinerjanya	0.635	>0.444	Valid
5.	Pimpinan memberikan imbalan terhadap pekerjaan yang dicapai sesuai kesepakatan	0.785	>0.444	Valid
6.	Pimpinan selalu mengawasi pekerjaan bawahannya	0.620	>0.444	Valid
7.	Pimpinan akan segera meluruskan sebelum penyimpangan menjadi besar	0.636	>0.444	Valid
8.	Pimpinan akan segera membantu bila saya mengalami kesulitan	0.585	>0.444	Valid
9.	Pimpinan bertindak bila benar-benar terjadi masalah	0.617	>0.444	Valid
10.	Pimpinan akan bertindak setelah terjadi penyimpangan dan akan meluruskannya	0.676	>0.444	Valid
11.	Pimpinan akan bertindak setelah masalahnya tidak mampu saya hadapi.	0.801	>0.444	Valid

12.	Pimpinan memberikan kesempatan untuk saya perbaiki kesalahan .	0.525	>0.444	Valid
13.	Bekerja bebas tanpa control pimpinan	0.332	<0.444	Tidak Valid
14.	Pimpinan memberikan tanggung jawab kerja kepada bawahannya	0.664	>0.444	Valid
15.	Pimpinan menuntut untuk memberikan alasan dan bukti dalam penyelesaian masalah	0.526	>0.444	Valid

Sumber: Data Primer Penelitian

Pengujian Validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel, didapatkan hasil bahwa bahwa terdapat item pernyataan yang tidak valid yakni item No.: 13, sedangkan item yang lain memiliki nilai *Valid*.

Pengujian reliabilitas didapatkan dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* di bandingkan dengan r tabel. Hasilnya nilai *Cronbach's Alpha* = 0,894 lebih besar dari r tabel = 0,444 atau $0,894 > 0,444$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa angket tersebut *Reliabel*.

Untuk lebih jelasnya hasil uji instrumen variabel transaksional berdasarkan *Output SPSS 13.0 for windows* terlampir (Lampiran 2).

3. Hasil uji instrumen kuesioner gaya kepemimpinan transformasional (X2).

Untuk mengetahui tingkat validitas, maka dibandingkan nilai *corrected item total correlation* (nilai r hitung) dengan nilai r tabel.

Tabel 4.7
Uji Validitas Instrumen Gaya Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan	r hitung	r tabel	Keputusan
1.	Pimpinan saya sangat memperhatikan dan menghargai pekerjaan bawahannya	0.199	<0.444	Tidak Valid
2.	Pimpinan saya mampu membuat saya bangga akan dia	0.740	>0.444	Valid
3.	Pimpinan saya bisa dipercaya dalam setiap tindakannya	0.816	>0.444	Valid
4.	Pimpinan saya secara jujur dan terbuka memuji bawahannya yang melakukan pekerjaan dengan baik	0.606	>0.444	Valid
5.	Pimpinan saya mendengarkan dengan penuh perhatian masukan dari anggota	0.728	>0.444	Valid
6.	Pimpinan saya memperhatikan secara khusus pengembangan karir anggota	0.797	>0.444	Valid
7.	Pimpinan saya membimbing, membina dan menasehati anggota dengan arif dan bijaksana	0.817	>0.444	Valid

8.	Pimpinan saya senang memberi contoh/latihan tentang pekerjaan yang akan saya lakukan	0.530	>0.444	Valid
9.	Pimpinan saya sering memberikan saran-saran ketika saya membutuhkannya	0.480	>0.444	Valid
10.	Pimpinan saya memberi dorongan bahwa saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya	0.680	>0.444	Valid
11.	Pimpinan saya memotivasi saya untuk dapat melakukan lebih banyak dari pada apa yang saya pikirkan sebelumnya	0.765	>0.444	Valid
12.	Pimpinan saya Mengajarkan solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi anggota	0.652	>0.444	Valid
13.	Pimpinan saya mampu membuat saya melihat masalah sebagai kesempatan untuk belajar	0.708	>0.444	Valid
14.	Pimpinan saya membuat saya mampu membuat saya berpikir tentang masalah lama dengan cara pandang baru	0.859	>0.444	Valid
15.	Pimpinan saya mendorong saya untuk menggunakan kecerdasan dalam menyelesaikan masalah	0.502	>0.444	Valid

Sumber: Data Primer Penelitian

Pengujian validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel, didapatkan hasil bahwa terdapat item pernyataan yang tidak valid yakni item No.: 1, sedangkan item yang lain memiliki nilai *Valid*.

Pengujian reliabilitas didapatkan dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* di bandingkan dengan r tabel. Hasilnya nilai *Cronbach's Alpha* = 0,914 lebih besar dari r tabel = 0,444 atau $0,914 > 0,444$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa angket tersebut *Reliabel*.

Untuk lebih jelasnya hasil uji intrumen variabel transformasional berdasarkan *Output SPSS 13.0 for windows* terlampir (Lampiran 2).

4.3 Gambaran Profil Responden

Gambaran profil responden merupakan analisis diskripsif statistik tentang responden. Analisa ini dilakukan untuk memberikan informasi mengenai data responden yang diamati serta menganalisa data agar bermakna dan komunikatif.

Teknis pelaksanaan pengisian kuesioner oleh responden tidak dilaksanakan sekaligus dalam satu hari untuk seluruh responden yang berjumlah dua ratus lima akan tetapi dengan cara bertahap. Setiap hari selama tujuh hari peneliti meminta sejumlah kurang lebih tiga puluh orang responden untuk mengisi kuesioner. Hal ini mengingat kesibukan yang terjadi di Polres Sragen. Sebelum pengisian kuesioner, responden dikumpulkan di aula Polres Sragen kemudian diberikan penjelasan terlebih dahulu mengenai maksud dari penelitian dan cara

mengisi kuesioner. Selanjutnya pada saat pengisian kuesioner, responden didampingi peneliti dengan maksud apabila terdapat pernyataan yang tidak dipahami oleh responden, peneliti dapat langsung menjelaskannya. Peneliti juga menjelaskan dalam menjawab kuesioner agar sesuai dengan kondisi fakta yang ada di Polres Sragen dan bukan pada kondisi yang seharusnya.

Berikut adalah gambaran tentang karakteristik reponden yang dijadikan sampel dalam penelitian, meliputi: pangkat, satker, jenis kelamin, status perkawinan, pendidikan terakhir, dan umur.

4.3.1 Profil Responden Berdasarkan Pangkat

Karakteristik responden berdasarkan kepangkatan distribusi frekuensinya sebagai berikut:

Tabel 4.8
Profil Responden Berdasarkan Pangkat

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 PERWIRA	30	14.6	14.6	14.6
2 BINTARA	175	85.4	85.4	100.0
Total	205	100.0	100.0	

Sumber: Jawaban Identitas Responden No. 2

Tabel tersebut menggambarkan bahwa jumlah responden dengan kepangkatan perwira sebanyak 30 orang atau 14,6% dari total keseluruhan responden. Sejak awal penelitian tesis ini akan mengetahui lebih mendalam dengan membandingkan hubungan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dengan kepuasan kerja pada kepangkatan perwira dan bintara. Untuk menyamakan perbandingan maka diambil perwira yang bersumber dari bintara(setukpa) dan anggota yang berpangkat bintara. Kepangkatan bintara yang diambil sebagai responden penelitian yakni 175 orang atau 85,4% dari jumlah total responden, hal ini untuk memenuhi besaran ukuran sampel dengan derajat kesalahan 5% dengan populasinya sebanyak 371 orang bintara yang berdinasi di Polres Sragen. Sehingga pangkat bintara mendominasi dalam frekuensi kepangkatan responden yakni 85,4 persen.

4.3.2 Profil Responden Berdasarkan Satuan Kerja

Karakteristik responden berdasarkan satuan kerja distribusi frekuensinya sebagai berikut:

Tabel 4.9
Profil Responden Berdasarkan Satuan Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 BAG OPS	7	3.4	3.4	3.4
2 BAG MIN	13	6.3	6.3	9.8
3 BAG BINAMITRA	8	3.9	3.9	13.7
4 SAT LANTAS	38	18.5	18.5	32.2
5 SAT RESKRIM	27	13.2	13.2	45.4
6 SAT INTEL	29	14.1	14.1	59.5
7 SAT SAMAPTA	63	30.7	30.7	90.2
8 P3D	11	5.4	5.4	95.6
9 TAUD	5	2.4	2.4	98.0
10 DOKKES	1	.5	.5	98.5
11 TELEMATIKA	3	1.5	1.5	100.0
Total	205	100.0	100.0	

Sumber: Jawaban Identitas Responden No. 3

Berdasarkan data tabel tersebut, anggota Ur Dokkes yang menjadi responden hanya satu, atau 0,5 % dari jumlah total keseluruhan responden. Ur Dokkes juga merupakan satker yang terendah anggotanya yang dijadikan responden. Satuan kerja yang anggotanya terbanyak dijadikan responden adalah satuan samapta dengan jumlah anggota 63 orang, atau 30,7 % dari jumlah total jumlah keseluruhan responden. Pada urutan kedua terbanyak adalah satker satuan lalu-lintas dengan jumlah anggota yang menjadi responden sejumlah 38 orang atau 18,5 % dari jumlah keseluruhan responden. Satuan Intelkam diambil untuk dijadikan responden sejumlah 29 orang atau 14,1% dari keseluruhan responden. Satuan reskrim sejumlah 27 orang atau 13,2% dari keseluruhan responden. Bagian operasi sejumlah 10 orang atau 4,9% dari keseluruhan responden. Pengambilan responden dari masing-masing satker ini diharapkan dapat merata sehingga menambah kevalidan sampel dan dapat mewakili populasi.

4.3.3 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelaminnya, distribusi frekuensi responden adalah sebagai berikut:

Tabel 4.10
Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 LAKI-LAKI	191	93.2	93.2	93.2
2 PEREMPUAN	14	6.8	6.8	100.0
Total	205	100.0	100.0	

Sumber: Jawaban Indentitas Responden No.4

Responden wanita 14 orang yakni terdiri dari seorang wanita yang berpangkat perwira dan 13 orang wanita berpangkat bintara. Responden wanita berpangkat perwira menduduki jabatan sebagai Kabag Binamitra Polres Sragen, sedang wanita yang berpangkat bintara bekerja pada staf satuan dan bagian. Jika dibandingkan dengan jumlah laki-laki maka perbandingannya adalah wanita 6,8 % dibanding laki-laki 93,2 % dari total jumlah keseluruhan responden. Sehingga secara dominan responden dalam penelitian ini adalah didominasi oleh laki-laki.

4.3.4 Profil Responden Berdasarkan Umur

Berdasarkan umur, distribusi frekuensi responden adalah sebagai berikut:

Tabel 4.11
Profil Responden Berdasarkan Umur

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 18-30	80	39.0	39.0	39.0
2 31-40	79	38.5	38.5	77.6
3 41-58	46	22.4	22.4	100.0
Total	205	100.0	100.0	

Sumber: Jawaban Indentitas Responden No.5

Data tersebut menggambarkan bahwa usia responden dalam penelitian ini didominasi oleh anggota kepolisian dengan rentang umur antara 18-40 tahun yakni sebanyak 81 atau 39.0% dari jumlah keseluruhan responden. Responden dengan umur antara 31-40 tahun sejumlah 79 orang atau 34,6% dari jumlah keseluruhan. Sisanya 46 orang atau 22,4% adalah responden yang berumur antara 41-58 tahun. Dengan demikian secara umum responden telah memiliki pengalaman kerja yang cukup pada organisasi kepolisian.

4.3.5 Profil Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Berdasarkan status perkawinan, distribusi frekuensi responden adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12

Profil Responden Berdasarkan Status Perkawinan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 KAWIN	141	68.8	68.8	68.8
2 BELUM KAWIN	64	31.2	31.2	100.0
Total	205	100.0	100.0	

Sumber: Jawaban Identitas Responden No.6

Karakteristik responden berdasarkan status perkawinan, sebagian besar responden telah kawin, yakni sebanyak 141 atau 68,8% dari jumlah keseluruhan. Pada kepangkatan perwira semuanya telah berstatus kawin dan pada kepangkatan bintara terdapat enam puluh empat yang belum kawin atau 31,2% dari keseluruhan responden.

4.3.6 Profil Responden Berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan pendidikan terakhir, distribusi frekuensi responden adalah sebagai berikut:

Tabel 4.13

Profil Responden Berdasarkan Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 S2	3	1.5	1.5	1.5
2 S1	44	21.5	21.5	22.9
3 D3	3	1.5	1.5	24.4
4 SMU	155	75.6	75.6	100.0
Total	205	100.0	100.0	

Sumber: Jawaban Identitas Responden No.7

Profil responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, dari jumlah responden 205 orang, yang memiliki pendidikan terakhir setingkat SLTA adalah sejumlah 155 atau 75,6% dari jumlah keseluruhan. Tingkat pendidikan terakhir strata satu sejumlah 44 orang atau 21,5% dari jumlah keseluruhan responden. Sisanya 1,5% atau 3 orang berpendidikan strata dua dan 1,5% atau 3 orang berpendidikan diploma tiga. Lebih rinci pada kepangkatan perwira didominasi pada tingkat pendidikan strata satu dan pada kepangkatan bintara didominasi pada tingkat pendidikan sekolah lanjutan tingkat atas dan sederajat. Hal ini menunjukkan

responden telah memiliki cukup pendidikan yang nantinya dapat memahami pernyataan yang dibuat dalam bentuk kuesioner yang dijawab oleh responden. Responden dengan latar pendidikan didominasi SLTA diharapkan juga memiliki kemampuan untuk memahami tipe dan gaya kepemimpinan yang dilaksanakan oleh unsur pimpinan di Polres Sragen.

4.4 Gambaran Tabulasi Silang Antara Kepuasan Kerja dengan Profil Responden

Berikut disajikan analisis diskripsi untuk masing-masing variabel penelitian dilihat berdasarkan pangkat responden dalam sampel penelitian. Analisis ini sering disebut dengan tabulasi silang (*cross tabulation*) yang bertujuan untuk melihat bagaimana persepsi pada setiap variabel dengan membedakan kepangkatan. Hasil analisis tabulasi silang kepuasan kerja dengan profil responden sebagai berikut:

4.4.1 Tabulasi Silang Kepuasan Kerja dengan Pangkat

Hasil tabulasi silang jawaban responden berdasarkan pangkat pada variabel kepuasan kerja serta persentase dari total jumlah sampel dan total jawaban pada setiap kepangkatan sebagai berikut:

Tabel 4.14

Tabulasi Silang Kepuasan Kerja dengan Pangkat

Kep kerja			PANGKAT		Total
			PERWIRA	BINTARA	
SANGAT TIDAK PUAS	Count		2	14	16
	% within PANGKAT		.4%	.5%	
	% of Total		.1%	.4%	.5%
TIDAK PUAS	Count		24	308	332
	% within PANGKAT		4.7%	10.4%	
	% of Total		.7%	8.8%	9.5%
NETRAL	Count		104	714	818
	% within PANGKAT		20.4%	24.0%	
	% of Total		3.0%	20.5%	23.5%
PUAS	Count		316	1582	1898
	% within PANGKAT		62.0%	53.2%	
	% of Total		9.1%	45.4%	54.5%

	SANGAT PUAS	Count	64	357	421
		% within PANGKAT	12.5%	12.0%	
		% of Total	1.8%	10.2%	12.1%
Total		Count	510	2975	3485
		% of Total	14.6%	85.4%	100.0%

Sumber: Data Primer Penelitian.

Hasil tabulasi silang frekuensi pada variabel kepuasan kerja jawaban responden berdasarkan pangkat perwira dan bintara, menunjukkan bahwa pada pangkat perwira terdapat 0,4% dari jumlah total yang memberikan jawaban sangat tidak puas, sedangkan pada pangkat bintara memberikan jawaban sangat tidak puas sebesar 0,5 %. Responden yang memberikan jawaban tidak puas, pada pangkat perwira terdapat 4,7% dari jumlah semua jawaban tidak puas dan pada pangkat bintara terdapat 10,4% dari total semua jawaban tidak puas pada pangkat bintara. Selanjutnya responden yang memberikan jawaban netral, pada pangkat perwira terdapat 20,4% dari jumlah semua jawaban netral dan pada pangkat bintara terdapat 24,0% dari semua jawaban netral. Jawaban puas pada variabel kepuasan kerja ini, pada pangkat perwira terdapat nilai sebesar 62,0% dari jumlah semua jawaban puas dan pada pangkat bintara terdapat 53,2% dari semua jawaban puas. Jawaban sangat puas pada pangkat perwira terdapat nilai sebesar 12,5% dari jumlah semua jawaban sangat puas dan pada pangkat bintara terdapat 12,0% dari semua jawaban sangat puas.

Dari uraian hasil tabulasi silang tersebut, diketahui bahwa kecenderungan jawaban yang diberikan pada pangkat bintara dan perwira. Dilihat dari total nilai paling banyak dipilih dari jawaban yang disediakan maka jawaban yang diberikan oleh responden dari kepangkatan perwira lebih banyak pada jawaban puas dengan nilai 62,0% dan netral dengan nilai 20,4%. Sedangkan jawaban yang diberikan oleh responden dari kepangkatan bintara, lebih banyak memilih jawaban puas dengan nilai 53,2% dan netral 24,0%.

Dari hasil tabulasi silang kepuasan kerja dengan pangkat tersebut berarti, terdapat kepuasan kerja anggota yang lebih tinggi pada anggota dengan kepangkatan perwira dibandingkan dengan kepuasan pada anggota dengan kepangkatan bintara.

4.4.2 Tabulasi Silang Kepuasan Kerja dengan Satuan Kerja

Hasil tabulasi silang jawaban responden berdasarkan satuan kerja pada variabel kepuasan kerja serta persentase dari total jumlah sampel dan total jawaban pada setiap kepangkatan sebagai berikut:

Tabel 4.15

Tabulasi Silang Kepuasan Kerja dengan Satuan Kerja

Kep kerja	S TP	Count	SATKER										Total	
			BAG OPS	BAG MIN	BAG BIN	SAT LL	SAT RES	SAT INT	SAT SMPT	PROV	TUD	KES		TTK
		0	0	0	4	1	1	8	0	0	1	1	16	
		% within SATKER	.0%	.0%	.0%	.7%	.2%	.2%	.7%	.0%	.0%	5.9%	2.0%	
		% of Total Count	.0%	.0%	.0%	.1%	.0%	.0%	.2%	.0%	.0%	.0%	.5%	
	T P	Count	21	25	12	61	28	42	95	25	16	5	2	332
		% within SATKER	12.4%	11.3%	8.8%	10.9%	6.1%	8.0%	8.9%	13.4%	18.8%	29.4%	3.9%	
		% of Total Count	.6%	.7%	.3%	1.8%	.8%	1.2%	2.7%	.7%	.5%	.1%	.1%	9.5%
	N	Count	44	54	31	137	90	142	244	48	18	1	9	818
		% within SATKER	25.9%	24.4%	22.8%	24.4%	19.6%	26.9%	22.8%	25.7%	21.2%	5.9%	17.6%	
		% of Total Count	1.3%	1.5%	.9%	3.9%	2.6%	4.1%	7.0%	1.4%	.5%	.0%	.3%	23.5%
	P	Count	96	102	87	289	274	283	590	89	43	8	37	1898
		% within SATKER	56.5%	46.2%	64.0%	51.5%	59.7%	53.7%	55.1%	47.6%	50.6%	47.1%	72.5%	
		% of Total Count	2.8%	2.9%	2.5%	8.3%	7.9%	8.1%	16.9%	2.6%	1.2%	.2%	1.1%	54.5%
	SP	Count	9	40	6	70	66	59	134	25	8	2	2	421
		% within SATKER	5.3%	18.1%	4.4%	12.5%	14.4%	11.2%	12.5%	13.4%	9.4%	11.8%	3.9%	
		% of Total Count	.3%	1.1%	.2%	2.0%	1.9%	1.7%	3.8%	.7%	.2%	.1%	.1%	12.1%
	Total	Count	170	221	136	561	459	527	1071	187	85	17	51	3485
		% of Total	4.9%	6.3%	3.9%	16.1%	13.2%	15.1%	30.7%	5.4%	2.4%	.5%	1.5%	100.0%

Sumber: Data Primer Penelitian.

Dari uraian hasil tabulasi silang tersebut, diketahui kecenderungan jawaban yang diberikan oleh responden dengan membedakan asal satuan kerja masing-masing. Dilihat dari total nilai paling banyak dipilih dari jawaban yang disediakan, maka jawaban puas banyak diberikan oleh responden dari satuan kerja telematika dengan nilai 72,5% dan dari satuan lalu lintas 64,0%. Sedangkan jawaban sangat tidak puas banyak diberikan pada satuan kesehatan dengan nilai 29.4% dan dari satuan bagian tata usaha administrasi dengan nilai 18.8%.

Dari hasil tabulasi silang kepuasan kerja dengan satuan kerja tersebut berarti, terdapat kepuasan kerja anggota yang tinggi pada anggota dengan satuan kerja lalu lintas dan satuan kerja telematika. Sedangkan anggota yang banyak memberikan jawaban tidak puas adalah anggota pada satuan kerja tatausaha administrasi dan kesehatan.

4.4.3 Tabulasi Silang Kepuasan Kerja dengan Jenis Kelamin

Hasil tabulasi silang jawaban responden berdasarkan jenis kelamin dengan kepuasan kerja serta persentase dari total jumlah sampel dan total jawaban pada setiap kepangkatan sebagai berikut:

Tabel 4.16
Tabulasi Silang Kepuasan Kerja dengan Jenis Kelamin

Kep kerja		Count	JENIS KELAMIN		Total
			LAKI-LAKI	PEREMPUAN	
SANGAT TIDAK PUAS	Count		14	2	16
	% within JNSKEL		.4%	.8%	
	% of Total		.4%	.1%	.5%
TIDAK PUAS	Count		312	20	332
	% within JNSKEL		9.6%	8.4%	
	% of Total		9.0%	.6%	9.5%
NETRAL	Count		755	63	818
	% within JNSKEL		23.3%	26.5%	
	% of Total		21.7%	1.8%	23.5%
PUAS	Count		1769	129	1898
	% within JNSKEL		54.5%	54.2%	
	% of Total		50.8%	3.7%	54.5%
SANGAT PUAS	Count		397	24	421
	% within JNSKEL		12.2%	10.1%	
	% of Total		11.4%	.7%	12.1%
Total	Count		3247	238	3485
	% of Total		93.2%	6.8%	100.0%

Sumber: Data Primer Penelitian.

Dari uraian hasil tabulasi silang tersebut, diketahui kecenderungan jawaban yang diberikan oleh responden dengan membedakan jenis kelaminnya. Dilihat dari total nilai paling banyak yang dipilih dari jawaban yang disediakan, maka jawaban puas banyak diberikan oleh responden dengan jenis kelamin laki-

laki yakni 54,5% dan dari jenis kelamin perempuan 54,2%. Sedangkan pilihan paling sedikit pada pilihan jawaban sangat tidak puas yakni pada responden laki-laki dengan nilai 0,4% dan perempuan 0,8%.

Dari hasil tabulasi silang kepuasan kerja dengan jenis kelamin tersebut berarti, terdapat kepuasan kerja anggota yang sama pada anggota dengan jenis kelamin laki-laki dan perempuan.

4.4.4 Tabulasi Silang Kepuasan Kerja dengan Umur

Hasil tabulasi silang jawaban responden berdasarkan umur pada variabel kepuasan kerja serta persentase dari total jumlah sampel dan total jawaban pada setiap kepangkatan sebagai berikut:

Tabel 4.17

Tabulasi Silang Kepuasan Kerja dengan Umur

Kep kerja			UMUR			Total
			18-30	31-40	41-58	
SANGAT TIDAK PUAS	Count		10	2	4	16
	% within UMUR		.7%	.1%	.5%	
	% of Total		.3%	.1%	.1%	.5%
TIDAK PUAS	Count		149	116	67	332
	% within UMUR		11.0%	8.6%	8.6%	
	% of Total		4.3%	3.3%	1.9%	9.5%
NETRAL	Count		311	337	170	818
	% within UMUR		22.9%	25.1%	21.7%	
	% of Total		8.9%	9.7%	4.9%	23.5%
PUAS	Count		727	725	446	1898
	% within UMUR		53.5%	54.0%	57.0%	
	% of Total		20.9%	20.8%	12.8%	54.5%
SANGAT PUAS	Count		163	163	95	421
	% within UMUR		12.0%	12.1%	12.1%	
	% of Total		4.7%	4.7%	2.7%	12.1%
Total	Count		1360	1343	782	3485
	% of Total		39.0%	38.5%	22.4%	100.0%

Sumber: Data Primer Penelitian.

Dari uraian hasil tabulasi silang tersebut, diketahui kecenderungan jawaban yang diberikan oleh responden dengan membedakan umur dari responden. Dilihat dari total nilai paling banyak dipilih dari jawaban yang

disediakan, maka jawaban puas banyak diberikan oleh responden dari rentang umur 41-58 dengan nilai 57% dari total jawaban yang diberikan, pada responden dengan rentang umur 31-40 memberikan jawaban puas dengan nilai 54.0% dari total jawaban yang diberikan, pada responden dengan rentang umur 18-30 memilih jawaban puas dengan nilai 53,5%.

Dari hasil tabulasi silang kepuasan kerja dengan umur tersebut berarti, terdapat kepuasan kerja anggota yang tinggi pada anggota dengan rentang usia 41-58. Hal ini juga berarti semakin lama berdinias akan semakin merasakan kepuasan kerja.

4.4.5 Tabulasi Silang Kepuasan Kerja dengan Status

Hasil tabulasi silang jawaban responden berdasarkan status perkawinan pada variabel kepuasan kerja serta persentase dari total jumlah sampel dan total jawaban pada setiap kepangkatan sebagai berikut:

Tabel 4.18
Tabulasi Silang Kepuasan Kerja dengan Status

Kep kerja	STATUS	Count	STATUS		Total
			KAWIN	BELUM KAWIN	
SANGAT TIDAK PUAS	Count	5	11	16	
	% within STATUS	.2%	1.0%		
	% of Total	.1%	.3%	.5%	
TIDAK PUAS	Count	201	131	332	
	% within STATUS	8.4%	12.0%		
	% of Total	5.8%	3.8%	9.5%	
NETRAL	Count	554	264	818	
	% within STATUS	23.1%	24.3%		
	% of Total	15.9%	7.6%	23.5%	
PUAS	Count	1327	571	1898	
	% within STATUS	55.4%	52.5%		
	% of Total	38.1%	16.4%	54.5%	
SANGAT PUAS	Count	310	111	421	
	% within STATUS	12.9%	10.2%		
	% of Total	8.9%	3.2%	12.1%	
Total	Count	2397	1088	3485	
	% of Total	68.8%	31.2%	100.0%	

Sumber: Data Primer Penelitian.

Dari uraian hasil tabulasi silang tersebut, diketahui kecenderungan jawaban yang diberikan oleh responden dengan membedakan dari status perkawinan masing-masing. Dilihat dari total nilai yang paling banyak dipilih dari jawaban yang disediakan, maka jawaban puas banyak diberikan oleh responden dari status perkawinan sudah kawin dengan nilai 55,4% sedangkan responden yang status perkawinannya belum kawin memberikan jawaban terbanyak memilih puas dengan nilai 52,5% dari total semua jawaban yang diberikan.

Dari hasil tabulasi silang kepuasan kerja dengan status perkawinan tersebut berarti, terdapat kepuasan kerja anggota yang tinggi pada anggota yang status perkawinannya telah kawin.

4.4.6 Tabulasi Silang Kepuasan Kerja dengan Pendidikan

Hasil tabulasi silang jawaban responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir pada variabel kepuasan kerja serta persentase dari total jumlah sampel dan total jawaban pada setiap kepangkatan sebagai berikut:

Tabel 4.19
Tabulasi Silang Kepuasan Kerja dengan Pendidikan

Kep kerja			PDDKN				Total
			S2	S1	D3	SMU	
SANGAT TIDAK PUAS	Count		0	3	1	12	16
	% within PDDKN		.0%	.4%	2.0%	.5%	
	% of Total		.0%	.1%	.0%	.3%	.5%
TIDAK PUAS	Count		2	60	5	265	332
	% within PDDKN		3.9%	8.0%	9.8%	10.1%	
	% of Total		.1%	1.7%	.1%	7.6%	9.5%
NETRAL	Count		13	163	5	637	818
	% within PDDKN		25.5%	21.8%	9.8%	24.2%	
	% of Total		.4%	4.7%	.1%	18.3%	23.5%
PUAS	Count		31	418	39	1410	1898
	% within PDDKN		60.8%	55.9%	76.5%	53.5%	
	% of Total		.9%	12.0%	1.1%	40.5%	54.5%
SANGAT PUAS	Count		5	104	1	311	421
	% within PDDKN		9.8%	13.9%	2.0%	11.8%	

	% of Total	.1%	3.0%	.0%	8.9%	12.1%
Total	Count	51	748	51	2635	3485
	% of Total	1.5%	21.5%	1.5%	75.6%	100.0%

Sumber: Data Primer Penelitian.

Dari uraian hasil tabulasi silang tersebut, diketahui kecenderungan jawaban yang diberikan oleh responden dengan membedakan tingkat pendidikan terakhir. Dilihat dari total nilai paling banyak dipilih dari jawaban yang disediakan, maka jawaban puas paling banyak dipilih oleh responden dengan tingkat pendidikan diploma tiga, dengan nilai 76,5% dari semua jawaban yang diberikan. Selanjutnya jawaban puas juga dipilih terbanyak oleh responden dengan pendidikan srata dua sarjana, dengan nilai 60,8% dari total jawaban yang diberikan. Pada responden dengan tingkat pendidikan SMU juga memilih jawaban puas dengan nilai 53,5% dari total jawaban yang diberikan. Pada responden dengan tingkat pendidikan terakhir sarjana srata satu juga memilih jawaban puas dengan nilai 55,9% dari total jawaban yang diberikan.

Dari hasil tabulasi silang kepuasan kerja dengan tingkat pendidikan terakhir tersebut berarti, terdapat kepuasan kerja pada semua tingkat pendidikan dengan nilai tertinggi/jawaban terbanyak pada anggota berpendidikan terakhir diploma tiga.

4.4.7 Tabulasi Silang Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Pangkat

Hasil tabulasi silang jawaban responden berdasarkan pangkat pada variabel gaya kepemimpinan transaksional serta persentase dari total jumlah sampel dan total jawaban pada setiap kepangkatan sebagai berikut:

Tabel 4.20

Tabulasi Silang Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Pangkat

		PANGKAT		Total	
		PERWIRA	BINTARA		
Transak	SANGAT TIDAK SETUJU	Count	0	14	14
		% within PANGKAT	.0%	.6%	
		% of Total	.0%	.5%	.5%
	TIDAK SETUJU	Count	24	98	122

	% within PANGKAT	5.7%	4.0%	
	% of Total	.8%	3.4%	4.3%
NETRAL	Count	66	147	213
	% within PANGKAT	15.7%	6.0%	
	% of Total	2.3%	5.1%	7.4%
SETUJU	Count	262	1526	1788
	% within PANGKAT	62.4%	62.3%	
	% of Total	9.1%	53.2%	62.3%
SANGAT SETUJU	Count	68	665	733
	% within PANGKAT	16.2%	27.1%	
	% of Total	2.4%	23.2%	25.5%
Total	Count	420	2450	2870
	% of Total	14.6%	85.4%	100.0%

Sumber: Data Primer Penelitian.

Hasil tabulasi silang frekuensi jawaban responden pada variabel gaya kepemimpinan transaksional berdasarkan pangkat perwira dan bintara, menunjukkan bahwa responden dengan pangkat perwira memberikan jawaban setuju sebesar 62,4 % dan sangat setuju sebesar 16,2% dari jumlah semua jawaban yang dipilih oleh responden dengan pangkat perwira pada variabel gaya kepemimpinan transaksional. Responden dengan pangkat bintara memilih jawaban setuju sebesar 62,3% dan sangat setuju sebesar 27,1 % dari semua jawaban yang dipilih oleh responden dengan pangkat bintara pada variabel gaya kepemimpinan transaksional.

Dari uraian hasil tabulasi silang tersebut, diketahui bahwa persepsi responden terhadap gaya kepemimpinan transaksional, yakni gaya kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) di mana para pengikut mendapat imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah-perintah pemimpin, persetujuan diberikan oleh anggota pangkat perwira dan bintara, dengan nilai pada kepangkatan bintara lebih tinggi persetujuannya pada gaya transaksional. Artinya anggota kepolisian Polres Sragen dengan pangkat bintara menyatakan setuju dengan gaya kepemimpinan transaksional di Polres Sragen.

4.4.8 Tabulasi Silang Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Pangkat

Hasil tabulasi silang jawaban responden berdasarkan pangkat pada variabel gaya kepemimpinan transformasional serta persentase dari total jumlah sampel dan total jawaban pada setiap kepangkatan sebagai berikut:

Tabel 4.21

Tabulasi Silang Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Pangkat

			PANGKAT		Total
			PERWIRA	BINTARA	
Transfor	SANGAT TIDAK SETUJU	Count	0	56	56
		% within PANGKAT	.0%	2.3%	
		% of Total	.0%	2.0%	2.0%
	TIDAK SETUJU	Count	16	301	317
		% within PANGKAT	3.8%	12.3%	
		% of Total	.6%	10.5%	11.0%
	NETRAL	Count	38	392	430
		% within PANGKAT	9.0%	16.0%	
		% of Total	1.3%	13.7%	15.0%
	SETUJU	Count	260	1302	1562
		% within PANGKAT	61.9%	53.1%	
		% of Total	9.1%	45.4%	54.4%
	SANGAT SETUJU	Count	106	399	505
		% within PANGKAT	25.2%	16.3%	
		% of Total	3.7%	13.9%	17.6%
	Total	Count	420	2450	2870
		% of Total	14.6%	85.4%	100.0%

Sumber: Data Primer Penelitian

Hasil tabulasi silang frekuensi jawaban responden pada variabel gaya kepemimpinan transformasional berdasarkan pangkat perwira dan bintara, menunjukkan bahwa responden dengan pangkat perwira memilih jawaban setuju sebesar 61,9 % dan sangat setuju sebesar 25,2% dari jumlah semua jawaban yang dipilih oleh responden dengan pangkat perwira pada variabel gaya kepemimpinan transformasional. Responden dengan pangkat bintara memilih jawaban setuju sebesar 53,1% dan sangat setuju sebesar 16,3 % dari semua jawaban yang dipilih oleh responden dengan pangkat bintara pada variabel gaya kepemimpinan transformasional.

Dari uraian hasil tabulasi silang tersebut, diketahui bahwa persepsi responden terhadap pemimpinnya dengan berperilaku atau gaya kepemimpinan transformasional, yakni gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada kegiatan pemberdayaan (*empowerment*) melalui peningkatan konsep diri bawahan/anggota organisasi yang positif, secara keseluruhan menyatakan setuju. Pada responden dengan pangkat perwira lebih tinggi nilainya dengan lebih banyak memilih jawaban setuju dan sangat setuju dibandingkan pada pilihan jawaban responden bintara. Hal ini berarti bahwa tingkat persetujuan persepsi responden terhadap pemimpinnya dengan gaya kepemimpinan transformasional pada kepangkatan perwira lebih tinggi dibandingkan dengan pada kepangkatan bintara.

4.5 Pembobotan Jawaban Instrumen Variabel Penelitian

Pembobotan dilakukan dengan menghitung jawaban responden yang diperoleh dengan memberikan kuesioner untuk diisi. Selanjutnya akan diuraikan kecenderungan jawaban responden atas pernyataan-pernyataan yang diajukan dalam kuesioner pada masing-masing variabel. Tujuan penjelasan dari masing-masing indikator dan variabel ini adalah untuk mengetahui tingkat persepsi yang diberikan oleh responden pada setiap item pernyataan. Seluruh pernyataan penelitian ini menggunakan skala likert(1-5), responden memilih skala yang telah disediakan pada masing-masing pernyataan.

Untuk mengetahui persepsi responden tentang penilaian gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, maka terlebih dahulu dibuat suatu kategorisasi. Menurut Saifuddin Azwar (2003: 103), "Dalam memberikan kategorisasi bersifat relatif". Artinya, kita boleh menetapkan secara subjektif luasnya interval yang mencakup setiap kategori yang diinginkan selama penetapan itu berada dalam batas kewajaran dan dapat diterima akal (*common sense*). Berdasarkan rujukan tersebut, maka untuk menentukan kategori gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan kepuasan kerja, didasarkan pada jumlah skor terendah sampai dengan tertinggi untuk tiap butir pernyataan. Dengan jumlah responden sebanyak 205, maka jumlah skor terendah untuk tiap butir adalah 205(205 x 1) dan jumlah skor tertinggi adalah 1025 (205 x 5). Dengan demikian, untuk rentang data teoretisnya

adalah $1025 - 205 = 820$. Sesuai dengan jumlah alternatif jawaban, dibuat lima kategori, sehingga rentang data dibagi dengan 5, maka hasilnya adalah 164. Lebih jelasnya disusun dalam tabel berikut:

Tabel 4.22
Kategorisasi Interpretasi

No	Interval	Kategori
1	205-368	Sangat Buruk/Rendah
2	369-532	Buruk/Rendah
3	533-696	Cukup/Sedang
4	697-860	Baik/Tinggi
5	861-1025	Sangat Baik/Tinggi

Sumber: Data Primer Penelitian

Berdasarkan pedoman interpretasi di atas, maka untuk masing-masing item dari variabel gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan kepuasan kerja dapat diuraikan sebagai berikut:

4.5.1 Pembobotan Instrumen Variabel Kepuasan Kerja

Tingkat kepuasan kerja anggota kepolisian adalah suatu penilaian perasaan senang dari anggota kepolisian mengenai sejauh mana pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Sikap kepuasan anggota kepolisian di karenakan terpenuhinya harapan dari anggota kepolisian atas pekerjaannya seperti; pekerjaan secara mandiri, tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya, kesempatan untuk mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan serta kreativitas adanya sarana yang memadai, adanya kesempatan untuk berbuat sesuatu bagi orang lain, kesempatan berkarier dengan baik, pengawasan, hubungan dengan atasan (pimpinan).

Penelitian ini menggunakan kelima dimensi yang dijelaskan oleh Wexly dan Yukl yakni: ragam ketrampilan (*Skill Variety*), identitas pekerjaan (*Task Identity*), kepentingan pekerjaan (*Task Significance*), otonomi (*Autonomy*) dan umpan balik dari pekerjaan (*Feedback From The Job Itself*). Selanjutnya dioperasionalkan kedalam pernyataan kuesioner untuk dijawab oleh responden dengan memilih jawaban yang telah disediakan.

Berikut disajikan rekapitulasi hasil pembobotan jawaban responden yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner.

Tabel 4.23
Pembobotan Jawaban Responden Tentang Kepuasan Kerja

No.	Pernyataan	Jawaban					Bobot
		STP	TP	N	P	SP	
Ragam Ketrampilan							
1.	Menghadapi pekerjaan yang permasalahannya selalu berbeda	0	23	57	123	2	719
2.	Dapat bekerja terus sepanjang waktu kerja	0	21	64	102	18	732
3.	Dapat bekerja dengan inovasi sendiri	0	21	56	115	13	735
Identitas Pekerjaan							
4.	Bekerja dilengkapi dengan peralatan yang cukup	0	39	32	97	37	747
5.	Bekerja dari awal hingga akhir dengan hasil nyata	0	0	27	130	48	841
6.	Bekerja dengan lingkungan yang mendukung	0	32	6	146	21	771
7.	Bekerja pada bagian yang telah dibagi secara spesifik (bagian, satuan, unit)	0	28	51	108	18	731
Kepentingan Pekerjaan							
8.	Pekerjaan memiliki peran yang penting dalam organisasi	0	0	13	156	36	843
9.	Pekerjaan dibutuhkan orang	0	0	46	139	20	794
10.	Pekerjaan sangat membantu orang lain	0	2	55	97	51	812
11.	Pekerjaan memberikan kepastian dan jaminan masa depan	0	0	85	88	32	767
Otonomi							
12.	Bekerja sesuai dengan rencana kerja yang di buat	14	56	42	78	15	639
13.	Bebas menggunakan hasil keputusan sendiri	0	20	54	124	7	733
14.	Memiliki kewenangan dalam pekerjaan	0	0	20	130	55	855
Umpan Balik Pekerjaan							
15.	Selalu mendapat pengawasan dan petunjuk pimpinan	2	34	84	78	7	669
16.	Pekerjaan dapat dikritik oleh orang lain	0	14	45	116	30	777
17.	Mengadakan perbaikan atas kontrol yang diberikan	0	42	81	71	11	666

Sumber: Data Primer Penelitian.

Tabel diatas menggambarkan bobot jawaban dari setiap item pernyataan pada variabel kepuasan kerja yang terdiri dari lima dimensi dan terdapat tujuh belas pernyataan, didapatkan hasil sebagai berikut:

Dimensi pertama dari kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah ragam ketrampilan, yakni tingkat dimana suatu pekerjaan menuntut berbagai aktivitas dalam menyelesaikan pekerjaannya mencakup penggunaan banyak jenis ketrampilan dan bakat-bakat pekerja. Selanjutnya dijabarkan dalam tiga item pernyataan yakni No.1, 2, dan 3. Hasil pembobotan sebagai berikut:

1. Jawaban item pernyataan No. 1, menyatakan kepuasan dalam menghadapi pekerjaan yang permasalahan yang selalu berbeda, memiliki bobot 719, masuk pada kategorisasi interval 697-860, artinya kepuasan responden terhadap pernyataan kepuasan dalam menghadapi pekerjaan yang permasalahan yang selalu berbeda menyatakan baik atau puas.
2. Jawaban item pernyataan No. 2, responden dapat bekerja terus sepanjang waktu kerja, memiliki bobot 732, masuk pada kategorisasi interval 697-860, artinya kepuasan responden terhadap pernyataan dapat bekerja terus sepanjang waktu kerja menyatakan baik atau puas.
3. Jawaban item pernyataan No. 3, responden dapat bekerja dengan inovasinya sendiri, memiliki bobot 735, masuk pada kategorisasi interval 697-860, artinya kepuasan responden terhadap pernyataan dapat bekerja dengan inovasinya sendiri menyatakan baik atau puas.

Dimensi kedua dari kepuasan kerja adalah identitas pekerjaan, yakni tingkat dimana pekerjaan tersebut menuntut kelengkapan dalam suatu kesatuan dan setiap bagian diidentifikasi, yaitu mengerjakan suatu pekerjaan mulai dari permulaan hingga berakhir dengan hasil yang nyata. selanjutnya dijabarkan dalam empat item pernyataan yakni No. 4,5,6,7. Hasil pembobotan atas jawaban responden pada tiap item dengan menggunakan skala likert, sebagai berikut:

1. Jawaban item pernyataan No. 4, anggota bekerja dilengkapi dengan peralatan yang cukup, memiliki bobot 747, masuk kategorisasi pada interval 697-860 artinya kepuasan responden terhadap pernyataan anggota bekerja dilengkapi dengan peralatan yang cukup menyatakan baik atau puas.
2. Jawaban item pernyataan No. 5, anggota dapat bekerja dari awal hingga akhir dengan hasil yang nyata, memiliki bobot 841, masuk kategorisasi pada interval 697-860 artinya kepuasan responden terhadap pernyataan anggota dapat bekerja dari awal hingga akhir dengan hasil yang nyata menyatakan baik atau puas.
3. Jawaban item pernyataan No. 6, anggota bekerja pada lingkungan yang mendukung, memiliki bobot 771, masuk kategorisasi pada interval

697-860 artinya kepuasan responden terhadap pernyataan anggota bekerja dilengkapi dengan peralatan yang diperlukan menyatakan baik atau puas.

4. Jawaban item pernyataan No. 7, anggota bekerja pada bagian yang telah dibagi secara spesifik, memiliki bobot 731, masuk kategorisasi pada interval 697-860 artinya kepuasan responden terhadap pernyataan anggota bekerja pada bagian yang telah dibagi secara spesifik menyatakan baik atau puas.

Dimensi ketiga dari kepuasan kerja adalah kepentingan kerja yakni mengukur tingkat dimana pekerjaannya memiliki dampak penting bagi kehidupan atau pekerjaan orang lain apakah dalam lingkungan organisasi maupun lingkungan luar. Selanjutnya dijabarkan dalam empat item pernyataan No.8,9,10, dan 11. Hasil pembobotan atas jawaban responden pada tiap item dengan menggunakan skala likert , sebagai berikut:

1. Jawaban item pernyataan No 8, pekerjaan memiliki peran penting dalam organisasi, memiliki bobot 843, masuk kategorisasi pada interval 697-860 artinya kepuasan responden terhadap pernyataan pekerjaannya memiliki peran penting dalam organisasi, responden menyatakan baik atau puas.
2. Jawaban item pernyataan No 9, pekerjaan responden dibutuhkan orang, memiliki bobot 794, masuk kategorisasi pada interval 697-860 artinya kepuasan responden terhadap pernyataan pekerjaannya dibutuhkan orang, responden menyatakan baik atau puas.
3. Jawaban No 10 item pernyataan pekerjaan responden sangat membantu orang lain, memiliki bobot 812, masuk kategorisasi pada interval 697-860 artinya kepuasan responden terhadap pernyataan pekerjaannya sangat membantu orang lain, responden menyatakan baik atau puas.
4. Jawaban item pernyataan No 11, pekerjaan responden memberikan kepastian dan jaminan masa depan, memiliki bobot 767, masuk kategorisasi pada interval 697-860 artinya kepuasan responden

terhadap pernyataan pekerjaannya memberikan kepastian dan jaminan masa depan, responden menyatakan baik atau puas.

Dimensi keempat dari kepuasan kerja adalah otonomi yakni tingkat dimana suatu pekerjaannya memberikan kebebasan, kemandirian serta kekuasaan substansil bagi pekerja dalam menjadwalkan pekerjaannya dan dalam menentukan prosedur yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan. Selanjutnya dijabarkan dalam tiga item pernyataan yakni No. 12,13,dan 14. Hasil pembobotan atas jawaban responden pada tiap item dengan menggunakan skala likert, sebagai berikut:

1. Jawaban item pernyataan No 12, bekerja sesuai dengan rencana kerja yang dibuat, memiliki bobot 639, masuk kategorisasi pada interval 533-696 artinya kepuasan responden terhadap pernyataan bekerja sesuai dengan rencana kerja yang dibuat, responden menyatakan cukup atau sedang.
2. Jawaban item pernyataan No 13, anggota bebas menggunakan hasil keputusannya, memiliki bobot 733, masuk kategorisasi pada interval 697-860 artinya kepuasan responden terhadap pernyataan bekerja bebas menggunakan hasil keputusannya, responden menyatakan baik atau puas.
3. Jawaban item pernyataan No 14, anggota memiliki kewenangan dalam pekerjaannya, memiliki bobot 855, masuk kategorisasi pada interval 697-860 artinya kepuasan responden terhadap pernyataan memiliki kewenangan dalam pekerjaannya, responden menyatakan baik atau puas.

Dimensi kelima dari kepuasan kerja adalah umpan balik pekerjaan, yakni tingkat dimana dalam menyelesaikan aktivitas-aktivitas kerja yang dituntut oleh suatu pekerjaan memberikan konsekuensi pada pekerja mendapatkan informasi langsung dan jelas tentang efektifitas pelaksanaan kerjanya. Selanjutnya dijabarkan dalam tiga item pernyataan yakni No. 15, 16 dan 17. Hasil pembobotan atas jawaban responden pada tiap item dengan menggunakan skala likert, sebagai berikut:

1. Jawaban item pernyataan No 15, anggota selalu mendapat pengawasan dan petunjuk pimpinan, memiliki bobot 669, masuk kategorisasi pada interval 533-697 artinya kepuasan responden terhadap pernyataan selalu mendapat pengawasan dari orang lain, responden menyatakan cukup atau sedang.
2. Jawaban No item pernyataan 16, pekerjaan dapat dikritik oleh orang lain, memiliki bobot 777, masuk kategorisasi pada interval 697-860 artinya kepuasan responden terhadap pernyataan memiliki kewenangan dalam pekerjaannya, responden menyatakan baik atau puas.
3. Jawaban item pernyataan No 17, anggota selalu mengadakan perbaikan atas kritik yang diberikan, memiliki bobot 666, masuk kategorisasi pada interval 533-697 artinya kepuasan responden terhadap pernyataan anggota selalu mengadakan perbaikan atas kritik yang diberikan,, responden menyatakan cukup atau sedang.

Dari uraian pembobotan yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa setiap instrumen pada variable kepuasan kerja mendapatkan bobot nilai baik, dengan nilai bobot tertinggi pada pernyataan anggota memiliki kewenangan dalam pekerjaannya, hal ini menunjukan kepuasan kerja yang tinggi pada pernyataan kewenangan yang dimilikinya.

Pernyataan yang memiliki nilai terendah yakni pada pernyataan bekerja sesuai dengan rencana kerja yang dibuat, artinya responden memberikan respon yang rendah pada pernyataan tersebut atau berlawanan, dimungkinkan dalam kesehariannya anggota kepolisian Polres Sragen tidak bekerja sesuai dengan rencana yang telah dibuat sebelumnya.

4.5.2 Pembobotan Instrumen Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional

Berikut disajikan rekapitulasi hasil pembobotan jawaban responden pada variabel gaya kepemimpinan transaksional, yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner.

Tabel 4.24
Pembobotan Jawaban Responden Tentang Gaya Kepemimpinan
Transaksional

No.	Pernyataan	Jawaban					Bobot
		STS	TS	N	S	SS	
Imbalan Kontijen							
1.	Pimpinan menjanjikan penghargaan khusus kepada yang berprestasi	0	0	27	142	36	829
2.	Pimpinan membicarakan bersama tentang kesepakatan penghargaan dan hukuman	7	14	13	123	48	806
3.	Pimpinan memberikan imbalan bila bawahan dapat bekerja dengan baik	0	2	15	123	65	866
4.	Pimpinan memotivasi bawahan dengan imbalan tertentu untuk meningkatkan kinerjanya	0	9	14	105	77	865
5.	Pimpinan memberikan imbalan terhadap pekerjaan yang dicapai sesuai kesepakatan	0	16	28	119	42	802
Manajemen Berdasar Pengecualian Aktif							
6.	Pimpinan selalu mengawasi pekerjaan bawahannya	0	0	0	92	113	933
7.	Pimpinan segera meluruskan sebelum penyimpangan menjadi besar	0	7	30	136	32	808
8.	Pimpinan segera membantu bila terjadi kesulitan.	0	21	2	78	104	880
Manajemen Berdasar Pengecualian Pasif							
9.	Pimpinan bertindak bila benar-benar terjadi masalah	0	6	4	135	60	864
10.	Pimpinan akan bertindak setelah terjadi penyimpangan dan akan meluruskannya	0	15	16	158	16	790
11.	Pimpinan akan bertindak setelah masalahnya tidak mampu hadapi	0	11	16	127	51	833
12.	Pimpinan memberikan kesempatan untuk saya perbaiki kesalahan	0	7	23	156	19	802
Leissez faire							
13.	Pimpinan memberikan tanggung jawab kerja kepada bawahannya	7	14	23	121	40	788
14.	Pimpinan menuntut untuk memberikan alasan dan bukti dalam penyelesaian masalah	0	0	2	173	30	848

Sumber: Data Primer Penelitian

Tabel diatas menggambarkan bobot jawaban dari setiap item pernyataan pada variabel gaya kepemimpinan transaksional yang terdiri dari lima dimensi dan terdapat empat belas pernyataan, didapatkan hasil sebagai berikut:

Dimensi pertama adalah imbalan kontijen yakni jika bawahan melakukan pekerjaan untuk kepentingan organisasi dan menguntungkan organisasi, maka kepada mereka dijanjikan imbalan yang setimpal. Misalnya jika bawahan berprestasi tinggi ia akan mendapat imbalan yang memuaskan dirinya. Kontrak pertukaran imbalan atas upaya, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, dan mengakui pencapaian kerja. Selanjutnya dimensi ini dijabarkan kedalam lima item

pernyataan yakni No. 1,2,3,4 dan 5. Hasil pembobotan jawaban pada masing-masing item pernyataan adalah;

1. Jawaban item pernyataan No.1, pemimpin menjanjikan penghargaan khusus kepada yang berprestasi, memiliki bobot 829, masuk kategorisasi pada interval 697-860, artinya persepsi responden menilai sangat baik atau sangat setuju atas pernyataan pemimpinnya menjanjikan penghargaan khusus kepada yang berprestasi.
2. Jawaban item pernyataan No.2, pemimpin membicarakan bersama tentang kesepakatan penghargaan dan hukuman yang dibuat, memiliki bobot 806, masuk kategorisasi pada interval 697-860, artinya persepsi responden menilai sangat baik atau sangat setuju atas pernyataan pemimpinnya membicarakan bersama tentang kesepakatan penghargaan dan hukuman yang dibuat.
3. Jawaban item pernyataan No.3, pemimpin akan memberikan imbalan bila anggota dapat bekerja dengan baik, memiliki bobot 866, masuk kategorisasi pada interval 861-1025, artinya persepsi responden menilai sangat baik atau sangat setuju atas pernyataan pemimpinnya akan memberikan imbalan bila anggota dapat bekerja dengan baik.
4. Jawaban No.4 item pernyataan, pemimpin akan memotivasi anggota dengan imbalan tertentu untuk meningkatkan kinerja, memiliki bobot 865, masuk kategorisasi pada interval 861-1025, artinya persepsi responden menilai sangat baik atau sangat setuju atas pernyataan pemimpinnya memotivasi anggota dengan imbalan tertentu untuk meningkatkan kinerja.
5. Jawaban item pernyataan No.5, pemimpin memberikan imbalan terhadap pekerjaan yang dicapai sesuai kesepakatan, memiliki bobot 802, masuk kategorisasi pada interval 697-860, artinya persepsi responden menilai baik atau setuju atas pernyataan pemimpinnya memberikan imbalan terhadap pekerjaan yang dicapai sesuai kesepakatan.

Dimensi kedua dari gaya kepemimpinan transaksional adalah manajemen berdasarkan pengecualian aktif, yakni pemimpin secara aktif dan ketat memantau

pelaksanaan tugas pekerjaan anggotanya agar mereka tidak gagal dalam melaksanakan pekerjaan, atau agar kesalahan dan kegagalan bawahan dapat secepatnya diketahui untuk diperbaiki. Pemimpin juga melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standart. Selanjutnya dijabarkan kedalam tiga item pernyataan yakni No. 6, 7, dan 3. Hasil pembobotan jawaban pada masing-masing item pernyataan adalah:

1. Jawaban item pernyataan No.6, pemimpin selalu mengawasi pekerjaan anggotanya, memiliki bobot 933, masuk kategorisasi pada interval 861-1025, artinya persepsi responden menilai sangat baik atau sangat setuju atas pernyataan pemimpinnya mengawasi pekerjaan anggotanya.
2. Jawaban item pernyataan No.7, pemimpin segera meluruskan penyimpangan yang terjadi sebelum menjadi besar, memiliki bobot 808, masuk kategorisasi pada interval 697-860, artinya persepsi responden menilai baik atau setuju atas pernyataan pemimpinnya mengawasi segera meluruskan penyimpangan yang terjadi sebelum menjadi besar.
3. Jawaban item pernyataan No.8, Pimpinan segera membantu bila terjadi kesulitan., memiliki bobot 880, masuk kategorisasi pada interval 861-1025. Artinya persepsi responden menilai sangat baik atau sangat setuju atas pernyataan pemimpinnya yang selalu membantu bila terjadi kesulitan.

Dimensi ketiga dari gaya kepemimpinan transaksional adalah manajemen berdasarkan pengecualian pasif, yakni Manajer baru bertindak setelah terjadi kegagalan untuk mencapai tujuan, atau setelah benar-benar timbul masalah yang serius. pemimpin berpandangan bahwa ia akan bertindak jika belum timbul masalah atau jika belum ada kegagalan. Bawahan mendapat kesempatan untuk berupaya memperbaiki kerjanya, mengatasi masalahnya, mengoreksi kesalahannya. Selanjutnya dijabarkan dalam kedalam empat item pernyataan yakni No. 9,10,11 dan 12. Hasil pembobotan jawaban pada masing-masing item pernyataan adalah:

1. Jawaban item pernyataan No.9, pemimpin akan bertindak bila benar-benar ada masalah, memiliki bobot 864, masuk kategorisasi pada interval 861-1025, artinya persepsi responden menilai sangat baik atau sangat setuju atas pernyataan pemimpinnya akan bertindak bila benar-benar ada masalah.
2. Jawaban item pernyataan No.10, pemimpin akan bertindak setelah terjadi penyimpangan dan akan meluruskan, memiliki bobot 790, masuk kategorisasi pada interval 697-860, artinya persepsi responden menilai baik atau setuju atas pernyataan pemimpinnya akan bertindak setelah terjadi penyimpangan dan akan meluruskan.
3. Jawaban item pernyataan No.11, pemimpin akan bertindak setelah masalahnya tidak mampu dihadapi anggota, memiliki bobot 833, masuk kategorisasi pada interval 697-860, artinya persepsi responden menilai baik atau setuju atas pernyataan pemimpinnya akan bertindak setelah masalahnya tidak mampu dihadapi oleh anggota.
4. Jawaban item pernyataan No.12, pemimpin memberikan kesempatan kepada responden untuk memperbaiki kesalahannya, memiliki bobot 802, masuk kategorisasi pada interval 697-860, artinya persepsi responden menilai baik atau setuju atas pernyataan pemimpinnya memberi kesempatan kepada anggotanya untuk memperbaiki kesalahan saya.

Dimensi keempat dari gaya kepemimpinan transaksional adalah *laissez-faire*, yakni pemimpin membiarkan bawahannya melakukan tugas pekerjaan tanpa ada pengawasan dari pimpinan. Mutu unjuk kerja seluruhnya merupakan tanggung jawab bawahan. Selanjutnya dijabarkan dalam kedalam dua item pernyataan yakni No.13 dan 14. Hasil pembobotan jawaban pada masing-masing item pernyataan adalah:

1. Jawaban item pernyataan No.13, pemimpin memberikan tanggung jawab kerja pada bawahannya, memiliki bobot 788, masuk kategorisasi pada interval 697-860, artinya persepsi responden menilai baik atau setuju atas pernyataan pemimpinnya memberikan tanggung jawab kerja pada anggotanya.

2. Jawaban item pernyataan No.14, pemimpin menuntut anggota untuk memberikan alasan dan bukti dalam menyelesaikan masalah, memiliki bobot 848, masuk kategorisasi pada interval 697-860, artinya persepsi responden menilai baik atau setuju atas pernyataan bahwa pemimpin menuntut anggota untuk memberikan alasan dan bukti dalam menyelesaikan masalah.

Dari uraian pembobotan yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa setiap instrumen pada variable gaya kepemimpinan transaksional mendapatkan bobot nilai baik, dengan nilai bobot tertinggi pada pernyataan pimpinan selalu mengawasi bawahannya. Hal ini menunjukkan responden memberikaan respon positif atau baik terhadap gaya kepemimpinannya dalam hal pengawasan, dengan kata lain pengawasan yang dilakukan oleh unsur pimpinan di Polres Sragen dilaksanakan dengan baik.

Pernyataan yang memiliki nilai terendah yakni pada pernyataan pemimpin memberikan tanggung jawab kerja pada bawahnya, artinya responden memberikan respon yang rendah pada pernyataan tersebut atau berlawanan, dimungkinkan dalam gaya kepemimpinan yang dilaksanakan di Polres Sragen tidak memberikan tanggung jawab kerja pada bawahan atau pemimpin bertanggung jawab terhadap semua pekerjaan yang ada.

4.5.3 Pembobotan Instrumen Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Berikut disajikan rekapitulasi hasil pembobotan jawaban responden pada variabel gaya kepemimpinan transformasional yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner.

Tabel 4.25
Pembobotan Jawaban Responden Tentang Gaya Kepemimpinan Transformasional

No.	Pernyataan	Jawaban					Bobot
		STS	TS	N	S	SS	
Pengaruh Idealis							
1.	Pimpinan mampu membuat bangga para anggotanya	0	16	32	81	76	832
2.	Pimpinan dapat dipercaya dalam setiap tindakannya	7	30	51	74	43	731
3.	Pimpinan secara jujur dan terbuka memuji	0	49	72	74	10	660

bawahannya							
Konsiderasi Individual							
4.	Pimpinan mendengarkan dengan penuh perhatian masukan dari anggota	7	56	46	81	15	656
5.	Pimpinan memperhatikan secara khusus pengembangan karir anggota	0	42	90	71	2	648
6.	Pimpinan membimbing, membina dan menasehati anggota dengan arif dan bijaksana	7	28	16	116	38	765
7.	Pimpinan senang memberi contoh/latihan tentang pekerjaan yang akan dilakukan	0	2	4	160	39	851
Motivasi Inspirasional							
8.	Pimpinan sering memberikan saran-saran ketika dibutuhkan	0	4	21	115	65	856
9.	Pimpinan memberi dorongan supaya dapat menyelesaikan pekerjaan saya	7	30	21	123	24	742
10.	Pimpinan memotivasi untuk melakukan lebih banyak dari pada apa dipikirkan sebelumnya	28	42	18	99	18	652
Stimulasi Intelektual							
11.	Pimpinan mengajarkan solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi anggota	0	14	28	107	56	820
12.	Pimpinan mengajarkan dalam melihat masalah sebagai kesempatan untuk belajar	0	2	11	132	60	865
13.	Pimpinan membuat mampu membuat berpikir tentang masalah lama dengan cara pandang baru	0	2	4	162	37	849
14.	Pimpinan mendorong untuk menggunakan kecerdasan dalam menyelesaikan masalah	0	0	16	167	22	826

Sumber: Data Primer Penelitian

Tabel diatas menggambarkan bobot jawaban dari setiap item pernyataan pada variabel gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri dari empat dimensi dan terdapat empat belas pernyataan, didapatkan hasil sebagai berikut:

Dimensi pertama adalah pengaruh idealis yakni perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin. Selanjutnya dijabarkan kedalam tiga item pernyataan yakni No. 1,2 dan 3. Hasil pembobotan pada masing-masing item pernyataan adalah;

1. Jawaban item pernyataan No. 1, pemimpin mampu membuat responden bangga memiliki bobot 832, masuk pada kategorisasi interval 697-860, artinya persepsi responden terhadap pemimpinnya setuju/ tinggi atas kemampuan pemimpinnya sehingga membuat responden bangga.
2. Jawaban item pernyataan No. 2, pemimpin dapat dipercaya dalam setiap tindakan memiliki bobot 731, masuk kategorisasi pada interval 697-860, artinya persepsi responden terhadap pemimpinnya adalah baik/ setuju bahwa pemimpinnya dapat dipercaya dalam setiap tindakan.

3. Jawaban item pernyataan No. 3, pemimpin secara jujur dan terbuka memuji bawahan yang melakukan pekerjaan dengan baik, memiliki bobot 660, masuk kategorisasi pada interval 697-860, artinya persepsi responden terhadap pemimpinnya adalah baik atau menyetujui bahwa pemimpinnya secara jujur dan terbuka memuji bawahan yang melakukan pekerjaan dengan baik.

Dimensi kedua adalah pertimbangan individual (*individual consideration*) yakni pertimbangan individual meliputi pemberian dukungan, dorongan dan pelatihan bagi pengikut (anggota). Selanjutnya dijabarkan kedalam empat item pernyataan yakni No. 4, 5, 6, dan 7. Hasil pembobotan pada setiap item tersebut adalah:

1. Jawaban item pernyataan No 4, pemimpin mendengarkan dengan penuh perhatian masukan dari anggota, memiliki bobot 656, masuk kategorisasi pada interval 697-860, artinya persepsi responden terhadap pemimpin yang mendengarkan masukan anggota adalah baik atau menyetujui.
2. Jawaban item pernyataan No. 5, pemimpin memperhatikan secara khusus karir anggota, memiliki bobot 648, masuk kategorisasi pada interval 533-696, artinya responden menilai cukup atau sedang atas persepsi pemimpinnya dalam memberikan perhatian pada karir.
3. Jawaban item pernyataan No. 6, pemimpin membimbing, membina dan menasehati anggota, memiliki bobot 765, masuk kategorisasi pada interval 697-860, artinya persepsi responden menilai baik atau menyetujui atas pernyataan pemimpinnya dalam membimbing, membina dan menasehati anggota dengan arif dan bijaksana.
4. Jawaban item pernyataan No.7, pemimpin senang memberi contoh/latihan tentang pekerjaan, memiliki bobot 851, masuk kategorisasi pada interval 697-860, artinya persepsi responden menilai baik atau setuju atas pernyataan pemimpinnya memberikan contoh tentang pekerjaan yang akan dilakukan.

Dimensi ketiga dari gaya kepemimpinan transformasional adalah motivasi inspirasional yakni pemimpin transformasional berperilaku dengan tujuan untuk

memberi motivasi dengan inspirasi terhadap orang-orang disekitarnya. Kepemimpinan ini mengutamakan inspirasi, yang mencakup mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan lambang-lambang dan slogan-slogan untuk memfokuskan usaha mengungkapkan sesuatu yang penting secara sederhana. Selanjutnya dijabarkan kedalam tiga item pernyataan yakni No. 8,9 dan 10. Hasil dari pembobotan setiap item adalah:

1. Jawaban item pernyataan No.8, pemimpin sering memberikan saran-saran ketika anggota membutuhkan, memiliki bobot 856, masuk kategorisasi pada interval 697-860, artinya persepsi responden menilai baik atau setuju atas pernyataan pemimpinnya sering memberi saran ketika dibutuhkan anggota.
2. Jawaban item pernyataan No.9, pemimpin memberi dorongan agar anggota dapat menyelesaikan pekerjaannya, memiliki bobot 742, masuk kategorisasi pada interval 697-860, artinya persepsi responden menilai baik atau setuju atas pernyataan pemimpinnya memberikan dorongan agar anggota dapat menyelesaikan pekerjaan.
3. Jawaban item pernyataan No.10, pemimpin memotivasi anggota untuk dapat melakukan lebih banyak dari apa yang sebelumnya dipikirkan anggota, memiliki bobot 652, masuk kategorisasi pada interval 533-696, artinya persepsi responden menilai baik atau setuju atas pernyataan pemimpin memberikan motivasi kepada anggota agar dapat melakukan lebih banyak dari apa yang dikerjakan sebelumnya.

Dimensi keempat gaya kepemimpinan transformasional adalah simulasi intelektual yakni pemimpin transformasional menstimulasi usaha bawahannya untuk berlaku inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, pembatasan masalah dan pendekatan dari situasi lama dengan cara yang baru. Selanjutnya dijabarkan kedalam empat item pernyataan yakni No. 11,12,13 dan 14. Hasil dari pembobotan jawaban setiap item adalah:

1. Jawaban item pernyataan No.11, pemimpin mengajarkan solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi anggota, memiliki bobot 820, masuk kategorisasi pada interval 697-860, artinya persepsi

- responden menilai baik atau setuju atas pernyataan pemimpinnya mengajarkan solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi.
2. Jawaban item pernyataan No.12, pemimpin membuat anggota mampu melihat masalah sebagai kesempatan untuk belajar, memiliki bobot 865, masuk kategorisasi pada interval 861-1025, artinya persepsi responden menilai sangat baik atau sangat setuju atas pernyataan pemimpinnya mengajarkan melihat masalah sebagai kesempatan untuk belajar.
 3. Jawaban item pernyataan No.13, pemimpin membuat anggota mampu berpikir tentang masalah lama dengan cara pandang baru, memiliki bobot 849, masuk kategorisasi pada interval 697-860, artinya persepsi responden menilai sangat baik atau sangat setuju atas pernyataan pemimpinnya mengajarkan berpikir masalah lama dengan pandang baru.
 4. Jawaban item pernyataan No.14, pemimpin mendorong untuk menggunakan kecerdasan dalam menyelesaikan masalah, memiliki bobot 826, masuk kategorisasi pada interval 697-860, artinya persepsi responden menilai baik atau setuju atas pernyataan pemimpinnya yang mendorong anggota untuk menggunakan kecerdasan dalam menyelesaikan masalah.

Dari uraian pembobotan yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa setiap instrumen pada variable gaya kepemimpinan transaksional mendapatkan bobot nilai baik, dengan nilai bobot tertinggi pada pemimpin membuat anggota mampu melihat masalah sebagai kesempatan untuk belajar. Hal ini menunjukkan responden memberikan respon positif atau baik terhadap gaya kepemimpinan transformasional pada dimensi stimulasi intelektual yakni oleh unsur pimpinan di Polres Sragen memberikan dorongan dan motivasi kecerdasan dalam gaya kepemimpinannya.

Pernyataan yang memiliki nilai terendah yakni pada pernyataan pemimpin memotivasi anggota untuk dapat melakukan lebih banyak dari apa yang sebelumnya dipikirkan anggota, artinya responden memberikan respon yang rendah pada pernyataan tersebut atau berlawanan, dimungkinkan dalam gaya

kepemimpinan yang dilaksanakan oleh unsur pimpinan di Polres Sragen kurang memberikan motivasi inspirasional yakni berperilaku dengan tujuan untuk memberi motivasi dengan inspirasi terhadap bawahannya.

4.6 Pengujian Hipotesis

Pada subbab pengujian tesis ini akan dilakukan pengujian hipotesis yang dijadikan permasalahan dalam penelitian ini. Terdapat tiga hipotesis dalam penelitian yakni hipotesis pertama, terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja anggota kepolisian pada kepangkatan bintara dibandingkan perwira. Hipotesis kedua, terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja anggota kepolisian pada kepangkatan perwira dibanding bintara. Hipotesis ketiga adalah terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama dengan kepuasan kerja anggota kepolisian. Masing-masing hipotesis dilakukan pengujian dengan hasil sebagai berikut:

4.6.1 Hipotesis Pertama Penelitian

Hipotesis pertama penelitian ini adalah terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja anggota kepolisian pada kepangkatan bintara dan perwira.

Untuk menjawab hipotesis tersebut selanjutnya akan dilakukan analisis *korelasi pearson product moment*, yakni untuk mengetahui adanya hubungan dan keeratan hubungan, serta apakah hubungan tersebut berarti atau tidak.

Selanjutnya akan dilakukan analisis masing-masing hubungan gaya kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja anggota pada pangkat bintara dan perwira.

4.6.1.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1) dengan Kepuasan kerja (Y) Anggota Pangkat Bintara.

Hasil penghitungan korelasi *pearson product moment* dengan menggunakan program *SPSS 13.0 for windows*, untuk menguji hipotesis diatas adalah:

Tabel 4.26
Korelasi Pearson Product Moment antara Gaya Kepemimpinan
Transaksional dengan Kepuasan Kerja Bintara

		Y	X1
Y	Pearson Correlation	1	.637(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	175	175
X1	Pearson Correlation	.637(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	175	175

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

Sumber: Data primer penelitian

Data tabel diatas diketahui hasil koefisien korelasi *pearson product moment* antara kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja bintara. Nilai r_{xy} bintara yang diperoleh sebesar 0,637, berarti berdasarkan interpretasi koefisien korelasi nilai r , nilai hubungan tersebut terdapat pada rentang nilai 0,60-0,799 (lihat Tabel 3.5. Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r), yang berarti memiliki hubungan yang kuat/erat antara variabel kepemimpinan transaksional dengan variabel kepuasan kerja anggota berpangkat bintara.

Untuk mengetahui hubungan berarti atau tidak dilakukan pengujian signifikansi, sebagai berikut:

Pertama, dibuat hipotesis H_a dan H_o dalam bentuk kalimat, yakni:

H_o : Tidak ada hubungan secara signifikan gaya kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja pada pangkat bintara.

H_a : Ada hubungan secara signifikan gaya kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja pada pangkat bintara.

Kedua, hipotesis penelitian yang akan diuji dirumuskan secara statistik yakni:

$H_a: r_{xy} \neq 0$

$H_o: r_{xy} = 0$

Ketiga, membandingkan nilai signifikansi. Dari tabel diatas diketahui nilai signifikansinya (p -value) adalah 0.000. Sesuai dengan kaidah keputusan sebagai berikut:

1. Jika nilai probabilitas Sig (*p-value*) lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas 0,05 atau ($\text{Sig} \geq 0,05$), maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak signifikan.
2. Jika nilai Sig (*p-value*) lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas 0,05 maka atau ($\text{Sig} \leq 0,05$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya signifikan.

Kemudian nilai *p-value* diatas dibandingkan dengan probabilitas 0,05, sehingga didapatkan hasil bahwa nilai probabilitas Sig(*p-value*) lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau ($0,00 < 0,05$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya hubungan tersebut signifikan. Keputusan dari uji tersebut adalah terbukti terdapat hubungan yang signifikan antara variabel kepemimpinan transaksional dengan variabel kepuasan kerja bintanga.

Menguji signifikansi dengan rumus *t hitung*:

$$t = \frac{r\sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}} = \frac{0.637\sqrt{175-2}}{\sqrt{1-(0.637)^2}} = 10.869$$

Kaidah Keputusan:

1. Jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$, atau jika t_{hitung} lebih besar atau sama dengan t_{tabel} maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya Signifikan.
2. Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$, atau jika t_{hitung} lebih kecil atau sama dengan t_{tabel} maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak Signifikan.

Berdasarkan penghitungan diatas, $\alpha = 0,05$ dan $n = 175$, uji dua pihak; Pada t_{tabel} , untuk nilai probability dua arah (*two-tailed*) nilai t_{tabel} -nya adalah 1.974. Kriteria pengujian yaitu membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} didapatkan hasil yaitu $10.869 > 1.974$ atau $t_{hitung} \geq t_{tabel}$.

Mendasari nilai $t_{hitung} \geq t_{tabel}$, maka hipotesis tersebut terbukti yakni terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja anggota kepolisian berpangkat bintanga.

Untuk menyatakan besar kecilnya sumbangan variabel X terhadap Y dapat ditentukan dengan rumus koefisien diterminan sebagai berikut;

$$\begin{aligned}
 kp &= r^2 \times 100\% \\
 &= (0.637)^2 \times 100\% \\
 &= 40,6\%
 \end{aligned}$$

Hal ini menunjukkan pengertian bahwa kepuasan kerja anggota berpangkat bintara dipengaruhi sebesar 40,6 % oleh gaya kepemimpinan transaksional. Sedangkan 59,4 % (100% - 40,6%) dijelaskan oleh sebab lain.

Untuk mengetahui lebih mendalam tentang hubungan gaya kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja pada anggota pangkat bintara, akan dilakukan korelasi pada setiap dimensinya dengan kepuasan kerja. Hasil penghitungan korelasi *pearson product moment* dengan menggunakan program *SPSS 13.0 for windows*, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.27

Korelasi Pearson Product Moment antara Dimensi Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Bintara

	Y	TRS1	TRS2	TRS3	TRS4	
Y	Pearson Correlation	1	.494(**)	.528(**)	.473(**)	.501(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	175	175	175	175	175
TRS1	Pearson Correlation	.494(**)	1	.584(**)	.658(**)	.313(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	175	175	175	175	175
TRS2	Pearson Correlation	.528(**)	.584(**)	1	.291(**)	.420(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	175	175	175	175	175
TRS3	Pearson Correlation	.473(**)	.658(**)	.291(**)	1	.452(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	175	175	175	175	175
TRS4	Pearson Correlation	.501(**)	.313(**)	.420(**)	.452(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	175	175	175	175	175

Sumber: Data primer penelitian

Hasil korelasi tiap dimensi pada gaya kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja diketahui bahwa dari keempat dimensi yakni, Imbalan Kontinjen (*Contingensi Reward*)(TRS1), Manajemen berdasar pengecualian (aktif)(TRS2), Manajemen berdasar pengecualian (pasif) (TRS3) dan dimensi *Leissez-faire*(TRS4), yang memiliki nilai hubungan

tertinggi adalah dimensi manajemen berdasar pengecualian (aktif). Nilai hubungannya adalah 0,528, berdasarkan berdasarkan interpretasi koefisien korelasi nilai r , nilai hubungan tersebut terdapat pada rentang nilai 0,40-0,599 (lihat Tabel 3.5. Interpelasi Koefisien Korelasi Nilai r), yang berarti memiliki hubungan yang cukup kuat/cukup erat antara dimensi Manajemen berdasar pengecualian (pasif) pada variabel kepemimpinan transaksional dengan variabel kepuasan kerja anggota berpangkat bintara.

Nilai hubungan yang paling lemah terdapat pada dimensi manajemen berdasar pengecualian (pasif). Nilai hubungannya adalah 0,473, berdasarkan interpretasi koefisien korelasi nilai r , nilai hubungan tersebut terdapat pada rentang nilai 0,40-0,599 (lihat Tabel 3.5. Interpelasi Koefisien Korelasi Nilai r), yang berarti memiliki hubungan yang cukup kuat/cukup erat antara dimensi manajemen pengecualian (pasif) pada variabel kepemimpinan transaksional dengan variabel kepuasan kerja anggota berpangkat bintara.

4.6.1.2 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transaksional(X1) dengan Kepuasan kerja (Y) Anggota Pangkat Perwira

Hasil penghitungan korelasi *pearson product moment* dengan menggunakan program *SPSS 13.0 for windows*, untuk menguji hipotesis diatas adalah:

Tabel 4.28

Korelasi Pearson Product Moment antara Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Perwira

		Y	X1
Y	Pearson Correlation	1	.568(**)
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	30	30
X1	Pearson Correlation	.568(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	30	30

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

Sumber: Data primer penelitian

Data tabel diatas diketahui hasil koefisien korelasi *pearson product moment* antara kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja perwira. Nilai r_{xy} perwira yang diperoleh sebesar 0,568, berarti berdasarkan interpretasi koefisien korelasi nilai r , nilai hubungan tersebut terdapat pada rentang nilai 0,40-0,599 (lihat Tabel 3.5. Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r), yang berarti memiliki hubungan yang cukup kuat/cukup erat antara variabel kepemimpinan transaksional dengan variabel kepuasan kerja anggota berpangkat perwira.

Untuk mengetahui hubungan berarti atau tidak dilakukan pengujian signifikansi, sebagai berikut:

Pertama, dibuat hipotesis H_a dan H_o dalam bentuk kalimat, yakni:

H_a : Ada hubungan secara signifikan gaya kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja pada pangkat perwira

H_o : Tidak ada hubungan secara signifikan gaya kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja pada pangkat perwira

Kedua, hipotesis penelitian yang akan diuji dirumuskan secara statistik yakni:

$H_a: r_{xy} \neq 0$

$H_o: r_{xy} = 0$

Ketiga, membandingkan nilai signifikansi. Dari tabel diatas diketahui nilai signifikansinya (*p-value*) adalah 0.000. Sesuai dengan kaidah keputusan sebagai berikut:

1. Jika nilai probabilitas Sig (*p-value*) lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas 0,05 atau ($\text{Sig} \geq 0,05$), maka H_o diterima dan H_a ditolak, artinya tidak signifikan.
2. Jika nilai Sig (*p-value*) lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas 0,05 maka atau ($\text{Sig} \leq 0,05$), maka H_o ditolak dan H_a diterima, artinya signifikan.

Kemudian nilai *p-value* diatas dibandingkan dengan probabilitas 0,05, sehingga didapatkan hasil nilai probabilitas Sig(*p-value*) lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau ($0,001 < 0,05$), maka H_o ditolak dan H_a

diterima artinya signifikan. Keputusan dari uji tersebut adalah terbukti terdapat hubungan yang signifikan antara variabel kepemimpinan transaksional dengan variabel kepuasan kerja perwira.

Menguji signifikansi dengan rumus *t hitung*:

$$t = \frac{r\sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}} = t = \frac{0,568\sqrt{30-2}}{\sqrt{1-(0,568)^2}} = 3,562$$

Kaidah Keputusan:

1. Jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$, atau jika t_{hitung} lebih besar atau sama dengan t_{tabel} maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya Signifikan.
2. Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$, atau jika t_{hitung} lebih kecil atau sama dengan t_{tabel} maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak Signifikan.

Berdasarkan penghitungan diatas, $\alpha = 0,05$ dan $n = 30$, uji dua pihak, derajat kebebasan $df = N-2 = 30-2=28$ dan $sig = 0.000$. Pada t_{tabel} , untuk nilai probability dua arah (*two-tailed*) nilai t_{tabel} -nya adalah 2,042. Kriteria pengujian yaitu membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} didapatkan hasil yaitu $3,562 > 2,042$ atau $t_{hitung} \geq t_{tabel}$.

Dengan nilai $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ maka terbukti bahwa korelasi antara gaya kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja pada pangkat perwira adalah signifikan.

Untuk menyatakan besar kecilnya sumbangan variabel X terhadap Y dapat ditentukan dengan rumus koefisien diterminan sebagai berikut;

$$\begin{aligned} kp &= r^2 \times 100\% \\ &= (0.568)^2 \times 100\% \\ &= 32,3\% \end{aligned}$$

Hal ini menunjukkan pengertian bahwa kepuasan kerja anggota berpangkat perwira dipengaruhi sebesar 32,3 % oleh gaya kepemimpinan transaksional. Sedangkan 67,7 % ($100\% - 32,3\%$) dijelaskan oleh sebab lain.

Untuk mengetahui lebih mendalam tentang hubungan gaya kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja pada anggota pangkat perwira, maka dilakukan korelasi pada setiap dimensinya dengan kepuasan kerja. Hasil penghitungan korelasi *pearson product moment* dengan menggunakan program *SPSS 13.0 for windows*, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.29

Korelasi Pearson Product Moment antara Dimensi Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Perwira

		Y	TRS1	TRS2	TRS3	TRS4
Y	Pearson Correlation	1	.487(**)	.444(*)	.056	.319
	Sig. (2-tailed)		.006	.014	.770	.086
	N	30	30	30	30	30
TRS1	Pearson Correlation	.487(**)	1	-.218	-.326	-.035
	Sig. (2-tailed)	.006		.248	.079	.856
	N	30	30	30	30	30
TRS2	Pearson Correlation	.444(*)	-.218	1	.580(**)	.264
	Sig. (2-tailed)	.014	.248		.001	.159
	N	30	30	30	30	30
TRS3	Pearson Correlation	.056	-.326	.580(**)	1	.456(*)
	Sig. (2-tailed)	.770	.079	.001		.011
	N	30	30	30	30	30
TRS4	Pearson Correlation	.319	-.035	.264	.456(*)	1
	Sig. (2-tailed)	.086	.856	.159	.011	
	N	30	30	30	30	30

Sumber: Data primer penelitian

Dari hasil korelasi tiap dimensi pada gaya kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja diketahui bahwa dari keempat dimensi yakni, Imbalan Kontinjen (*Contingensi Reward*)(TRS1), Manajemen berdasar pengecualian (aktif)(TRS2), Manajemen berdasar pengecualian (pasif) (TRS3) dan dimensi *Leissez-faire*(TRS4), yang memiliki nilai hubungan tertinggi yakni dimensi Imbalan Kontinjen (*Contingensi Reward*). Nilai hubungannya adalah 0,487, berdasarkan berdasarkan interpretasi koefisien korelasi nilai r , nilai hubungan tersebut terdapat pada rentang nilai 0,40-0,599 (lihat Tabel 3.5. Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r), yang berarti memiliki hubungan yang cukup kuat/cukup erat antara dimensi Imbalan Kontinjen (*Contingensi Reward*) pada

variabel kepemimpinan transaksional dengan variabel kepuasan kerja anggota berpangkat perwira.

Nilai hubungan yang paling lemah terdapat pada dimensi Manajemen berdasar pengecualian (pasif). Nilai hubungannya adalah 0,056, berdasarkan berdasarkan interpretasi koefisien korelasi nilai r , nilai hubungan tersebut terdapat pada rentang nilai 0,00-0,199 (lihat Tabel 3.5. Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r), yang berarti memiliki hubungan yang sangat rendah antara dimensi Manajemen berdasar pengecualian (pasif) pada variabel kepemimpinan transaksional dengan variabel kepuasan kerja anggota berpangkat perwira.

Hasil uji hubungan antara variabel kepemimpinan transaksional dengan variabel kepuasan kerja anggota kepolisian berpangkat bintara, menunjukkan nilai r_{xy} sebesar 0,637 dengan sig (p -value) 0,000.

Hasil uji hubungan antara variabel kepemimpinan transaksional dengan variabel kepuasan kerja anggota kepolisian berpangkat perwira, menunjukkan nilai r_{xy} sebesar 0,568 dengan sig (p -value) 0,001.

Dari hasil uji tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja anggota kepolisian dengan pangkat perwira dan bintara. Bila nilai hubungan tersebut dibandingkan maka nilai hubungan pada anggota pangkat bintara lebih tinggi dibandingkan dengan nilai hubungan pada anggota pangkat perwira.

Besarnya sumbangan pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja anggota kepolisian pangkat bintara sebesar 40,6%, sedangkan nilai sumbangan pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja anggota kepolisian pangkat perwira sebesar 32,3%. Dengan demikian sumbangan pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan anggota kepolisian pangkat bintara lebih besar.

Hasil akhir dari uji hipotesis pertama, terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja anggota kepolisian pada kepangkatan bintara dan perwira, adalah terbukti dengan nilai koefisien hubungan

dan sumbangan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja lebih besar pada anggota pangkat bintara dibandingkan perwira.

4.6.2 Hipotesis Kedua Penelitian

Hipotesis kedua penelitian ini adalah terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja anggota kepolisian pangkat bintara dan perwira.

Untuk menjawab hipotesis tersebut selanjutnya akan dilakukan analisis *korelasi pearson product moment*, yakni untuk mengetahui adanya hubungan dan keeratan hubungan, dan apakah hubungan tersebut berarti atau tidak. Analisis masing-masing hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja anggota pangkat bintara dan perwira, sebagai berikut;

4.6.2.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional(X2) dengan Kepuasan Kerja(Y) Anggota Pangkat Bintara.

Hasil penghitungan korelasi *pearson product moment* dengan menggunakan program *SPSS 13.0 for windows*, untuk menguji hipotesis diatas adalah sebagai berikut:

Tabel 4.30

Korelasi Pearson Product Moment antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja Bintara

		X2	Y
X2	Pearson Correlation	1	.481(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	175	175
Y	Pearson Correlation	.481(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	175	175

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

Sumber: Data primer penelitian

Data tabel diatas diketahui hasil koefisien korelasi *pearson product moment* antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja bintara. Nilai r_{xy} bintara yang diperoleh sebesar 0,481, berarti berdasarkan interpretasi koefisien korelasi nilai r , nilai hubungan tersebut terdapat pada rentang nilai 0,40-0,599 (lihat Tabel 3.5. Interpelasi

Koefisien Korelasi Nilai r), yang berarti memiliki hubungan yang cukup kuat/cukup erat antara variabel kepemimpinan transformasional dengan variabel kepuasan kerja anggota berpangkat bintara.

Untuk mengetahui hubungan berarti atau tidak dilakukan pengujian signifikansi, sebagai berikut:

Pertama, dibuat hipotesis H_a dan H_o dalam bentuk kalimat, yakni:

H_o : Tidak ada hubungan secara signifikan gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada pangkat bintara.

H_a : Ada hubungan secara signifikan gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada pangkat bintara.

Kedua, hipotesis penelitian yang akan diuji dirumuskan secara statistik yakni: $H_a: r_{xy} \neq 0$

$H_o: r_{xy} = 0$

Ketiga, membandingkan nilai signifikansi. Dari tabel di atas diketahui nilai signifikansinya (p -value) adalah 0.000. Sesuai dengan kaidah keputusan sebagai berikut:

1. Jika nilai probabilitas Sig (p -value) lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas 0,05 atau ($\text{Sig} \geq 0,05$), maka H_o diterima dan H_a ditolak, artinya tidak signifikan.
2. Jika nilai Sig (p -value) lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas 0,05 maka atau ($\text{Sig} \leq 0,05$), maka H_o ditolak dan H_a diterima, artinya signifikan.

Nilai p -value di atas dibandingkan dengan probabilitas 0,05, sehingga didapatkan hasil nilai probabilitas Sig(p -value) lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau ($0,00 < 0,05$), maka H_o ditolak dan H_a diterima artinya signifikan. Keputusan dari uji tersebut adalah terbukti bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional dengan variabel kepuasan kerja bintara.

Menguji signifikansi dengan rumus t hitung:

$$t = \frac{r\sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}} = t = \frac{0,481\sqrt{175-2}}{\sqrt{1-(0,481)^2}} = 2,903$$

Kaidah Keputusan:

1. Jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$, atau jika t_{hitung} lebih besar atau sama dengan t_{tabel} maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya Signifikan.
2. Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$, atau jika t_{hitung} lebih kecil atau sama dengan t_{tabel} maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak Signifikan.

Berdasarkan penghitungan diatas, $\alpha = 0,05$ dan $n = 175$, uji dua pihak, Pada t_{tabel} , untuk nilai probability dua arah (*two-tailed*) nilai t_{tabel} -nya adalah 1.974. Kriteria pengujian yaitu membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} didapatkan hasil yaitu $2,903 > 1.974$ atau $t_{hitung} \geq t_{tabel}$.

Dengan hasil nilai $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ maka terbukti bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional dengan variabel kepuasan kerja pada pangkat bintara.

Untuk menyatakan besar kecilnya sumbangan variabel X_2 terhadap Y dapat ditentukan dengan rumus koefisien diterminan sebagai berikut;

$$\begin{aligned} kp &= r^2 \times 100\% \\ &= (0.481)^2 \times 100\% \\ &= 23,1\% \end{aligned}$$

Hal ini menunjukkan pengertian bahwa kepuasan kerja anggota berpangkat bintara dipengaruhi sebesar 23,1 % oleh gaya kepemimpinan transformasional. Sedangkan 76,9% ($100\% - 23,1\%$) dijelaskan oleh sebab lain.

Untuk mengetahui lebih mendalam tentang hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada anggota pangkat bintara, akan dilakukan korelasi pada setiap dimensinya dengan kepuasan kerja. Hasil penghitungan korelasi *pearson product moment* dengan menggunakan program *SPSS 13.0 for windows*, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.31

Korelasi Pearson Product Moment antara Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja Bintara

	Y	TRF1	TRF2	TRF3	TRF4	
Y	Pearson Correlation	1	.516(**)	.232(**)	.181(*)	.555(**)

	Sig. (2-tailed)		.000	.002	.017	.000
	N	175	175	175	175	175
TRF1	Pearson Correlation	.516(**)	1	.526(**)	.179(*)	.702(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.018	.000
	N	175	175	175	175	175
TRF2	Pearson Correlation	.232(**)	.526(**)	1	.463(**)	.558(**)
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.000	.000
	N	175	175	175	175	175
TRF3	Pearson Correlation	.181(*)	.179(*)	.463(**)	1	.080
	Sig. (2-tailed)	.017	.018	.000		.292
	N	175	175	175	175	175
TRF4	Pearson Correlation	.555(**)	.702(**)	.558(**)	.080	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.292	
	N	175	175	175	175	175

Sumber: Data primer penelitian

Dari hasil korelasi tiap dimensi pada gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja diketahui bahwa dari keempat dimensi yakni, pengaruh idealis (*Idealized Influence*)(TRF1), pertimbangan individual (*Individual Consideration*)(TRF2), motivasi inspirasional (*Inspirational Motivation*)(TRF3) dan stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*)(TRF4), yang memiliki nilai hubungan tertinggi yakni dimensi stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*). Nilai hubungannya adalah 0,555, berdasarkan berdasarkan interpretasi koefisien korelasi nilai r , nilai hubungan tersebut terdapat pada rentang nilai 0,40-0,599 (lihat Tabel 3.5. Interpelasi Koefisien Korelasi Nilai r), yang berarti memiliki hubungan yang cukup kuat/cukup erat antara dimensi stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*) pada variabel kepemimpinan transformasional dengan variabel kepuasan kerja anggota berpangkat bintara.

Nilai hubungan yang paling lemah terdapat pada dimensi motivasi inspirasional (*Inspirational Motivation*). Nilai hubungannya adalah 0,181, berdasarkan berdasarkan interpretasi koefisien korelasi nilai r , nilai hubungan tersebut terdapat pada rentang nilai 0,00-0,199 (lihat Tabel 3.5. Interpelasi Koefisien Korelasi Nilai r), yang berarti memiliki hubungan yang sangat lemah antara dimensi motivasi inspirasional (*Inspirational*

Motivation) pada variabel kepemimpinan transformasional dengan variabel kepuasan kerja anggota berpangkat bintara.

4.6.2.2 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional(X2) dengan Kepuasan Kerja(Y) Anggota Pangkat Perwira.

Hasil penghitungan korelasi *pearson product moment* dengan menggunakan program *SPSS 13.0 for windows*, untuk menguji hipotesis diatas adalah:

Tabel 4.32

Korelasi Pearson Product Moment antara Gaya Kepemimpinan Transformasional(X2) dengan Kepuasan Kerja(Y) Perwira

		Y	X2
Y	Pearson Correlation	1	.690(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
X2	Pearson Correlation	.690(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

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

Sumber: Data Primer Penelitian

Data tabel diatas diketahui hasil koefisien korelasi *pearson product moment* antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja bintara. Nilai r_{xy} perwira yang diperoleh sebesar 0,690, berarti berdasarkan interpretasi koefisien korelasi nilai r , nilai hubungan tersebut terdapat pada rentang nilai 0,60-0,799 (lihat Tabel 3.5. Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r), yang berarti memiliki hubungan yang kuat/erat antara variabel kepemimpinan transformasional dengan variabel kepuasan kerja anggota berpangkat perwira.

Untuk mengetahui hubungan berarti atau tidak dilakukan pengujian signifikansi, sebagai berikut:

Pertama, dibuat hipotesis H_a dan H_o dalam bentuk kalimat, yakni:

H_o : Tidak ada hubungan secara signifikan gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada pangkat perwira.

Ha: Ada hubungan secara signifikan gaya kepemimpinan transformasional berhubungan dengan kepuasan kerja pada pangkat perwira.

Kedua, hipotesis penelitian yang akan diuji dirumuskan secara statistik yakni:

Ha: $rx_2y \neq 0$

Ho: $rx_2y = 0$

Ketiga, membandingkan nilai signifikansi. Dari tabel diatas diketahui nilai signifikansinya (*p-value*) adalah 0.000. Sesuai dengan kaidah keputusan sebagai berikut:

1. Jika nilai probabilitas Sig (*p-value*) lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas 0,05 atau ($\text{Sig} \geq 0,05$), maka Ho diterima dan Ha ditolak, artinya tidak signifikan.
2. Jika nilai Sig (*p-value*) lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas 0,05 maka atau ($\text{Sig} \leq 0,05$), maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya signifikan.

Nilai *p-value* diatas dibandingkan dengan probabilitas 0,05, sehingga didapatkan hasil nilai probabilitas Sig(*p-value*) lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau ($0,00 < 0,05$), maka Ho ditolak dan Ha diterima artinya signifikan. Keputusan dari uji tersebut adalah terbukti bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional dengan variabel kepuasan kerja perwira.

Menguji signifikansi dengan rumus *t hitung*:

$$t = \frac{r\sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}} = t = \frac{0,690\sqrt{30-2}}{\sqrt{1-(0,690)^2}} = 5,044$$

Kaidah Keputusan:

1. Jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$, atau jika t_{hitung} lebih besar atau sama dengan t_{tabel} maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya Signifikan.
2. Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$, atau jika t_{hitung} lebih kecil atau sama dengan t_{tabel} maka Ho diterima dan Ha ditolak, artinya tidak Signifikan.

Berdasarkan penghitungan diatas, $\alpha = 0,05$ dan $n = 30$, uji dua pihak;

Pada *t* tabel, untuk nilai probability dua arah (*two-tailed*) nilai *t* tabel-nya adalah 2,042. Kriteria pengujian yaitu membandingkan *t* hitung dengan *t* tabel didapatkan hasil yaitu $5,044 > 2,042$ atau $t_{hitung} \geq t_{tabel}$.

Dengan nilai $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ maka terbukti bahwa korelasi antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada pangkat perwira adalah signifikan.

Untuk menyatakan besar kecilnya sumbangan variabel X2 terhadap Y dapat ditentukan dengan rumus koefisien diterminan sebagai berikut;

$$\begin{aligned} kp &= r^2 \times 100\% \\ &= (0.690)^2 \times 100\% \\ &= 47,6\% \end{aligned}$$

Hal ini menunjukkan pengertian bahwa kepuasan kerja anggota berpangkat perwira dipengaruhi sebesar 47,6% oleh gaya kepemimpinan transformasional. Sedangkan 52,4% (100% - 47,6%) dijelaskan oleh sebab lain.

Untuk mengetahui lebih mendalam tentang hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada anggota pangkat perwira, akan dilakukan korelasi pada setiap dimensinya dengan kepuasan kerja. Hasil penghitungan korelasi *pearson product moment* dengan menggunakan program *SPSS 13.0 for windows*, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.33

Korelasi Pearson Product Moment antara Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja Perwira

	Y	TRF1	TRF2	TRF3	TRF4	
Y	Pearson Correlation	1	.475(**)	.518(**)	.397(*)	.474(**)
	Sig. (2-tailed)		.008	.003	.030	.008
	N	30	30	30	30	30
TRF1	Pearson Correlation	.475(**)	1	.120	.563(**)	.092
	Sig. (2-tailed)	.008		.528	.001	.628
	N	30	30	30	30	30
TRF2	Pearson Correlation	.518(**)	.120	1	-.173	.833(**)
	Sig. (2-tailed)	.003	.528		.362	.000

	N	30	30	30	30	30
TRF3	Pearson Correlation	.397(*)	.563(**)	-.173	1	.182
	Sig. (2-tailed)	.030	.001	.362		.337
	N	30	30	30	30	30
TRF4	Pearson Correlation	.474(**)	.092	.833(**)	.182	1
	Sig. (2-tailed)	.008	.628	.000	.337	
	N	30	30	30	30	30

Sumber: Data primer penelitian

Dari hasil korelasi tiap dimensi pada gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja diketahui bahwa dari keempat dimensi yakni, pengaruh idealis (*Idealized Influence*)(TRF1), pertimbangan individual (*Individual Consideration*)(TRF2), motivasi inspirasional (*Inspirational Motivation*)(TRF3) dan stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*)(TRF4), yang memiliki nilai hubungan tertinggi yakni dimensi pertimbangan individual (*Individual Consideration*). Nilai hubungannya adalah 0,518, berdasarkan berdasarkan interpretasi koefisien korelasi nilai r , nilai hubungan tersebut terdapat pada rentang nilai 0,40-0,599 (lihat Tabel 3.5. Interpelasi Koefisien Korelasi Nilai r), yang berarti memiliki hubungan yang cukup kuat/cukup erat antara dimensi pertimbangan individual (*Individual Consideration*) pada variabel kepemimpinan transformasional dengan variabel kepuasan kerja anggota berpangkat perwira.

Nilai hubungan yang paling lemah terdapat pada dimensi motivasi inspirasional (*Inspirational Motivation*). Nilai hubungannya adalah 0,397, berdasarkan berdasarkan interpretasi koefisien korelasi nilai r , nilai hubungan tersebut terdapat pada rentang nilai 0,20-0,399 (lihat Tabel 3.5. Interpelasi Koefisien Korelasi Nilai r), yang berarti memiliki hubungan yang rendah antara dimensi motivasi inspirasional (*Inspirational Motivation*) pada variabel kepemimpinan transformasional dengan variabel kepuasan kerja anggota berpangkat perwira.

Hasil uji hubungan antara variabel kepemimpinan transaksional dengan variabel kepuasan kerja anggota kepolisian berpangkat bintara, menunjukkan nilai r_{xy} bintara sebesar 0,481 dengan sig (p -value) 0,000.

Hasil uji hubungan antara variabel kepemimpinan transaksional dengan variabel kepuasan kerja anggota kepolisian berpangkat perwira, menunjukkan nilai r_{xy} perwira sebesar 0,690 dengan sig (p -value) 0,000.

Dari hasil uji tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja anggota kepolisian dengan pangkat perwira dan bintara. Bila nilai hubungan tersebut dibandingkan maka nilai hubungan pada anggota pangkat perwira lebih tinggi dibandingkan dengan nilai hubungan pada anggota pangkat bintara.

Besarnya sumbangan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja anggota kepolisian pangkat bintara sebesar 23,1 %, sedangkan nilai sumbangan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja anggota kepolisian pangkat perwira sebesar 47,6%. Dengan demikian sumbangan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja anggota kepolisian pangkat perwira lebih besar.

Hasil akhir dari uji hipotesis kedua, terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja anggota kepolisian pada kepangkatan bintara dan perwira, adalah terbukti dengan nilai koefisien hubungan dan sumbangan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja lebih besar pada anggota pangkat perwira dibandingkan bintara.

4.6.3 Hipotesis Ketiga Penelitian

Hipotesis ketiga penelitian ini adalah terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional secara bersama-sama dengan kepuasan kerja anggota kepolisian.

Hasil penghitungan korelasi ganda dengan menggunakan program *SPSS 13.0 for windows*, untuk menguji hipotesis diatas adalah:

Tabel 4.34
Korelasi Ganda antara Gaya Kepemimpinan Transaksional(X1) dan Transformasional(X2) dengan Kepuasan Kerja Anggota Kepolisian

		Y	X1	X2
Y	Pearson Correlation	1	.547(**)	.526(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	205	205	205
X1	Pearson Correlation	.547(**)	1	.389(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	205	205	205
X2	Pearson Correlation	.526(**)	.389(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	205	205	205

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

Sumber: Data Primer Penelitian

Data tabel tersebut menyajikan hasil korelasi antara variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional(X1) dan Transformasional(X2) dengan Kepuasan Kerja(Y) Anggota Kepolisian pada Polres Sragen. Selanjutnya dapat diuraikan masing-masing sebagai berikut:

4.6.3.1 Korelasi Antara Gaya Kepemimpinan Transaksional(X1) dengan Kepuasan Kerja(Y).

Nilai korelasi yang diperoleh untuk variabel gaya kepemimpinan transaksional(X1) dengan kepuasan kerja(Y) adalah sebesar 0,547, berdasarkan interpretasi koefisien korelasi nilai r , nilai hubungan tersebut terdapat pada rentang nilai 0,40-0,599 (lihat Tabel 3.5. Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r), yang berarti memiliki hubungan yang cukup kuat/cukup erat antara gaya kepemimpinan transaksional(X1) dengan kepuasan kerja(Y).

Untuk membuktikan hipotesis apakah ada hubungan yang signifikan antara variabel X1 dan Y, maka akan dilihat nilai signifikansinya, sebagai berikut:

Pertama, hipotesis penelitian yang akan diuji dirumuskan secara statistik yakni:

Ha: $r_{xly} \neq 0$

Ho: $r_{xly} = 0$

Kedua, hipotesis dibuat dalam bentuk kalimat, yakni:

Ha: Gaya kepemimpinan transaksional berhubungan secara signifikan dengan kepuasan kerja anggota kepolisian Polres Sragen.

Ho: Gaya kepemimpinan transaksional tidak berhubungan secara signifikan dengan kepuasan kerja anggota kepolisian Polres Sragen.

Ketiga, membandingkan nilai signifikansi, dengan kaidah keputusan:

1. Jika nilai probabilitas Sig (*p-value*) lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas 0,05 atau ($\text{Sig} \geq 0,05$), maka Ho diterima dan Ha ditolak, artinya tidak signifikan.
2. Jika nilai Sig (*p-value*) lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas 0,05 maka atau ($\text{Sig} \leq 0,05$), maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya signifikan.

Tabel diatas menunjukkan nilai Sig(*p-value*) variabel gaya kepemimpinan transaksional(X1) dengan kepuasan kerja(Y) adalah sebesar 0,000, kemudian dibandingkan dengan probabilitas 0,05, sehingga didapatkan hasil nilai probabilitas lebih besar dari nilai probabilitas Sig (*p-value*) atau ($0,00 \leq 0,05$), maka Ho ditolak dan Ha diterima artinya signifikan.

Keputusannya adalah terbukti bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan transaksional dengan variabel kepuasan kerja anggota kepolisian di Polres Sragen.

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel gaya kepemimpinan transaksional dengan variabel kepuasan kerja anggota kepolisian, maka dilakukan uji regresi linier, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.35

**Regresi Linier antara Gaya Kepemimpinan Transaksional(X1)
dengan Kepuasan Kerja(Y) Anggota Kepolisian**

Model	Model Summary(b)				
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics
del	R	Square	R Square	Estimate	R Square F df1 df2 Sig. F

					Change	Change			Change
1	.547(a)	.299	.296	4.409	.299	86.755	1	203	.000

a Predictors: (Constant), X1

b Dependent Variable: Y

Sumber: Data Primer Penelitian

Berdasarkan tabel *summary* bahwa besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan transaksional terhadap variabel kepuasan kerja anggota kepolisian diketahui dari nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 29,9 (adalah pengkuadratan dari koefisien korelasi kali seratus persen, atau $(0,547 \times 0,547) \times 100\% = 29,9\%$). Hal ini menunjukkan pengertian bahwa kepuasan kerja (Y) dipengaruhi sebesar 22,9% oleh variabel gaya kepemimpinan transaksional, sedangkan sisanya ($100\% - 22,9\% = 77,1\%$) dijelaskan oleh sebab-sebab lain.

Dalam variabel gaya kepemimpinan transaksional terdapat empat dimensi, yakni imbalan kontijen, manajemen aktif, manajemen pasif dan *laissez faire*. Untuk mengetahui seberapa besar hubungan dari tiap dimensi dari variabel gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja anggota kepolisian, maka dilakukan korelasi ganda dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.36

Korelasi Tiap Dimensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1) dengan Kepuasan Kerja (Y)

		Y	TRS1	TRS2	TRS3	TRS4
Pearson Correlation	Y	1.000	.387	.442	.376	.490
	TRS1	.387	1.000	.564	.513	.203
	TRS2	.442	.564	1.000	.322	.352
	TRS3	.376	.513	.322	1.000	.429
	TRS4	.490	.203	.352	.429	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000	.000	.000
N	Y	205	205	205	205	205

Sumber: Data Primer Penelitian

Dari tabel tersebut dapat diketahui hubungan masing-masing dimensi pada variabel gaya kepemimpinan transaksional memiliki hubungan dengan kepuasan kerja. Hubungan tersebut besarnya bervariasi yakni pada dimensi imbalan kontijen memiliki hubungan sebesar 0,387, manajemen pengecualian aktif memiliki hubungan sebesar 0,442, manajemen pengecualian pasif memiliki hubungan sebesar 0,376 dan

laissez faire memiliki hubungan sebesar 0,490 . Berdasarkan nilai tersebut hubungan yang paling tinggi adalah pada dimensi *laissez faire* dengan arti hubungan cukup kuat, sama artinya pada dimensi manajemen pengecualian aktif. Sedangkan pada dua dimensi lainnya yakni dimensi manajemen pengecualian pasif dan imbalan kontijen memiliki arti hubungan lemah atau rendah yakni masuk pada interval 0,20-0,399.

4.6.3.2 Korelasi Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional(X2) dengan Kepuasan Kerja(Y).

Nilai korelasi anantara variabel gaya kepemimpinan transformasional(X2) dengan kepuasan kerja(Y) adalah sebesar 0,526, berdasarkan interpretasi koefisien korelasi nilai r , nilai hubungan tersebut terdapat pada rentang nilai 0,40-0,599 (lihat Tabel 3.5. Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r), yang berarti memiliki hubungan yang cukup kuat/cukup erat antara gaya kepemimpinan transformasional(X2) dengan kepuasan kerja(Y).

Untuk membuktikan hipotesis apakah ada hubungan yang signifikan antara variabel X2 dan Y, maka akan dilihat nilai signifikansinya, sebagai berikut:

Pertama, hipotesis penelitian yang akan diuji dirumuskan secara statistik sebagai berikut:

Ha: $r_{x2y} \neq 0$

Ho: $r_{x2y} = 0$

Kedua, hipotesis dibuat dalam bentuk kalimat, yakni:

Ha: Gaya kepemimpinan transformasional berhubungan secara signifikan dengan kepuasan kerja anggota kepolisian Polres Sragen.

Ho: Gaya kepemimpinan transformasional tidak berhubungan secara signifikan dengan kepuasan kerja anggota kepolisian Polres Sragen.

Kaidah keputusan:

1. Jika nilai probabilitas Sig (p -value) lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas 0,05 atau ($\text{Sig} \geq 0,05$), maka Ho diterima dan Ha ditolak, artinya tidak signifikan.

2. Jika nilai Sig (*p-value*) lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas 0,05 maka atau ($\text{Sig} \leq 0,05$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya signifikan.

Dari tabel korelasi diperoleh nilai Sig (*p-value*) variabel gaya kepemimpinan transformasional(X_2) dengan kepuasan kerja(Y) adalah sebesar 0,000, kemudian dibandingkan dengan probabilitas 0,05, ternyata hasilnya nilai probabilitas lebih besar dari nilai Sig(*p-value*) atau ($0,00 \leq 0,05$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya signifikan.

Keputusannya adalah terbukti bahwa gaya kepemimpinan transformasional berhubungan secara signifikan dengan kepuasan kerja anggota kepolisian Polres Sragen.

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan variabel kepuasan kerja anggota kepolisian anggota kepolisian Polres Sragen, maka dilakukan uji regresi linier, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.37

Regresi Linier antara Gaya Kepemimpinan Transformasional(X_2) dengan Kepuasan Kerja(Y) Anggota Kepolisian

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.526(a)	.277	.273	4.480	.277	77.643	1	203	.000

a Predictors: (Constant), X_2

b Dependent Variable: Y

Sumber: Data Primer Penelitian

Berdasarkan tabel *summary* bahwa besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel kepuasan kerja anggota kepolisian, diketahui koefisien determinasi(*R square*) sebesar 0,277 (adalah pengkuadratan dari koefisien korelasi kali seratus persen, atau $(0,526 \times 0,526) \times 100\% = 27,7\%$). Hal ini menunjukkan pengertian bahwa kepuasan kerja(Y) dipengaruhi sebesar 27,7% oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional, sedangkan sisanya ($100\% - 27,7\% = 72,3\%$) dijelaskan oleh sebab-sebab lain.

Pada variabel gaya kepemimpinan transformasional terdapat empat dimensi, yakni pengaruh idealis, konsiderasi individual, motivasi inspirasional dan simulasi intelektual. Untuk mengetahui seberapa besar hubungan dari tiap dimensi dari variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja anggota kepolisian anggota kepolisian Polres Sragen, maka dilakukan korelasi ganda dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.38
Korelasi Tiap Dimensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional(X₂)dengan Kepuasan Kerja(Y)

		Y	TRF1	TRF2	TRF3	TRF4
Pearson Correlation	Y	1.000	.529	.311	.247	.529
	TRF1	.529	1.000	.538	.276	.589
	TRF2	.311	.538	1.000	.472	.544
	TRF3	.247	.276	.472	1.000	.082
	TRF4	.529	.589	.544	.082	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000	.000	.000
N	Y	205	205	205	205	205

Sumber: Data Primer Penelitian

Dari tabel tersebut dapat diketahui hubungan masing-masing dimensi pada variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan dengan kepuasan kerja anggota kepolisian Polres Sragen. Hubungan tersebut besarnya bervariasi yakni pada dimensi pengaruh idealis, konsiderasi individual, motivasi inspirasional dan simulasi intelektual. Dimensi pengaruh idealis memiliki hubungan dengan kepuasan kerja sebesar 0,529, menurut interpretasi nilai r maka hubungan ini berarti cukup kuat. Dimensi konsiderasi individual memiliki hubungan dengan kepuasan kerja sebesar 0,311, berarti hubungannya lemah atau rendah. Dimensi motivasi inspirasional memiliki nilai hubungan sebesar 0,247, artinya hubungannya lemah atau rendah. Dan dimensi keempat, stimulasi intelektual memiliki hubungan sebesar 0,529 artinya cukup kuat. Melihat nilai hubungan maka dapat diketahui nilai hubungan dimensi pada pengaruh idealis dan stimulasi intelektual memiliki nilai yang sama,

yakni sama kuatnya, sedangkan pada dimensi motivasi inspirasional dan konsiderasi individual memiliki hubungan yang rendah.

4.6.3.3 Korelasi Antara Gaya Kepemimpinan Transaksional(X1) dan Transformasional(X2) Secara Bersama-sama dengan Kepuasan Kerja(Y).

Untuk mengetahuinya maka dianalisis dengan regresi ganda dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.39

Regresi Linier antara Gaya Kepemimpinan Transaksional(X1) dan Transformasional(X2) Secara Bersama-sama dengan Kepuasan Kerja(Y) Anggota Kepolisian

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.644(a)	.415	.409	4.039	.415	71.606	2	202	.000

a Predictors: (Constant), X1, X2

b Dependent Variable: Y

Sumber: Data Primer Penelitian

Berdasarkan tabel *summary* bahwa besarnya hubungan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama dengan variabel kepuasan kerja anggota kepolisian Polres Sragen, diketahui nilai koefisien korelasi atau R adalah 0,644, berdasarkan interpretasi koefisien korelasi nilai R, nilai hubungan tersebut terdapat pada rentang nilai 0,60-0,799 (lihat Tabel 3.5. Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r), yang berarti memiliki hubungan yang kuat/erat.

Sedangkan kontribusi secara simultan variabel X1 dan X2 terhadap Y adalah disebut dengan koefisien determinasi (*R square*) sebesar 0,415 (diperoleh pengkuadratan dari koefisien korelasi kali seratus persen, atau $(0,644 \times 0,644) \times 100\% = 41,5\%$). Hal ini menunjukkan pengertian bahwa kepuasan kerja(Y) dipengaruhi sebesar 41,5% oleh variabel gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional,

sedangkan sisanya ($100\% - 41,5\% = 58,5\%$) dijelaskan oleh sebab-sebab lain. Berdasarkan kaidah nilai *Rsquare* berkisar pada angka 0 sampai 1, dengan catatan semakin kecil *Rsquare*, semakin lemah hubungan ketiga variabel tersebut.

Untuk menguji tingkat signifikan koefisien korelasi ganda diuji secara keseluruhan, sebagai berikut:

Pertama, hipotesis statistik dirumuskan sebagai berikut;

$$H_a: R_{X_1X_2Y} \neq 0$$

$$H_o: R_{X_1X_2Y} = 0$$

Kedua, hipotesis dibuat dalam bentuk kalimat

H_a: Gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional berhubungan secara simultan dan signifikan terhadap kepuasan kerja anggota kepolisian Polres Sragen

H_o: Gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional tidak berhubungan secara simultan dan signifikan terhadap kepuasan kerja anggota kepolisian Polres Sragen

Ketiga, membandingkan nilai signifikansi koefisien korelasi ganda dengan bandingan nilai probabilitas 0,05 dengan nilai probabilitas nilai Sig, terdapat kaidah keputusan sebagai berikut:

1. Jika nilai probabilitas Sig.F change lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas 0,05 atau ($\text{Sig.F change} \geq 0,05$), maka H_o diterima dan H_a ditolak, artinya tidak signifikan.
2. Jika nilai Sig.F change lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas 0,05 maka atau ($\text{Sig.F change} \leq 0,05$), maka H_o ditolak dan H_a diterima, artinya signifikan.

Dari tabel *summary* diperoleh nilai *R* sebesar 0,644 dengan nilai probabilitas (Sig.F change) sebesar 0,000. Sehingga bila dibandingkan nilai probabilitas 0,05 dengan Sig.F change, diperoleh persamaan $\text{Sig.F change} \leq 0,05$, maka keputusannya adalah H_o ditolak dan H_a diterima. Artinya terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional secara simultan dan signifikan terhadap kepuasan kerja anggota kepolisian Polres Sragen.

Tabel 4.40
Anova pada Regresi Ganda antara Gaya Kepemimpinan
Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja
Anggota Kepolisian

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2336.283	2	1168.142	71.606	.000(a)
	Residual	3295.297	202	16.313		
	Total	5631.580	204			

a Predictors: (Constant), X1, X2

b Dependent Variable: Y

Sumber: Data Primer Penelitian

Hasil uji Anova, pada bagian ini ditampilkan hasil yang diperoleh adalah nilai $F = 71,606$ dengan tingkat probabilitas Sig. 0,000. Selanjutnya dibandingkan nilai Sig 0,000 dengan 0,05, hasilnya lebih kecil, maka regresi ganda antara gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dengan kepuasan kerja anggota kepolisian Polres Sragen, dapat dipakai untuk memprediksi kepuasan kerja anggota kepolisian Polres Sragen untuk maa yang akan datang.

Tabel 4.41
Koesfisien pada Regresi Ganda antara Gaya Kepemimpinan
Transaksional (X₁) dan Transformasional (X₂) dengan Kepuasan
Kerja (Y) Anggota Kepolisian

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18.744	3.769		4.973	.000
	X2	.328	.052	.369	6.313	.000
	X1	.467	.068	.404	6.907	.000

a Dependent Variable: Y

Sumber: Data Primer Penelitian

Hasil Uji *Coefficients*, pada gaya kepemimpinan transformasioional menunjukkan nilai constant(a) sebesar 18,744 dan beta 0,404 untuk X1 dan 0,369 untuk X2, serta harga *t-hitung* dan tingkat signifikansi sebesar 0,000, dengan demikian diperoleh persamaan penghitungannya adalah $Y = 18,744 + 0,404 X1 + 0,369 X2$.

Konstanta 18,744 menyatakan bahwa jika tidak ada peningkatan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional, maka kepuasan kerja anggota kepolisian pada Polres Sragen adalah konstan yakni 18,744.

Koefisien X_1 sebesar 0,404 menyatakan bahwa setiap kenaikan nilai 1 pada gaya kepemimpinan transaksional maka akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,404.

Koefisien X_2 sebesar 0,369 menyatakan bahwa setiap kenaikan nilai 1 pada gaya kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,369.

Dari pengujian hipotesis ketiga dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis ketiga terbukti yakni terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional secara simultan dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai R sebesar 0,644, berdasarkan interpretasi koefisien korelasi nilai r , nilai hubungan tersebut terdapat pada rentang nilai 0,60-0,799 (lihat Tabel 3.5. Interpelasi Koefisien Korelasi Nilai r), yang berarti memiliki hubungan yang kuat/erat dengan nilai probabilitas (Sig.F change) sebesar 0,000.

Sedangkan kontribusi secara simultan variabel X_1 dan X_2 terhadap Y disebut dengan koefisien determinasi (*Rsquare*) sebesar 0,415 (diperoleh pengkuadratan dari koefisien korelasi kali seratus persen, atau $(0,644 \times 0,644) \times 100\% = 41,5\%$). Hal ini menunjukkan pengertian bahwa kepuasan kerja (Y) dipengaruhi sebesar 41,5% oleh variabel gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional, sedangkan sisanya ($100\% - 41,5\% = 58,5\%$) dijelaskan oleh sebab-sebab lain yang tidak diteliti oleh penelitian ini.

Melihat nilai konstanta pada tabel koefisien regresi ganda didapati persamaan regresinya $Y = 18,744 + 0,404X_1 + 0,369X_2$. Nilai *konstanta* sebesar 18,744 menyatakan bahwa jika tidak ada peningkatan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional, maka kepuasan kerja anggota kepolisian pada Polres Sragen adalah konstan yakni 18,744. Sedangkan bila terjadi kenaikan atau perbaikan dengan nilai 1 pada gaya kepemimpinan transaksional maka akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,404. dan bila terjadi perbaikan atau kenaikan nilai 1 pada gaya kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,369.

4.7 Pembahasan

Pada sub bab pembahasan ini akan disajikan pembahasan terhadap hipotesis yang telah dibuktikan dengan analisis korelasi dan regresi pada sub bab pengujian hipotesis penelitian. Pembahasan pada masing-masing hipotesis sebagai berikut:

4.7.1 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Pada Pangkat Perwira dan Bintara

Permasalahan pertama dalam penelitian tesis ini adalah bagaimana hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja anggota kepolisian pada pangkat perwira dan bintara di Polres Sragen. Selanjutnya untuk menjawab permasalahan tersebut dibuat hipotesis asosiatif yakni terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja anggota kepolisian pangkat perwira dan bintara di Polres Sragen.

Hasil uji dan analisis hipotesis pertama menyatakan bahwa terbukti terdapat hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja anggota kepolisian pada kepangkatan bintara dan perwira di Polres Sragen.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat penelitian serupa yang telah dilakukan yakni, kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Magelang (Andaryanto, 2008). Akan tetapi, hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian Marselius dan Andarika (2004), yang menyatakan gaya kepemimpinan transaksional berkorelasi secara negatif dan tidak signifikan dengan kepuasan kerja yang dilakukan pada populasi koperasi.

Selanjutnya, bila dibandingkan nilai koefisien hubungan masing-masing kepangkatan maka, terdapat nilai hubungan yang lebih tinggi pada anggota pangkat bintara. Pada kepangkatan bintara hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja bernilai 0,637, sedangkan pada pangkat perwira bernilai 0,568. Berdasarkan interpretasi koefisien korelasi nilai r terdapat hubungan yang kuat antara variabel kepemimpinan transaksional dengan variabel kepuasan kerja bintara (pada interval 0,60-0,799). Sedangkan pada kepangkatan

perwira berdasarkan interpretasi koefisien korelasi nilai r arti hubungannya adalah cukup kuat (pada interval 0,40-0,599).

Perbedaan nilai hubungan ini didukung dengan adanya pernyataan bahwa pada kepangkatan bintara diposisikan sebagai pelaksana pada organisasi Polri. Pada pangkat brigadir polisi dua atau brigadir polisi satu diposisikan sebagai pelaksana, sedangkan pada kepangkatan perwira yakni pada pangkat ajun inspektur polisi dua dan ajun inspektur polisi satu sebagai pengawas (Yulihastin, 2008: 82-84). Secara formal kepangkatan anggota kepolisian diatur dalam undang-undang bahwa setiap anggota kepolisian RI diberi pangkat yang mencerminkan peran, fungsi, dan kemampuan, serta sebagai keabsahan wewenang dan tanggung jawab dalam penugasannya (UU No 2 tahun 2002 pasal 25). Sehingga kepangkatan yang dimiliki juga membawa perbedaan konsekuensi pada hak dan kewajiban yang diembanya. Pekerjaan sebagai pelaksana merupakan jenis pekerjaan lapangan yang secara mental menantang. Bagi anggota pangkat bintara yang lebih menyukai pekerjaan menggunakan ketrampilan dan keberagaman tugas akan lebih banyak merasakan kepuasan kerja lapangan. Sejalan dengan pendapat Robbin bahwa salah satu faktor bagi munculnya kepuasan kerja yang tinggi adalah pekerjaan yang secara mental menantang(Robbin, 2006:112). Berbagai tekanan dilapangan mempengaruhi para anggota kepolisian berpangkat bintara lebih cenderung puas dengan tipe dan gaya kepemimpinan transaksional, dimana pada gaya kepemimpinan transaksional memandu anggota untuk mencapai tujuan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugasnya, serta melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) di mana para pengikut mendapat imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah-perintah pimpinanya. Perbedaan nilai hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan perwira dan bintara didukung adanya pernyataan bahwa kepuasan kerja dapat juga dapat berubah-ubah pada diri seorang anggota organisasi sebagai individu karena pengaruh perubahan yang dilaksanakan oleh gaya kepemimpinan (Wexley & Yukl, 2005: 296).

Menurut teori hirarkhi kebutuhan yang diungkapkan oleh Abraham Maslow, menyatakan didalam diri manusia terdapat lima jenjang kebutuhan, yaitu fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri(Robbins, 2006: 214). Pemenuhan kebutuhan akan dimulai dari kebutuhan fisiologis dan

selanjutnya pemenuhan kebutuhan lain yang lebih tinggi. Demikian halnya kebutuhan fisiologis pada anggota kepolisian yang berpangkat bintara, dengan keterbatasan fasilitas, gaji, dan sarana lainnya, sehingga terkorelasi kuat dengan gaya kepemimpinan transaksional, dimana gaya kepemimpinan transaksional menjanjikan imbalan kepada anggota yang bekerja dengan baik. Gaya kepemimpinan transaksional menekankan pada adanya transaksi atau pertukaran yang terjadi antara pemimpin, rekan kerja dan bawahannya. Pertukaran ini didasarkan pada diskusi pemimpin dengan pihak-pihak terkait untuk menentukan apa yang dibutuhkan dan bagaimana spesifikasi kondisi dan upah/hadiah jika bawahan memenuhi syarat-syarat yang ditentukan. Nilai hubungan yang lebih tinggi pada anggota pangkat bintara yang lebih mementingkan kebutuhan fisiologis ini didukung oleh adanya pendapat bahwa praktik gaya kepemimpinan transaksional mampu meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan dimana kebutuhan karyawan yang lebih rendah seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman (Pawar dan Eastman, 1997) dalam Andarika dan Marselius(2004: 10).

Kecenderungan persetujuan pada tipe kepemimpinan transaksional oleh anggota pangkat bintara juga ditunjukkan dari hasil analisis tabulasi silang. Hasil tabulasi silang frekuensi jawaban responden pada variabel gaya kepemimpinan transaksional berdasarkan pangkat perwira dan bintara, menunjukkan bahwa responden dengan pangkat perwira memilih jawaban setuju sebesar 62,4 % dan sangat setuju sebesar 16,2% dari jumlah semua jawaban yang dipilih oleh responden dengan pangkat perwira. Responden dengan pangkat bintara memilih jawaban setuju sebesar 62,3% dan sangat setuju sebesar 27,1 % dari semua jawaban yang dipilih oleh responden dengan pangkat bintara. Dengan demikian anggota pangkat bintara lebih memilih atau memberikan persetujuan pada gaya kepemimpinan transaksional. Hasil tabulasi silang persepsi responden terhadap gaya kepemimpinan transaksional mendukung analisis korelasi antara gaya kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja anggota pangkat bintara. Yakni gaya transaksional lebih disetujui pada anggota kepolisian Polres Sragen pangkat bintara.

Lebih jauh untuk mengetahui pada satuan kerja mana para anggota kepolisian pangkat bintara lebih setuju dengan gaya kepemimpinan transaksional,

dari hasil tabulasi silang (lampiran 5) diketahui bahwa, pada satuan kerja bagian operasi memiliki nilai persen persetujuan lebih tinggi dibandingkan dengan satuan kerja lainnya. Artinya pada bagian operasi lebih memilih gaya kepemimpinan transaksional.

Penjelasan tentang gaya kepemimpinan transaksional menurut Kunarto ” kepemimpinan yang memandu atau memotivasi pengikut mereka untuk mencapai tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas” (Kunarto, 1997:154). Sejalan dengan pendapat Nawawi ”konsep kepemimpinan transaksional ditandai dengan pemimpin yang memandu atau memotivasi bawahan atau anggotanya mengarah kepada pencapaian tujuan dengan memperjelas peran dan aturan tugas” (Nawawi, 2006: 165). Pendapat lain menjelaskan kepemimpinan jenis transaksional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) di mana para pengikut mendapat imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah-perintah pemimpin. Peran timbal balik dari seseorang pemimpin disebut peran transaksional (Ivancevich dkk, 2007: 212). Seperti halnya Burns dan Bass (1985) dalam Yukl (2009), memandang kepemimpinan transaksional sebagai sebuah pertukaran imbalan untuk mendapatkan kepatuhan. Namun demikian Bass mendefinisikan kepemimpinan transaksional dalam arti luas daripada Burns. Bass menganggap teori-teori seperti pertukaran pemimpin-anggota dan teori-teori jalur tujuan (*Path Goal*) sebagai penjelasan mengenai kepemimpinan transaksional.

Untuk menjelaskan gaya kepemimpinan transaksional, terdapat empat dimensi yakni, menurut Bass dalam Robbins (2006: 473) karakteristik kepemimpinan transaksional ditunjukkan sebagai berikut:

1. Imbalan Kontinjen (*Contingensi Reward*).

Kontrak pertukaran imbalan atas upaya, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.

2. Manajemen berdasar pengecualian (aktif)

Melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standart, menempuh tindakan perbaikan.

3. Manajemen berdasar pengecualian (pasif)

Mengintervensi hanya jika standart tidak dipenuhi.

4. *Leissez-faire*

Melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan

Keempat dimensi tersebut selanjutnya dijadikan indikator dalam penelitian tesis ini. Dari hasil diskripsi *statistic* pada variabel gaya kepemimpinan transaksional pada pangkat bintara diketahui bahwa nilai mean tertinggi pada dimensi kedua yakni dimensi manajemen pengecualian aktif. Artinya pada anggota pangkat bintara menyetujui perilaku pimpinan yang melakukan pengawasan dan mencari penyimpangan dari aturan dan standart selanjutnya dilakukan tindakan perbaikan. Sejalan dengan pendapat Bass(1990) yang mengatakan bahwa tinggi rendahnya manajemen penngcualian aktif pemimpin dapat dilihat dari tinggi rendahnya kemampuan pemimpin dalam memberikan pengawasan dan pengarahan yang telah dilakukan.

Untuk memahami kepuasan kerja anggota kepolisian, dalam tesis ini telah diambil kesimpulan dari berbagai konsep tentang kepuasan kerja, yakni kepuasan kerja anggota kepolisian adalah suatu penilaian perasaan senang dari anggota kepolisian mengenai sejauh mana pekerjaanya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Selanjutnya untuk mengukur kepuasan kerja anggota kepolisian di gunakan lima dimensi yang dijelaskan oleh Wexly dan Yukl (2005: 147), yakni ragam ketrampilan(*Skill Variety*), identitas pekerjaan(*Task Identity*, kepentingan Pekerjaan(*Task Significance*), Otonomi(*Autonomy*) dan Umpan balik pekerjaan itu sendiri(*Feedback From The Job Itself*).

Hasil diskripsi statistik jawaban anggota pangkat bintara pada variabel kepuasan kerja didapatkan pada dimensi ketiga yang memiliki mean tertinggi. Artinya anggota pangkat bintara puas dengan situasi yang berhubungan dengan dimensi kepentingan pekerjaan yakni tingkat dimana pekerjaanya memiliki dampak penting bagi kehidupan atau pekerjaan orang lain apakah dalam lingkungan maupun lingkungan luar organisasi.

Hasil analisis lanjutan hubungan antara keempat dimensi gaya kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja ditemukan bahwa pada dimensi manajemen berdasar pengecualian(aktif) memiliki nilai hubungan

tertinggi, yakni dengan interpelasi korelasi cukup kuat/cukup erat. Dalam penjabarannya dimensi manajemen berdasarkan pengecualian aktif adalah pemimpin yang berperilaku aktif mengawasi kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya dan pemimpin akan melakukan perbaikan bila melihat anggota melakukan kesalahan atau menegurnya sebelum penyimpangan terlalu jauh dilakukan (Robbins, 2006:473). Hubungan perilaku pemimpin dalam mengawasi anggotanya dinyatakan oleh Wexley dan Yulk, bahwa "perilaku pengawas merupakan determinan penting dari kepuasan kerja" (2005, 152).

Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja anggota kepolisian pangkat bintara sebesar 40,6%. Dengan demikian masih terdapat pengaruh lain sebesar 59,4% yang akan mempengaruhi kepuasan kerja pada anggota pangkat bintara. Hal ini dapat dijadikan perhatian para unsur pimpinan agar meningkatkan pengaruhnya pada kepuasan berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkannya.

Menurut Nawawi (108-110), salah satu tolok ukur dalam mengevaluasi kepemimpinan dalam mengefektifkan organisasi, salah satunya adalah tercapainya kepuasan kerja anggota organisasi/bawahan. Kepuasan kerja ditunjukkan dari perasaan senang dan sikap positif anggota organisasi terhadap pekerjaan dan hasil kerjanya, pimpinan, organisasi, dan hubungan kerjanya. Misalnya anggota organisasi menunjukkan sikap hormat pada pimpinan, bekerja dengan motivasi yang tinggi dan ketulus ikhlasan, kesediaan menerima tanggung jawab, tidak ada keresahan dan konflik (Robbins, 2006:109). Sebaliknya ketidakpuasan kerja akan ditunjukkan dengan anggota yang selalu mengeluh, menjadi tidak patuh, mencuri properti organisasi, menghindari sebagian tanggung jawab kerja mereka (Robbins, 2006: 108).

Hasil akhir dari pembahasan ini dapat disimpulkan bahwa pada kepangkatan bintara yang diposisikan sebagai pelaksana pada organisasi Polri, maka penjelasan tentang peran dan aturan tugas serta pengawasan aktif oleh unsur pimpinan sangat penting untuk dilaksanakan berkaitan dengan kepuasan kerjanya. Contoh kongkritnya misalnya dalam pelaksanaan patroli samapta Polres Sragen. Unsur pimpinan harus memberikan penjelasan tentang route patroli secara rinci, penjelasan cara bertindak selama patroli, hal yang diperbolehkan dan tidak

diperbolehkan(aturan tugas) juga harus jelas. Selanjutnya pengawasan selama kegiatan patroli harus diberikan oleh unsur pimpinan. Sehingga bila terjadi kesalahan maka dapat segera diberikan tindakan perbaikan. Tahap akhir dari aplikasi gaya kepemimpinan transaksional ini adalah bila anggota dapat melaksanakan tugasnya dengan baik maka diberikan pujian atau penghargaan dan sebaliknya bila terjadi penyimpangan maka harus diberikan sanksi tindakan atau teguran sampai dengan pemberian sanksi sesuai dengan peraturan disiplin Polri.

4.7.2 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja Pada Pangkat Perwira dan Bintara

Permasalahan kedua dalam penelitian tesis ini adalah bagaimana hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja anggota kepolisian pada pangkat perwira dan anggota di Polres Sragen. Selanjutnya untuk menjawab permasalahan tersebut dibuat hipotesis asosiatif yakni terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja anggota kepolisian pangkat perwira dan bintara.

Hasil uji dan analisis hipotesis kedua menyatakan bahwa terbukti terdapat hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja anggota kepolisian pada pangkat bintara dan perwira di Polres Sragen.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian serupa sebelumnya yang dilakukan oleh Marselius dan Andarika (2004), yang menyimpulkan bahwa hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja berkorelasi secara positif dan sangat signifikan. Penelitian lain yang mendukung adalah penelitian Andaryanto (2008), dengan hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Magelang.

Pada penelitian tesis ini membedakan hubungan antara responden perwira dan bintara, dengan maksud agar diketahui nilai perbedaannya sehingga dapat diketahui gaya kepemimpinan pada masing-masing kepangkatan anggota Polri.

Hasil analisis korelasi *pearson product moment* ditemukan terjadi perbedaan nilai koefisien korelasi antara perwira dan bintara. *Pertama*, nilai koefisien korelasi antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja anggota pangkat perwira sebesar 0,690. Artinya berdasarkan interpretasi koefisien korelasi nilai r terdapat hubungan yang kuat/erat antara variabel kepemimpinan transformasional dengan variabel kepuasan kerja pada pangkat perwira (interval 0,600-0,799). *Kedua*, nilai koefisien korelasi antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja anggota pangkat bintara sebesar 0,481, berdasarkan interpretasi koefisien korelasi nilai r terdapat hubungan yang cukup kuat/cukup erat (lihat Tabel 3.5. Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r). Bila dibandingkan maka terdapat nilai hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja anggota kepolisian lebih kuat pada kepangkatan perwira dibandingkan bintara.

Perbedaan nilai hubungan tersebut diyakini bahwa terdapat perbedaan peran, fungsi, dan kemampuan, serta sebagai keabsahan wewenang dan tanggung jawab dalam penugasan antara perwira dan bintara. Sejalan dengan pembedaan pada pangkat bintara yakni brigadir polisi dua atau brigadir polisi satu diposisikan sebagai pelaksana, sedangkan pada kepangkatan perwira yakni pada pangkat ajun inspektur polisi dua dan ajun inspektur polisi satu sebagai pengawas (Yulihastin, 2008: 82-84). Perbedaan nilai hubungan juga sesuai dengan teori dalam kepuasan kerja bahwa kepuasan kerja sebagai kondisi emosi anggota organisasi yang bersifat individual maka pada masing-masing orang akan berbeda-beda atau sangat bervariasi (Kunarto, 1997:). Pernyataan yang mendukung lainnya dari Nawawi bahwa kepuasan kerja selalu berbeda-beda atau sangat bervariasi antara individu yang satu dengan individu yang lain meskipun bekerja pada organisasi yang sama (2006: 296). Disamping itu kepuasan kerja dapat juga dapat berubah-ubah pada diri seorang anggota organisasi sebagai individu karena pengaruh perubahan yang dilaksanakan oleh gaya kepemimpinan (Wexley & Yukl, 2005: 296).

Kepangkatan perwira pertama (pama) dengan masa kerja nol hingga sebelas tahun, diposisikan untuk menguasai taktik, tehnik dan praktik kepemimpinan. Selain sebagai pelaksana pada kepangkatan perwira pertama juga

sebagai pemimpin untuk lingkup unit, bagian, satuan dan polsek pada organisasi kepolisian. Sebagai pemimpin para perwira harus menjalankan fungsi manajerial pada organisasinya. Kunarto juga menyatakan bahwa setiap perwira Polri pada dasarnya adalah pendukung terwujudnya profesionalisme Polri (Kunarto, 1997 : 218). Sehingga setiap unsur perwira Polri harus mampu secara rinci menjelaskan makna dan arti visi dan misi Polri agar segenap bawahannya dengan mudah mampu memahami dan menginternalisasikan pengertian itu, akhirnya dapat membentuk dan mempengaruhi sikap, tindakan, cara berpikir dan berperilaku anggotanya untuk dapat bekerja dengan baik. Sesuai dengan hasil penelitian, bahwa terdapat hubungan kuat kepuasan kerja pada anggota kepolisian pangkat perwira dengan gaya kepemimpinan transformasional. Dari uraian tugas Perwira seperti diatas maka sejalan dengan teori yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral para pengikut dalam upaya meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi sumber daya mereka agar mereformasi institusi (Yukl, 2009: 290). Pendapat lain juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para bawahannya. Dengan demikian dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional ini para anggota pangkat perwira maka akan para perwira akan merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi menggunakan cara pandang baru daripada cara lama dan untuk melakukan lebih daripada perkiraan yang direncanakan semula.

Anggota pangkat perwira dalam posisinya pada organisasi sebagai manajer maka para perwira memiliki kebutuhan setingkat lebih tinggi dengan para bintara. Artinya kebutuhan aktualisasinya lebih besar, sehingga para perwira ini lebih mendapatkan kepuasan kerja dengan gaya kepemimpinan transformasional. Hasil temuan tersebut juga sesuai dengan Pendapat Keller (1992) dalam Andarika dan Marselius(2004,10) mengatakan bahwa praktik gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan yang memiliki kebutuhan lebih tinggi seperti kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri.

Senada dengan pendapat para ahli sebelumnya, Bycio dkk. (1995) serta Howell dan Avolio (1993) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki keterkaitan yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan karena anggota merasa dihargai eksistensinya. Pendapat Kunarto juga menyatakan bahwa dikaitkan dengan kedudukan dan kepangkatan di jajaran birokrasi Polri, maka semakin tinggi pangkat semakin dituntut untuk berwawasan luas, dan mampu mengaktualisasikan dirinya. (Kunarto, 1997: 256). Hal tersebut mutlak dilakukan oleh para perwira kepolisian karena semakin tinggi pangkat dan kedudukannya maka akan mengendalikan organisasi yang semakin besar tingkatannya, seperti pada perwira pertama pada tingkatan kapolsek, selanjutnya pada pangkat pamen akan mengendalikan organisasi di atas polsek seperti polres dan polda.

Kecenderungan anggota pangkat perwira terhadap gaya kepemimpinan transformasional juga dapat dilihat dari hasil analisis tabulasi silang. Hasil frekuensi jawaban responden pada anggota dengan pangkat perwira lebih tinggi nilainya yakni lebih banyak memilih jawaban setuju dan sangat setuju dibandingkan pada pilihan jawaban responden bintara. Responden anggota dengan pangkat perwira memilih jawaban setuju sebesar 61,9 % dan sangat setuju sebesar 25,2% dari jumlah semua jawaban yang dipilih. Hal ini berarti bahwa tingkat persetujuan persepsi responden terhadap pemimpinnya dengan gaya kepemimpinan transformasional pada kepangkatan perwira lebih tinggi. Anggota pangkat perwira lebih menyetujui gaya kepemimpinan transformasional, yakni gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada kegiatan pemberdayaan (*empowerment*) melalui peningkatan konsep diri bawahan/anggota organisasi yang positif.

Untuk mengetahui pada perwira pada satuan kerja yang mana yang lebih menyetujui gaya kepemimpinan transformasional diterapkan, dari hasil tabulasi silang (lampiran 5) diketahui bahwa pada satuan kerja reskrim memiliki nilai persetujuan yang tertinggi dan nilai persetujuan terendah pada anggota pangkat perwira yang bekerja pada satuan kerja tata usaha administrasi .

Kecenderungan anggota pangkat perwira terhadap gaya kepemimpinan transformasional diyakini bahwa fakta dilapangan seorang perwira dituntut untuk berperan ganda, yakni selain sebagai pemimpin (pengawas) juga sebagai anggota

pelaksana. Sehingga dengan memberikan persetujuan pada gaya kepemimpinan transformasional maka para perwira dapat merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan pengormatan terhadap unsur pimpinanya, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang awalnya diharapkan mereka. Selanjutnya mereka dapat berperan kembali sebagai unsur pimpinan yang akan mengartikan atau mentransformasikan kembali dengan jelas mengenai sebuah visi dan misi organisasi, sehingga para anggotanya dapat melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi.

Untuk lebih mengetahui secara mendalam telah dilakukan korelasi tiap dimensi pada gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja anggota kepolisian pangkat perwira di Polres Sragen. Hasilnya diketahui bahwa, dari keempat dimensi yakni, pengaruh idealis (*Idealized Influence*), pertimbangan individual (*Individual Consideration*), motivasi inspirasional (*Inspirational Motivation*) dan stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*), dimensi yang memiliki nilai hubungan tertinggi adalah dimensi pertimbangan individual (*Individual Consideration*). Nilai hubungannya adalah 0,518, berdasarkan berdasarkan interpretasi koefisien korelasi nilai r , nilai hubungan tersebut terdapat pada rentang nilai 0,40-0,599 (lihat Tabel 3.5. Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r), yang berarti memiliki arti hubungan yang cukup kuat/cukup erat antara dimensi pertimbangan individual (*Individual Consideration*) pada variabel kepemimpinan transformasional dengan variabel kepuasan kerja anggota berpangkat perwira. Penjabaran dari dimensi pertimbangan individual (*Individual Consideration*) menurut Nawawi (2006: 166), adalah kepemimpinan lebih menekankan dalam memberikan pertimbangan yang diindividualkan, memberi perhatian secara pribadi, memperlakukan bawahan/anggota organisasi secara individual, menyelenggarakan pelatihan dan menasehati. Menurut Robbins, pertimbangan individual adalah memberikan perhatian pribadi pada anggotanya, melayani bawahan secara pribadi, melatih bawahannya dan sering memberikan nasehat (Robbins, 2006: 473).

Selanjutnya dapat dijelaskan bahwa, hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja anggota pangkat perwira akan memiliki nilai hubungan yang lebih erat jika menitikberatkan pada perilaku pemimpin yang

memberikan perhatian kepada bawahan secara pribadi, seperti memberikan nasehat secara, memberikan tegoran tidak dimuka umum, mendengarkan masukan dari bawahan(perwira), memberikan contoh dan latihan sebelum pelaksanaan tugasnya.

Menurut Nawawi (108-110), salah satu tolok ukur dalam mengevaluasi kepemimpinan dalam mengefektifkan organisasi, salah satunya adalah kepuasan kerja anggota organisasi/bawahan. Sejalan dengan pendapat tersebut, Davis menyatakan, " *Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employess view their work job satisfaction is dynamic*" (1985: 96). Kepuasan kerja bersifat dinamis, yang berarti akan selalu berkembang dan tidak stabil. Didasari teori tersebut jika dan melihat besarnya sumbangan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja anggota kepolisian pangkat perwira sebesar 47,6% maka masih terdapat 53,4% faktor lain yang mempengaruhi diluar gaya kepemimpinan, sehingga hasil penelitian tersebut dapat dijadikan perhatian para unsur pimpinan dalam usaha untuk menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja anggota kepolisian khususnya pangkat perwira di Polres Sragen. Menurut Bass dalam Yukl (2009: 305), pemimpin dapat menerapkan gaya kepemimpinan transformasional ini dengan mengubah dan memotivasi para pengikut dengan cara;

1. Membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas
2. Membujuk mereka untuk memetingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi.
3. Mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi.

Meningkatnya kepuasan kerja anggota kepolisian pangkat perwira diharapkan akan memiliki poengaruh yang besar terhadap organisasi. Hal ini didasari bahwa peran dan tanggung jawab seorang perwira yang lebih tinggi, yakni sebagai perencana, pembuat kebijakan pada tingkatannya, sebagai pengendali dan pengawas serta sebagai unsur pelaksana dan pimpinan yakni unsur pimpinan sebagai kapolsek, kasat, kabag khususnya di jajaran Polres Sragen.

4.7.3 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Secara Bersama-sama dengan Kepuasan Kerja

Permasalahan ketiga dalam penelitian tesis ini adalah bagaimana hubungan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional secara bersama-sama dengan kepuasan kerja anggota kepolisian di Polres Sragen. Untuk menjawabnya disusun hipotesis terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional secara bersama-sama dengan kepuasan kerja anggota kepolisian di Polres Sragen.

Berdasarkan hasil uji korelasi ganda dan regresi ganda diketahui bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transaksional dan transformasional secara bersama-sama dengan kepuasan kerja anggota kepolisian di Polres Sragen. Nilai koefisien korelasi R sebesar 0,644, berdasarkan interpretasi koefisien korelasi nilai r artinya terdapat hubungan yang kuat/erat (lihat Tabel 3.5. Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r).

Menurut teori kepuasan kerja yang sebelumnya dijelaskan dalam tinjauan pustaka, kepuasan kerja merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaannya” (Robbins, 2006: 103). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan senang atau tidak senang yang dirasakan oleh anggota kepolisian Polres Sragen terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja akan didapat jika seluruh atau sebagian besar dari kebutuhan, harapan dan keinginannya dari anggota Polres Sragen tersebut terpenuhi. Hal ini mendasari teori discrepancy menurut Locke dalam Wexley dan Yukl (2005:130). Selanjutnya dapat dijabarkan bahwa kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaan yang bermacam-macam. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapan di masa depan. Perasaan kepuasan kerja berhubungan dengan suasana pekerjaan, pengawasan, tingkat upah, peluang promosi dan hubungan dengan rekan kerja (Robbins, 2006: 103).

Seseorang anggota kepolisian pada awal masuk pada organisasi Polri tentu memiliki dan membawa sekumpulan hasrat, harapan dan kebutuhan. Jika kebutuhan dan harapan tersebut terpenuhi maka anggota kepolisian tersebut akan

merasakan senang atau kepuasan tercapai sedangkan bila tidak terpenuhi maka tidak akan merasa senang atau kepuasan tidak tercapai. Sikap ini didasarkan pada teori discrepancy menurut Locke dalam Wexley dan Yukl (2005:130). Kepuasan kerja atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih antara apa yang dianggap telah didapatkan dengan apa yang diinginkan. Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi-kondisi aktual. Semakin besar kekurangan atau selisih dan ketidaksesuaian maka akan semakin besar ketidakpuasannya.

Kepuasan anggota kepolisian juga dapat dilihat dengan teori keadilan. Dimana anggota kepolisian akan memperhitungkan input, hasil, orang bandingan dan keadilan dan ketidakadilan. Input adalah sesuatu yang bernilai bagi anggota kepolisian yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti; pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah jam kerja dan peralatan atau perlengkapan pribadi yang telah dipergunakan untuk pekerjaannya. Hasil adalah sesuatu yang bernilai oleh seseorang pekerja yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti; upah/gaji, tunjangan, kenaikan pangkat, penghargaan serta kesempatan untuk berhasil atau ekspresi diri. Orang bandingan mungkin saja dari orang-orang dalam organisasi Polri ataupun organisasi lain dan bahkan dengan dirinya sendiri dengan pekerjaan/jabatannya terdahulu. Bila hasil akhirnya terdapat kesesuaian antara input, hasil dan orang bandingan maka anggota kepolisian akan merasakan keadilan (kepuasan kerja), jika anggota kepolisian menganggap perbandingan tersebut tidak adil maka ketidakadilan dianggap ada (tidak tercapai kepuasan).

Kepuasan kerja menurut teori Herzberg, kepuasan dibagi dalam dua kategori, yaitu berkaitan dengan faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik (*hygiens*). Faktor intrinsik adalah faktor-faktor dari dalam yang berhubungan dengan kepuasan, antara lain keberhasilan mencapai karier, pengakuan yang diperoleh dari institusi, sifat pekerjaan yang dilakukan, kemajuan dalam berkarier, serta profesional dan intelektual yang dialami seseorang. Sebaliknya apabila anggota kepolisian merasa tidak puas dengan pekerjaannya, ketidakpuasan ini dikaitkan dengan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik atau bersumber dari luar seperti, kebijakan organisasi, pelayanan administrasi, pengawasan atasan, hubungan dengan teman sekerja, kondisi kerja, dan gaji/ tunjangan yang diperoleh.

Untuk mendapatkan gambaran kepuasan kerja anggota kepolisian dalam tesis ini menggunakan lima dimensi yang dijelaskan oleh Wexly dan Yukl (2005: 147). Penjelasan dimensi tersebut adalah bahwa sikap kepuasan anggota kepolisian di karenakan terpenuhinya harapan dari anggota kepolisian atas pekerjaannya seperti; pekerjaan secara mandiri, tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya, kesempatan untuk mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan serta kreativitas, adanya sarana yang memadai, adanya kesempatan untuk berbuat sesuatu bagi orang lain, kesempatan berkarier dengan baik, pengawasan, hubungan dengan atasan (pimpinan). Secara lebih spesifik peran pemimpin yang mengarahkan, mengerakan dan mempegaruhi sikap, perilaku anggota kepolisian akan memiliki hubungan terhadap sikap puas dan tidakpuas pada anggota kepolisian terhadap pekerjaannya. Dari hasil pengujian yang dilakukan ternyata hasilnya adalah positif dan signifikan terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dengan kepuasan kerja anggota kepolisian di Polres Sragen. Hasil penelitian ini didukung dengan adanya pendapat dari Judge dan Locke (1993) dalam Marselius dan Andarika (2004: 39) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu kepuasan kerja.

Gambaran tentang kepuasan kerja anggota kepolisian Polres Sragen dapat diketahui dari hasil discriptive statistik pada variabel kepuasan kerja. Dari kelima dimensi yang dijadikan indikator kepuasan kerja, dimensi identitas Pekerjaan (*Task Identity*) memiliki nilai jawaban mean yang tertinggi. Dimensi ini menjelaskan tentang tingkat dimana pekerjaan tersebut menuntut kelengkapan dalam suatu kesatuan dan setiap bagian diidentifikasi, yaitu mengerjakan suatu pekerjaan mulai dari permulaan hingga berakhir dengan hasil yang nyata (Wexly & Yukl, 2005: 147).

Secara lebih rinci kepuasan kerja anggota kepolisian Polres Sragen dapat diketahui dari gambaran kepuasan kerja pada profil responden. Kepuasan kerja berdasarkan pangkat diketahui pangkat perwira kepuasan kerjanya lebih tinggi dibandingkan kepuasan pada anggota pangkat bintara, dikarenakan perbandingan kepangkatan yang dilakukan dalam tesis ini adalah bintara dan perwira sumber secapa maka secara tidak langsung berhubungan dengan masa kerja. Sejalan

dengan pendapat Kunarto bahwa lamanya masa kerja menunjukkan data positif terhadap kepuasan kerja (Kunarto, 1997: 68). Terdapat kepuasan kerja lebih tinggi pada tingkat pendidikan diploma tiga, sejalan dengan pendapat Kwan dalam Marselius & Andarika, yang menyatakan terdapat hubungan yang positif antara pendidikan dan kepuasan kerja (2004: 47). Satuan kerja yang memberikan jawaban kepuasan lebih tinggi terdapat pada satuan kerja lalu lintas. Kepuasan kerja anggota kepolisian Polres Sragen berdasarkan umur diketahui bahwa pada terdapat kepuasan kerja yang tinggi pada anggota dengan rentang usia 41-58. Hal ini juga berarti semakin lama berdinis akan semakin merasakan kepuasan kerja sesuai dengan pendapat dari Kunarto, semakin berumur anggota maka semakin puas dan menunjukkan angka positif (Kunarto, 1997: 68). Kepuasan kerja berdasarkan status, diketahui bahwa pada status telah menikah memiliki kepuasan yang tinggi. Sependapat dengan pendapat dari Kunarto, bahwa anggota yang telah berumah tangga relatif lebih baik dibanding dengan bujangan, baik dari segi absensi, keluar beralih kerja dan kepuasan kerja (1997: 67).

Setelah diskripsi kepuasan kerja anggota kepolisian pangkat perwira dan bintara diketahui, selanjutnya dihubungkan dengan gaya kepemimpinan yang diyakini sebelumnya memiliki hubungan dan pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pendalaman tentang gaya kepemimpinan dalam tesis ini adalah gaya kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Konsep kedua gaya kepemimpinan tersebut pertama kali diungkapkan Burn (1978), kemudian dikembangkan oleh Bass (1985). Burn mengemukakan konsep awal kepemimpinan transformasional sebagai *transforming leadership* yaitu proses saat pemimpin (*leader*) dan bawahan (*follower*) saling mendukung untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih baik.

Burn menekankan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses, dan bukan merupakan kesatuan tindakan pada waktu tertentu. Burn (1978) membedakan *transforming leadership* dengan kepemimpinan *transaksional*. Ia mengemukakan bahwa pemimpin *transaksional* (*transactional leader*) akan memotivasi bawahan dengan menangani minat (*self interest*) bawahannya. Jika seorang pemimpin bisa memenuhi kebutuhan bawahannya, bawahan akan mematuhi pemimpinnya, sehingga yang terjadi dalam kepemimpinan

transaksional adalah hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan. Bass (1985) mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional berdasarkan konsep yang dikemukakan Burn, tetapi Bass tidak menggunakan istilah *transforming leadership* melainkan *transformational leadership*. Dengan demikian, orientasi kepemimpinan yang dikemukakan Bass bukan pada proses kepemimpinan seperti yang diungkapkan Burn, tetapi pada kondisi kepemimpinan pada saat tertentu. Selain kepemimpinan transformasional, Bass juga menekankan adanya konsep kepemimpinan transaksional dengan makna sama seperti yang dikemukakan Burn.

Isu penting dalam kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional adalah perbedaan fundamental pendapat Burn dan Bass mengenai dikotomi kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Burn memandang kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional sebagai dua kutub yang berlawanan dalam suatu kontinum. Dengan demikian, seorang pemimpin bisa berperilaku transaksional atau transformasional, tapi dia tidak bisa berperilaku transaksional dan transformasional. Sebaliknya, Bass mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional dan transformasional bukan merupakan dua kutub terpisah, tetapi merupakan dua hal yang saling melengkapi (*komplementer*).

Hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa kedua gaya kepemimpinan yakni transaksional dan transformasional berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja anggota kepolisian Polres Sragen. Berarti hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat yang melihat bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional tidak relevan untuk dipertentangkan dan bukan merupakan dua kutub terpisah, tetapi merupakan dua hal yang saling melengkapi (*komplementer*). (Danim&Suparno2009, Robbins 2006, Yukl 2009, Bass 1990, Ivancevich 2005). Berarti juga berseberangan dengan pendapat dari Burn yang memandang kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional sebagai dua kutub yang berlawanan dalam suatu kontinum. Menurut Burn seorang pemimpin bisa berperilaku transaksional atau transformasional, tapi dia tidak bisa berperilaku transaksional dan transformasional dalam satu waktu. Pendapat tersebut berbeda dengan hasil penelitian di Polres Sragen diatas yang menunjukkan

bahwa secara bersama-sama kedua gaya tersebut dapat diterapkan dalam satu organisasi. Sejalan dengan pendapat yang mengatakan bahwa kedua gaya dapat diterapkan bersamaan dalam suatu organisasi dengan alasan: pada praktik gaya kepemimpinan transformasional akan mampu meningkatkan kepuasan kerja bagi bawahan yang memiliki kebutuhan yang lebih tinggi seperti kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri contohnya pada organisasi Polres Sragen adalah perwira. Selanjutnya, praktik kepemimpinan transaksional akan mampu meningkatkan kepuasan kerja bagi bawahan yang memiliki kebutuhan lebih rendah seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman contohnya bintara (Burn dalam Pawar dan Eastman, 1997). Pada uji korelasi sebelumnya telah mendukung pendapat tersebut bahwa pada anggota kepolisian pangkat bintara lebih puas dengan gaya kepemimpinan transaksional dan pada anggota kepolisian pangkat perwira lebih puas dengan gaya kepemimpinan transformasional. Hasil ini diperkuat oleh Seltzer dan Bass (1990) yang mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional mempengaruhi kepuasan kerja. Penelitian serupa yang mendukung adalah penelitian oleh Marselius dan Andarika (2004) yakni terjadi korelasi secara positif dan sangat signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kepuasan kerja.

Kesimpulan sementara dapat diambil dari uraian tersebut bahwa gaya kepemimpinan yang terbaik di Polres Sragen adalah mengkombinasikan perilaku transaksional dan transformasional untuk mencapai kepuasan kerja anggotanya. Hal ini disebabkan kepemimpinan transformasional tidak akan efektif tanpa adanya hubungan transaksional antara pemimpin dan bawahan, dan kepemimpinan transaksional tidak akan membuat bawahan berkinerja melebihi ekspektasi atasan tanpa adanya unsur transformasional.

Hasil uji regresi linier dari kedua gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional diketahui bahwa nilai kepuasan kerja anggota kepolisian polres Sragen adalah *Pertama*, untuk gaya kepemimpinan transaksional memberikan kontribusinya terhadap kepuasan kerja anggota kepolisian sebesar 29,9%. *Kedua*, gaya kepemimpinan transformasional memberikan nilai kontribusi pengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 27,7%. Dari hasil regresi tersebut maka diketahui lebih besar nilai pengaruh gaya transaksional pada kepuasan kerja anggota

kepolisian Polres Sragen. Hal tersebut didukung juga dengan pendapat Ivancevich dkk (2007: 213) mengatakan bahwa penelitian menunjukkan ketika *reinforcement* bersifat kontingen, para pengikut akan memperlihatkan peningkatan kinerja dan kepuasan. Selain hal tersebut dapat juga berarti bahwa anggota Polres Sragen lebih merasakan kepuasan kerja karena didalam gaya kepemimpinan transaksional, terdapat penjelasan peran dan aturan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Robbin, 2006:472). Sejalan juga seperti yang disampaikan oleh Nawawi bahwa dalam konsep kepemimpinan transaksional yang ditandai dengan pemimpin yang memandu anggotanya mengarah kepada pencapaian tujuan dengan memperjelas peran dan aturan tugas (Nawawi, 2006: 165). Artinya pada kepemimpinan transaksional terdapat perintah atau komando yang jelas, seperti pada budaya militer dimana pemimpin memberikan arahan dengan memperjelas peran dan tujuan serta memberikan pengawasan yang terus menerus agar tujuan dapat tercapai.

Selanjutnya dari uji regresi diketahui nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,415 (adalah pengkuadratan dari koefisien korelasi). Hal ini menunjukkan pengertian bahwa kepuasan kerja (Y) dipengaruhi sebesar 41,5% oleh variabel gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional, sedangkan sisanya 58,5% dijelaskan oleh sebab-sebab lain. Dari uraian tersebut, diketahui bahwa faktor gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dalam kepuasan kerja anggota kepolisian bukanlah aspek tunggal tetapi terdapat faktor lain. Faktor lain tersebut dapat dilihat dari kondisi fakta selama ini terjadi, yakni selain gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional juga terdapat gaya kepemimpinan yang diterapkan dan tidak termasuk dalam kategori transaksional maupun transformasional. Pada organisasi kepolisian yang selama hampir tiga puluh tahun bergabung dengan organisasi militer tentu sedikit banyak memberikan pengaruh dalam budaya organisasinya termasuk gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh unsur pimpinan di Polres Sragen.

Selain faktor kepemimpinan terdapat aspek lain yang diyakni berpengaruh pada kepuasan kerja anggota kepolisian di Polres Sragen. Aspek-aspek lain berhubungan dengan kepuasan kerja yakni suasana pekerjaan, pengawasan, tingkat upah, peluang promosi, dan hubungan dengan rekan kerja (Robbins, 2006:

103). Kondisi suasana kerja yang mendukung, yakni kondisi lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi anggota kepolisian maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Hubungan dengan rekan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja yakni mempunyai rekan sekerja yang ramah dan menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang meningkat.

Pada persamaan regresi hasil penelitian ini menunjukkan bila terjadi perbaikan atau peningkatan nilai satu pada gaya kepemimpinan transaksional maka akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,404. Sedangkan bila terjadi perbaikan atau peningkatan nilai satu pada gaya kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,369. Bila tidak terjadi perubahan gaya pimpinan pada unsur pimpinan Polres Sragen maka kepuasan kerja anggota kepolisian pada Polres Sragen adalah konstan yakni 18,744. Dari persamaan tersebut dapat dilakukan perbaikan kedepan untuk selalu menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja anggota kepolisian di Polres Sragen.

Untuk memperbaiki gaya kepemimpinan transaksional agar dapat meningkatkan kepuasan kerja anggota kepolisian Polres Sragen maka dapat berpedoman pada pendapat Bass (1990) dalam Marselius dan Andarika (2004), mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni:

1. Pemimpin harus mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan;
2. Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan; dan
3. Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

Penjelasan imbalan yang dimaksudkan dalam poin kedua tersebut tidak mesti dalam bentuk materi kebendaan akan tetapi dapat berwujud penghargaan, pujian bahkan hukuman sebagaimana dimensi gaya kepemimpinan transaksional yang kedua adalah manajemen aktif dan manajemen pasif.

Usaha untuk memperbaiki gaya kepemimpinan transformasional agar dapat meningkatkan kepuasan kerja anggota kepolisian Polres Sragen, dapat dilakukan dengan merujuk pada teori dasar perilaku gaya kepemimpinan transformasional, yakni pemimpin harus dapat mengartikan dengan jelas mengenai sebuah visi untuk organisasi, sehingga para pengikutnya akan menerima kredibilitas pemimpin tersebut. Dengan demikian para pengikut akan merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghargaan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang awalnya diharapkan mereka.

Menurut Bass dalam Yukl (2009: 305), pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dapat mengubah dan memotivasi para pengikut dengan;

1. Membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas
2. Membujuk mereka untuk memetingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi.
3. Mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi.

Perbaikan dan pada kedua gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional diyakini akan dapat meningkatkan kepuasan kerja anggota kepolisian di Polres Sragen.

Mendasari bahwa kepuasan kerja adalah ungkapan kepuasan anggota kepolisian tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan manfaat bagi organisasi. Peningkatan kepuasan kerja pada suatu organisasi diyakini akan memberikan dampak pada organisasi. Dampak tersebut disebabkan bahwa kepuasan kerja akan berhubungan dengan motivasi anggota dalam mengerjakan tugas-tugas mereka. Kepuasan dalam teori motivasi Maslow menempati peringkat yang tinggi. Sebab kepuasan berkaitan dengan tujuan manusia untuk merealisasikan dan mengaktualisasikan potensi dirinya dalam pekerjaan. Secara teoritis, terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dan motivasi kerja. menurut Faustino Cadoso Gomes "motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan dan juga motivasi berkaitan erat dengan kepuasan kerja dan performasi pekerjaan" (2000: 177). Selain kepuasan kerja berhubungan dengan motivasi kerja, kepuasan kerja juga

berhubungan dengan produktivitas kerja. Menurut Robbins bahwa "organisasi yang mempunyai lebih banyak karyawan yang merasa puas cenderung lebih efektif daripada organisasi yang mempunyai lebih sedikit karyawan yang puas"(Robbins, 2006: 105).

Dengan demikian perhatian organisasi Polri terhadap komponen kepemimpinan yang berhubungan dengan kepuasan kerja anggota merupakan hal yang sangat wajar dan bahkan harus dilaksanakan, sehingga pada individu anggota organisasi kepolisian dapat merasakan kepuasan kerja dan dapat meningkatkan produktivitas kerjanya. Anggota yang mendapatkan kepuasan kerja dapat ditunjukkan dengan mempunyai catatan kehadiran(absensi) yang baik, akan berprestasi kerja lebih baik serta dapat menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi dari pada anggota yang tidak mempunyai kepuasan kerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini menguraikan tentang kesimpulan dari hasil temuan penelitian yang telah dianalisis dan dibahas dalam bab sebelumnya. Selanjutnya diproyeksikan dengan organisasi kepolisian untuk di kemukakan saran perbaikan dan prediksi kedepan.

5.1 Kesimpulan

Penelitian tesis ini dilakukan untuk mengetahui hubungan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dengan kepuasan kerja pada anggota kepolisian di Polres Sragen. Selanjutnya dari analisis dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini, mendapatkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja pada anggota kepolisian yang berpangkat perwira dan bintara. Bila dibandingkan terdapat tingkat hubungan yang lebih kuat pada kepangkatan bintara daripada perwira. Pada kepangkatan bintara hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja bernilai kuat/erat, sedangkan pada pangkat perwira bernilai cukup kuat/sedang.
2. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada anggota kepolisian yang berpangkat perwira dan bintara. Bila dibandingkan terdapat tingkat hubungan yang lebih kuat pada kepangkatan perwira dibandingkan bintara. Pada kepangkatan perwira hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja bernilai kuat/erat, sedangkan pada pangkat bintara bernilai cukup kuat/sedang.
3. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja pada anggota kepolisian Polres Sragen, dengan nilai nilai interpelasi hubungan yang kuat/ erat.

Dari tiga kesimpulan sebagai hasil dari pengujian hipotesis didapatkan implikasi teoritis dan praktis sebagai berikut:

1. Implikasi teoritis

- a. Terdapat perbedaan nilai hubungan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dengan kepuasan kerja dengan membedakan kepangkatan anggota kepolisian, yang sebelumnya belum diteliti. Besarnya perbedaan tersebut dikarenakan adanya peran, fungsi dan tanggung jawab pada masing-masing kepangkatan serta perbedaan kebutuhan pada masing-masing kepangkatan. Kepangkatan bintara sebagai pelaksana dilapangan lebih puas dengan gaya kepemimpinan transaksional daripada perwira yang diposisikan sebagai pengawas dan unsur pimpinan. Pada kepangkatan perwira yang diposisikan sebagai pengawasan dan unsur pimpinan memiliki kepuasan lebih tinggi dengan gaya kepemimpinan transformasional.
- b. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional secara bersama-sama dengan kepuasan kerja. Tidak ada pertentangan pada kedua gaya transaksional dengan transformasional dalam hubungannya dengan kepuasan kerja.

2. Implikasi Praktis

Hasil penelitian tesis ini dapat diterapkan pada organisasi kepolisian khususnya di Polres Sragen.

- a. Unsur pimpinan Polres Sragen dapat menerapkan gaya kepemimpinan transaksional pada anggotanya yang berpangkat bintara agar lebih mendapatkan kepuasan kerja.
- b. Unsur pimpinan Polres Sragen dapat menerapkan gaya kepemimpinan transformasional pada anggotanya yang berpangkat perwira agar lebih mendapatkan kepuasan kerja.

- c. Unsur pimpinan Polres Sragen dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional secara bersamaan dan saling melengkapi dalam gaya kepemimpinannya. Sehingga pada Polres Sragen gaya kepemimpinan yang terbaik adalah mengkombinasikan perilaku transaksional dan transformasional untuk mencapai kepuasan kerja anggotanya. Hal ini disebabkan kepemimpinan transformasional tidak akan efektif tanpa adanya hubungan transaksional antara pemimpin dan bawahan, dan kepemimpinan transaksional tidak akan membuat bawahan berkinerja melebihi ekspektasi atasan tanpa adanya unsur transformasional.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian diatas, maka saya mengajukan saran beberapa hal sebagai berikut:

1. Unsur pimpinan Polres Sragen dalam menerapkan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional secara bersama-sama dapat dilakukan dengan membedakan kepangkatan untuk mencapai kepuasan kerja anggota.
2. Unsur pimpinan Polres Sragen dalam menerapkan gaya kepemimpinan transaksional pada pangkat bintara, dilakukan dengan memperjelas peran dan tugas anggota serta memberikan motivasi dengan imbalan atau penghargaan (*reward*) dan sanksi hukuman (*punishment*) bila terjadi kesalahan dalam melaksanakan tugas. Pemimpin seharusnya juga mengetahui apa yang diinginkan anggota dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan. Pemimpin agar responsif terhadap kepentingan pribadi anggota yang berpangkat bintara selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan anggota.
3. Unsur pimpinan Polres Sragen dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional pada pangkat perwira, dilakukan dengan lebih menekankan pada kegiatan pemberdayaan (*empowerment*) melalui peningkatan konsep diri anggota yang positif. Sehingga dapat

memotivasi para perwira agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran yang lebih tinggi dan dapat melampaui kepentingan pribadinya.

4. Unsur pimpinan Polres Sragen agar selalu mengembangkan hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja anggota kepolisian dengan selalu memperbaiki gaya kepemimpinan yang diterapkan. Bila terjadi perbaikan gaya kepemimpinan maka kepuasan kerja anggota akan meningkat sehingga dapat berpengaruh pada motivasi serta produktivitas kerja dalam mencapai tujuan organisasi.



DAFTAR PUSTAKA

- Andaryanto, Agus. 2008, *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Magelang*, Tesis. PFEUGM.
- Anoraga, Panji. 1998. *Psikologi Kerja*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2003. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- As'ad, M. 1995. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Lyberty.
- Bass, Bm. 1995. *Leadership and Performance Beyond the Expectations*, Pree Press New York.
- Davis, Keith. 1985. *Motivasi dan Kepuasan Kerja*. Jakarta: CV Erlangga.
- Danim, Sudarwan dan Suparno. 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan: Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis dan Internasional Pendidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Dharma, Agus. 1984. *Gaya Kepemimpinan Yang Efektif Bagi Para Manajer*. Bandung. PT Sumber Baru.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., dan Donnelly, J.Jr. 1984. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, dan Proses*. Edisi Keempat. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gilley, Jerry w and And Maycunich 2000. *Beyond The Learning Organization; Creating a Culture of Continuous Growth and Development Trough State of The Art Human Resource Practices*, Perseus Book Cambrige, Massachusetts.
- Hartanto, Frans M., 1991. *Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Upaya Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja di Indonesia*, makalah Seminar Departemen Tenaga Kerja, Jakarta.
- Ivancevich, John, Konopaske, R, Matteson, M, 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Edisi Ketujuh. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Judge, T.A. 1993. *Does Affective Disposition Moderate The Relationship Between Job Satisfaction and Voluntary Turnover? Journal of Applied Psychology*, 78 (3): 395-401.

- Judge, T.A., and Locke, E.A. 1993. Effect of Dysfunctional Thought Processes on Subjective Well-Being and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 78 (3): 475-490.
- John W dan Keith, 1995. *Perilaku dalam Organisasi*, Jilid 1 dan Jilid II, Jakarta. PT. Erlangga.
- Kerlinger, Fred. 1990. *Asas-asas Penelitian Behavior*. Penerjemah: Landung R Simatupang. Yogyakarta: UGM Press.
- Kunarto, 1997. *Perilaku Organisasi Polri*, Jakarta: PT Cipta Manunggal.
- Kwan, V.S.Y., Bond, M.H., and Singelis, T.M. 1997. Pan cultural Explanation for Job Satisfaction: Adding Relationship Harmony to Self-Esteem. *Journal of Applied Psychology*, 73(5): 1038-1051.
- Lady, Frank J. 1985. *Psychology of Work Behavior*. 3th ed. Illinois: The Dorsey Press.
- Locke, E.A. 1997. *Esensi Kepemimpinan* (Terjemahan), Jakarta: Mitra Utama.
- Marselelius St dan Andarika, Rita. 2004. *Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan*, *Journal Psyche*, Vol. 1 No. 1, Desember 2004 hal. 36-46.
- Munandar, A Sunyoto. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press.
- Natsir, Syahir. 2004. *Ringkasan Disertasi: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Perilaku Kerjadan Kinerja Karyawan Perbankan di Sulawesi Tengah*. Disertasi, Universitas Airlangga Surabaya.
- Nanus, B. 1992. *Visionary Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Nawawi, Hadari. 2006. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Racmany, Hasan. 2005. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja kantor Pelayanan Pajak di Dki Jakarta*. Disertasi. PSFilmu Sosial dan Politik Universityas Indonesia.
- Riduwan dan Sunarto. 2009. *Pengantar Statistika, Untuk Penelitian Pendidikan, Sosial, Ekonomi, Komunikasi, dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Riggio, R.E. 1990. *Introduction to Industrial and Organization Psychology*. London: Scott, Forestman and Company.

- Robbins, Stephen. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Sarwono, Sarlito Wirawan. 2005. *Psikologi Sosial, (Psikologi Kelompok dan Psikologi Terapan)*. Edisi kelima. Jakarta: Balai Pustaka.
- Schultz, D.P., and Schultz, S.E. 1994. *Psychology and Work Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Sixth Edition. London: Mac Millan Publishing Company.
- Siagian, SP. 1995. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Bina Aksara.
- Spector, P.E. 1996. *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Spector, P.E. 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Sugiono, 2009, *Metode Penelitian kuantitatif kualitatif dan R & D*, edisi ketujuh. Cv Alfabeta.
- Suprihanto, J., Harsiwi, Agung, T.H.M., dan Prakoso, Hadi, 2002. *Perilaku Organisasional*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi.
- Tjiptono, Fandy, dan Akhmad Syakhroza, "Kepemimpinan Transformasional", *Manajemen dan Usahawan Indonesia*, No. 9, Thn. XXVIII September 1999, hal. 5-13.
- Tschannen-Moran, M. 2003. *Fostering organizational citizenship in schools: transformational leadership and trust*. *Journal of Educational administration*. Chapter 6. pp. 1-36.
- Wendell, French. 1986, *The Personal Manajemen Process*, Boston: Hountan Miffin Company.
- Wexley, K.N., and Yukl, G.A. 2005. *Organizational Behavior and Personel Psychology*, Penerjemah; Muh Shobaruddin, Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Yukl, A.G. 2009. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi kelima. Bahasa Indonesia. Jakarta: Indeks.
- Undang-Undang No 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara RI

Lampiran 1 : Kuesioner

Bagian I Kepemimpinan Transformasional

Petunjuk Pengisian

Berilah tanda silang (X) nomor yang saudara anggap paling sesuai untuk menggambarkan persepsi saudara tentang pernyataan-pernyataan berikut:

Jawaban

- 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)
 2 : Tidak Setuju (TS)
 3 : Netral (N)
 4 : Setuju (S)
 5 : Sangat Setuju (SS)

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
Pengaruh Idealis (<i>Idealized Influence</i>)						
1.*	Pimpinan saya sangat memperhatikan dan menghargai pekerjaan bawahannya	1	2	3	4	5
2.	Pimpinan saya mampu membuat saya bangga akan dia	1	2	3	4	5
3.	Pimpinan saya bisa dipercaya dalam setiap tindakannya	1	2	3	4	5
4.	Pimpinan saya secara jujur dan terbuka memuji bawahannya yang melakukan pekerjaan dengan baik	1	2	3	4	5
Konsiderasi Individual (<i>Individual Consideration</i>)						
5.	Pimpinan saya mendengarkan dengan penuh perhatian masukan dari anggota	1	2	3	4	5
6.	Pimpinan saya memperhatikan secara khusus pengembangan karir anggota	1	2	3	4	5
7.	Pimpinan saya membimbing, membina dan menasehati anggota dengan arif dan bijaksana	1	2	3	4	5
8.	Pimpinan saya senang memberi contoh/latihan tentang pekerjaan yang akan saya lakukan	1	2	3	4	5
Motivasi Inspirasional (<i>Inspirational Motivation</i>)						
9.	Pimpinan saya sering memberikan saran-saran ketika saya membutuhkannya	1	2	3	4	5
10.	Pimpinan saya memberi dorongan bahwa saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya	1	2	3	4	5
11.	Pimpinan saya memotivasi saya untuk dapat melakukan lebih banyak dari pada apa yang saya pikirkan sebelumnya	1	2	3	4	5
Simulasi Intelektual (<i>Intellectual Stimulation</i>)						
12.	Pimpinan saya Mengajarkan solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi anggota	1	2	3	4	5
13.	Pimpinan saya mampu membuat saya melihat masalah sebagai kesempatan untuk belajar	1	2	3	4	5
14.	Pimpinan saya membuat saya mampu membuat saya berpikir tentang masalah lama dengan cara pandang baru	1	2	3	4	5
15.	Pimpinan saya mendorong saya untuk menggunakan kecerdasan dalam menyelesaikan masalah	1	2	3	4	5

ket: * adalah item pernyataan yang di keluarkan setelah dilakukan uji coba validitas karena hasilnya tidak valid.

Lanjutan Lampiran 1

Bagian II Kepemimpinan Transaksional

Berilah tanda silang (X) nomor yang saudara anggap paling sesuai untuk menggambarkan persepsi saudara tentang pernyataan-pernyataan berikut:

Jawaban

- 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)
 2 : Tidak Setuju (TS)
 3 : Netral (N)
 4 : Setuju (S)
 5 : Sangat Setuju (SS)

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
	Imbalan Kontinjen (<i>Contingensi Reward</i>)					
1.	Pimpinan saya menjanjikan penghargaan khusus kepada yang berprestasi	1	2	3	4	5
2.	Pimpinan saya membicarakan bersama tentang kesepakatan penghargaan dan hukuman yang akan dibuat	1	2	3	4	5
3.	Pimpinan saya akan memberikan imbalan bila bawahan dapat bekerja dengan baik	1	2	3	4	5
4.	Pimpinan saya akan memotivasi bawahan dengan imbalan tertentu untuk meningkatkan kinerjanya	1	2	3	4	5
5.	Pimpinan saya memberikan imbalan terhadap pekerjaan yang dicapai sesuai kesepakatan	1	2	3	4	5
	Manajemen berdasar pengecualian aktif (<i>Management by exception active</i>)					
6.	Pimpinan saya selalu mengawasi pekerjaan bawahannya	1	2	3	4	5
7.	Pimpinan saya akan segera meluruskan sebelum penyimpangan menjadi besar	1	2	3	4	5
8.	Pimpinan saya akan segera membantu bila saya mengalami kesulitan	1	2	3	4	5
	Manajemen berdasar pengecualian pasif (<i>Management by exception pasive</i>)					
9.	Pimpinan saya bertindak bila benar-benar terjadi masalah	1	2	3	4	5
10.	Pimpinan saya akan bertindak setelah terjadi penyimpangan dan akan meluruskannya	1	2	3	4	5
11.	Pimpinan saya akan bertindak setelah masalahnya tidak mampu saya hadapi.	1	2	3	4	5
12.	Pimpinan saya memberikan kesempatan untuk saya perbaiki kesalahan saya.	1	2	3	4	5
	<i>Leissez-faire</i>					
13.*	Saya bekerja bebas tanpa control pimpinan	1	2	3	4	5
14.	Pimpinan saya memberikan tanggung jawab kerja kepada bawahannya	1	2	3	4	5
15.	Pimpinan saya menuntut saya untuk memberikan alasan dan bukti dalam penyelesaian masalah	1	2	3	4	5

ket: * adalah item pernyataan yang di drop setelah dilakukan uji coba validitas karena hasilnya tidak valid.

Lanjutan Lampiran 1

Bagian III Kepuasan Kerja

Berilah tanda silang (X) nomor yang saudara anggap paling sesuai untuk menggambarkan persepsi saudara tentang pernyataan-pernyataan berikut:

1: Sangat Tidak Puas (STP)

2: Tidak Puas (TP)

3: Netral (N)

4: Puas (P)

5: Sangat Puas (SP)

No	Pernyataan	Jawaban				
		STP	TP	N	P	SP
	Ragam Ketrampilan					
1.	Saya menghadapi pekerjaan yang permasalahannya selalu berbeda	1	2	3	4	5
2.	Saya dapat bekerja terus sepanjang waktu kerja	1	2	3	4	5
3.*	Saya mempunyai kesempatan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan bakat saya	1	2	3	4	5
4.	Saya dapat bekerja dengan inovasi saya	1	2	3	4	5
	Identitas Pekerjaan					
5.	Saya bekerja dilengkapi dengan peralatan yang cukup	1	2	3	4	5
6.	Saya dapat bekerja dari awal hingga akhir dengan hasil nyata	1	2	3	4	5
7.	Saya bekerja di lingkungan yang mendukung	1	2	3	4	5
8.	Saya bekerja pada bagian yang telah dibagi secara spesifik (bagian, satuan, unit)	1	2	3	4	5
	Kepentingan Pekerjaan					
9.	Pekerjaan saya memiliki peran yang penting dalam organisasi	1	2	3	4	5
10.	Pekerjaan saya dibutuhkan orang	1	2	3	4	5
11.	Pekerjaan saya sangat membantu orang lain	1	2	3	4	5
12.	Pekerjaan saya memberikan kepastian dan jaminan masa depan	1	2	3	4	5
	Otonomi					
13.*	Saya bekerja sesuai dengan aturan organisasi	1	2	3	4	5
14.	Saya bekerja sesuai dengan rencana kerja yang saya buat	1	2	3	4	5
15.	Saya bebas menggunakan hasil keputusan saya	1	2	3	4	5
16.	Saya memiliki kewenangan dalam pekerjaan saya	1	2	3	4	5
	Umpan balik pekerjaan itu sendiri					
17.	Pekerjaan saya mendapat pengawasan dan petunjuk dari pimpinan	1	2	3	4	5
18.	Pekerjaan saya dapat dikritik oleh orang lain	1	2	3	4	5
19.	Saya selalu mengadakan perbaikan atas kontrol yang diberikan	1	2	3	4	5
20.*	Saya akan menerima kritik atas pekerjaan saya	1	2	3	4	5

ket: * adalah item pernyataan yang di drop setelah dilakukan uji coba validitas karena hasilnya tidak valid.

Lampiran 2 : Kuesioner Lapangan

Kepada : Yth Bapak/Ibu

Personel Kepolisian Polres Sragen.
di Tempat

KUESIONER PENELITIAN

Kuesioner ini dibuat dalam rangka penelitian untuk menyusun tesis sebagai persyaratan menyelesaikan studi Program Pasca Sarjana Kajian Ilmu Kepolisian Universitas Indonesia.

Berikut penjelasan tentang kuesioner penelitian kami;

1. Penelitian ini untuk mengetahui gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional yang memiliki hubungan dengan kepuasan kerja personel kepolisian.
2. Dalam menjawab kuesioner ini, Saudara tidak perlu merasa takut dan ragu-ragu, karena survey ini tidak berhubungan dengan penilaian kerja pada satuan saudara .
3. Jawablah dengan jujur semua pernyataan sesuai dengan pendapat dan pengalaman saudara.
4. Tidak ada jawaban yang salah.
5. Apabila saudara mengalami kesulitan dalam memahami pernyataan-pernyataan, saudara dapat meminta penjelasan kepada kami.

Terimakasih atas bantuan dan kerja sama Bapak/ibu untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner ini.

Jakarta, Februari 2010

Hormat kami,

Dedy Indriyanto, SIK
Mahasiswa PPS KIK UI

Lanjutan Lampiran 2**IDENTITAS RESPONDEN**

1. Nama :
2. Pangkat :
3. Satker :
4. Jenis Kelamin : Laki-laki/ Perempuan
5. Umur : tahun
6. Status : Kawin/Belum kawin
7. Pendidikan terakhir:

1. SMU	4. D-3
2. D-1	5. S-1
3. D-2	6. S-2

Lanjutan Lampiran 2

Bagian I Kepemimpinan Tranformasional dan Transaksional**Petunjuk Pengisian**

Berilah tanda silang (X) nomor yang saudara anggap paling sesuai untuk menggambarkan persepsi saudara tentang pernyataan-pernyataan berikut:

Jawaban

- 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)
 2 : Tidak Setuju (TS)
 3 : Netral (N)
 4 : Setuju (S)
 5 : Sangat Setuju (SS)

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Pimpinan saya memberikan saran-saran ketika saya membutuhkan	1	2	3	4	5
2.	Pimpinan saya membuat saya bangga akan dia	1	2	3	4	5
3.	Pimpinan saya mendorong saya untuk menggunakan kecerdasan dalam menyelesaikan masalah	1	2	3	4	5
4.	Pimpinan saya memberi dorongan saya agar dapat menyelesaikan pekerjaan saya	1	2	3	4	5
5.	Pimpinan saya membuat saya mampu melihat masalah sebagai kesempatan untuk belajar	1	2	3	4	5
6.	Pimpinan saya memotivasi saya untuk dapat melakukan lebih banyak dari pada apa yang saya pikirkan sebelumnya	1	2	3	4	5
7.	Pimpinan saya bisa dipercaya dalam setiap tindakannya	1	2	3	4	5
8.	Pimpinan saya mendengarkan dengan penuh perhatian masukan dari anggota	1	2	3	4	5
9.	Pimpinan saya secara jujur dan terbuka memuji bawahanya yang melakukan pekerjaan dengan baik	1	2	3	4	5
10.	Pimpinan saya memperhatikan secara khusus pengembangan karir anggota	1	2	3	4	5
11.	Pimpinan saya, membuat saya mampu berpikir tentang masalah lama dengan cara pandang baru	1	2	3	4	5

12.	Pimpinan saya membimbing, membina dan menasehati anggota dengan arif dan bijaksana.	1	2	3	4	5
13.	Pimpinan saya senang memberi contoh/latihan tentang pekerjaan yang akan saya lakukan	1	2	3	4	5
14.	Pimpinan saya mengajarkan solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi anggota	1	2	3	4	5
15.	Pimpinan saya selalu mengawasi pekerjaan bawahannya	1	2	3	4	5
16.	Pimpinan saya menjanjikan penghargaan khusus kepada yang berprestasi	1	2	3	4	5
17.	Pimpinan saya membicarakan bersama tentang kesepakatan penghargaan dan hukuman yang akan dibuat	1	2	3	4	5
18.	Pimpinan saya akan memberikan imbalan bila bawahan dapat bekerja dengan baik	1	2	3	4	5
19.	Pimpinan saya bertindak bila benar-benar terjadi masalah	1	2	3	4	5
20.	Pimpinan saya akan bertindak setelah terjadi penyimpangan dan akan meluruskannya	1	2	3	4	5
21.	Pimpinan saya akan segera meluruskan sebelum penyimpangan menjadi besar	1	2	3	4	5
22.	Pimpinan saya memberikan tanggung jawab kerja kepada bawahannya	1	2	3	4	5
23.	Pimpinan saya akan memotivasi bawahan dengan imbalan tertentu untuk meningkatkan kinerjanya	1	2	3	4	5
24.	Pimpinan saya akan bertindak bila memang masalahnya tidak mampu saya hadapi.	1	2	3	4	5
25.	Pimpinan saya memberikan kesempatan untuk saya perbaiki kesalahan saya.	1	2	3	4	5
26.	Pimpinan saya akan segera membantu bila saya mengalami kesulitan.	1	2	3	4	5
27.	Pimpinan saya memberikan imbalan terhadap pekerjaan yang dicapai sesuai kesepakatan	1	2	3	4	5
28.	Pimpinan saya menuntut saya untuk memberikan alasan dan bukti dalam penyelesaian masalah	1	2	3	4	5

Bagian II.....

Lanjutan Lampiran 2

Bagian II Kepuasan Kerja

Berilah tanda silang (X) nomor yang saudara anggap paling sesuai untuk menggambarkan persepsi saudara tentang pernyataan-pernyataan berikut:

1: Sangat Tidak Puas (STP)

2: Tidak Puas (TP)

3: Netral (N)

4: Puas (P)

5: Sangat Puas (SP)

No	Pernyataan	Jawaban				
		STP	TP	N	P	SP
1.	Pekerjaan saya memiliki peran penting dalam organisasi	1	2	3	4	5
2.	Saya menghadapi pekerjaan yang permasalahannya selalu berbeda	1	2	3	4	5
3.	Pekerjaan saya sering mendapat kritik dari oleh orang lain	1	2	3	4	5
4.	Saya bekerja dilengkapi dengan peralatan yang cukup	1	2	3	4	5
5.	Saya bekerja dari awal hingga akhir dengan hasil nyata	1	2	3	4	5
6.	Saya bekerja di lingkungan yang mendukung	1	2	3	4	5
7.	Saya dapat bekerja terus sepanjang waktu kerja	1	2	3	4	5
8.	Saya selalu mendapat pengawasan dan petunjuk dari pimpinan	1	2	3	4	5
9.	Pekerjaan saya sangat membantu orang lain	1	2	3	4	5
10.	Pekerjaan saya memberikan kepastian dan jaminan masa depan	1	2	3	4	5
11.	Saya bekerja sesuai dengan rencana kerja yang saya buat	1	2	3	4	5
12.	Saya selalu mengadakan perbaikan atas koreksi yang diberikan pada saya	1	2	3	4	5
13.	Saya bebas menggunakan hasil keputusan saya	1	2	3	4	5
14.	Saya memiliki kewenangan dalam pekerjaan saya	1	2	3	4	5
15.	Pekerjaan saya dibutuhkan orang	1	2	3	4	5
16.	Saya dapat bekerja dengan inovasi saya	1	2	3	4	5
17.	Saya bekerja pada bagian yang telah dibagi secara spesifik (bagian, satuan, unit)	1	2	3	4	5

TERIMAKASIH

Lampiran 3: Jawaban Responden

TRANSFORMASIONAL

A1	A2	A3	B4	B5	B6	B7	C8	C9	C10	D11	D12	D13	D14	X2
3	3	3	3	3	4	4	5	3	4	4	3	4	4	50
5	5	4	2	2	3	4	4	5	2	4	4	4	4	52
4	4	3	4	3	5	5	4	4	4	3	5	5	5	58
4	2	4	2	2	5	4	4	4	5	2	4	4	4	50
4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	59
3	1	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	47
4	3	2	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	48
5	5	3	4	4	2	4	3	4	1	4	5	4	4	52
5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	60
5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	61
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	52
5	3	2	3	3	1	4	3	2	1	4	5	4	4	44
4	5	4	4	2	4	5	4	4	1	4	5	5	4	55
5	4	3	1	3	4	4	5	2	4	5	5	4	4	53
4	4	2	2	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	49
5	5	3	4	3	4	5	5	5	2	5	5	5	5	61
4	2	2	2	3	2	4	4	4	2	3	4	4	3	43
5	4	3	4	3	4	5	5	4	4	5	4	5	4	59
5	4	3	3	4	4	4	5	3	3	5	5	4	4	56
4	2	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	51
2	3	2	2	2	4	4	3	3	2	3	4	4	4	42
4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	51
3	3	4	2	3	4	4	5	1	1	4	4	4	4	46
2	2	2	4	2	2	4	4	4	2	2	4	4	4	42
5	4	2	3	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	50
3	3	3	3	3	4	4	5	3	4	4	3	4	4	50
4	3	2	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	48
5	5	3	4	4	2	4	3	4	1	4	5	4	4	52
5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	61
4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	59
3	1	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	47
5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	60
5	4	3	3	4	4	4	5	3	3	5	5	4	4	56
4	2	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	51
4	2	2	2	3	2	4	4	4	2	3	4	4	3	43
5	4	3	4	3	4	5	5	4	4	5	4	5	4	59
2	3	2	2	2	4	4	3	3	2	3	4	4	4	42
4	5	4	4	2	4	5	4	4	1	4	5	5	4	55
5	4	3	1	3	4	4	5	2	4	5	5	4	4	53
3	3	4	2	3	4	4	5	1	1	4	4	4	4	46
2	2	2	4	2	2	4	4	4	2	2	4	4	4	42
5	4	2	3	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	50
5	5	4	2	2	3	4	4	5	2	4	4	4	4	52
4	2	4	2	2	5	4	4	4	5	2	4	4	4	50
4	4	2	2	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	49
5	3	2	3	3	1	4	3	2	1	4	5	4	4	44

Lanjutan Lampiran 3

4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	51
5	5	3	4	3	4	5	5	5	2	5	5	5	5	61
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	52
4	4	3	4	3	5	5	4	4	4	3	5	5	5	58
3	3	4	2	3	4	4	5	1	1	4	4	4	4	46
2	2	2	4	2	2	4	4	4	2	2	4	4	4	42
5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	60
5	4	3	3	4	4	4	5	3	3	5	5	4	4	56
3	3	3	3	3	4	4	5	3	4	4	3	4	4	50
2	3	2	2	2	4	4	3	3	2	3	4	4	4	42
4	3	2	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	48
5	5	3	4	4	2	4	3	4	1	4	5	4	4	52
4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	59
3	1	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	47
5	5	3	4	3	4	5	5	5	2	5	5	5	5	61
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	52
4	2	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	51
4	2	2	2	3	2	4	4	4	2	3	4	4	3	43
5	4	3	4	3	4	5	5	4	4	5	4	5	4	59
4	5	4	4	2	4	5	4	4	1	4	5	5	4	55
5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	61
5	4	3	1	3	4	4	5	2	4	5	5	4	4	53
4	4	2	2	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	49
5	3	2	3	3	1	4	3	2	1	4	5	4	4	44
5	4	2	3	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	50
5	5	4	2	2	3	4	4	5	2	4	4	4	4	52
4	2	4	2	2	5	4	4	4	5	2	4	4	4	50
4	4	3	4	3	5	5	4	4	4	3	5	5	5	58
4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	51
3	1	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	47
5	5	3	4	3	4	5	5	5	2	5	5	5	5	61
3	3	3	3	3	4	4	5	3	4	4	3	4	4	50
2	3	2	2	2	4	4	3	3	2	3	4	4	4	42
3	3	4	2	3	4	4	5	1	1	4	4	4	4	46
4	2	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	51
4	2	2	2	3	2	4	4	4	2	3	4	4	3	43
5	4	3	3	4	4	4	5	3	3	5	5	4	4	56
4	4	2	2	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	49
5	3	2	3	3	1	4	3	2	1	4	5	4	4	44
4	3	2	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	48
5	5	3	4	4	2	4	3	4	1	4	5	4	4	52
4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	59
2	2	2	4	2	2	4	4	4	2	2	4	4	4	42
5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	60
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	52
5	4	2	3	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	50
5	5	4	2	2	3	4	4	5	2	4	4	4	4	52
5	4	3	4	3	4	5	5	4	4	5	4	5	4	59
4	5	4	4	2	4	5	4	4	1	4	5	5	4	55

Lanjutan Lampiran 3

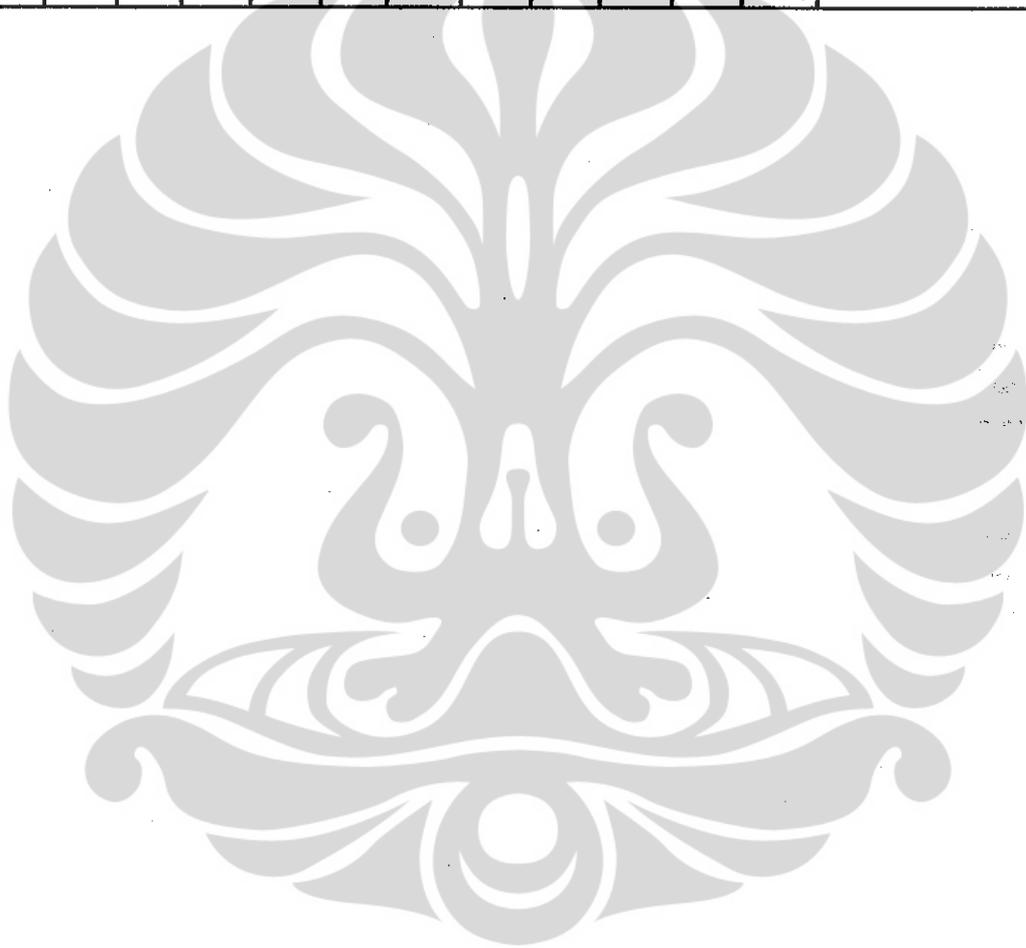
5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	61
5	4	3	1	3	4	4	5	2	4	5	5	4	4	53
4	2	4	2	2	5	4	4	4	5	2	4	4	4	50
4	4	3	4	3	5	5	4	4	4	3	5	5	5	58
4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	51
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	52
5	4	2	3	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	50
4	5	4	4	2	4	5	4	4	1	4	5	5	4	55
5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	61
5	3	2	3	3	1	4	3	2	1	4	5	4	4	44
4	3	2	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	48
3	3	3	3	3	4	4	5	3	4	4	3	4	4	50
5	4	3	4	3	4	5	5	4	4	5	4	5	4	59
2	3	2	2	2	4	4	3	3	2	3	4	4	4	42
4	2	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	51
4	2	2	2	3	2	4	4	4	2	3	4	4	3	43
5	4	3	3	4	4	4	5	3	3	5	5	4	4	56
4	4	2	2	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	49
2	2	2	4	2	2	4	4	4	2	2	4	4	4	42
5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	60
5	5	3	4	4	2	4	3	4	1	4	5	4	4	52
4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	59
4	4	3	4	3	5	5	4	4	4	3	5	5	5	58
4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	51
3	1	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	47
5	5	3	4	3	4	5	5	5	2	5	5	5	5	61
5	5	4	2	2	3	4	4	5	2	4	4	4	4	52
5	4	3	1	3	4	4	5	2	4	5	5	4	4	53
4	2	4	2	2	5	4	4	4	5	2	4	4	4	50
3	3	4	2	3	4	4	5	1	1	4	4	4	4	46
4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	59
4	4	3	4	3	5	5	4	4	4	3	5	5	5	58
4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	51
4	2	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	51
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	52
5	4	2	3	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	50
4	5	4	4	2	4	5	4	4	1	4	5	5	4	55
5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	61
5	5	3	4	3	4	5	5	5	2	5	5	5	5	61
4	3	2	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	48
3	1	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	47
5	3	2	3	3	1	4	3	2	1	4	5	4	4	44
2	3	2	2	2	4	4	3	3	2	3	4	4	4	42
3	3	4	2	3	4	4	5	1	1	4	4	4	4	46
4	2	2	2	3	2	4	4	4	2	3	4	4	3	43
5	4	3	3	4	4	4	5	3	3	5	5	4	4	56
4	4	2	2	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	49
2	2	2	4	2	2	4	4	4	2	2	4	4	4	42
5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	60

Lanjutan Lampiran 3

5	5	3	4	4	2	4	3	4	1	4	5	4	4	52
5	5	4	2	2	3	4	4	5	2	4	4	4	4	52
3	3	3	3	3	4	4	5	3	4	4	3	4	4	50
4	2	4	2	2	5	4	4	4	5	2	4	4	4	50
5	4	3	1	3	4	4	5	2	4	5	5	4	4	53
5	4	3	4	3	4	5	5	4	4	5	4	5	4	59
5	3	2	3	3	1	4	3	2	1	4	5	4	4	44
2	3	2	2	2	4	4	3	3	2	3	4	4	4	42
3	3	4	2	3	4	4	5	1	1	4	4	4	4	46
3	3	3	3	3	4	4	5	3	4	4	3	4	4	50
4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	59
4	4	3	4	3	5	5	4	4	4	3	5	5	5	58
4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	51
4	2	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	51
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	52
5	4	2	3	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	50
4	5	4	4	2	4	5	4	4	1	4	5	5	4	55
5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	61
5	5	3	4	3	4	5	5	5	2	5	5	5	5	61
4	3	2	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	48
3	1	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	47
4	4	2	2	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	49
2	2	2	4	2	2	4	4	4	2	2	4	4	4	42
5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	60
4	2	4	2	2	5	4	4	4	5	2	4	4	4	50
5	4	3	1	3	4	4	5	2	4	5	5	4	4	53
5	4	3	4	3	4	5	5	4	4	5	4	5	4	59
4	2	2	2	3	2	4	4	4	2	3	4	4	3	43
5	4	3	3	4	4	4	5	3	3	5	5	4	4	56
5	5	3	4	4	2	4	3	4	1	4	5	4	4	52
5	5	4	2	2	3	4	4	5	2	4	4	4	4	52
4	5	5	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	59
4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	64
4	4	4	4	3	5	4	4	5	5	5	4	3	5	59
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	60
4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	57
5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	54
4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	55
5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	61
5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	62
3	4	4	3	3	4	3	5	5	4	4	4	3	4	53
2	3	5	5	4	5	4	2	5	3	5	4	4	4	55
4	4	3	4	4	3	2	5	2	4	4	2	2	4	47
4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	62
3	2	4	4	4	5	4	2	4	4	5	4	4	5	54
4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	55
5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	61
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56

Lanjutan Lampiran 3

4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	64
4	4	4	4	3	5	4	4	5	5	5	4	3	5	59
4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	62
2	3	5	5	4	5	4	2	5	3	5	4	4	4	55
4	4	3	4	4	3	2	5	2	4	4	2	2	4	47
4	5	5	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	59
4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	57
5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	54
5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	62
4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	60
3	4	4	3	3	4	3	5	5	4	4	4	3	4	53
3	2	4	4	4	5	4	2	4	4	5	4	4	5	54



TRANSAKSIONAL

A1	A2	A3	A4	A5	B6	B7	B8	B9	C10	C11	C12	D13	D13	X1
4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	60
4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	61
3	4	5	5	4	5	4	2	5	5	4	4	4	4	58
4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	2	4	57
5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	63
4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	59
4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
3	1	4	5	2	4	4	4	4	2	3	2	2	4	44
3	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	62
4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	62
4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	5	57
4	3	5	5	4	5	3	4	5	4	4	3	4	4	57
4	5	4	5	4	5	4	2	4	4	4	4	1	5	55
4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	62
4	2	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	53
4	2	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	4	59
4	4	3	4	4	4	2	5	4	4	4	4	3	4	53
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	65
5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	61
4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	54
4	4	4	4	3	4	3	5	4	3	4	4	3	4	53
5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	60
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	57
4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	51
5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	63
4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	60
4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
3	1	4	5	2	4	4	4	4	2	3	2	2	4	44
4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	62
5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	63
4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	59
3	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	62
5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	61
4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	54
4	4	3	4	4	4	2	5	4	4	4	4	3	4	53
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	65
4	4	4	4	3	4	3	5	4	3	4	4	3	4	53
4	5	4	5	4	5	4	2	4	4	4	4	1	5	55
4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	62
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	57
4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	51
5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	63
4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	61
4	2	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	2	4	57
4	3	5	5	4	5	3	4	5	4	4	3	4	4	53
4	3	5	5	4	5	3	4	5	4	4	3	4	4	57

Lanjutan Lampiran 3

5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	60
4	2	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	4	59
4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	5	57
3	4	5	5	4	5	4	2	5	5	4	4	4	4	58
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	57
4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	51
3	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	62
5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	61
4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	60
4	4	4	4	3	4	3	5	4	3	4	4	3	4	53
4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
3	1	4	5	2	4	4	4	4	2	3	2	2	4	44
5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	63
4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	59
4	2	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	4	59
4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	5	57
4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	54
4	4	3	4	4	4	2	5	4	4	4	4	3	4	53
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	65
4	5	4	5	4	5	4	2	4	4	4	4	1	5	55
4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	62
4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	62
4	2	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	53
4	3	5	5	4	5	3	4	5	4	4	3	4	4	57
5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	63
4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	61
4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	2	4	57
3	4	5	5	4	5	4	2	5	5	4	4	4	4	58
5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	60
4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	59
4	2	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	4	59
4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	60
4	4	4	4	3	4	3	5	4	3	4	4	3	4	53
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	57
4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	54
4	4	3	4	4	4	2	5	4	4	4	4	3	4	53
5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	61
4	2	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	53
4	3	5	5	4	5	3	4	5	4	4	3	4	4	57
4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
3	1	4	5	2	4	4	4	4	2	3	2	2	4	44
5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	63
4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	51
3	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	62
4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	5	57
5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	63
4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	61
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	65
4	5	4	5	4	5	4	2	4	4	4	4	1	5	55

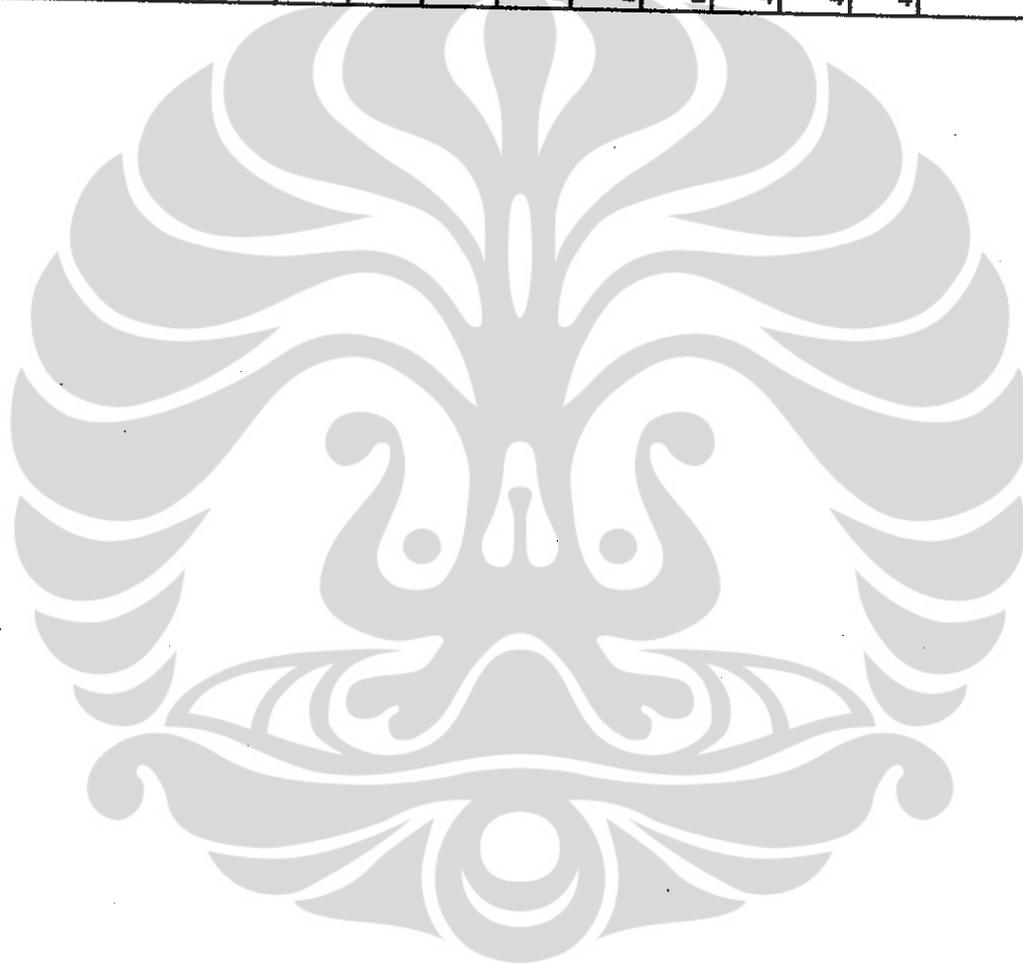
Lanjutan Lampiran 3

4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	62
4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	62
4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	2	4	57
3	4	5	5	4	5	4	2	5	5	4	4	4	4	58
5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	60
4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	5	57
5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	63
4	5	4	5	4	5	4	2	4	4	4	4	1	5	55
4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	62
4	3	5	5	4	5	3	4	5	4	4	3	4	4	57
4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	60
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	65
4	4	4	4	3	4	3	5	4	3	4	4	3	4	53
4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	54
4	4	3	4	4	4	2	5	4	4	4	4	3	4	53
5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	61
4	2	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	53
4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	51
3	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	62
3	1	4	5	2	4	4	4	4	2	3	2	2	4	44
5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	63
3	4	5	5	4	5	4	2	5	5	4	4	4	4	58
5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	60
4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	59
4	2	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	4	59
4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	61
4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	62
4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	2	4	57
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	57
5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	63
3	4	5	5	4	5	4	2	5	5	4	4	4	4	58
5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	60
4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	54
4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	5	57
5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	63
4	5	4	5	4	5	4	2	4	4	4	4	1	5	55
4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	62
4	2	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	4	59
4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	59
4	3	5	5	4	5	3	4	5	4	4	3	4	4	57
4	4	4	4	3	4	3	5	4	3	4	4	3	4	53
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	57
4	4	3	4	4	4	2	5	4	4	4	4	3	4	53
5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	61
4	2	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	53
4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	51
3	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	62

Lanjutan Lampiran 3

3	1	4	5	2	4	4	4	4	2	3	2	2	4	44
4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	61
4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	60
4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	2	4	57
4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	62
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	65
4	3	5	5	4	5	3	4	5	4	4	3	4	4	57
4	4	4	4	3	4	3	5	4	3	4	4	3	4	53
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	57
4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	60
5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	63
3	4	5	5	4	5	4	2	5	5	4	4	4	4	58
5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	60
4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	54
4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	5	57
5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	63
4	5	4	5	4	5	4	2	4	4	4	4	1	5	55
4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	62
4	2	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	4	59
4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	59
4	2	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	53
4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	51
3	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	62
4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	2	4	57
4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	62
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	65
4	4	3	4	4	4	2	5	4	4	4	4	3	4	53
5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	61
3	1	4	5	2	4	4	4	4	2	3	2	2	4	44
4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	61
5	3	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	53
4	5	3	4	4	4	5	5	2	2	4	5	5	4	56
3	3	4	3	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	55
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	55
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
5	4	5	2	3	5	4	5	2	2	4	5	4	4	54
3	4	3	3	3	5	3	3	5	4	4	5	5	5	55
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	53
4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	56
4	5	2	3	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	55
3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	49
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	58
5	4	3	3	3	5	4	5	4	4	5	5	5	4	59
4	4	4	4	2	5	4	4	2	2	2	4	4	4	49
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	53
4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	55

														Lanjutan Lampiran 3	
4	5	3	4	4	4	5	5	2	2	4	5	5	4		56
3	3	4	3	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4		55
5	4	3	3	3	5	4	5	4	4	5	5	5	4		59
3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4		49
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4		58
5	3	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4		53
5	4	5	2	3	5	4	5	2	2	4	5	4	4		54
3	4	3	3	3	5	3	3	5	4	4	5	5	5		55
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4		56
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		56
4	5	2	3	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4		55
4	4	4	4	2	5	4	4	2	2	2	4	4	4		49



Lanjutan Lampiran 3

KEPUASAN KERJA

A1	A2	A3	B4	B5	B6	B7	C8	C9	C10	C11	D12	D13	D14	E15	E16	E17	Y
4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	67
4	3	3	4	5	4	3	5	4	5	3	5	4	5	4	3	4	68
3	4	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	59
4	2	2	4	4	5	3	4	4	4	3	2	4	5	2	3	2	57
4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	1	3	4	4	4	3	62
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	2	63
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	63
2	2	2	4	5	4	4	4	3	5	4	1	4	4	2	4	2	56
3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5	3	4	3	61
4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	70
3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	5	3	4	3	60
3	3	4	5	4	5	5	4	4	5	4	2	3	4	3	5	4	67
2	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	3	4	5	4	4	2	63
4	5	2	5	5	5	3	5	3	5	5	2	4	5	4	5	4	71
4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	63
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	66
3	4	4	2	4	2	4	4	3	3	4	2	2	3	2	4	4	54
4	5	3	2	4	2	4	4	5	3	3	4	4	5	5	4	4	65
4	3	5	2	4	4	3	5	4	4	5	4	5	4	3	5	3	67
4	4	3	4	5	4	2	4	5	5	4	2	3	4	4	2	4	63
2	3	4	2	3	2	3	4	4	5	4	2	3	4	3	3	2	53
4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3	4	3	59
3	3	4	4	4	4	2	4	3	3	3	2	4	4	4	2	3	56
3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	2	4	4	3	2	54
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	68
4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	67
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	63
2	2	2	4	5	4	4	4	3	5	4	1	4	4	2	4	2	56
4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	70
4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	1	3	4	4	4	3	62
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	2	63
3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5	3	4	3	61
4	3	5	2	4	4	3	5	4	4	5	4	5	4	3	5	3	67
4	4	3	4	5	4	2	4	5	5	4	2	3	4	4	2	4	63
3	4	4	2	4	2	4	4	3	3	4	2	2	3	2	4	4	54
4	5	3	2	4	2	4	4	5	3	3	4	4	5	5	4	4	65
2	3	4	2	3	2	3	4	4	5	4	2	3	4	3	3	2	53
2	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	3	4	5	4	4	2	63
4	5	2	5	5	5	3	5	3	5	5	2	4	5	4	5	4	71
3	3	4	4	4	4	2	4	3	3	3	2	4	4	4	2	3	56
3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	2	4	4	3	2	54
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	68
4	3	3	4	5	4	3	5	4	5	3	5	4	5	4	3	4	68
4	2	2	4	4	5	3	4	4	4	3	2	4	5	2	3	2	57
4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	63
3	3	4	5	4	5	5	4	4	5	4	2	3	4	3	5	4	67

													Lanjutan Lampiran 3				
4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3	4	3	59
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	66
3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	5	3	4	3	60
3	4	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	59
3	3	4	4	4	4	2	4	3	3	3	2	4	4	4	2	3	56
3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	2	4	4	3	2	54
3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5	3	4	3	61
4	3	5	2	4	4	3	5	4	4	5	4	5	4	3	5	3	67
4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	67
2	3	4	2	3	2	3	4	4	5	4	2	3	4	3	3	2	53
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	63
2	2	2	4	5	4	4	4	3	5	4	1	4	4	2	4	2	56
4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	1	3	4	4	4	3	62
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	2	63
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	66
3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	5	3	4	3	60
4	4	3	4	5	4	2	4	5	5	4	2	3	4	4	2	4	63
3	4	4	2	4	2	4	4	3	3	4	2	2	3	2	4	4	54
4	5	3	2	4	2	4	4	5	3	3	4	4	5	5	4	4	65
2	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	3	4	5	4	4	2	63
4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	70
4	5	2	5	5	5	3	5	3	5	5	2	4	5	4	5	4	71
4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	63
3	3	4	5	4	5	5	4	4	5	4	2	3	4	3	5	4	67
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	68
4	3	3	4	5	4	3	5	4	5	3	5	4	5	4	3	4	68
4	2	2	4	4	5	3	4	4	4	3	2	4	5	2	3	2	57
3	4	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	59
4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3	4	3	59
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	2	63
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	66
4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	67
2	3	4	2	3	2	3	4	4	5	4	2	3	4	3	3	2	53
3	3	4	4	4	4	2	4	3	3	3	2	4	4	4	2	3	56
4	4	3	4	5	4	2	4	5	5	4	2	3	4	4	2	4	63
3	4	4	2	4	2	4	4	3	3	4	2	2	3	2	4	4	54
4	3	5	2	4	4	3	5	4	4	5	4	5	4	3	5	3	67
4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	63
3	3	4	5	4	5	5	4	4	5	4	2	3	4	3	5	4	67
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	63
2	2	2	4	5	4	4	4	3	5	4	1	4	4	2	4	2	56
4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	1	3	4	4	4	3	62
3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	2	4	4	3	2	54
3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5	3	4	3	61
3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	5	3	4	3	60
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	68
4	3	3	4	5	4	3	5	4	5	3	5	4	5	4	3	4	68
4	5	3	2	4	2	4	4	5	3	3	4	4	5	5	4	4	65
2	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	3	4	5	4	4	2	63

Lanjutan Lampiran 3

4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	70
4	5	2	5	5	5	3	5	3	5	5	2	4	5	4	5	4	71
4	2	2	4	4	5	3	4	4	4	3	2	4	5	2	3	2	57
3	4	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	59
4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3	4	3	59
3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	5	3	4	3	60
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	68
2	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	3	4	5	4	4	2	63
4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	70
3	3	4	5	4	5	5	4	4	5	4	2	3	4	3	5	4	67
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	63
4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	67
4	5	3	2	4	2	4	4	5	3	3	4	4	5	5	4	4	65
2	3	4	2	3	2	3	4	4	5	4	2	3	4	3	3	2	53
4	4	3	4	5	4	2	4	5	5	4	2	3	4	4	2	4	63
3	4	4	2	4	2	4	4	3	3	4	2	2	3	2	4	4	54
4	3	5	2	4	4	3	5	4	4	5	4	5	4	3	5	3	67
4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	63
3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	2	4	4	3	2	54
3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5	3	4	3	61
2	2	2	4	5	4	4	4	3	5	4	1	4	4	2	4	2	56
4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	1	3	4	4	4	3	62
3	4	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	59
4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3	4	3	59
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	2	63
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	66
4	3	3	4	5	4	3	5	4	5	3	5	4	5	4	3	4	68
4	5	2	5	5	5	3	5	3	5	5	2	4	5	4	5	4	71
4	2	2	4	4	5	3	4	4	4	3	2	4	5	2	3	2	57
3	3	4	4	4	4	2	4	3	3	3	2	4	4	4	2	3	56
4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	1	3	4	4	4	3	62
3	4	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	59
4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3	4	3	59
4	4	3	4	5	4	2	4	5	5	4	2	3	4	4	2	4	63
3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	5	3	4	3	60
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	68
2	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	3	4	5	4	4	2	63
4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	70
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	66
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	63
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	2	63
3	3	4	5	4	5	5	4	4	5	4	2	3	4	3	5	4	67
2	3	4	2	3	2	3	4	4	5	4	2	3	4	3	3	2	53
3	3	4	4	4	4	2	4	3	3	3	2	4	4	4	2	3	56
3	4	4	2	4	2	4	4	3	3	4	2	2	3	2	4	4	54
4	3	5	2	4	4	3	5	4	4	5	4	5	4	3	5	3	67
4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	63
3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	2	4	4	3	2	54
3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5	3	4	3	61

Lanjutan Lampiran 3																	
2	2	2	4	5	4	4	4	3	5	4	1	4	4	2	4	2	56
4	3	3	4	5	4	3	5	4	5	3	5	4	5	4	3	4	68
4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	67
4	2	2	4	4	5	3	4	4	4	3	2	4	5	2	3	2	57
4	5	2	5	5	5	3	5	3	5	5	2	4	5	4	5	4	71
4	5	3	2	4	2	4	4	5	3	3	4	4	5	5	4	4	65
3	3	4	5	4	5	5	4	4	5	4	2	3	4	3	5	4	67
2	3	4	2	3	2	3	4	4	5	4	2	3	4	3	3	2	53
3	3	4	4	4	4	2	4	3	3	3	2	4	4	4	2	3	56
4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	67
4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	1	3	4	4	4	3	62
3	4	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	59
4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3	4	3	59
4	4	3	4	5	4	2	4	5	5	4	2	3	4	4	2	4	63
3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	5	3	4	3	60
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	68
2	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	3	4	5	4	4	2	63
4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	70
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	66
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	63
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	2	63
4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	63
3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	2	4	4	3	2	54
3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5	3	4	3	61
4	2	2	4	4	5	3	4	4	4	3	2	4	5	2	3	2	57
4	5	2	5	5	5	3	5	3	5	5	2	4	5	4	5	4	71
4	5	3	2	4	2	4	4	5	3	3	4	4	5	5	4	4	65
3	4	4	2	4	2	4	4	3	3	4	2	2	3	2	4	4	54
4	3	5	2	4	4	3	5	4	4	5	4	5	4	3	5	3	67
2	2	2	4	5	4	4	4	3	5	4	1	4	4	2	4	2	56
4	3	3	4	5	4	3	5	4	5	3	5	4	5	4	3	4	68
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69
4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	1	4	4	73
5	4	4	2	3	2	4	5	4	4	3	5	3	5	2	3	5	63
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	65
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	65
4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	65
3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	59
3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	61
4	4	4	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	61
4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	73
4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	2	4	2	4	4	61
3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	58
2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	62
4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	77
4	4	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	2	3	3	61
3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	61
4	4	4	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	61
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	65

Lanjutan Lampiran 3

4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	1	4	4	73
5	4	4	2	3	2	4	5	4	4	3	5	3	5	2	3	5	63
4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	77
3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	58
2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	62
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69
4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	65
3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	59
4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	73
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	65
4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	2	4	2	4	4	61
4	4	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	2	3	3	61



Lanjutan Lampiran 3

IDENTITAS						DIMENSI VARIABEL													
NGKUMUN	NS KE	PDDK	TU	ATU	ATKE	TRF1	TRF2	TRF3	TRF4	TRS1	TRS2	TRS3	TRS4	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	
2	2	1	4	2	4	9	14	12	15	20	18	12	10	12	16	17	12	10	
2	2	1	4	2	6	14	11	11	16	22	18	13	8	10	16	17	14	11	
2	2	1	4	2	4	11	17	12	18	21	16	13	8	10	12	16	11	10	
2	2	1	4	2	4	10	13	13	14	22	17	12	6	8	16	15	11	7	
2	3	1	3	2	4	12	17	13	17	23	19	12	9	12	14	17	8	11	
2	2	1	4	2	5	7	13	12	15	22	17	12	8	12	16	15	11	9	
2	1	1	4	2	6	9	12	11	16	18	16	12	8	12	15	16	11	9	
2	1	2	4	2	6	13	14	8	17	15	16	7	6	6	17	16	9	8	
2	2	1	4	2	6	14	17	13	16	21	19	13	9	9	16	14	12	10	
2	1	1	4	1	7	13	18	12	18	22	20	12	8	12	18	17	12	11	
2	2	2	2	1	6	9	15	12	16	21	17	10	9	9	16	13	12	10	
2	1	1	4	1	7	10	11	6	17	21	17	11	8	10	19	17	9	12	
2	2	1	4	1	7	13	15	9	18	22	15	12	6	10	18	13	12	10	
2	2	1	4	1	7	12	12	11	18	22	20	12	8	11	18	18	11	13	
2	1	1	4	1	7	10	13	10	16	17	16	12	8	12	12	17	10	12	
2	1	1	2	2	7	13	16	12	20	21	16	13	9	12	15	15	12	12	
2	3	1	4	1	7	8	11	10	14	19	15	12	7	11	12	14	7	10	
2	2	1	4	1	5	12	16	13	18	24	20	13	8	12	12	15	13	13	
2	2	1	4	1	6	12	15	11	18	22	18	13	8	12	13	18	13	11	
2	2	1	4	1	4	10	13	12	16	20	14	12	8	11	15	18	9	10	
2	1	1	2	2	4	7	12	8	15	19	16	11	7	9	10	17	9	8	
2	2	2	2	1	6	10	13	12	16	22	18	12	8	10	16	14	9	10	
2	3	1	4	1	4	10	13	7	16	20	17	12	8	10	14	13	10	9	
2	2	1	4	1	6	6	12	10	14	18	16	10	7	8	13	14	10	9	
2	2	1	4	1	4	11	15	8	16	22	18	14	9	12	17	16	12	11	
2	1	1	4	1	7	9	14	12	15	20	18	12	10	12	16	17	12	10	
2	1	1	4	2	7	9	12	11	16	18	16	12	8	12	15	16	11	9	
2	1	1	4	2	7	13	14	8	17	15	16	7	6	6	17	16	9	8	
2	1	1	4	2	7	13	18	12	18	22	20	12	8	12	18	17	12	11	
2	1	1	4	2	7	12	17	13	17	23	19	12	9	12	14	17	8	11	
2	3	1	4	1	7	7	13	12	15	22	17	12	8	12	16	15	11	9	
2	1	1	4	2	7	14	17	13	16	21	19	13	9	9	16	14	12	10	
2	3	1	4	1	6	12	15	11	18	22	18	13	8	12	13	18	13	11	
2	1	1	4	2	6	10	13	12	16	20	14	12	8	11	15	18	9	10	
2	1	1	4	1	4	8	11	10	14	19	15	12	7	11	12	14	7	10	
2	1	1	4	1	7	12	16	13	18	24	20	13	8	12	12	15	13	13	
2	2	1	4	2	7	7	12	8	15	19	16	11	7	9	10	17	9	8	
2	1	1	2	2	7	13	15	9	18	22	15	12	6	10	18	13	12	10	
2	2	1	4	1	4	12	12	11	18	22	20	12	8	11	18	18	11	13	
2	2	2	4	1	4	10	13	7	16	20	17	12	8	10	14	13	10	9	
2	2	1	2	1	4	6	12	10	14	18	16	10	7	8	13	14	10	9	
2	2	1	4	2	6	11	15	8	16	22	18	14	9	12	17	16	12	11	
2	2	2	4	1	6	14	11	11	16	22	18	13	8	10	16	17	14	11	
2	1	1	4	1	7	10	13	13	14	22	17	12	6	8	16	15	11	7	
2	3	2	4	1	7	10	13	10	16	17	16	12	8	12	12	17	10	12	
2	2	2	4	2	7	10	11	6	17	21	17	11	8	10	19	17	9	12	

Lanjutan Lampiran 3

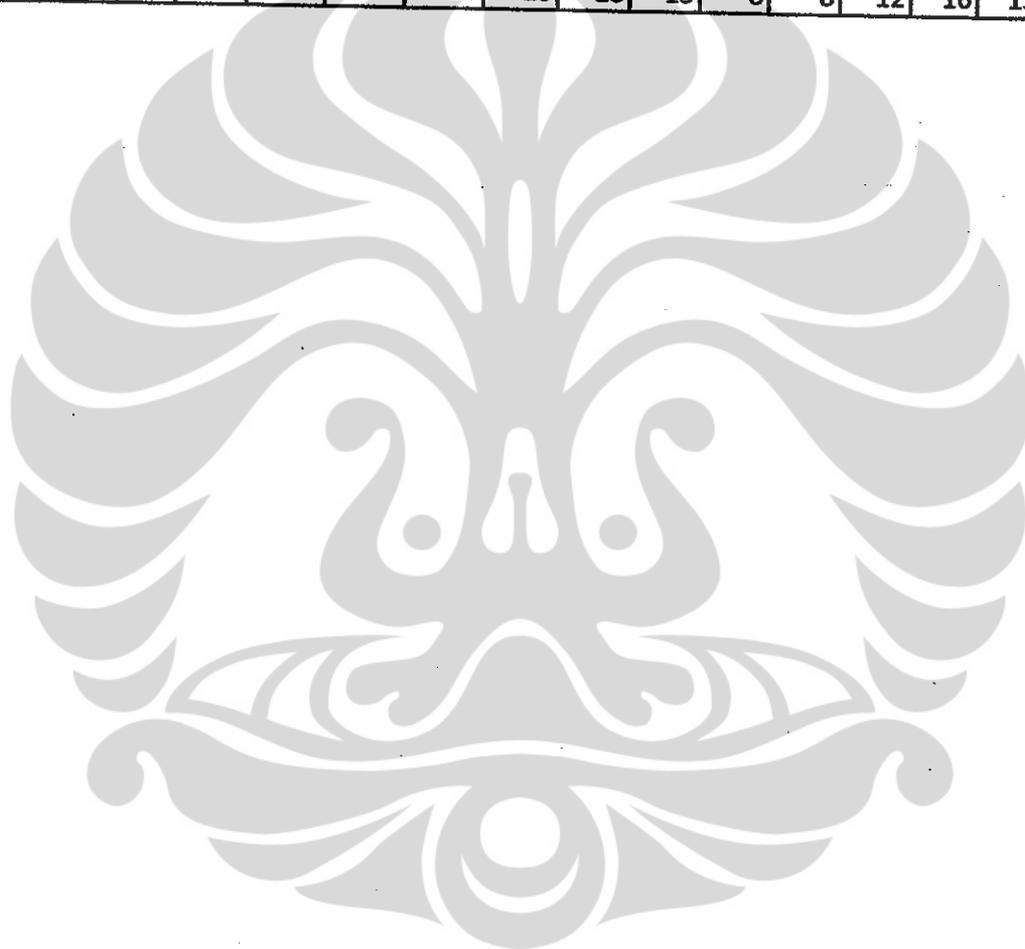
2	1	2	4	1	5	10	13	12	16	22	18	12	8	10	16	14	9	10
2	2	1	4	1	5	13	16	12	20	21	16	13	9	12	15	15	12	12
2	2	1	4	1	7	9	15	12	16	21	17	10	9	9	16	13	12	10
2	2	1	4	1	7	11	17	12	18	21	16	13	8	10	12	16	11	10
2	1	2	4	2	7	10	13	7	16	20	17	12	8	10	14	13	10	9
2	1	1	4	2	7	6	12	10	14	18	16	10	7	8	13	14	10	9
2	1	2	4	1	7	14	17	13	16	21	19	13	9	9	16	14	12	10
2	1	1	4	1	7	12	15	11	18	22	18	13	8	12	13	18	13	11
2	2	1	4	1	7	9	14	12	15	20	18	12	10	12	16	17	12	10
2	1	1	4	1	7	7	12	8	15	19	16	11	7	9	10	17	9	8
2	1	1	4	1	7	9	12	11	16	18	16	12	8	12	15	16	11	9
2	1	1	4	1	7	13	14	8	17	15	16	7	6	6	17	16	9	8
2	1	2	4	2	7	12	17	13	17	23	19	12	9	12	14	17	8	11
2	2	1	2	1	6	7	13	12	15	22	17	12	8	12	16	15	11	9
2	1	1	4	1	6	13	16	12	20	21	16	13	9	12	15	15	12	12
2	2	1	4	1	4	9	15	12	16	21	17	10	9	9	16	13	12	10
2	3	1	4	1	5	10	13	12	16	20	14	12	8	11	15	18	9	10
2	3	1	4	1	6	8	11	10	14	19	15	12	7	11	12	14	7	10
2	1	1	4	1	4	12	16	13	18	24	20	13	8	12	12	15	13	13
2	1	1	4	1	6	13	15	9	18	22	15	12	6	10	18	13	12	10
2	3	1	4	1	4	13	18	12	18	22	20	12	8	12	18	17	12	11
2	1	1	4	1	7	12	12	11	18	22	20	12	8	11	18	18	11	13
2	1	1	4	1	7	10	13	10	16	17	16	12	8	12	12	17	10	12
2	1	1	4	1	2	10	11	6	17	21	17	11	8	10	19	17	9	12
2	1	1	4	1	3	11	15	8	16	22	18	14	9	12	17	16	12	11
2	3	2	4	1	4	14	11	11	16	22	18	13	8	10	16	17	14	11
2	1	1	4	2	1	10	13	13	14	22	17	12	6	8	16	15	11	7
2	1	1	4	2	1	11	17	12	18	21	16	13	8	10	12	16	11	10
2	1	1	4	2	3	10	13	12	16	22	18	12	8	10	16	14	9	10
2	3	1	4	1	3	7	13	12	15	22	17	12	8	12	16	15	11	9
2	1	1	4	2	3	13	16	12	20	21	16	13	9	12	15	15	12	12
2	1	1	4	1	8	9	14	12	15	20	18	12	10	12	16	17	12	10
2	1	1	4	2	9	7	12	8	15	19	16	11	7	9	10	17	9	8
2	1	1	4	2	6	10	13	7	16	20	17	12	8	10	14	13	10	9
2	1	1	4	2	8	10	13	12	16	20	14	12	8	11	15	18	9	10
2	1	1	4	2	8	8	11	10	14	19	15	12	7	11	12	14	7	10
2	1	1	4	2	9	12	15	11	18	22	18	13	8	12	13	18	13	11
2	2	1	4	1	9	10	13	10	16	17	16	12	8	12	12	17	10	12
2	3	1	4	2	8	10	11	6	17	21	17	11	8	10	19	17	9	12
2	2	1	4	2	8	9	12	11	16	18	16	12	8	12	15	16	11	9
2	1	1	4	2	7	13	14	8	17	15	16	7	6	6	17	16	9	8
2	1	1	4	2	7	12	17	13	17	23	19	12	9	12	14	17	8	11
2	1	1	2	2	7	6	12	10	14	18	16	10	7	8	13	14	10	9
2	1	1	4	2	7	14	17	13	16	21	19	13	9	9	16	14	12	10
2	2	1	4	1	5	9	15	12	16	21	17	10	9	9	16	13	12	10
2	2	1	4	1	5	11	15	8	16	22	18	14	9	12	17	16	12	11
2	1	1	4	2	5	14	11	11	16	22	18	13	8	10	16	17	14	11
2	1	1	4	2	5	12	16	13	18	24	20	13	8	12	12	15	13	13
2	1	1	4	2	6	13	15	9	18	22	15	12	6	10	18	13	12	10

														Lanjutan Lampiran 3				
2	3	1	4	1	5	13	18	12	18	22	20	12	8	12	18	17	12	11
2	3	1	4	1	5	12	12	11	18	22	20	12	8	11	18	18	11	13
2	3	1	4	2	3	10	13	13	14	22	17	12	6	8	16	15	11	7
2	2	1	4	2	4	11	17	12	18	21	16	13	8	10	12	16	11	10
2	2	1	4	1	3	10	13	12	16	22	18	12	8	10	16	14	9	10
2	2	1	4	1	5	9	15	12	16	21	17	10	9	9	16	13	12	10
2	2	1	4	1	5	11	15	8	16	22	18	14	9	12	17	16	12	11
2	1	1	4	1	7	13	15	9	18	22	15	12	6	10	18	13	12	10
2	2	2	4	1	7	13	18	12	18	22	20	12	8	12	18	17	12	11
2	2	1	4	2	2	10	11	6	17	21	17	11	8	10	19	17	9	12
2	1	1	4	1	1	9	12	11	16	18	16	12	8	12	15	16	11	9
2	2	1	4	1	4	9	14	12	15	20	18	12	10	12	16	17	12	10
2	3	1	4	1	8	12	16	13	18	24	20	13	8	12	12	15	13	13
2	3	1	4	1	9	7	12	8	15	19	16	11	7	9	10	17	9	8
2	2	1	4	1	2	10	13	12	16	20	14	12	8	11	15	18	9	10
2	2	1	4	1	2	8	11	10	14	19	15	12	7	11	12	14	7	10
2	1	1	4	1	7	12	15	11	18	22	18	13	8	12	13	18	13	11
2	2	1	4	1	6	10	13	10	16	17	16	12	8	12	12	17	10	12
2	1	1	4	2	8	6	12	10	14	18	16	10	7	8	13	14	10	9
2	1	1	4	2	2	14	17	13	16	21	19	13	9	9	16	14	12	10
2	1	1	4	2	10	13	14	8	17	15	16	7	6	6	17	16	9	8
2	1	1	2	2	11	12	17	13	17	23	19	12	9	12	14	17	8	11
2	1	1	4	2	11	11	17	12	18	21	16	13	8	10	12	16	11	10
2	1	1	4	2	2	10	13	12	16	22	18	12	8	10	16	14	9	10
2	1	1	4	2	5	7	13	12	15	22	17	12	8	12	16	15	11	9
2	1	1	2	1	7	13	16	12	20	21	16	13	9	12	15	15	12	12
2	1	1	2	1	7	14	11	11	16	22	18	13	8	10	16	17	14	11
2	1	1	2	1	7	12	12	11	18	22	20	12	8	11	18	18	11	13
2	2	1	2	1	8	10	13	13	14	22	17	12	6	8	16	15	11	7
2	3	1	4	1	8	10	13	7	16	20	17	12	8	10	14	13	10	9
2	1	1	4	2	7	12	17	13	17	23	19	12	9	12	14	17	8	11
2	2	1	4	1	7	11	17	12	18	21	16	13	8	10	12	16	11	10
2	2	1	4	1	5	10	13	12	16	22	18	12	8	10	16	14	9	10
2	2	1	4	1	5	10	13	12	16	20	14	12	8	11	15	18	9	10
2	3	1	4	1	6	9	15	12	16	21	17	10	9	9	16	13	12	10
2	2	1	2	1	6	11	15	8	16	22	18	14	9	12	17	16	12	11
2	2	1	4	1	7	13	15	9	18	22	15	12	6	10	18	13	12	10
2	2	1	4	1	4	13	18	12	18	22	20	12	8	12	18	17	12	11
2	1	1	4	1	7	13	16	12	20	21	16	13	9	12	15	15	12	12
2	2	1	2	1	7	9	12	11	16	18	16	12	8	12	15	16	11	9
2	1	1	3	2	7	7	13	12	15	22	17	12	8	12	16	15	11	9
2	1	1	4	1	7	10	11	6	17	21	17	11	8	10	19	17	9	12
2	2	1	4	1	2	7	12	8	15	19	16	11	7	9	10	17	9	8
2	2	1	4	1	1	10	13	7	16	20	17	12	8	10	14	13	10	9
2	1	1	4	1	1	8	11	10	14	19	15	12	7	11	12	14	7	10
2	1	1	4	1	4	12	15	11	18	22	18	13	8	12	13	18	13	11
2	1	1	2	2	5	10	13	10	16	17	16	12	8	12	12	17	10	12
2	2	1	4	2	5	6	12	10	14	18	16	10	7	8	13	14	10	9
2	1	1	4	1	4	14	17	13	16	21	19	13	9	9	16	14	12	10

Lanjutan Lampiran 3

2	2	1	4	2	4	13	14	8	17	15	16	7	6	6	17	16	9	8
2	1	1	4	1	7	14	11	11	16	22	18	13	8	10	16	17	14	11
2	3	1	2	2	7	9	14	12	15	20	18	12	10	12	16	17	12	10
2	1	1	4	2	7	10	13	13	14	22	17	12	6	8	16	15	11	7
2	2	1	4	2	8	12	12	11	18	22	20	12	8	11	18	18	11	13
2	3	1	4	2	4	12	16	13	18	24	20	13	8	12	12	15	13	13
2	2	1	4	2	4	10	11	6	17	21	17	11	8	10	19	17	9	12
2	2	1	4	2	2	7	12	8	15	19	16	11	7	9	10	17	9	8
2	2	1	4	1	1	10	13	7	16	20	17	12	8	10	14	13	10	9
2	2	1	4	1	6	9	14	12	15	20	18	12	10	12	16	17	12	10
2	3	1	4	1	7	12	17	13	17	23	19	12	9	12	14	17	8	11
2	3	1	4	1	7	11	17	12	18	21	16	13	8	10	12	16	11	10
2	2	1	4	1	7	10	13	12	16	22	18	12	8	10	16	14	9	10
2	3	1	2	1	6	10	13	12	16	20	14	12	8	11	15	18	9	10
2	2	1	2	1	6	9	15	12	16	21	17	10	9	9	16	13	12	10
2	2	1	2	1	5	11	15	8	16	22	18	14	9	12	17	16	12	11
2	1	1	2	2	5	13	15	9	18	22	15	12	6	10	18	13	12	10
2	3	1	4	1	4	13	18	12	18	22	20	12	8	12	18	17	12	11
2	2	1	2	1	5	13	16	12	20	21	16	13	9	12	15	15	12	12
2	1	1	4	1	6	9	12	11	16	18	16	12	8	12	15	16	11	9
2	2	1	4	1	7	7	13	12	15	22	17	12	8	12	16	15	11	9
2	1	1	4	1	5	10	13	10	16	17	16	12	8	12	12	17	10	12
2	2	1	4	1	4	6	12	10	14	18	16	10	7	8	13	14	10	9
2	3	1	4	1	6	14	17	13	16	21	19	13	9	9	16	14	12	10
2	1	1	2	1	6	10	13	13	14	22	17	12	6	8	16	15	11	7
2	2	1	2	1	7	12	12	11	18	22	20	12	8	11	18	18	11	13
2	3	1	2	1	5	12	16	13	18	24	20	13	8	12	12	15	13	13
2	2	1	4	1	4	8	11	10	14	19	15	12	7	11	12	14	7	10
2	1	1	2	1	6	12	15	11	18	22	18	13	8	12	13	18	13	11
2	2	1	2	1	4	13	14	8	17	15	16	7	6	6	17	16	9	8
2	1	1	2	1	6	14	11	11	16	22	18	13	8	10	16	17	14	11
1	2	1	2	1	5	14	17	12	16	19	16	10	8	12	16	17	12	12
1	3	1	2	1	4	13	18	14	19	20	16	11	9	14	18	20	12	9
1	3	1	2	1	1	12	16	14	17	16	18	13	8	13	11	16	13	10
1	3	1	2	1	2	12	16	12	16	20	15	12	8	11	16	16	12	10
1	3	1	2	1	1	12	17	13	18	20	16	12	8	11	16	16	11	11
1	3	1	2	1	1	13	16	12	16	19	16	11	8	12	15	16	11	11
1	3	1	2	1	7	13	15	12	14	16	16	13	10	10	14	14	10	11
1	2	1	2	1	6	12	15	13	15	20	16	10	7	11	15	15	11	9
1	3	1	2	1	6	15	16	13	17	18	16	12	8	12	11	16	11	11
1	2	1	1	1	5	14	16	15	17	21	16	10	9	13	17	18	13	12
1	3	1	1	1	4	11	13	14	15	17	16	13	9	11	15	15	10	10
1	2	1	1	1	4	10	18	10	17	16	15	11	7	10	15	13	10	10
1	3	2	2	1	3	11	13	11	12	20	16	13	9	10	16	14	10	12
1	2	1	2	1	2	13	19	12	18	18	18	14	9	14	18	17	14	14
1	2	1	2	1	2	9	17	10	18	18	15	8	8	12	16	13	12	8
1	2	1	4	1	4	12	15	13	15	20	16	10	7	11	15	15	11	9
1	3	1	4	1	4	15	16	13	17	18	16	12	8	12	11	16	11	11
1	3	1	4	1	5	12	16	12	16	20	15	12	8	11	16	16	12	10

														Lanjutan Lampiran 3				
1	3	1	4	1	5	13	18	14	19	20	16	11	9	14	18	20	12	9
1	3	1	2	1	2	12	16	14	17	16	18	13	8	13	11	16	13	10
1	2	1	4	1	2	13	19	12	18	18	18	14	9	14	18	17	14	14
1	3	1	4	1	8	10	18	10	17	16	15	11	7	10	15	13	10	10
1	2	1	3	1	9	11	13	11	12	20	16	13	9	10	16	14	10	12
1	3	1	4	1	11	14	17	12	16	19	16	10	8	12	16	17	12	12
1	3	1	4	1	1	13	16	12	16	19	16	11	8	12	15	16	11	11
1	3	1	4	1	7	13	15	12	14	16	16	13	10	10	14	14	10	11
1	2	1	2	1	7	14	16	15	17	21	16	10	9	13	17	18	13	12
1	3	1	2	1	7	12	17	13	18	20	16	12	8	11	16	16	11	11
1	2	1	4	1	7	11	13	14	15	17	16	13	9	11	15	15	10	10
1	3	1	2	1	3	9	17	10	18	18	15	8	8	12	16	13	12	8



Lampiran 4 : Output Hasil Uji Validitas dan Realibilitas
Correlations Uji-VALIDITAS KEPUASAN KERJA

Correlations

	TEM01	TEM02	TEM03	TEM04	TEM05	TEM06	TEM07	TEM08	TEM09	TEM10	TEM11	TEM12	TEM13	TEM14	TEM15	TEM16	TEM17	TEM18	TEM19	TEM20	SUMY
ITEM Pearson Cor	1	.437	.358	.812*	.379	.588*	.569*	.569*	.513*	.586*	.582*	.423	.278	.000	.144	.331	.586*	.180	.373	.000	.742*
Sig. (2-tailed)		.054	.121	.004	.089	.007	.009	.009	.021	.007	.007	.063	.238	1.000	.544	.154	.007	.449	.106	1.000	.000
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM Pearson Cor	.437	1	.848*	.238	-.232	.307	.210	.210	-.030	.034	.068	.518*	.332	.262	.252	.238	.307	.261	.043	-.225	.465*
Sig. (2-tailed)	.054		.002	.313	.325	.188	.375	.375	.901	.886	.778	.019	.153	.265	.284	.313	.188	.266	.856	.339	.039
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM Pearson Cor	.358	.848*	1	.000	-.122	.042	.149	.149	.159	.238	.334	.374	.289	.238	.207	-.213	.042	.064	.080	-.092	.357
Sig. (2-tailed)	.121	.002		1.000	.608	.861	.530	.530	.503	.313	.151	.104	.217	.313	.382	.367	.861	.788	.737	.698	.122
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM Pearson Cor	.812*	.238	.000	1	.000	.638*	.155	.155	.279	.478*	.594*	.346	.340	-.160	.000	.450*	.638*	.440	.456*	.211	.606*
Sig. (2-tailed)	.004	.313	1.000		1.000	.002	.514	.514	.233	.033	.006	.135	.142	.502	1.000	.046	.002	.052	.043	.372	.005
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM Pearson Cor	.379	-.232	-.122	.000	1	.422	.568*	.568*	.499*	.467*	.320	.016	.005	.022	.329	.238	.422	.102	.170	.245	.456*
Sig. (2-tailed)	.089	.325	.806	1.000		.064	.009	.009	.025	.038	.169	.946	.982	.926	.157	.311	.064	.688	.475	.266	.044
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM Pearson Cor	.586*	.307	.042	.838*	.422	1	.571*	.571*	.341	.527*	.535*	.381	.125	.069	.226	.478*	1.000*	.597*	.379	.353	.792*
Sig. (2-tailed)	.007	.188	.861	.002	.064		.009	.009	.142	.017	.015	.098	.600	.773	.339	.033	.000	.005	.100	.127	.000
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM Pearson Cor	.569*	.210	.149	.155	.588*	.571*	1	1.000*	.240	.467*	.210	.123	-.206	-.126	.329	.238	.571*	.102	.311	.049	.549*
Sig. (2-tailed)	.009	.375	.530	.514	.009	.009		.000	.308	.038	.375	.605	.385	.597	.157	.311	.009	.688	.182	.838	.012
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM Pearson Cor	.569*	.210	.149	.155	.588*	.571*	1.000*	1	.240	.467*	.210	.123	-.206	-.126	.329	.238	.571*	.102	.311	.049	.549*
Sig. (2-tailed)	.009	.375	.530	.514	.009	.009	.000		.308	.038	.375	.605	.385	.597	.157	.311	.009	.688	.182	.838	.012
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM Pearson Cor	.513*	-.030	.159	.279	.499*	.341	.240	.240	1	.595*	.468*	.237	.109	.060	.000	.117	.341	.031	.204	-.044	.460*
Sig. (2-tailed)	.021	.901	.503	.233	.025	.142	.308	.308		.006	.037	.315	.646	.801	1.000	.623	.142	.898	.388	.853	.041
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM Pearson Cor	.586*	.034	.238	.479*	.467*	.527*	.467*	.467*	.595*	1	.603*	.171	.201	-.069	.000	.039	.527*	.246	.204	.252	.585*
Sig. (2-tailed)	.007	.886	.313	.033	.038	.017	.038	.038	.006		.005	.471	.386	.773	1.000	.671	.017	.297	.369	.283	.007
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM Pearson Cor	.582*	.068	.334	.594*	.320	.535*	.210	.210	.468*	.603*	1	.436	.332	.148	.252	.238	.635*	.575*	.477*	.526*	.735*
Sig. (2-tailed)	.007	.776	.151	.006	.169	.015	.375	.375	.037	.005		.055	.153	.534	.284	.313	.015	.006	.033	.017	.000
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM Pearson Cor	.423	.518*	.374	.346	.016	.381	.123	.123	.237	.171	.436	1	.694*	.722*	.244	.402	.381	.482*	.358	.182	.711*
Sig. (2-tailed)	.063	.019	.104	.135	.946	.098	.605	.605	.315	.471	.055		.001	.000	.299	.079	.098	.032	.122	.442	.000
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM Pearson Cor	.278	.332	.289	.340	.005	.125	-.206	-.206	.109	.201	.332	.694*	1	.527*	.060	.377	.125	.225	-.021	.108	.465*
Sig. (2-tailed)	.236	.183	.217	.142	.882	.600	.385	.385	.646	.386	.153	.001		.017	.737	.101	.800	.341	.931	.652	.039
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM Pearson Cor	.000	.262	.238	-.160	.022	.069	-.126	-.126	.060	-.069	.148	.722*	.527*	1	.338	.297	.069	.246	.058	.252	.380
Sig. (2-tailed)	1.000	.285	.313	.502	.928	.773	.597	.597	.801	.773	.534	.000	.017		.144	.203	.773	.297	.807	.283	.099
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM Pearson Cor	.144	.282	.207	.000	.329	.226	.329	.329	.000	.000	.282	.244	.060	.338	1	.191	.226	.311	.430	.447*	.482*
Sig. (2-tailed)	.544	.284	.382	1.000	.157	.339	.157	.157	1.000	1.000	.284	.299	.737	.144		.420	.339	.182	.058	.048	.031
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM Pearson Cor	.331	.238	-.213	.450*	.238	.478*	.238	.238	.117	.039	.238	.402	.377	.297	.191	1	.478*	.258	.132	.065	.542*
Sig. (2-tailed)	.154	.313	.367	.046	.311	.033	.311	.311	.823	.871	.313	.079	.101	.203	.420		.033	.273	.580	.720	.013
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM Pearson Cor	.586*	.307	.042	.838*	.422	1.000*	.571*	.571*	.341	.527*	.535*	.381	.125	.069	.226	.478*	1	.597*	.379	.353	.792*
Sig. (2-tailed)	.007	.188	.861	.002	.064	.000	.009	.009	.142	.017	.015	.098	.600	.773	.339	.033		.005	.100	.127	.000
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM Pearson Cor	.180	.261	.064	.440	.102	.597*	.102	.102	.031	.246	.575*	.482*	.225	.246	.311	.258	.597*	1	.535*	.603*	.613*
Sig. (2-tailed)	.449	.266	.788	.052	.688	.005	.688	.688	.898	.297	.008	.032	.341	.297	.182	.273	.005		.015	.005	.004
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM Pearson Cor	.373	.043	.080	.456*	.170	.379	.311	.311	.204	.204	.477*	.358	-.021	.058	.430	.132	.379	.535*	1	.577*	.548*
Sig. (2-tailed)	.106	.856	.737	.043	.475	.100	.182	.182	.388	.389	.033	.122	.931	.807	.058	.580	.100	.015		.008	.012
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM Pearson Cor	.000	-.225	-.082	.211	.245	.353	.049	.049	-.044	.252	.526*	.182	.108	.252	.447*	.065	.353	.603*	.577*	1	.411
Sig. (2-tailed)	1.000	.339	.698	.372	.288	.127	.838	.838	.853	.283	.017	.442	.652	.283	.048	.720	.127	.005	.006		.072
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
SUMY Pearson Cor	.742*	.465*	.357	.806*	.456*	.792*	.549*	.548*	.460*	.585*	.735*	.711*	.465*	.380	.482*	.542*	.79				

Lanjutan Lampiran 4

(1)

Correlations UJI-VALIDITAS TRANSAKSIONAL

Correlations

	TEM01	TEM02	TEM03	TEM04	TEM05	TEM06	TEM07	TEM08	TEM09	TEM10	TEM11	TEM12	TEM13	TEM14	TEM15	SUMX1
ITEM(Pearson Cor	1	.478*	.207	.538*	.605*	.287	.261	.171	.368	.484*	.669*	.189	.450*	.299	.313	.697*
Sig. (2-tailed)		.033	.380	.014	.005	.220	.267	.472	.111	.031	.001	.425	.046	.201	.179	.001
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM(Pearson Cor	.478*	1	.639*	.432	.522*	.538*	.594*	.595*	.749*	.361	.605*	.253	-.114	.480*	.462*	.762*
Sig. (2-tailed)	.033		.002	.057	.018	.014	.006	.006	.000	.118	.005	.281	.632	.032	.040	.000
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM(Pearson Cor	.207	.639*	1	.254	.319	.565*	.593*	.504*	.555*	.331	.462*	.640*	-.162	.463*	.167	.651*
Sig. (2-tailed)	.380	.002		.280	.171	.009	.006	.023	.011	.154	.040	.002	.495	.040	.482	.002
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM(Pearson Cor	.538*	.432	.254	1	.747*	.018	.295	.338	.319	.449*	.425	.178	.202	.244	.226	.635*
Sig. (2-tailed)	.014	.057	.280		.000	.940	.207	.146	.171	.047	.062	.453	.392	.300	.338	.003
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM(Pearson Cor	.605*	.522*	.319	.747*	1	.378	.295	.579*	.249	.579*	.583*	.267	.297	.338	.423	.785*
Sig. (2-tailed)	.005	.018	.171	.000		.100	.207	.008	.289	.007	.007	.255	.204	.146	.063	.000
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM(Pearson Cor	.287	.538*	.565*	.018	.378	1	.454*	.435	.434	.380	.516*	.633*	-.020	.454*	.238	.621*
Sig. (2-tailed)	.220	.014	.009	.940	.100		.044	.055	.056	.099	.020	.003	.933	.045	.313	.004
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM(Pearson Cor	.261	.594*	.593*	.295	.295	.454*	1	.561*	.242	.341	.642*	.518*	-.009	.509*	.362	.636*
Sig. (2-tailed)	.267	.006	.006	.207	.207	.044		.010	.304	.142	.002	.019	.970	.022	.117	.003
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM(Pearson Cor	.171	.595*	.504*	.338	.579*	.435	.561*	1	.299	.173	.460*	.339	-.018	.286	.087	.585*
Sig. (2-tailed)	.472	.006	.023	.146	.008	.055	.010		.200	.464	.041	.144	.940	.222	.714	.007
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM(Pearson Cor	.368	.749*	.555*	.319	.249	.434	.242	.299	1	.342	.414	.195	.031	.431	.280	.618*
Sig. (2-tailed)	.111	.000	.011	.171	.289	.056	.304	.200		.140	.070	.411	.897	.058	.232	.004
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM(Pearson Cor	.484*	.361	.331	.449*	.579*	.380	.341	.173	.342	1	.462*	.457*	.177	.463*	.268	.677*
Sig. (2-tailed)	.031	.118	.154	.047	.007	.099	.142	.464	.140		.040	.043	.456	.040	.254	.001
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM(Pearson Cor	.669*	.605*	.462*	.425	.583*	.516*	.642*	.460*	.414	.462*	1	.443	.229	.560*	.477*	.801*
Sig. (2-tailed)	.001	.005	.040	.062	.007	.020	.002	.041	.070	.040		.051	.332	.010	.033	.000
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM(Pearson Cor	.189	.253	.640*	.178	.267	.633*	.518*	.339	.195	.457*	.443	1	-.132	.395	.000	.525*
Sig. (2-tailed)	.425	.281	.002	.453	.255	.003	.019	.144	.411	.043	.051		.578	.085	1.000	.017
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM(Pearson Cor	.450*	-.114	-.162	.202	.297	-.020	-.009	-.018	.031	.177	.229	-.132	1	.181	.333	.332
Sig. (2-tailed)	.046	.632	.495	.392	.204	.933	.970	.940	.897	.456	.332	.578		.444	.152	.153
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM(Pearson Cor	.299	.480*	.463*	.244	.338	.454*	.509*	.286	.431	.463*	.560*	.395	.181	1	.524*	.664*
Sig. (2-tailed)	.201	.032	.040	.300	.146	.045	.022	.222	.058	.040	.010	.085	.444		.018	.001
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM(Pearson Cor	.313	.462*	.167	.226	.423	.238	.362	.087	.280	.268	.477*	.000	.333	.524*	1	.526*
Sig. (2-tailed)	.179	.040	.482	.338	.063	.313	.117	.714	.232	.254	.033	1.000	.152	.018		.017
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
SUM(Pearson Cor	.697*	.762*	.651*	.635*	.785*	.621*	.636*	.585*	.618*	.677*	.801*	.525*	.332	.664*	.526*	1
Sig. (2-tailed)	.001	.000	.002	.003	.000	.004	.003	.007	.004	.001	.000	.017	.153	.001	.017	
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Lanjutan Lampiran 4

Correlations UJI-VALIDITAS TRANSFORMASIONAL

Correlations

	TEM01	TEM02	TEM03	TEM04	TEM05	TEM06	TEM07	TEM08	TEM09	TEM10	TEM11	TEM12	TEM13	TEM14	TEM15	SUMX2
ITEM Pearson Cor	1	.254	.063	.018	-.063	.090	.063	.180	-.246	.186	.016	.168	.049	.185	-.076	.199
Sig. (2-tailed)		.279	.791	.940	.794	.707	.791	.447	.296	.431	.947	.480	.837	.436	.749	.400
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM Pearson Cor	.254	1	.605*	.376	.594*	.516*	.605*	.258	.348	.574*	.466*	.154	.532*	.647*	.629*	.741*
Sig. (2-tailed)	.279		.005	.103	.006	.020	.005	.272	.132	.008	.038	.516	.016	.002	.003	.000
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM Pearson Cor	.063	.605*	1	.424	.568*	.791*	1.000*	.232	.281	.404	.594*	.441	.421	.730*	.478*	.816*
Sig. (2-tailed)	.791	.005		.063	.009	.000	.000	.324	.230	.077	.006	.051	.065	.000	.033	.000
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM Pearson Cor	.018	.376	.424	1	.429	.256	.424	.023	.157	.453*	.748*	.629*	.504*	.317	.142	.606*
Sig. (2-tailed)	.940	.103	.063		.059	.276	.063	.924	.509	.045	.000	.003	.023	.174	.550	.005
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM Pearson Cor	-.063	.594*	.568*	.429	1	.597*	.568*	.187	.463*	.331	.484*	.351	.523*	.739*	.586*	.728*
Sig. (2-tailed)	.794	.006	.009	.059		.005	.009	.430	.040	.153	.031	.129	.018	.000	.007	.000
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM Pearson Cor	.090	.516*	.791*	.256	.597*	1	.791*	.516*	.435	.334	.475*	.446*	.562*	.705*	.411	.796*
Sig. (2-tailed)	.707	.020	.000	.276	.005		.000	.020	.055	.150	.034	.049	.010	.001	.072	.000
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM Pearson Cor	.063	.605*	1.000*	.424	.568*	.791*	1	.232	.281	.404	.594*	.441	.421	.730*	.478*	.816*
Sig. (2-tailed)	.791	.005	.000	.063	.009	.000		.324	.230	.077	.006	.051	.065	.000	.033	.000
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM Pearson Cor	.180	.258	.232	.023	.187	.516*	.232	1	.380	.388	.273	.521*	.534*	.434	.086	.530*
Sig. (2-tailed)	.447	.272	.324	.924	.430	.020	.324		.099	.091	.244	.018	.015	.056	.719	.016
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM Pearson Cor	-.246	.348	.281	.157	.463*	.435	.281	.380	1	.363	.230	.283	.204	.342	.146	.480*
Sig. (2-tailed)	.296	.132	.230	.509	.040	.055	.230	.099		.116	.329	.228	.388	.140	.539	.032
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM Pearson Cor	.186	.574*	.404	.453*	.331	.334	.404	.388	.363	1	.694*	.292	.390	.551*	.318	.679*
Sig. (2-tailed)	.431	.008	.077	.045	.153	.150	.077	.091	.116		.001	.212	.089	.012	.171	.001
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM Pearson Cor	.016	.466*	.594*	.748*	.484*	.475*	.594*	.273	.230	.694*	1	.586*	.569*	.590*	.294	.778*
Sig. (2-tailed)	.947	.038	.006	.000	.031	.034	.006	.244	.329	.001		.007	.009	.006	.208	.000
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM Pearson Cor	.168	.154	.441	.629*	.351	.446*	.441	.521*	.283	.292	.586*	1	.601*	.436	-.168	.652*
Sig. (2-tailed)	.480	.516	.051	.003	.129	.049	.051	.018	.228	.212	.007		.005	.054	.478	.002
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM Pearson Cor	.049	.532*	.421	.504*	.523*	.562*	.421	.534*	.204	.390	.569*	.601*	1	.507*	.390	.708*
Sig. (2-tailed)	.837	.016	.065	.023	.018	.010	.065	.015	.388	.089	.009	.005		.023	.089	.000
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM Pearson Cor	.185	.647*	.730*	.317	.739*	.705*	.730*	.434	.342	.551*	.590*	.436	.507*	1	.621*	.859*
Sig. (2-tailed)	.436	.002	.000	.174	.000	.001	.000	.056	.140	.012	.006	.054	.023		.003	.000
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ITEM Pearson Cor	-.076	.629*	.478*	.142	.586*	.411	.478*	.086	.146	.318	.294	-.168	.390	.621*	1	.502*
Sig. (2-tailed)	.749	.003	.033	.550	.007	.072	.033	.719	.539	.171	.208	.478	.089	.003		.024
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
SUM Pearson Cor	.199	.741*	.816*	.606*	.728*	.796*	.816*	.530*	.480*	.679*	.778*	.652*	.708*	.859*	.502*	1
Sig. (2-tailed)	.400	.000	.000	.005	.000	.000	.000	.016	.032	.001	.000	.002	.000	.000	.024	
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

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

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lanjutan Lampiran 4

Reliability KEPUASAN KERJA**Warnings**

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	20	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.877	17

Reliability TRANSAKSIONAL**Warnings**

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	20	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.894	14

Lanjutan Lampiran 4

Reliability TRANSFORMASIONAL

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	20	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.914	14

Lampiran 5 : Output Diskripsi Frekuensi Responden

Statistics

		PANGKAT	UMUR	JNSKEL	PDDKN	STATUS	SATKER
N	Valid	205	205	205	205	205	205
	Missing	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

PANGKAT

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 PERWIRA	30	14.6	14.6	14.6
	2 BINTARA	175	85.4	85.4	100.0
	Total	205	100.0	100.0	

UMUR

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 18-30	80	39.0	39.0	39.0
	2 31-40	79	38.5	38.5	77.6
	3 41-58	46	22.4	22.4	100.0
	Total	205	100.0	100.0	

JNSKEL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 LAKI-LAKI	191	93.2	93.2	93.2
	2 PEREMPUAN	14	6.8	6.8	100.0
	Total	205	100.0	100.0	

Lanjutan Lampiran 5

PDDKN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 S2	3	1.5	1.5	1.5
	2 S1	44	21.5	21.5	22.9
	3 D3	3	1.5	1.5	24.4
	4 SMU	155	75.6	75.6	100.0
	Total	205	100.0	100.0	

STATUS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 KAWIN	141	68.8	68.8	68.8
	2 BELUM KAWIN	64	31.2	31.2	100.0
	Total	205	100.0	100.0	

SATKER

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 BAG OPS	10	4.9	4.9	4.9
	2 BAG MIN	13	6.3	6.3	11.2
	3 BAG BINAMITRA	8	3.9	3.9	15.1
	4 SAT LANTAS	33	16.1	16.1	31.2
	5 SAT RESKRIM	27	13.2	13.2	44.4
	6 SAT INTEL	31	15.1	15.1	59.5
	7 SAT SAMAPTA	63	30.7	30.7	90.2
	8 PROV	11	5.4	5.4	95.6
	9 TAUD	5	2.4	2.4	98.0
	10 DOKKES	1	.5	.5	98.5
	11 TELEMATIKA	3	1.5	1.5	100.0
	Total	205	100.0	100.0	

Lanjutan Lampiran 5

Descriptive Statistics pada anggota bintanga

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y1 Saya menghadapi pekerjaan yang permasalahannya selalu berbeda	175	2	4	3.48	.702
Y2 Saya dapat bekerja terus sepanjang waktu kerja	175	2	5	3.52	.808
Y3 Saya dapat bekerja dengan inovasi saya	175	2	5	3.48	.757
Y4 Saya bekerja dilengkapi dengan peralatan yang cukup	175	2	5	3.64	1.018
Y5 Saya dapat bekerja dari awal hingga akhir dengan hasil nyata	175	3	5	4.12	.590
Y6 Saya bekerja dengan dilingkungan yang baik	175	2	5	3.80	.851
Y7 Saya bekerja pada bagian yang telah dibagi secara spesifik (bagian, satuan, unit)	175	2	5	3.48	.857
Y8 Pekerjaan saya memiliki peran yang penting dalam organisasi	175	3	5	4.12	.432
Y9 Pekerjaan saya dibutuhkan orang	175	3	5	3.84	.544
Y10 Pekerjaan saya sangat membantu orang lain	175	3	5	4.00	.750
Y11 Pekerjaan saya memberikan kepastian dan jaminan masa depan	175	3	5	3.72	.724
Y12 Saya bekerja sesuai dengan rencana kerja yang saya buat	175	1	5	2.92	1.058
Y13 Saya bebas menggunakan hasil keputusan saya	175	2	5	3.64	.688
Y14 Saya memiliki kewenangan dalam pekerjaan saya	175	3	5	4.20	.567
Y15 Saya selalu mendapat pengawasan dan petunjuk pimpinan	175	2	5	3.32	.788

Y16 Pekerja saya dapat dikritik oleh orang lain	175	2	5	3.80	.802
Y17 Saya selalu mengadakan perbaikan atas kontrol yang diberikan	175	2	5	3.12	.818
X1.1 Pimpinan saya menjanjikan penghargaan khusus kepada yang berprestasi	175	3	5	4.04	.529
X1.2 Pimpinan saya membicarakan bersama tentang kesepakatan penghargaan dan hukuman yang akan dibuat	175	1	5	3.92	.979
X1.3 Pimpinan saya akan memberikan imbalan bila bawahan dapat bekerja dengan baik	175	3	5	4.32	.547
X1.4 Pimpinan saya akan memotivasi bawahan dengan imbalan tertentu untuk meningkatkan kinerjanya	175	2	5	4.36	.688
X1.5 Pimpinan saya memberikan imbalan terhadap pekerjaan yang dicapai sesuai kesepakatan	175	2	5	4.00	.802
X1.6 Pimpinan saya selalu mengawasi pekerjaan bawahannya	175	4	5	4.60	.491
X1.7 Pimpinan saya akan segera meluruskan sebelum penyimpangan menjadi besar	175	2	5	3.92	.690
X1.8 Pimpinan saya segera membantu bila terjadi kesulitan	175	2	5	4.32	.971
X1.9 Pimpinan saya bertindak bila benar-benar terjadi masalah	175	4	5	4.32	.468
X1.10 Pimpinan saya akan bertindak setelah terjadi penyimpangan dan akan meluruskannya	175	2	5	3.92	.562

X1.11 Pimpinan saya akan bertindak setelah masalahnya tidak mampu saya hadapi.	175	2	5	4.12	.713
X1.12 Pimpinan saya memberikan kesempatan untuk saya perbaiki kesalahan saya.	175	2	5	3.84	.544
X1.13 Pimpinan saya memberikan tanggung jawab kerja kepada bawahannya	175	1	5	3.76	.953
X1.14 Pimpinan saya menuntut saya untuk memberikan alasan dan bukti dalam penyelesaian masalah	175	4	5	4.16	.368
X2.1 Pimpinan saya mampu membuat saya bangga akan dia	175	2	5	4.08	.937
X2.2 Pimpinan saya bisa dipercaya dalam setiap tindakannya	175	1	5	3.48	1.103
X2.3 Pimpinan saya secara jujur dan terbuka memuji bawahannya yang melakukan pekerjaan dengan baik	175	2	4	3.04	.776
X2.4 Pimpinan saya mendengarkan dengan penuh perhatian masukan dari anggota	175	1	5	3.04	1.002
X2.5 Pimpinan saya memperhatikan secara khusus pengembangan karir anggota	175	2	4	3.04	.722
X2.6 Pimpinan saya membimbing, membina dan menasehati anggota dengan arif dan bijaksana	175	1	5	3.64	1.057
X2.7 Pimpinan saya senang memberi contoh/latihan tentang pekerjaan yang akan saya lakukan	175	4	5	4.20	.401
X2.8 Pimpinan saya sering memberikan saran-saran ketika saya membutuhkannya	175	3	5	4.16	.614

X2.9 Pimpinan saya memberi dorongan bahwa saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya	175	1	5	3.52	.988
X2.10 Pimpinan saya memotivasi saya untuk dapat melakukan lebih banyak dari pada apa yang saya pikirkan sebelumnya	175	1	5	3.04	1.284
X2.11 Pimpinan saya Mengajarkan solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi anggota	175	2	5	3.92	.847
X2.12 Pimpinan saya mampu membuat saya melihat masalah sebagai kesempatan untuk belajar	175	3	5	4.28	.532
X2.13 Pimpinan saya membuat saya mampu membuat saya berpikir tentang masalah lama dengan cara pandang baru	175	4	5	4.20	.401
X2.14 Pimpinan saya mendorong saya untuk menggunakan kecerdasan dalam menyelesaikan masalah	175	3	5	4.00	.401
Valid N (listwise)	175				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TRF1	175	6	14	10.60	2.179
TRF2	175	11	18	13.92	2.044
TRF3	175	6	13	10.72	1.976
TRF4	175	14	20	16.40	1.474
TRS1	175	15	24	20.64	2.003
TRS2	175	14	20	17.16	1.597
TRS3	175	7	14	11.88	1.340
TRS4	175	6	10	7.92	.979
KK1	175	6	12	10.48	1.608
KK2	175	10	19	15.04	2.278
KK3	175	13	18	15.68	1.598
KK4	175	7	14	10.76	1.685

KK5	175	7	13	10.24	1.482
Valid N (listwise)	175				

Lanjutan Lampiran 5

Descriptive Statistics pada anggota perwira

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y1 Saya menghadapi pekerjaan yang permasalahannya selalu berbeda	30	2	5	3.67	.711
Y2 Saya dapat bekerja terus sepanjang waktu kerja	30	3	5	3.87	.629
Y3 Saya dapat bekerja dengan inovasi saya	30	4	5	4.20	.407
Y4 Saya bekerja dilengkapi dengan peralatan yang cukup	30	2	5	3.67	.802
Y5 Saya dapat bekerja dari awal hingga akhir dengan hasil nyata	30	3	5	4.00	.643
Y6 Saya bekerja dengan dilingkungan yang baik	30	2	4	3.53	.730
Y7 Saya bekerja pada bagian yang telah dibagi secara spesifik (bagian, satuan, unit)	30	3	5	4.07	.450
Y8 Pekerjaan saya memiliki peran yang penting dalam organisasi	30	3	5	4.07	.691
Y9 Pekerjaan saya dibutuhkan orang	30	3	5	4.07	.583
Y10 Pekerjaan saya sangat membantu orang lain	30	2	5	3.73	.691
Y11 Pekerjaan saya memberikan kepastian dan jaminan masa depan	30	3	5	3.87	.629
Y12 Saya bekerja sesuai dengan rencana kerja yang saya buat	30	4	5	4.27	.450
Y13 Saya bebas menggunakan hasil keputusan saya	30	2	4	3.20	.761

Y14 Saya memiliki kewenangan dalam pekerjaan saya	30	3	5	4.00	.643
Y15 Saya selalu mendapat pengawasan dan petunjuk pimpinan	30	1	4	2.93	.868
Y16 Pekerjaan saya dapat dikritik oleh orang lain	30	3	5	3.73	.583
Y17 Saya selalu mengadakan perbaikan atas kontrol yang diberikan	30	3	5	4.00	.525
X1.1 Pimpinan saya menjanjikan penghargaan khusus kepada yang berprestasi	30	3	5	4.07	.691
X1.2 Pimpinan saya membicarakan bersama tentang kesepakatan penghargaan dan hukuman yang akan dibuat	30	3	5	4.00	.643
X1.3 Pimpinan saya akan memberikan imbalan bila bawahan dapat bekerja dengan baik	30	2	5	3.67	.711
X1.4 Pimpinan saya akan memotivasi bawahan dengan imbalan tertentu untuk meningkatkan kinerjanya	30	2	4	3.40	.621
X1.5 Pimpinan saya memberikan imbalan terhadap pekerjaan yang dicapai sesuai kesepakatan	30	2	4	3.40	.621
X1.6 Pimpinan saya selalu mengawasi pekerjaan bawahannya	30	4	5	4.27	.450
X1.7 Pimpinan saya akan segera meluruskan sebelum penyimpangan menjadi besar	30	3	5	4.07	.450
X1.8 Pimpinan saya segera membantu bila terjadi kesulitan	30	3	5	4.13	.507

X1.9 Pimpinan saya bertindak bila benar-benar terjadi masalah	30	2	5	3.60	.968
X1.10 Pimpinan saya akan bertindak setelah terjadi penyimpangan dan akan meluruskannya	30	2	5	3.47	.973
X1.11 Pimpinan saya akan bertindak setelah masalahnya tidak mampu saya hadapi.	30	2	5	3.73	.785
X1.12 Pimpinan saya memberikan kesempatan untuk saya perbaiki kesalahan saya.	30	3	5	4.33	.606
X1.13 Pimpinan saya memberikan tanggung jawab kerja kepada bawahannya	30	3	5	4.33	.606
X1.14 Pimpinan saya menuntut saya untuk memberikan alasan dan bukti dalam penyelesaian masalah	30	3	5	4.00	.371
X2.1 Pimpinan saya mampu membuat saya bangga akan dia	30	2	5	3.93	.785
X2.2 Pimpinan saya bisa dipercaya dalam setiap tindakannya	30	2	5	4.07	.785
X2.3 Pimpinan saya secara jujur dan terbuka memuji bawahannya yang melakukan pekerjaan dengan baik	30	3	5	4.27	.583
X2.4 Pimpinan saya mendengarkan dengan penuh perhatian masukan dari anggota	30	3	5	4.13	.629
X2.5 Pimpinan saya memperhatikan secara khusus pengembangan karir anggota	30	3	5	3.87	.507
X2.6 Pimpinan saya membimbing, membina dan menasehati anggota dengan arif dan bijaksana	30	3	5	4.27	.583

X2.7 Pimpinan saya senang memberi contoh/latihan tentang pekerjaan yang akan saya lakukan	30	2	5	3.87	.730
X2.8 Pimpinan saya sering memberikan saran-saran ketika saya membutuhkannya	30	2	5	4.27	1.015
X2.9 Pimpinan saya memberi dorongan bahwa saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya	30	2	5	4.20	.761
X2.10 Pimpinan saya memotivasi saya untuk dapat melakukan lebih banyak dari pada apa yang saya pikirkan sebelumnya	30	3	5	4.00	.525
X2.11 Pimpinan saya Mengajarkan solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi anggota	30	4	5	4.47	.507
X2.12 Pimpinan saya mampu membuat saya melihat masalah sebagai kesempatan untuk belajar	30	2	5	3.87	.730
X2.13 Pimpinan saya membuat saya mampu membuat saya berpikir tentang masalah lama dengan cara pandang baru	30	2	5	3.80	.664
X2.14 Pimpinan saya mendorong saya untuk menggunakan kecerdasan dalam menyelesaikan masalah	30	3	5	4.20	.551
Valid N (listwise)	30				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TRF1	30	9	15	12.27	1.552
TRF2	30	13	19	16.13	1.655
TRF3	30	10	15	12.47	1.432
TRF4	30	12	19	16.33	1.768
TRS1	30	16	21	18.53	1.655
TRS2	30	15	18	16.07	.868
TRS3	30	8	14	11.53	1.570
TRS4	30	7	10	8.33	.802
KK1	30	10	14	11.73	1.311
KK2	30	11	18	15.27	2.016
KK3	30	13	20	15.73	1.837
KK4	30	10	14	11.47	1.224
KK5	30	8	14	10.67	1.470
Valid N (listwise)	30				

Lampiran 6 : Output Tabulasi Silang

Multiple Response Kepuasan Kerja Vs Pangkat

\$kepkerja Frequencies

		Responses		Pe.cent of Cases
		N	Percent	
kepkerja ^a	SANGAT TIDAK PUAS	16	.5%	7.8%
	TIDAK PUAS	332	9.5%	162.0%
	NETRAL	818	23.5%	399.0%
	PUAS	1898	54.5%	925.9%
	SANGAT PUAS	421	12.1%	205.4%
Total		3485	100.0%	1700.0%

a. Group

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$kepuasankerja* PANGKAT	205	100.0%	0	.0%	205	100.0%

\$kepkerja*PANGKAT Crosstabulation

			PANGKAT		Total
			PERWIRA	BINTARA	
kepkerja	SANGAT TIDAK PUAS	Count	2	14	16
		% within PANGKAT	.4%	.5%	
		% of Total	.1%	.4%	.5%
TIDAK PUAS	TIDAK PUAS	Count	24	308	332
		% within PANGKAT	4.7%	10.4%	
		% of Total	.7%	8.8%	9.5%
NETRAL	NETRAL	Count	104	714	818
		% within PANGKAT	20.4%	24.0%	
		% of Total	3.0%	20.5%	23.5%
PUAS	PUAS	Count	316	1582	1898
		% within PANGKAT	62.0%	53.2%	
		% of Total	9.1%	45.4%	54.5%
SANGAT PUAS	SANGAT PUAS	Count	64	357	421
		% within PANGKAT	12.5%	12.0%	
		% of Total	1.8%	10.2%	12.1%
Total		Count	510	2975	3485
		% of Total	14.6%	85.4%	100.0%

Percentages and totals are based on responses.

a. Group

Lanjutan Lampiran 6

Multiple Response Transaksional Vs Kepuasan Kerja

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$transaksional*PANGKAT	205	100.0%	0	.0%	205	100.0%

\$transaksional*PANGKAT Crosstabulation

			PANGKAT		Total
			PERWIRA	BINTARA	
transaksional	SANGAT TIDAK SETUJU	Count	0	14	14
		% within \$transaksional	.0%	100.0%	
		% within PANGKAT	.0%	8.0%	
	TIDAK SETUJU	Count	24	98	122
		% within \$transaksional	19.7%	80.3%	
		% within PANGKAT	80.0%	56.0%	
	NETRAL	Count	66	147	213
		% within \$transaksional	31.0%	69.0%	
		% within PANGKAT	220.0%	84.0%	
	SETUJU	Count	262	1526	1788
		% within \$transaksional	14.7%	85.3%	
		% within PANGKAT	873.3%	872.0%	
	SANGAT SETUJU	Count	68	665	733
		% within \$transaksional	9.3%	90.7%	
		% within PANGKAT	226.7%	380.0%	
Total		Count	30	175	205

Percentages and totals are based on respondents.

a. Group

Lanjutan Lampiran 6

Multiple Response Transformasional Vs Kepuasan Kerja

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$transformasional* PANGKAT	205	100.0%	0	.0%	205	100.0%

\$transformasional*PANGKAT Crosstabulation

			PANGKAT		Total
			PERWIRA	BINTARA	
transformasional	SANGAT TIDAK SETUJU	Count	0	56	56
		% within \$transformasional	.0%	100.0%	
		% within PANGKAT	.0%	32.0%	
	TIDAK SETUJU	Count	16	301	317
		% within \$transformasional	5.0%	95.0%	
% within PANGKAT		53.3%	172.0%		
NETRAL	Count	38	392	430	
	% within \$transformasional	8.8%	91.2%		
	% within PANGKAT	126.7%	224.0%		
SETUJU	Count	260	1302	1562	
	% within \$transformasional	16.6%	83.4%		
	% within PANGKAT	866.7%	744.0%		
SANGAT SETUJU	Count	106	399	505	
	% within \$transformasional	21.0%	79.0%		
	% within PANGKAT	353.3%	228.0%		
Total		Count	30	175	205

Percentages and totals are based on respondents.

a. Group

Multiple Response Kepuasan Kerja Vs Tingkat Pendidikan

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$kepkerjaa*PDDKN	205	100.0%	0	.0%	205	100.0%

\$kepkerjaa*PDDKN Crosstabulation

kepkerja			PDDKN				Total
			S2	S1	D3	SMU	
SANGAT TIDAK PUAS	Count	0	3	1	12	16	
	% within PDDKN	.0%	.4%	2.0%	.5%		
	% of Total	.0%	.1%	.0%	.3%	.5%	
TIDAK PUAS	Count	2	60	5	265	332	
	% within PDDKN	3.9%	8.0%	9.8%	10.1%		
	% of Total	.1%	1.7%	.1%	7.6%	9.5%	
NETRAL	Count	13	163	5	637	818	
	% within PDDKN	25.5%	21.8%	9.8%	24.2%		
	% of Total	.4%	4.7%	.1%	18.3%	23.5%	
PUAS	Count	31	418	39	1410	1898	
	% within PDDKN	60.8%	55.9%	76.5%	53.5%		
	% of Total	.9%	12.0%	1.1%	40.5%	54.5%	
SANGAT PUAS	Count	5	104	1	311	421	
	% within PDDKN	9.8%	13.9%	2.0%	11.8%		
	% of Total	.1%	3.0%	.0%	8.9%	12.1%	
Total	Count	51	748	51	2635	3485	
	% of Total	1.5%	21.5%	1.5%	75.6%	100.0%	

Percentages and totals are based on responses.

a. Group

Multiple Response Kepuasan Kerja Vs Jenis Kelamin

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$kepkerjaa*JNSKEL	205	100.0%	0	.0%	205	100.0%

\$kepkerjaa*JNSKEL Crosstabulation

kepkerja	JNSKEL		JNSKEL		Total
			LAKI-LAKI	PEREMPUAN	
SANGAT TIDAK PUAS	Count		14	2	16
	% within JNSKEL		.4%	.8%	
	% of Total		.4%	.1%	.5%
TIDAK PUAS	Count		312	20	332
	% within JNSKEL		9.6%	8.4%	
	% of Total		9.0%	.6%	9.5%
NETRAL	Count		755	63	818
	% within JNSKEL		23.3%	26.5%	
	% of Total		21.7%	1.8%	23.5%
PUAS	Count		1769	129	1898
	% within JNSKEL		54.5%	54.2%	
	% of Total		50.8%	3.7%	54.5%
SANGAT PUAS	Count		397	24	421
	% within JNSKEL		12.2%	10.1%	
	% of Total		11.4%	.7%	12.1%
Total	Count		3247	238	3485
	% of Total		93.2%	6.8%	100.0%

Percentages and totals are based on responses.

a. Group

Multiple Response Kepuasan Kerja Vs Umur

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$kepkerjaa*UMUR	205	100.0%	0	.0%	205	100.0%

\$kepkerjaa*UMUR Crosstabulation

kepkerja	SANGAT TIDAK PUAS	Count	UMUR			Total
			18-30	31-40	41-58	
		10	2	4	16	
		% within UMUR	.7%	.1%	.5%	
		% of Total	.3%	.1%	.5%	
	TIDAK PUAS	Count	149	116	67	332
		% within UMUR	11.0%	8.6%	8.6%	
		% of Total	4.3%	3.3%	1.9%	9.5%
	NETRAL	Count	311	337	170	818
		% within UMUR	22.9%	25.1%	21.7%	
		% of Total	8.9%	9.7%	4.9%	23.5%
	PUAS	Count	727	725	446	1898
		% within UMUR	53.5%	54.0%	57.0%	
		% of Total	20.9%	20.8%	12.8%	54.5%
	SANGAT PUAS	Count	163	163	95	421
		% within UMUR	12.0%	12.1%	12.1%	
		% of Total	4.7%	4.7%	2.7%	12.1%
Total		Count	1360	1343	782	3485
		% of Total	39.0%	38.5%	22.4%	100.0%

Percentages and totals are based on responses.

a. Group

Lampiran 7 : Output Korelasi

Correlations Transaksional Vs Kepuasan Kerja Pangkat Bintara

Correlations

		Y	X1
Y	Pearson Correlation	1	.637**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	175	175
X1	Pearson Correlation	.637**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	175	175

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Correlations Transformasional Vs Kepuasan Kerja Pangkat Bintara

Correlations

		X2	Y
X2	Pearson Correlation	1	.481**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	175	175
Y	Pearson Correlation	.481**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	175	175

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Correlations Transaksional Vs Kepuasan Kerja Pangkat Perwira

Correlations

		Y	X1
Y	Pearson Correlation	1	.568**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	30	30
X1	Pearson Correlation	.568**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Lanjutan Lampiran 7

Correlations Transformasional Vs Kepuasan Kerja Pangkat Perwira

Correlations

		Y	X2
Y	Pearson Correlation	1	.690**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
X2	Pearson Correlation	.690**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Correlations Ganda Transaksional dan Transformasional Vs Kepuasan Kerja

Correlations

		Y	X1	X2
Y	Pearson Correlation	1	.547**	.526**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	205	205	205
X1	Pearson Correlation	.547**	1	.389**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	205	205	205
X2	Pearson Correlation	.526**	.389**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	205	205	205

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

Correlations Tiap Dimensi Transaksional dengan Kepuasan kerja Anggota Perwira

		Y	TRS1	TRS2	TRS3	TRS4
Y	Pearson Correlation	1	.487(**)	.444(*)	.056	.319
	Sig. (2-tailed)		.006	.014	.770	.086
	N	30	30	30	30	30
TRS1	Pearson Correlation	.487(**)	1	-.218	-.326	-.035
	Sig. (2-tailed)	.006		.248	.079	.856
	N	30	30	30	30	30
TRS2	Pearson Correlation	.444(*)	-.218	1	.580(**)	.264
	Sig. (2-tailed)	.014	.248		.001	.159
	N	30	30	30	30	30
TRS3	Pearson Correlation	.056	-.326	.580(**)	1	.456(*)
	Sig. (2-tailed)	.770	.079	.001		.011
	N	30	30	30	30	30
TRS4	Pearson Correlation	.319	-.035	.264	.456(*)	1
	Sig. (2-tailed)	.086	.856	.159	.011	
	N	30	30	30	30	30

Lanjutan Lampiran 7

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations Correlations Tiap Dimensi Transformasional dengan Kepuasan kerja Anggota Perwira

		Y	TRF1	TRF2	TRF3	TRF4
Y	Pearson Correlation	1	.475(**)	.518(**)	.397(*)	.474(**)
	Sig. (2-tailed)		.008	.003	.030	.008
	N	30	30	30	30	30
TRF1	Pearson Correlation	.475(**)	1	.120	.563(**)	.092
	Sig. (2-tailed)	.008		.528	.001	.628
	N	30	30	30	30	30
TRF2	Pearson Correlation	.518(**)	.120	1	-.173	.833(**)
	Sig. (2-tailed)	.003	.528		.362	.000
	N	30	30	30	30	30
TRF3	Pearson Correlation	.397(*)	.563(**)	-.173	1	.182
	Sig. (2-tailed)	.030	.001	.362		.337
	N	30	30	30	30	30
TRF4	Pearson Correlation	.474(**)	.092	.833(**)	.182	1
	Sig. (2-tailed)	.008	.628	.000	.337	
	N	30	30	30	30	30

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

• Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations Correlations Tiap Dimensi Transaksional dengan Kepuasan kerja Anggota Bintara

		Y	TRS1	TRS2	TRS3	TRS4
Y	Pearson Correlation	1	.494(**)	.528(**)	.473(**)	.501(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	175	175	175	175	175
TRS1	Pearson Correlation	.494(**)	1	.584(**)	.658(**)	.313(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	175	175	175	175	175
TRS2	Pearson Correlation	.528(**)	.584(**)	1	.291(**)	.420(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	175	175	175	175	175
TRS3	Pearson Correlation	.473(**)	.658(**)	.291(**)	1	.452(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	175	175	175	175	175
TRS4	Pearson Correlation	.501(**)	.313(**)	.420(**)	.452(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	175	175	175	175	175

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

Lanjutan Lampiran 7

Correlations Correlations Tiap Dimensi Transformasional dengan Kepuasan kerja Anggota Bintara

		Y	TRF1	TRF2	TRF3	TRF4
Y	Pearson Correlation	1	.516(**)	.232(**)	.181(*)	.555(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.002	.017	.000
	N	175	175	175	175	175
TRF1	Pearson Correlation	.516(**)	1	.526(**)	.179(*)	.702(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.018	.000
	N	175	175	175	175	175
TRF2	Pearson Correlation	.232(**)	.526(**)	1	.463(**)	.558(**)
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.000	.000
	N	175	175	175	175	175
TRF3	Pearson Correlation	.181(*)	.179(*)	.463(**)	1	.080
	Sig. (2-tailed)	.017	.018	.000		.292
	N	175	175	175	175	175
TRF4	Pearson Correlation	.555(**)	.702(**)	.558(**)	.080	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.292	
	N	175	175	175	175	175

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 8 : Output Regresi

Regression Transaksional Vs Kepuasan Kerja

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	62.59	5.254	205
X1	57.14	4.545	205

Correlations

		Y	X1
Pearson Correlation	Y	1.000	.547
	X1	.547	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000
	X1	.000	.
N	Y	205	205
	X1	205	205

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1 ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.547 ^a	.299	.296	4.409	.299	86.755	1	203	.000

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1686.146	1	1686.146	86.755	.000 ^a
	Residual	3945.435	203	19.436		
	Total	5631.580	204			

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: Y

Lanjutan Lampiran 8

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	26.449	3.892		6.795	.000
	X1	.632	.068	.547	9.314	.000

a. Dependent Variable: Y

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	54.28	67.56	62.59	2.875	205
Std. Predicted Value	-2.891	1.729	.000	1.000	205
Standard Error of Predicted Value	.308	.944	.416	.129	205
Adjusted Predicted Value	54.20	67.61	62.59	2.883	205
Residual	-6.971	13.234	.000	4.398	205
Std. Residual	-1.581	3.002	.000	.998	205
Stud. Residual	-1.588	3.011	.000	1.002	205
Deleted Residual	-7.034	13.310	.001	4.433	205
Stud. Deleted Residual	-1.594	3.072	.001	1.006	205
Mahal. Distance	.001	8.359	.995	1.583	205
Cook's Distance	.000	.026	.004	.004	205
Centered Leverage Value	.000	.041	.005	.008	205

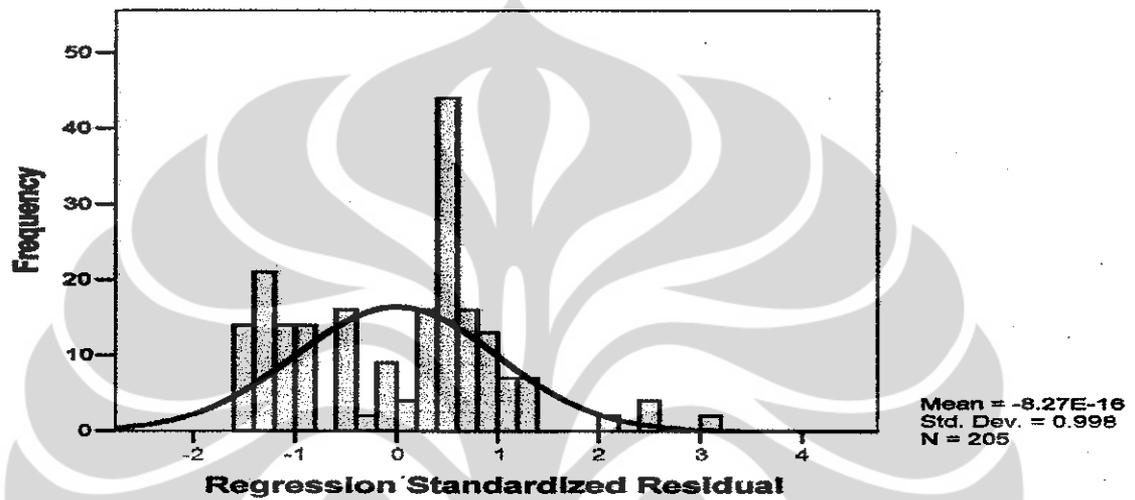
a. Dependent Variable: Y

Lanjutan Lampiran 8

Charts Transaksional Vs Kepuasan Kerja

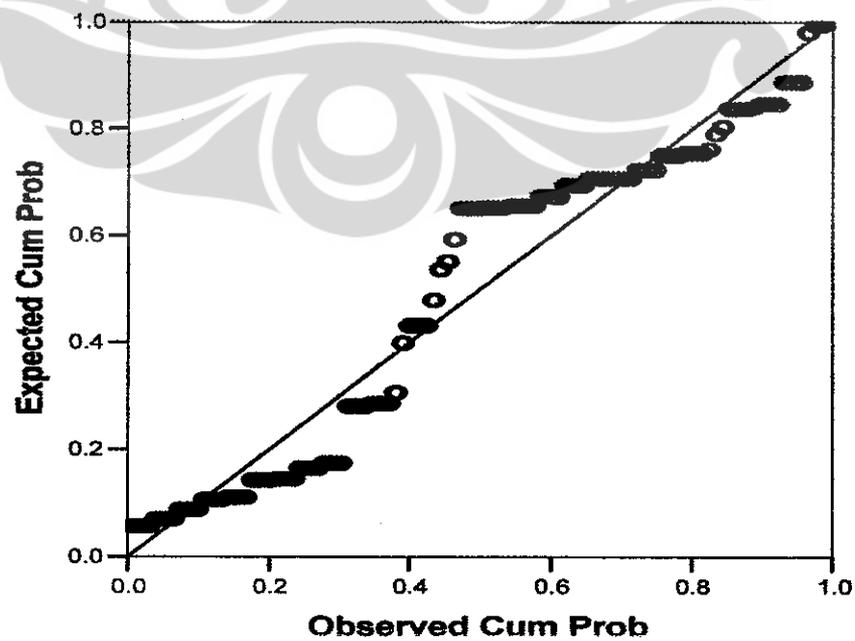
Histogram

Dependent Variable: Y



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Y



Lanjutan Lampiran 8

Regression Transformasional Vs Kepuasan Kerja

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	62.59	5.254	205
X2	52.45	5.914	205

Correlations

		Y	X2
Pearson Correlation	Y	1.000	.526
	X2	.526	1.000
Sig. (1-tailed)	Y		.000
	X2	.000	
N	Y	205	205
	X2	205	205

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2 ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.526 ^a	.277	.273	4.480	.277	77.643	1	203	.000

a. Predictors: (Constant), X2

b. Dependent Variable: Y

Lanjutan Lampiran 8

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1558.033	1	1558.033	77.643	.000 ^a
	Residual	4073.547	203	20.067		
	Total	5631.580	204			

a. Predictors: (Constant), X2

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	38.079	2.799		13.603	.000
	X2	.467	.053	.526	8.812	.000

a. Dependent Variable: Y

Residuals Statistics^a

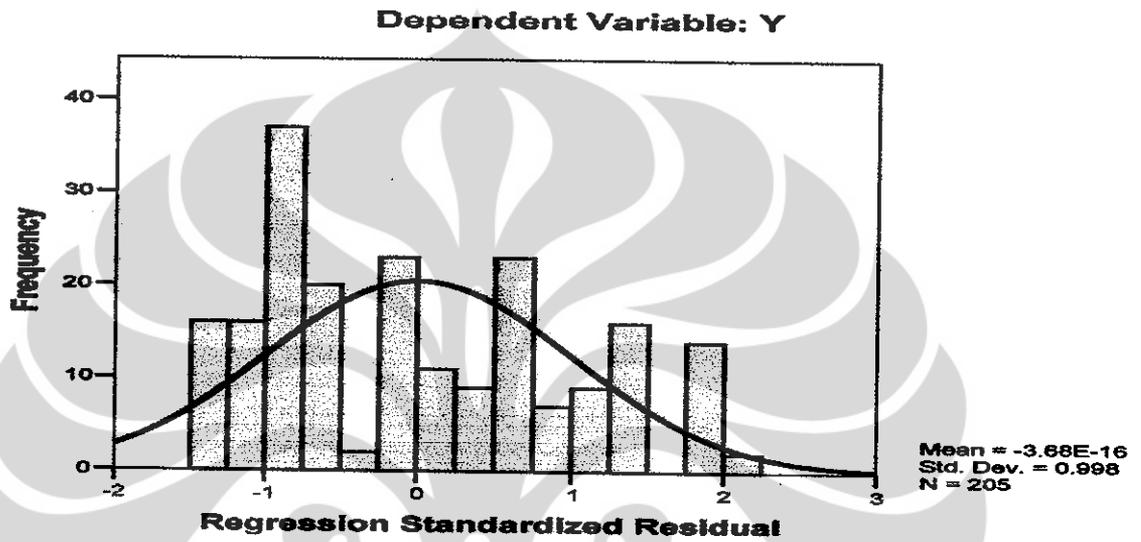
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	57.71	67.99	62.59	2.764	205
Std. Predicted Value	-1.768	1.952	.000	1.000	205
Standard Error of Predicted Value	.314	.688	.429	.108	205
Adjusted Predicted Value	57.78	67.86	62.59	2.755	205
Residual	-6.378	9.949	.000	4.469	205
Std. Residual	-1.424	2.221	.000	.998	205
Stud. Residual	-1.427	2.241	.000	1.003	205
Deleted Residual	-6.410	10.127	-.003	4.514	205
Stud. Deleted Residual	-1.431	2.263	.001	1.005	205
Mahal. Distance	.006	3.812	.995	1.023	205
Cook's Distance	.000	.045	.005	.007	205
Centered Leverage Value	.000	.019	.005	.005	205

a. Dependent Variable: Y

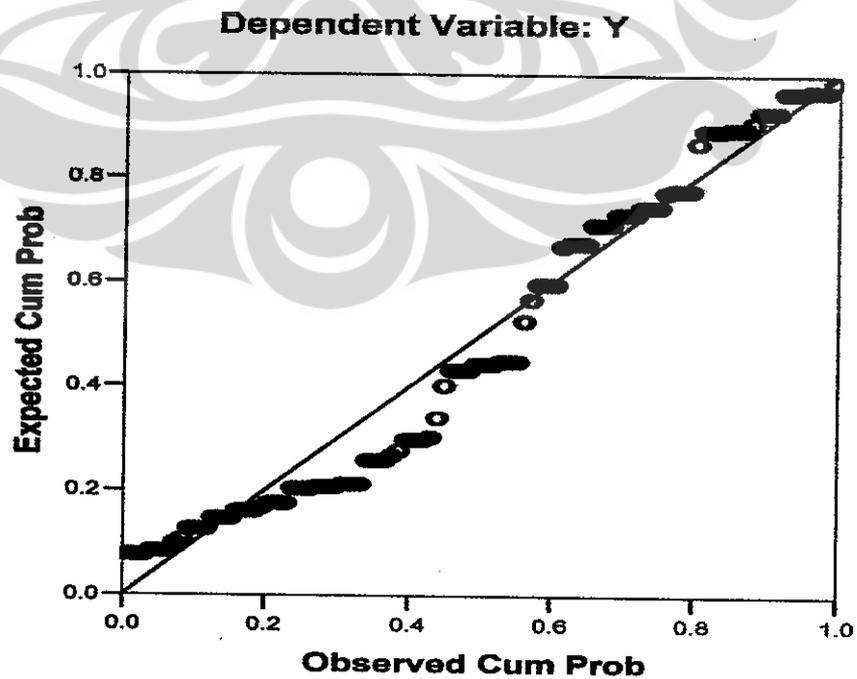
Lanjutan Lampiran 8

Charts Transformasional Vs Kepuasan Kerja

Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Lanjutan Lampiran 8

Regression Tiap Dimensi Transaksional Vs Kepuasan Kerja

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	62.59	5.254	205
TRS1	20.33	2.090	205
TRS2	17.00	1.559	205
TRS3	11.83	1.377	205
TRS4	7.98	.965	205

Correlations

		Y	TRS1	TRS2	TRS3	TRS4
Pearson Correlation	Y	1.000	.387	.442	.376	.490
	TRS1	.387	1.000	.564	.513	.203
	TRS2	.442	.564	1.000	.322	.352
	TRS3	.376	.513	.322	1.000	.429
	TRS4	.490	.203	.352	.429	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000	.000	.000
	TRS1	.000	.	.000	.000	.002
	TRS2	.000	.000	.	.000	.000
	TRS3	.000	.000	.000	.	.000
	TRS4	.000	.002	.000	.000	.
N	Y	205	205	205	205	205
	TRS1	205	205	205	205	205
	TRS2	205	205	205	205	205
	TRS3	205	205	205	205	205
	TRS4	205	205	205	205	205

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TRS4, TRS1, TRS3 ^a , TRS2		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Lanjutan Lampiran 8

Residuals Statistics^a

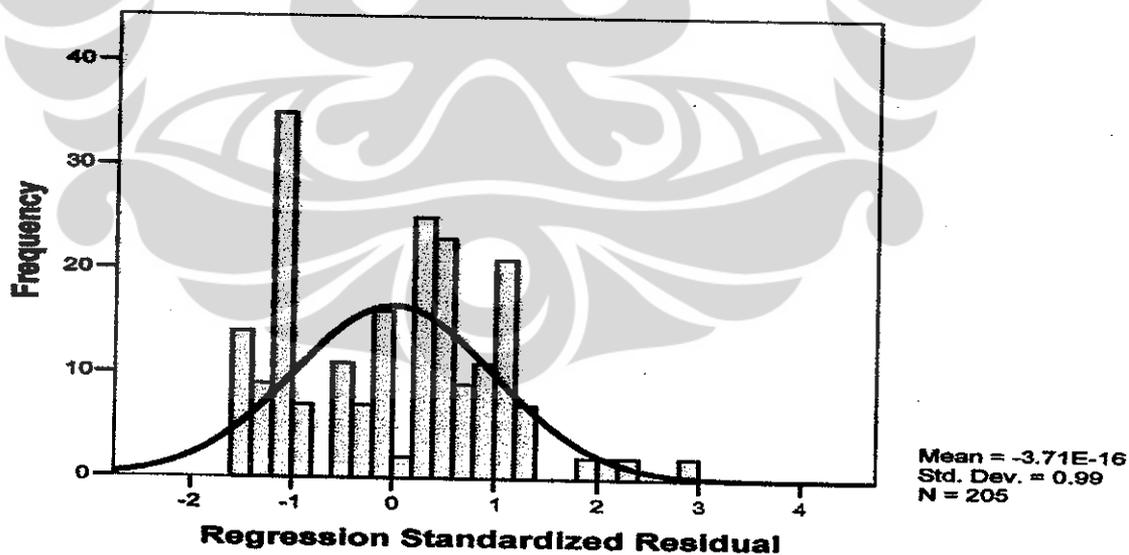
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	54.52	67.07	62.59	3.123	205
Std. Predicted Value	-2.584	1.434	.000	1.000	205
Standard Error of Predicted Value	.312	1.203	.634	.206	205
Adjusted Predicted Value	54.39	67.16	62.57	3.142	205
Residual	-6.541	12.101	.000	4.225	205
Std. Residual	-1.533	2.836	.000	.990	205
Stud. Residual	-1.537	2.912	.002	1.002	205
Deleted Residual	-6.576	12.761	.016	4.331	205
Stud. Deleted Residual	-1.542	2.968	.002	1.006	205
Mahal. Distance	.098	15.226	3.980	3.439	205
Cook's Distance	.000	.092	.005	.011	205
Centered Leverage Value	.000	.075	.020	.017	205

a. Dependent Variable: Y

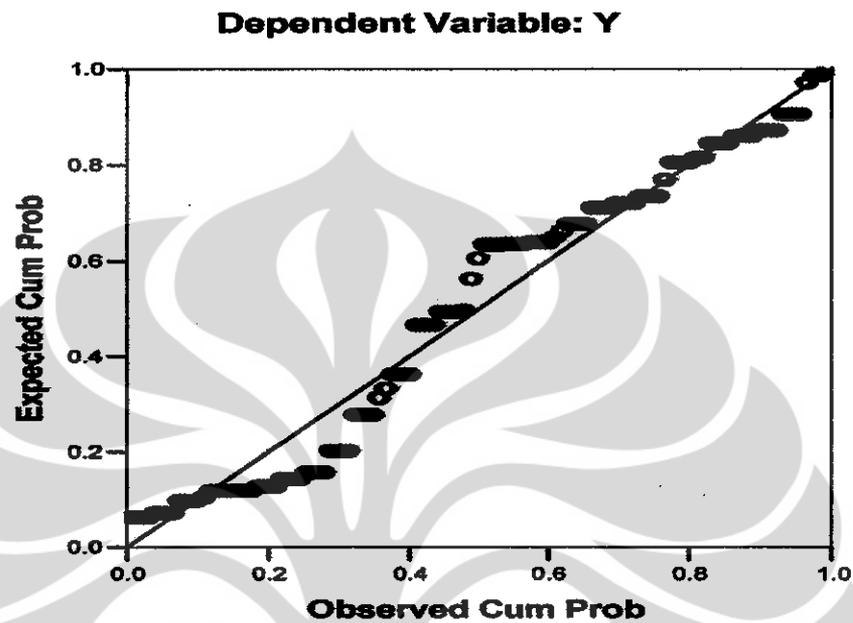
Charts Tiap Dimensi Transaksional Vs Kepuasan Kerja

Histogram

Dependent Variable: Y



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Regression Tiap Dimensi Transformasional Vs Kepuasan Kerja

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	62.59	5.254	205
TRF1	10.84	2.177	205
TRF2	14.24	2.137	205
TRF3	10.98	2.001	205
TRF4	16.39	1.516	205

Lanjutan Lampiran 8

Correlations

		Y	TRF1	TRF2	TRF3	TRF4
Pearson Correlation	Y	1.000	.529	.311	.247	.529
	TRF1	.529	1.000	.538	.276	.589
	TRF2	.311	.538	1.000	.472	.544
	TRF3	.247	.276	.472	1.000	.082
	TRF4	.529	.589	.544	.082	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000	.000	.000
	TRF1	.000	.	.000	.000	.000
	TRF2	.000	.000	.	.000	.000
	TRF3	.000	.000	.000	.	.120
	TRF4	.000	.000	.000	.120	.
N	Y	205	205	205	205	205
	TRF1	205	205	205	205	205
	TRF2	205	205	205	205	205
	TRF3	205	205	205	205	205
	TRF4	205	205	205	205	205

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.624 ^a	.389	.377	4.148	.389	31.819	4	200	.000

a. Predictors: (Constant), TRF4, TRF3, TRF1, TRF2

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2190.082	4	547.521	31.819	.000 ^a
	Residual	3441.498	200	17.207		
	Total	5631.580	204			

a. Predictors: (Constant), TRF4, TRF3, TRF1, TRF2

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	30.537	3.558		8.583	.000
	TRF1	.782	.176	.324	4.437	.000
	TRF2	-.486	.193	-.198	-2.518	.013
	TRF3	.566	.171	.215	3.302	.001
	TRF4	1.482	.261	.428	5.669	.000

a. Dependent Variable: Y

Charts Tiap Dimensi Transaksional Vs Kepuasan Kerja

Histogram

Dependent Variable: Y

