

# PENGARUH PERILAKU PEMIMPIN TERHADAP SEMANGAT KERJA BAWAHAN

(Studi di Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember)

SKRIPSI



NTK: DPT Perpustakaan  
UNIVERSITAS JEMBER

Diajukan guna memenuhi salah satu syarat ujian untuk memperoleh  
Gelar Sarjana Strata Satu (S1)  
Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Negara  
Pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Jember

Oleh :

No. Induk

06 JAN 2004

Klasik  
351.24  
RAH  
P e

**SUCIONO RAHARJO**

NIM. 980910201259

Dosen Pembimbing :

I. Drs. S. SOERANTOMO

II. Drs. SOENARJO D.W.

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2003**

PENGESAHAN

Diterima dan Dipertahankan di Depan Tim Pengiji Skripsi  
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Untuk Mendapatkan Gelar Sarjana Strata Satu (S1)  
Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Negara  
Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik  
Universitas Jember

Pada

Hari : Rabu

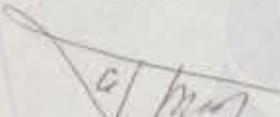
Tanggal : 30 Juli 2003

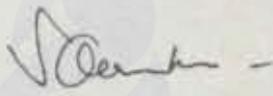
Jam : 08.00-11.00

Tim Penguji

Ketua

Sekretaris

  
Drs. H. Humaidi, SU  
NIP. 130 261 662

  
Drs. Soeranto Soerantomo  
NIP. 130 518 485

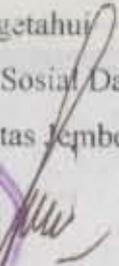
Tim Penguji

1. Drs. H. Humaidi, SU : Ketua
2. Drs. Soeranto Soerantomo : Sekretaris
3. Drs. H. Soenarjo D.W., Msi : Sekretaris II
4. Dra. Hj. Anastasia Murdyastuti, Msi : Anggota

Mengetahui

Dekan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik  
Universitas Jember



  
Drs. H. Moch. Toerki  
NIP. 130 524 832

*MOTTO*

*Sesungguhnya Sesudah Kesulitan itu Ada  
Kemudahan*

*Maka Apabila Kamu Telah Selesai ( dari  
Sesuatu Urusan )*

*Kerjakanlah Dengan Sunguh - Sunguh  
Urusan Yang Lain*

*Dan Hanya Kepada Tuhan-Mu lah  
Hendaknya Kamu Berharap.*

*(Q.S Alam Nasrah 6 - 8)*

**PERSEMBAHAN**

*Alhamdulillah, dengan segala puji syukur kehadiran Allah SWT, kupersembahkan karya ini kepada :*

- 1. Ayahanda **Drs Totok Sugianto** atas bimbingan dan pengorbanan yang tak terhingga nilainya.*
- 2. Ibunda **Siti Fatimah** atas segenap Doa kasih sayang, pengorbanan dan harapan yang selalu mengiringi langkah Ananda demi menggapai keberhasilan.*
- 3. Adikku tercinta **Tutik Fatmeigati** yang selalu memberi kebahagiaan dalam hidup ini.*
- 4. Kawan-kawanku Administrasi Negara Angkatan 98.*
- 5. Almamaterku tercinta*

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Wr.Wb.*

Dengan mengucapkan Puji Syukur Kehadirat Illahi yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya, sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan judul: *Pengaruh Perilaku Pemimpin Terhadap Semangat Kerja Bawahan (Suatu Studi di Markas Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember)*. Adapun maksud dan tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi dan melengkapi syarat-syarat guna memperoleh gelar Strata Satu (S1) pada Jurusan Ilmu Administrasi, Program Studi Ilmu Administrasi Negara pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Dalam rangka penyusunan skripsi ini, penulis telah berusaha dengan segenap kemampuan, namun bagaimanapun juga terselesainya tulisan ini tidak terlepas dari bantuan dan sumbangan pemikiran yang telah diberikan dalam menambah dan memantapkan materi tulisan ini. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang tulus dan sedalam-dalamnya, terutama kepada :

1. Bapak Prof.Dr. Kabul Santoso,Ms selaku Rektor Universitas Jember
2. Bapak Drs. H. Moch. Toerki selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
3. Bapak Drs. Ardiyanto, M.si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember
4. Bapak Budiono,M.si selaku Ketua Program Studi Ilmu administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
5. Bapak Drs. Soeranto Soerantomo selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, nasihat dan saran berharga dalam penulisan skripsi ini.
6. Bapak Drs. Soenarjo D.W. selaku Dosen Pembimbing II yang dengan tulus dan ikhlas serta kasih sayangnya dalam membantu terselesainya penulisan skripsi ini.
7. Ibu Dra. Inti Wasiati selaku Dosen Wali yang telah banyak membantu kelancaran studi penulis.

8. Team Penguji, yang banyak memberi saran dan masukan demi kesempurnaan penulisan skripsi ini.
9. Orang Tua kami yaitu Bapak Drs. Totok Sugianto dan Ibu Siti Fatimah yang tidak putus – putusnya dalam mendoakan buat anak-anaknya serta memberikan kasih sayangnya kepada penulis.
10. Bapak Ajun Komisaris Polisi Mundjahit selaku Kepala Bagian Administrasi Markas Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember beserta segenap pegawai yang telah membantu memberikan ijin untuk mengadakan penelitian.
11. Segenap Dosen dan Civitas Akademika FISIP Universitas Jember yang telah membantu mendewasakan pola berfikir penulis selama studi di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
12. Teman-teman Administrasi Negara '98: Reza, Samsu, Fiet dan semuanya membawa kesan yang mendalam.
13. Teman-temanku FISIP Angkatan '98 Trim's atas persahabatan yang indah.

Semoga Allah membalas budi baik tersebut dengan limpahan rahmat-Nya yang lebih baik.

Akhirnya penulis berharap semoga penulisan Skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

*Billahittaufiq Walhidayah*

*Wasalamu'alaikum Wr. Wb*

**Jember, Nopember 2002**

**Penulis**

DAFTAR ISI

|  | Halaman |
|--|---------|
| HALAMAN JUDUL.....   | i       |
| HALAMAN PENGESAHAN.....  | ii      |
| HALAMAN MOTTO.....   | iii     |
| HALAMAN PERSEMBAHAN.....   | iv      |
| KATA PENGANTAR.....  | v       |
| DAFTAR ISI.....  | vii     |
| DAFTAR TABEL.....  | x       |
| DAFTAR LAMPIRAN.....   | xii     |
| <b>I. PENDAHULUAN</b>  |         |
| 1.1 Latar Belakang.....  | 1       |
| 1.2 Perumusan Masalah.....   | 9       |
| 1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....  | 10      |
| 1.4 Kerangka Teori.....  | 10      |
| 1.4.1 Konsep Perilaku Pemimpin.....  | 14      |
| 1. Perilaku Mengarahkan.....   | 16      |
| 2. Perilaku Mendukung.....   | 16      |
| 1.4.2 Konsep Semangat Kerja Bawahan.....   | 17      |
| 1. Disiplin.....   | 18      |
| 2. Kerjasama.....  | 18      |
| 3. Tanggungjawab.....  | 19      |
| 1.4.3 Hubungan Antara Konsep Perilaku Pemimpin dengan<br>Semangat Kerja Bawahan..... | 19      |
| 1.5 Hipotesis.....   | 20      |
| 1.6 Definisi Operasional.....  | 21      |
| 1.6.1 Variabel Perilaku Pemimpin.....  | 22      |
| 1. Indikator perilaku Mengarahkan.....   | 23      |
| 2. Indikator Perilaku Mendukung.....   | 23      |
| 1.6.2 Variabel Semangat kerja bawahan.....   | 24      |

|   |    |
|---|----|
| 1. Indikator Disiplin.....  | 24 |
| 2. Indikator Kerjasama .....  | 25 |
| 3. Indikator Tanggungjawab.....                                       | 26 |
| 1.7 Metode Penelitian.....  | 26 |
| 1.7.1 Metode Penentuan Populasi .....                                 | 27 |
| 1.7.2 Metode Penentuan Sampel.....                                    | 27 |
| 1.7.3 Metode Pengumpulan Data.....                                    | 28 |
| 1. Teknik Observasi.....  | 29 |
| 2. Teknik Interview.....  | 29 |
| 3. Teknik Kuisisioner.....  | 29 |
| 4. Teknik Dokumentasi .....   | 30 |
| 1.7.4 Metode Analisi Data .....                                       | 30 |
| II. DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN                                       |    |
| 2.1 Pengantar .....   | 33 |
| 2.2 Pokok-Pokok Organisasi dan Prosedur Kepolisian Resort Jember..... | 33 |
| 2.3 Kedudukan, Tugas dan Fungsi.....                                  | 34 |
| 2.4 Susunan Organisasi, Pembagian Tugas dan Tanggung Jawab.....       | 36 |
| 2.4.1 Susunan Organisasi .....  | 36 |
| 2.4.2 Pembagian Tugas dan Tanggung Jawab .....                        | 37 |
| 2.5 Keadaan dan Komposisi Pegawai .....                               | 43 |
| 2.6 Logistik dan Intendant.....                                       | 45 |
| 2.7 Hubungan dan Tata Kerja .....                                     | 44 |
| III. PENYAJIAN DATA VARIABEL PENELITIAN                               |    |
| 3.1 Pengantar.....  | 46 |
| 3.2 Variabel X (Perilaku Pemimpin).....                               | 46 |
| 3.2.1 Perilaku Mengarahkan (X1).....                                  | 47 |
| 3.2.2 Perilaku Mendukung (X2).....                                    | 48 |
| 3.3 Variabel Y (Semangat Kerja Bawahan).....                          | 49 |
| 3.3.1 Disiplin (Y1) .....   | 49 |
| 3.3.2 Kerjasama (Y2).....   | 51 |
| 3.3.3 Tanggungjawab (Y3).....   | 52 |

## IV. ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

|  |    |
|--|----|
| 4.1 Pengantar.....   | 53 |
| 4.2 Penentuan Nilai Rank.....  | 53 |
| 4.2.1 Variabel X (Perilaku Pemimpin).....  | 54 |
| 4.2.2 Variabel Y (Semangat Kerja Bawahan).....                                     | 55 |
| 4.3 Penentuan korelasi .....   | 56 |
| 4.3.1 Perhitungan Antara Variabel X dan Variabel Y .....                           | 57 |
| 4.3.2 Menentukan $T_x$ dan $T_y$ .....   | 58 |
| 4.3.3 Menentukan Nilai $X^2$ dan $Y^2$ .....                                       | 59 |
| 4.3.4 Menentukan Koefisien Korelasi Variabel X dan Variabel Y..                    | 60 |
| 4.3.5 Pengujian Tingkat Signifikan.....  | 60 |
| 4.4 Interpretasi Data Tentang Perilaku Pemimpin dengan Semangat Kerja Bawahan..... | 61 |

## V. PENUTUP

|                     |    |
|---------------------|----|
| 5.1 Kesimpulan..... | 64 |
| 5.2 Saran.....      | 65 |

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

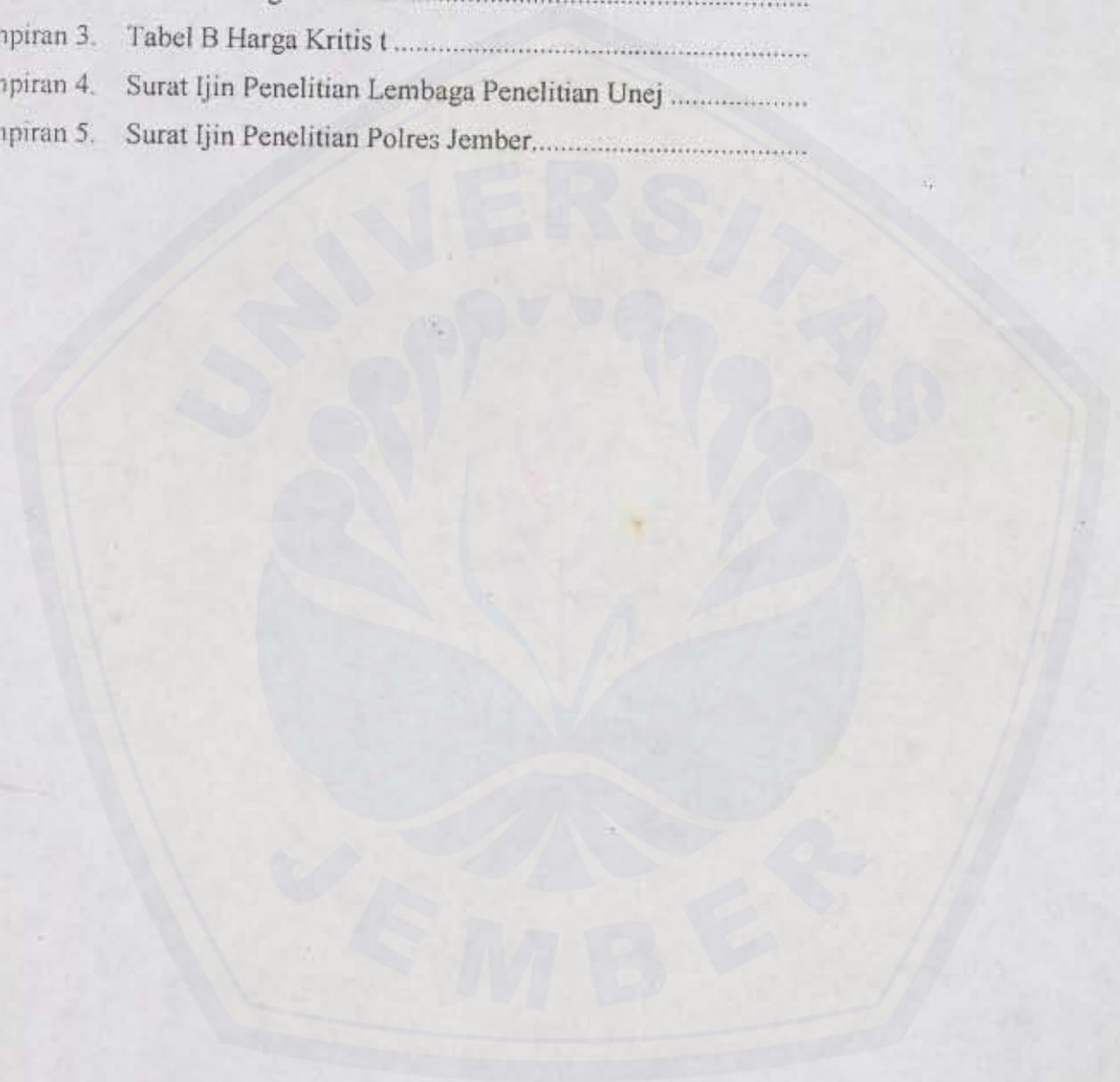
| Tabel  | Halaman |
|--|---------|
| 1 Target dan Realisasi Program Kerja Polres Jember Periode Januari 2002 s.d. Desember 2002.....              | 2       |
| 2 Daftar Absensi Pegawai Polres Jember Periode Januari 2002 s.d. Desember 2002.....                          | 4       |
| 3 Pelaksanaan Rapat Koordinasi dan Evaluasi Kerja Polres Jember Periode Januari 2002 s.d. Desember 2002..... | 8       |
| 4 Pendistribusian Sampel pada Tiap-Tiap Bagian di Polres Jember.....   | 28      |
| 5 Data Personil di Polres Jember Berdasarkan Jenis Golongan Per Januari 2003.....                            | 43      |
| 6 Data Personil di Polres Jember Berdasarkan Jenis Pendidikan Per Januari 2003.....                          | 44      |
| 7 Data Personil di Polres Jember Berdasarkan masa kerja Per Januari 2003.....                                | 44      |
| 8 Data Logistik di Markas Kepolisian Resort Jember.....  | 45      |
| 9 Data Responden Terhadap Indikator Perilaku Mengarahkan.....  | 47      |
| 10 Data Responden Terhadap Indikator Perilaku mendukung.....   | 48      |
| 11 Data Responden Terhadap Indikator Disiplin.....   | 50      |
| 12 Data Responden Terhadap Indikator Kerjasama.....  | 51      |
| 13 Data Responden Terhadap Indikator Tanggunag jawab.....  | 52      |
| 14 Data Penentuan Nilai Rank dari Variabel Perilaku Pemimpin   | 54      |
| 15 Data Penentuan Nilai Rank dari Variabel Semangat Kerja Bawahan.....                                       | 55      |
| 16 Tabel Kerja Untuk Mencari Korelasi Antara Variabel X dan Variabel Y.....                                  | 57      |
| 17 Tabel Nilai X.....  | 58      |
| 18 Tabel Nilai Y.....  | 58      |

|    |  |    |
|----|--|----|
| 19 | Prosentase Jawaban Responden Terhadap Variabel Perilaku Pemimpin.....      | 62 |
| 20 | Prosentase Jawaban Responden Terhadap Variabel Semangat kerja bawahan..... | 62 |



DAFTAR LAMPIRAN

|  | Halaman |
|--|---------|
| Lampiran 1. Daftar Kuesioner Jawaban Responden.....            | 68      |
| Lampiran 2. Tabel P Harga kritis rs.....                       |         |
| Lampiran 3. Tabel B Harga Kritis t.....                        |         |
| Lampiran 4. Surat Ijin Penelitian Lembaga Penelitian Unej..... |         |
| Lampiran 5. Surat Ijin Penelitian Polres Jember.....           |         |





## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Pada dasarnya manusia adalah makhluk sosial yang tidak dapat terlepas dari ketergantungan terhadap orang lain. Dalam usahanya untuk memenuhi apa yang menjadi dorongan hatinya, maka manusia akan mencari orang lain untuk dijadikan partnernya, yang kemudian diajak kerja sama untuk mencapai apa yang menjadi tujuannya. Hal ini sesuai pendapat Effendy (1986:2) yang menyatakan bahwa secara kodratiah seseorang tidak dapat hidup sendirian, ia akan mencari orang lain untuk dijadikan teman hidup dalam rangka memenuhi dorongan hatinya.

Salah satu cara untuk mencapai apa yang menjadi tujuannya adalah masuk dalam suatu organisasi, di mana organisasi merupakan suatu wahana kerjasama antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Siagian (1984:7) bahwa:

Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerjasama untuk mencapai sesuatu tujuan bersama dan terikat secara formal dalam suatu ikatan hirarki di mana selalu terdapat hubungan antara seorang atau sekelompok orang yang disebut pimpinan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.

Dari uraian di atas maka dapat dikatakan dalam suatu organisasi terdapat hubungan antara pimpinan dan bawahan yang sesuai dengan rangkaian hirarki di mana keduanya merupakan faktor sumberdaya manusia yang bekerjasama untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Hal ini tentu saja juga terdapat pada Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember sebagai salah satu organisasi yang bergerak di bidang ketertiban dan keamanan masyarakat.

Di dalam pembangunan peranan polisi sebagai penjamin ketertiban dan keamanan tidak dapat dielakkan lagi. Polisi memegang peranan penting di dalam suatu negara dalam upaya melindungi negara dari berbagai ancaman dalam negeri, sebagai alat-alat negara dalam menegakkan hukum, menjamin kelancaran roda pemerintahan, melindungi rakyat dan hak-haknya dengan selalu waspada,

memberikan pertolongan dan paksaan demi ketertiban suatu masyarakat. Hal ini sesuai dengan pengertian polisi menurut Kist (dalam Prakoso, 1987:136) yaitu:

Polisi adalah bagian daripada kekuasaan eksekutif yang bertugas melindungi negara, alat-alat negara, demi kelancaran jalannya roda pemerintahan, rakyat dan hak-haknya terhadap penyerangan dan bahaya dengan selalu waspada, dengan pertolongan dan paksaan.

Gewin (dalam Prakoso, 1987:136) memberikan perumusan lebih luas tentang tugas polisi yaitu:

Tugas polisi adalah bagian dari tugas negara, perundang-undangan dan pelaksanaan untuk menjamin tata tertib ketentraman dan keamanan, menegakkan negara, menanamkan pengertian ketaatan dan kepatuhan.

Sedangkan mengenai fungsi polisi Prakoso (1987:135) memberikan pengertian yaitu:

Fungsi polisi adalah merupakan bagian daripada tugas negara, maka dibentuk organ Polisi yang kemudian mempunyai tujuan sendiri pula.

Dari pengertian di atas dapat dikatakan bahwa di dalam menjalankan fungsinya Polisi membentuk organ-organ tersendiri yang kemudian organ-organ tersebut berusaha untuk mencapai tujuannya masing-masing. Pelaksanaan fungsi tersebut dijabarkan lebih lanjut oleh Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember sebagai berikut:

**TABEL 1**

**Target dan Realisasi Program Kerja Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember Periode Januari 2002 s.d. Desember 2002**

| No | Fungsi  | Jenis Kegiatan  | Target (%) | Realisasi (%) | Rata-Rata (%) |
|----|---------|---|------------|---------------|---------------|
| 1  | IPP     | a. Penyelidikan<br>b. Pengamanan<br>c. Penggalangan<br>d. Produk Intel<br>e. Yanmas                               | 100        | 100           |               |
| 2  | Sabhara | a. Pengaturan<br>b. Penjagaan<br>c. Pengawasan<br>d. Patroli<br>e. TPTKP<br>f. Tipiring<br>g. Bantuan Upaya Paksa | 100        | 100           |               |
| 3  | Lantas  | a. Pengaturan<br>b. Dikmas Lantas<br>c. Rekayasa<br>d. Gakkum<br>e. Reg Indent                                    | 100        | 80            | 95,4          |

| No | Fungsi  | Jenis Kegiatan   | Target (%) | Realisasi (%) | Rata-Rata (%) |
|----|---------|--|------------|---------------|---------------|
| 4  | Bimmas  | a. Pembinaan<br>b. Bin Kamsa<br>c. Bin Redawan<br>d. Penyuluhan<br>e. Penerangan | 100        | 100           |               |
| 5  | Reserse | a. Lidik<br>b. Upaya Paksa<br>c. SPDP<br>d. SPPP<br>e. P. 21<br>f. Gelar perkara | 100        | 97            |               |

Sumber: Data Sekunder Puskodalops Polres Jember

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa realisasi program kerja Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember dapat dikategorikan baik yaitu 95,4%, namun hal ini masih perlu ditingkatkan lagi hingga mencapai target optimal yaitu 100%.

Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember di dalam menjalankan tugas-tugas dan fungsi-fungsi kepolisian tentu saja menuntut kepada setiap anggotanya untuk mempunyai semangat kerja yang tinggi di dalam menjalankan tugasnya dan fungsinya tersebut sehingga tujuan organisasi dapat segera terealisasikan. Semangat kerja merupakan salah satu bagian penting yang harus diperhatikan sebab di dalamnya menyangkut masalah kejiwaan pegawai untuk mau bekerjasama dengan baik dan yakin akan sukses untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengertian semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan yang diharapkan akan lebih cepat dan lebih baik (Nitisemito, 1992:160). Dengan demikian dapat disimpulkan apabila semangat kerja bawahan tinggi (dalam hal ini anggota Kepolisian Resort Jember), maka bawahan dapat melaksanakan pekerjaan dan pelayanan terhadap masyarakat dengan lebih cepat dan lebih baik.

Kodisi Semangat kerja sendiri salah satunya dapat dilihat dari data absensi pegawai sebagaimana yang dinyatakan Anoraga dan Suyati (1995:77) bahwa kondisi menurunnya semangat kerja antara lain: rendahnya produktivitas kerja, tingkat absensi tinggi, *labour turn over* tinggi. Untuk mengetahui tingkat absensi

pegawai Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember, dapat dilihat dari tabel berikut:

TABEL 2

**Daftar Absensi Pegawai Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort  
Jember Periode Januari 2002 s.d Desember 2002**

| No. | Bulan     | Absen | Prosentase | Jumlah Pegawai |
|-----|-----------|-------|------------|----------------|
| 1   | Januari   | 1     | 0,25       | 400            |
| 2   | Februari  | -     | 0          |                |
| 3   | Maret     | -     | 0          |                |
| 4   | April     | -     | 0          |                |
| 5   | Mei       | -     | 0          |                |
| 6   | Juni      | 2     | 0,50       |                |
| 7   | Juli      | 1     | 0,25       |                |
| 8   | Agustus   | -     | 0          |                |
| 9   | September | 1     | 0,25       |                |
| 10  | Oktober   | -     | 0          |                |
| 11  | Nopember  | 3     | 0,75       |                |
| 12  | Desember  | -     | 0          |                |
|     |           |       | 2,00       |                |

Sumber: Data Sekunder Provost Polres Jember

Dari tabel di atas dapat diketahui rata-rata absensi pegawai di Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember mencapai 2,00%. Tingkat absensi yang mencapai 2,00% dapat dikategorikan rendah karena di bawah standart sebagaimana yang dikemukakan oleh Murdjana (1986:85) bahwa jika rata-rata tingkat absensi lebih dari 3% maka tergolong tinggi.

Kondisi seperti di atas tidak terlepas dari persoalan manajerial antara pemimpin dan bawahannya. Pemimpin di dalam menjalankan organisasi akan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang kegiatannya dijabarkan Manullang (1996:17) sebagai berikut:

1. *Forecasting* adalah kegiatan meramalkan, memproyeksikan atau mengadakan taksiran terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi sebelum suatu rencana yang lebih pasti dapat dilakukan
2. *Planing* adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan
3. *Organizing* adalah aktivitas manajemen dalam menetapkan orang-orang serta menetapkan tujuan, fungsi, wewenang serta tanggung jawab masing-masing dengan tujuan terciptanya aktivitas-aktivitas yang berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan
4. *Staffing* adalah penyusunan personalia pada suatu organisasi sejak dari merekrut tenaga kerja, pengembangan sampai pada usaha agar setiap tenaga petugas memberi daya guna maksimal kepada organisasi

5. *Directing* adalah usaha memberi bimbingan, saran, perintah-perintah atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing, agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju pada tujuan organisasi
6. *Leading* meliputi kegiatan Mengambil keputusan, mengadakan komunikasi agar ada saling mengerti antara atasan dan bawahan, memberi semangat, Inspirasi dan dorongan kepada bawahan, memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya, memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar terampil
7. *Coordinating* merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekocokan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan, menyatukan, dan menyelaraskan pekerjaan bawahan
8. *Motivating* meliputi pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada bawahan, agar bawahan melakukan kegiatan secara suka rela sesuai apa yang dikehendaki atasan
9. *Controlling* adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud tercapai tujuan yang telah digariskan semula
10. *Reporting* adalah penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan atau pemberian keterangan mengenai segala hal yang bertalian dengan tugas dan fungsi-fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi, baik secara lisan atau tertulis sehingga dalam menerima laporan dapat memperoleh gambaran tentang pelaksanaan tugas orang yang memberi laporan

Dari kegiatan-kegiatan di atas ternyata hanya fungsi leading dan fungsi motivasi saja lah yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk meningkatkan semangat kerja bawahan di dalam organisasi. Tetapi di dalam penelitian ini penulis lebih memfokuskan kepada fungsi leading. Alasannya kepemimpinan merupakan inti daripada manajemen karena kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat –manusia dan alat-alat lainnya – dalam suatu organisasi (Siagian, 1984:36).

Berhasil tidaknya suatu organisasi tergantung pada pemimpinnya, dan pemimpin pula lah yang bertanggungjawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pemimpin mempunyai peranan yang sangat strategis bagi kelangsungan suatu organisasi dengan alasan logis pemimpin sebagai motor penggerak sumber daya dari suatu organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut Thoha (1983:34) berpendapat:

Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh pemimpin. Pemimpinlah yang bertanggungjawab atas kegagalan suatu pekerjaan. Dengan demikian apakah kegiatan-kegiatan yang ada dalam organisasi dapat berjalan dengan lancar, para pegawai melaksanakan tugas dengan baik, penuh kesanggupan sehingga dapat mencapai sasaran yang telah ditentukan atau justru malah sebaliknya, semua ini tergantung dari bagaimana cara pemimpin dalam mengarahkan bawahannya.

Mengenai pengertian pemimpin secara lebih jelas Kartono (1985:33) menyatakan bahwa:

Seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai kelebihan khususnya kelebihan dan kecakapannya di suatu bidang, sehingga ia mampu mempengaruhi orang lain, untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu dalam mencapai satu atau beberapa tujuan.

Di dalam fungsi leading pemimpin akan berusaha mempengaruhi bawahannya tanpa menggunakan paksaan, Hal ini sesuai dengan pernyataan Gibson (1997:5) bahwa ketika seorang individu berusaha mempengaruhi perilaku lainnya dalam suatu kelompok tanpa menggunakan bentuk paksaan, kita menggambarkan usaha ini sebagai kepemimpinan. Lebih lanjut Gibson dkk. (1997:5) menyatakan bahwa pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain dari pada perilaku orang lain mempengaruhi mereka. Dari sini dapat diambil suatu pengertian bahwa pemimpin melalui perilakunya akan dapat mempengaruhi bawahannya untuk secara sukarela melaksanakan tugas pekerjaan yang diberikan pemimpin.

Perilaku yang diterapkan seorang pemimpin dapat menimbulkan semangat kerja bawahan untuk mau melaksanakan tugas dengan baik dan cepat, karena di dalam diri seorang pemimpin ada perilaku yang dapat menimbulkan semangat pada bawahannya untuk mau bekerja secara lebih giat. Hal ini sesuai dengan pendapat Matutina (1992:157) bahwa disamping sifatnya yang "panas", seorang pemimpin memiliki perilaku yang mampu membuat senang dan mampu membangkitkan semangat bawahannya untuk bekerja keras.

Selanjutnya Straus dan Sayless (1986:156) memberikan pengertian mengenai perilaku pemimpin yaitu sikap yang diwujudkan oleh pemimpin baik

melalui ucapan maupun melalui perbuatannya agar bawahan mau mengikuti apa yang diwujudkan oleh pemimpinnya.

Nitisemito (1982:10) memberikan penjabaran mengenai bentuk-bentuk perilaku pemimpin sebagai berikut:

1. Berikan gaji yang cukup pada karyawan
2. Memperhatikan kebutuhan rohani bagi para karyawan
3. Sekali-kali perlu menciptakan suasana santai
4. Tempat kerja karyawan perlu mendapat perhatian
5. Harga diri karyawan perlu mendapat perhatian
6. Tempatkan para karyawan pada posisi yang tepat
7. Berikan kesempatan untuk maju kepada karyawan
8. Perasaan aman menghadapi masa depan bagi karyawan perlu diperhatikan
9. Usahakan agar para karyawan mempunyai loyalitas
10. Sekali-sekali para karyawan perlu diajak berunding
11. Musik juga dapat meningkatkan gairah dan semangat kerja para karyawan
12. Pemberian insentif yang baik dapat mempengaruhi semangat dan gairah kerja karyawan

Bentuk-bentuk perilaku pemimpin di atas dapat digolongkan menjadi dua perilaku pemimpin. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Thoha (1983:311) bahwa ada dua hal yang biasa dilakukan pemimpin terhadap bawahannya atau pengikutnya yakni perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung.

Agar para bawahan dapat sesuai dengan kehendak pemimpin, maka seorang pemimpin harus berusaha mewujudkan perilaku yang bersifat mengarahkan dan mendukung. Yang dimaksud perilaku pemimpin yang bersifat mengarahkan menurut Thoha (1983:311) adalah:

Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Bentuk komunikasi satu arah ini antara lain menetapkan peraturan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya dilakukan, di mana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.

Seorang pemimpin dalam perilaku mengarahkan lebih melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Apabila sudah mampu melakukan kegiatan tersebut maka bawahan akan lebih mengerti dalam mengerjakan tugas dengan semangat kerja yang tinggi.

Sedang bentuk perilaku yang mendukung menurut Thoha (1983:312) adalah sebagai berikut:

Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interkasi dan melibatkan pengikut dalam proses pengambilan keputusan.

Berdasarkan pendapat di atas seorang pemimpin melibatkan diri dalam bentuk komunikasi dua arah. Apabila seorang pemimpin selalu memperhatikan dan mendengarkan apa yang disampaikan bawahan, memberikan dukungan dan dorongan terhadap bawahan dalam melaksanakan tugas, serta memberikan kesempatan pada bawahan dalam proses pengambilan keputusan, maka para bawahan tersebut akan merasa diperhatikan dan senang dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga semangat kerja bawahan akan semakin meningkat.

Untuk mengetahui kondisi perilaku pemimpin yang mengarahkan maupun yang mendukung dapat dilihat dari aktivitas rapat koordinasi dan evaluasi kerja yang diadakan tiap bulan, sebagaimana pada table berikut:

**TABEL 3**  
**Pelaksanaan Rapat Koordinasi dan Evaluasi Kerja**  
**Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember**  
**Periode Januari 2002 s.d Desember 2002**

| No | Bulan     | Target | Realisasi | Presentasi (%) |
|----|-----------|--------|-----------|----------------|
| 1  | Januari   | 3      | 3         | 100            |
| 2  | Februari  | 2      | 2         |                |
| 3  | Maret     | 2      | 2         |                |
| 4  | April     | 3      | 3         |                |
| 5  | Mei       | 1      | 1         |                |
| 6  | Juni      | 1      | 1         |                |
| 7  | Juli      | 3      | 3         |                |
| 8  | Agustus   | 2      | 2         |                |
| 9  | September | 2      | 2         |                |
| 10 | Oktober   | 1      | 1         |                |
| 11 | November  | 3      | 3         |                |
| 12 | Desember  | 3      | 3         |                |

Sumber: Data Skunder Puskodalops Polres Jember

Data di atas menunjukkan bahwa perilaku pemimpin Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember dalam mengarahkan dan mendukung bawahannya adalah tinggi, sebab semua rapat yang ditargetkan selalu

dilaksanakan, hal ini dilakukan demi kelancaran para bawahan menjalankan tugasnya.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dan ingin membuktikan suatu teori tentang pengaruh perilaku pemimpin terhadap dengan semangat kerja bawahan di Kepolisian Resort Jember.

## 1.2. Perumusan Masalah

Perumusan masalah sangat penting sekali dalam penelitian, karena pelaksanaan penelitian selalu berangkat dari masalah yang ada, selanjutnya Loedin (1988:12) memberikan persyaratan dari suatu masalah adalah:

1. menunjukkan antara dua variable atau lebih
2. persoalan harus ditegaskan dalam bahasa yang jelas
3. untuk memudahkan dituangkan dalam kalimat Tanya
4. persoalan harus memungkinkan pengukuran secara empiris.

Sedangkan masalah masih dibagi menjadi 3 jenis menurut Arikunto (1996:28) sebagai berikut:

1. problema untuk mengetahui status dan mendeskripsikan fenomena
2. problema untuk membandingkan dua fenomena/ lebih (problema komparasi)
3. problema untuk mencari hubungan antara dua fenomena (problema korelasi)

Lebih terinci Arikunto membagi 2 macam problema korelasi, yaitu:

1. Korelasi sejajar,...Antara keadaan pertama dengan yang kedua tidak terdapat hubungan sebab akibat, tetapi dapat dicari alasan mengapa diperkirakan ada hubungannya. Bunyi judul penelitian ini antara: "korelasi ...dengan... atau "hubungan...dengan..." atau "Studi korelasi antara...dengan..."
2. Korelasi sebab-akibat,...Keadaan pertama berpengaruh terhadap yang kedua. Oleh karenanya penelitian korelasional jenis yang kedua ini juga disebut sebagai penelitian pengaruh. Judul penelitiannya antara lain "pengaruh...terhadap..."

Selanjutnya yang menjadi masalah dalam penelitian ini adalah mencari problema korelasi yang memiliki sebab-akibat yaitu:

Adakah pengaruh perilaku pemimpin terhadap semangat kerja bawahan di Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember ?

### 1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Seseorang yang melakukan aktivitas tertentu pasti mempunyai tujuan dan kegunaan tertentu. Sesuai dengan topik penelitian ini tujuan dan kegunaan yang ingin dicapai adalah:

#### 1.3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang penulis lakukan adalah ingin mengetahui adanya pengaruh perilaku pemimpin sebagai variable (X) terhadap semangat kerja bawahan sebagai variable (Y) di Markas Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember sebagai pembuktian terhadap teori yang diajukan

#### 1.3.2. Kegunaan Penelitian

1. Dari hasil penelitian diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran bagi pihak-pihak yang berkepentingan serta sebagai pedoman untuk meningkatkan semangat kerja bawahan khususnya di Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember
2. Sebagai praktek untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dengan metode ilmiah sekaligus untuk menerapkan dan membuktikan teori-teori yang telah penulis terima pada kenyataan-kenyataan dan masalah-masalah yang konkrit

### 1.4. Kerangka Teori

Sarana pokok untuk menyusun hubungan sistematis antara fenomena sosial maupun alami yang hendak diteliti adalah teori, yaitu rangkaian yang logis dari suatu proposisi atau lebih. Teori merupakan informasi ilmiah yang dapat diperoleh dengan merangkai abstraksi-abstraksi pengertian maupun hubungan proposisi. Lebih lanjut Tjokrowinoto (1991:8) mendefinisikan teori sebagai berikut :

Teori merupakan serangkaian hubungan dari konsep definisi-definisi yang melukiskan sistematis hubungan dari gejala sosial maupun natural dengan maksud untuk menerangkan dan memprediksi hubungan antara

gejala tersebut. Dengan demikian teori menuntut adanya konseptual (*construct definition*) dari konsep atau konstruk sebagai elemen terkecil, teori mempunyai arti representatif simbolik.

Berdasarkan penjelasan di atas penulis berusaha menghubungkan konsep-konsep yang ada untuk menjawab secara teoritis suatu masalah tentang ada tidaknya pengaruh perilaku pemimpin terhadap semangat kerja bawahan di dalam suatu organisasi.

Setiap organisasi apa pun bentuknya akan berusaha untuk mencapai tujuan dengan baik, efektif dan efisien. Organisasi sendiri dalam pengertiannya menurut Siagian (1987:67) adalah :

Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerjasama untuk mencapai sesuatu tujuan bersama dan terikat secara formal dalam suatu ikatan hirarki di mana selalu terdapat hubungan antara seorang atau sekelompok orang yang disebut pimpinan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.

Pada dasarnya keberhasilan suatu organisasi tergantung pada cara-cara seorang pemimpin (*technical skills*) dalam menjalankan organisasi, sedangkan kepemimpinan dari seorang pemimpin akan sukses apabila pemimpin memiliki kemampuan mengerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik (*managerial skill*). Hal ini sesuai dengan pendapat Siagian (1984:36) bahwa:

Sukses tidaknya suatu organisasi mencapai tujuan yang telah ditentukan tergantung atas cara-cara memimpin yang dipraktekkan oleh orang-orang "atasan" itu. Sebaliknya sukses tidaknya seorang pemimpin melaksanakan tugas kepemimpinannya, tidak terutama ditentukan oleh keterampilan teknis (*technical skills*) yang dimilikinya, akan tetapi lebih banyak ditentukan oleh keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik (*managerial skills*).

Bagaimana seorang pemimpin diterima pengikutnya sebagian besar adalah tergantung pada gaya kepemimpinan yang digunakan (Gibson dkk., 1997:5), pemimpin di dalam mengelola organisasi memiliki pandangan tersendiri terhadap bawahannya sehingga pemimpin akan menerapkan gaya kepemimpinan tertentu yang dianggapnya cocok diterapkan terhadap bawahannya. Untuk memahami lebih jauh mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin maka

Likert (dalam Gibson dkk. 1997:14) mengungkapkan hasil studi dari University of Michigan sebagai berikut:

Melalui wawancara dengan pemimpin dan pengikutnya, peneliti mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yang berbeda, disebut sebagai *job-centered*/ berpusat pada pekerjaan dan *employee-centered*/ berpusat pada karyawan. **Pemimpin yang job centered** menerapkan pengawasan ketat sehingga bawahan melaksanakan tugasnya dengan menggunakan prosedur yang telah ditentukan. Pemimpin ini mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan dan prestasi pengikutnya. Perhatian pada orang dilihat sebagai suatu hal mewah yang tidak dapat selalu dipenuhi oleh pemimpin.

**Pemimpin yang berpusat pada karyawan** percaya dalam mendelegasikan pengambilan keputusan dan membantu pengikutnya dalam memuaskan kebutuhannya dengan cara membentuk suatu lingkungan kerja yang suportif. Pemimpin yang berpusat pada karyawan memiliki perhatian terhadap kemajuan, pertumbuhan dan prestasi pribadi pengikutnya. Tindakan-tindakan ini diasumsikan dapat memajukan pembentukan dan perkembangan kelompok.

Kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian Likert (Gibson dkk.,1997:24) adalah:

Gaya berpusat pada karyawan dan pekerjaan menghasilkan peningkatan produksi. Namun, sesudah periode waktu yang singkat, gaya berpusat pada pekerjaan menimbulkan tekanan penolakan melalui absensi, 'turn over', keluhan, dan sikap yang tidak pada tempatnya. Gaya terbaik adalah berpusat pada karyawan.

Dari hasil studi di atas penulis cenderung terfokus membahas pemimpin yang berpusat pada bawahannya yang cenderung untuk berorientasi kepada pendelegasian wewenang dan memperhatikan kebutuhan bawahan di dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Hal ini relevan dengan gaya manajemen modern yang banyak diterapkan oleh organisasi-organisasi dewasa ini, menurut Anoraga dan Suyati (1995:110) bahwa pemimpin tahun 90-an akan ikut dan mendorong pembentukan team dan team work bekerja dalam team. Maksudnya adalah tindakan-tindakan yang dilakukan pemimpin yang berorientasi pada bawahan dapat memajukan pembentukan dan perkembangan kelompok-kelompok di dalam organisasi, sehingga gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan sangat penting diterapkan di dalam organisasi yang membutuhkan kerjasama yang tinggi antar kelompok di dalam organisasi.

Gaya kepemimpinan tercermin dari perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin sebagaimana yang dikemukakan Harsey dan Blanchard (1995:114) bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah pola perilaku yang diibaratkan orang itu pada saat mempengaruhi aktifitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain. Mengenai perilaku pemimpin yang dimaksud di sini adalah perilaku pemimpin yang mengarahkan di mana seorang pemimpin harus dapat melibatkan dirinya dalam komunikasi satu arah dan perilaku pemimpin yang memberikan dukungan yaitu seorang pemimpin dituntut untuk mampu melibatkan diri dalam komunikasi dua arah. Hal ini didasari pendapat Thoha (1983:311) bahwa dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin ada dua hal yang biasa dilakukan terhadap bawahannya atau pengikutnya, yakni perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung.

Selanjutnya Straus dan Sayless (1986:156) memberikan pengertian mengenai perilaku pemimpin yaitu sikap yang diwujudkan oleh pemimpin baik melalui ucapan maupun melalui perbuatannya agar bawahan mau mengikuti apa yang diwujudkan oleh pemimpinnya.

Pemimpin akan mempengaruhi bawahannya melalui perilaku yang diterapkan seorang pemimpin agar bawahan mau melaksanakan keinginan seorang pemimpin. Karena pada dasarnya pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain dari pada perilaku orang lain mempengaruhi mereka (Gibson dkk., 1997:5). Dengan perilaku yang diterapkannya seorang pemimpin mampu membangkitkan dan meningkatkan semangat kerja para bawahannya. Hal ini dikarenakan di dalam diri seorang pemimpin terdapat perilaku yang dapat menimbulkan semangat pada bawahannya untuk mau bekerja secara lebih giat. Sebagaimana yang dikemukakan Matutina (1992:157) bahwa disamping sifatnya yang "panas", seorang pemimpin memiliki perilaku yang mampu membuat senang dan mampu membangkitkan semangat bawahannya untuk bekerja keras. Semangat kerja yang dimaksud di sini adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan yang diharapkan akan lebih cepat dan lebih baik (Nitisemito, 1992:160). Dan dengan

semangat kerja yang tinggi maka secara tidak langsung tujuan organisasi dapat segera tercapai dengan sukses.

Berpijak dari penjelasan di atas dan pendapat Barber (1982:65) bahwa berhasil tidaknya kebijaksanaan personalia dapat ditentukan oleh pengaruh pada semangat karyawan. Dapat ditarik suatu pemahaman bahwa perilaku pemimpin sangat menentukan terhadap semangat kerja bawahannya sehingga dengan perilakunya seorang pemimpin dapat menimbulkan dan meningkatkan semangat kerja bawahannya. Dan semangat kerja seorang bawahan sangat diperlukan karena dengan semangat kerja yang tinggi seorang bawahan akan dapat melaksanakan suatu pekerjaan secara lebih giat sehingga tujuan organisasi akan dapat terealisasi secara lebih cepat dan lebih baik.

Guna membahas suatu permasalahan yang diajukan di muka, penulis memaparkan secara terinci konsep yang berkaitan dengan perilaku pemimpin dan semangat kerja bawahan. Untuk itu dalam penelitian ini penulis uraikan konsep-konsep sebagai berikut:

1. konsep perilaku pemimpin sebagai variable pengaruh (X)
2. konsep semangat kerja bawahan sebagai variable terpengaruh (Y)

#### **1.4.1. Konsep Perilaku Pemimpin**

Sebelum penulis membahas masalah perilaku pemimpin penulis akan menjelaskan terlebih dahulu pengertian pemimpin. Pemimpin adalah seorang yang memiliki kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan. Hal tersebut sesuai dengan pengertian pemimpin menurut Kartono (1985:33) yaitu:

Seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai kelebihan khususnya kelebihan dan kecakapannya di suatu bidang, sehingga ia mampu mempengaruhi orang lain, untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu dalam mencapai satu atau beberapa tujuan.

Dengan demikian seorang pemimpin mempunyai kelebihan yang dapat mempengaruhi bawahannya sehingga bawahan tersebut mampu melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan semangat kerja yang tinggi guna mencapai tujuan.

Seiring dengan hal tersebut di atas Sukarno (1986:124) mengemukakan pendapatnya:

Pemimpin harus bisa mengarahkan, membimbing, memberi fasilitas-fasilitas, contoh, dan kegairahan kerja. Pada pemimpin harus ada unsur mendidik, dapat mengantarkan yang dipimpin ke arah yang sempurna dengan memberikan petunjuk-petunjuk.

Dari pengertian di atas jelaslah bahwa pemimpin adalah orang yang mampu memberikan dorongan dan bimbingan serta memberikan contoh perilaku yang mendidik dalam meningkatkan kegairahan kerja sehingga mereka mempunyai semangat kerja yang tinggi.

Berbicara masalah pemimpin maka yang akan dibahas di sini adalah perilaku pemimpin yang sebenarnya merupakan kegiatan interaksi antara pemimpin dengan bawahannya, dalam hal ini di arahkan untuk meningkatkan semangat kerja bawahan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Berkaitan dengan hal tersebut di atas Thoha (1983:35) mengemukakan pendapatnya bahwa perilaku adalah suatu fungsi dari interaksi antara seorang individu dengan lingkungannya.

Berpijak dari pendapat di atas, maka perilaku yang dimaksud di sini adalah kegiatan interaksi antara pemimpin dengan bawahannya, sehingga dari interaksi tersebut menimbulkan perilaku individu yang sesuai dengan tujuan organisasi. Lebih lanjut Straus dan Sayless (1986:156) memberikan pengertian mengenai perilaku pemimpin yaitu sebagai sikap yang diwujudkan oleh pemimpin baik melalui ucapan maupun melalui perbuatannya agar bawahan mau mengikuti apa yang diwujudkan oleh pemimpinnya.

Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin ini, ada dua hal yang biasa dilakukan terhadap bawahannya atau pengikutnya yakni perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. (Thoha, 1983:311)

Berdasarkan uraian di atas maka penulis menekankan pada konsep perilaku pemimpin yang terdiri dari:

- a. perilaku mengarahkan
- b. perilaku mendukung

Kedua macam perilaku pemimpin inilah yang menjadi titik fokus pembahasan dalam perilaku pemimpin. Pada suatu saat pemimpin memberikan pengarahan sehubungan dengan pelaksanaan tugas dan pada saat yang lain

pemimpin memberikan dukungan pada bawahan dalam melaksanakan tugas agar hasil pekerjaannya sesuai dengan yang diharapkan.

### 1. Perilaku mengarahkan

Dalam perilaku mengarahkan seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Bentuk komunikasi satu arah ini antara lain pemimpin menetapkan peranan apa yang seharusnya dilakukan bawahan, di mana melakukan hal tersebut, bagaimana suatu tugas harus dilaksanakan, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya. Hal ini sesuai bentuk perilaku pemimpin yang dikemukakan Thoha (1983:311) sebagai berikut:

Perilaku mengarahkan dapat dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Bentuk komunikasi satu arah ini antara lain menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya dilakukan, di mana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.

Dari pengertian di atas seorang pemimpin yang melibatkan diri dalam komunikasi satu arah ini dapat melalui aktivitas; pertama, adalah menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, kedua, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya dilakukan, ketiga, memberitahukan di mana melakukan hal tersebut, keempat, memberikan petunjuk bagaimana melakukan suatu tugas, dan kelima, melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya, dengan harapan dapat menghindari kesalahan-kesalahan dan penyimpangan-penyimpangan yang dilakukan bawahan dalam melaksakan pekerjaan.

### 2. Perilaku Mendukung

Pemimpin yang selalu melibatkan diri dalam komunikasi dua arah terhadap bawahannya dapat menimbulkan suasana hangat dalam lingkungan organisasi. Sikap ini merupakan salah satu bentuk perilaku mendukung dari seorang pemimpin yang mempengaruhi bawahannya, mereka akan bekerja dengan perasaan senang disertai dengan perasaan ikhlas dan semangat kerja yang tinggi.

Pengertian perilaku yang mendukung menurut Thoha (1983:312) adalah sebagai berikut:

Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi dan melibatkan pengikut dalam proses pengambilan keputusan.

Berdasarkan pendapat di atas maka dalam hal ini ada empat hal yang termasuk perilaku pemimpin yang mendukung. Aktivitas yang pertama, adalah memperhatikan dan mendengarkan apa yang disampaikan bawahan, dalam hal ini pemimpin dituntut memiliki pengertian yang simpatik terhadap masukan dari bawahan. Kedua, memberikan dukungan dan dorongan terhadap bawahan dalam melaksanakan tugas sehingga dapat meningkatkan semangat kerja bawahan. Ketiga, memudahkan interaksi yang berarti pemimpin mengadakan dialog dan ikut memecahkan masalah yang dihadapi bawahan sehingga terjadi hubungan yang harmonis dalam suatu organisasi. Keempat, memberikan kesempatan pada bawahan dalam proses pengambilan keputusan, hal ini dilakukan agar bawahan mempunyai rasa tanggung jawab dan semangat kerja yang tinggi dalam melaksanakan hasil keputusan yang diambil.

#### 1.4.2. Konsep Semangat Kerja Bawahan

Bawahan atau pegawai merupakan salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Apabila bawahan mampu bekerjasama dengan giat dan konsekwen dalam mengejar tujuan bersama maka dapat dikatakan semangat kerja bawahan tinggi dan oleh karena itu tujuan suatu organisasi akan dapat tercapai dengan baik.

Hal ini sesuai dengan pendapat Leighton (dalam Moekijat, 1985:185) sebagai berikut:

Semangat kerja adalah kemampuan sekelompok orang-orang untuk bekerjasama dengan giat dan konsekwen dalam mengejar tujuan bersama. "bekerjasama" menekankan dengan tegas hakikat saling-hubungan dari suatu kelompok dengan suatu keinginan yang nyata untuk berkerjasama. "dengan giat dan konsekwen" menunjukkan cara untuk sampai pada tujuan melalui disiplin bersama. "tujuan bersama" menjelaskan bahwa tujuannya adalah satu yang mereka semua menjalankan.

Sejalan dengan pendapat di atas Lateiner (1985:22) mengemukakan bahwa semangat kerja tidak dapat dilepaskan dari soal-soal yang bersangkutan dengan disiplin kerja, kerjasama dan tanggungjawab.

Berdasarkan konsep di atas penulis cenderung untuk menentukan bahwa di dalam semangat kerja diperlukan adanya:

- a. disiplin
- b. kerjasama
- c. tanggungjawab

### 1. Disiplin

Disiplin kerja pada hakekatnya merupakan kesanggupan dalam melaksanakan tugas dengan semangat kerja tinggi dan ketaatan pegawai terhadap suatu ketentuan yang ada hubungannya dengan tugas pekerjaan yang dilaksanakan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Seperti yang diungkapkan Matutina (1992:63) bahwa:

Berbicara mengenai disiplin, berarti seseorang dituntut untuk melaksanakan setiap tata tertib dan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi, karena disiplin merupakan perbuatan yang mendasar pada pendapat atau keyakinan dan perilaku yang diharapkan dalam kehidupan bermasyarakat agar tetap terjamin suasana kerja yang tertib, teratur dan terkendali.

Dari pendapat di atas menunjukkan bahwa disiplin dapat ditegakkan apabila peraturan organisasi ditaati oleh seluruh bawahan.

### 2. Kerjasama

Bentuk kerjasama pasti ada dalam suatu kelompok atau organisasi dan merupakan hal yang sangat penting, karena pelaksanaan kerjasama ini menunjukkan hubungan yang baik antar anggota organisasi dalam melaksanakan tujuan secara bersama-sama dan saling membantu, sehingga dengan adanya kerjasama pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik. Seperti yang diungkapkan Nitisemito (1982:121) bahwa untuk suksesnya suatu pekerjaan seringkali

diperlukan kekompakan kerja dalam kelompok. Selanjutnya Lateiner (1985:37) mengemukakan pendapatnya sebagai berikut:

Kerjasama diartikan bekerja luar biasa atau mewajibkan diri sendiri untuk berbuat lebih dari pada yang menjadi kewajiban diri sendiri, sebab diri sendiri tahu bahwa hal itu akan menolong orang lain atau memberi keuntungan bagi kepentingan bersama.

Oleh karena kerjasama merupakan kekompakan kerja dalam organisasi, maka dalam kerjasama tersebut terdapat sikap tolong menolong dalam menyelesaikan pekerjaan. Sehingga dengan demikian akan memberikan keuntungan bagi organisasi atau kepentingan bersama.

Jadi jelas apabila ada kerjasama antar anggota dalam suatu organisasi maka usaha untuk kesuksesan suatu pekerjaan akan lebih cepat tercapai.

### **3. Tanggung Jawab**

Dalam suatu organisasi kita akan mengenal adanya atasan dan bawahan, dalam usahanya untuk mencapai tujuan atasan akan bekerja melalui kegiatan bawahannya, karena tidaklah mungkin atasan melakukan kegiatan secara keseluruhan. Kewajiban bawahan adalah melaksanakan kegiatan yang sesuai dengan perintah atasan, sehingga dapat dikatakan bawahan mempunyai tanggung jawab atas semua tugas yang diberikan atasan.

Tanggung jawab menurut Soekarno (1986:70) adalah suatu perasaan yakin/ mampu/ sanggup seseorang dalam mencapai sukses akan tugas-tugas/ pekerjaan-pekerjaan yang dibebankan di atas pundaknya dengan sebaik baiknya.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa tanggung jawab merupakan kesanggupan seorang pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan yang telah diserahkan oleh atasan kepadanya dengan sebaik baiknya hingga mencapai kesuksesan.

#### **1.4.3. Hubungan Antara Konsep Perilaku Pemimpin dengan Konsep Semangat Kerja Bawahan**

Cara-cara yang digunakan pemimpin dalam upaya membangkitkan semangat kerja bagi bawahan salah satunya adalah dengan perilaku yang

diterapkan pemimpin dalam menjalankan suatu organisasi karena pemimpin merupakan agen perubahan di mana perilaku pemimpin sangat berpengaruh terhadap bawahannya dibanding perilaku bawahan terhadap pemimpinnya.

Hal ini sesuai pendapat Gibson dkk (1997:5) bahwa pada dasarnya pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain dari pada perilaku orang lain mempengaruhi mereka.

Dengan perilaku yang diterapkannya seorang pemimpin dapat membangkitkan semangat kerja bawahannya karena selain memiliki tindakan yang tegas dan tidak terkecuali, di dalam diri seorang pemimpin terdapat perilaku yang mampu membuat senang dan mampu membangkitkan semangat bawahannya untuk bekerja keras. Sebagaimana diungkapkan Matutina (1992:157) bahwa disamping sifatnya yang "panas", seorang pemimpin memiliki perilaku yang mampu membuat senang dan mampu membangkitkan semangat bawahannya untuk bekerja keras.

Dari konsep di atas dapat dikatakan bahwa semangat kerja bawahan dapat dibangkitkan dengan perilaku seorang pemimpin. Dan hal mengenai perilaku pemimpin tersebut dapat diwujudkan dalam upaya pemberian dorongan dan pengarahan.

### 1.5. Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan yang bersifat sementara dan merupakan suatu rumusan yang merupakan harapan dari penulis tentang hubungan dua variable, di mana akan memberikan suatu kepastian terhadap dasar pemikiran yang telah dituangkan dalam hubungan tersebut.

Hipotesis adalah dugaan yang benar, atau mungkin juga salah. Dia akan ditolak jika salah atau palsu, dan akan diterima jika fakta-fakta membenarkannya. (Marzuki, 1982:35)

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan hipotesis merupakan kesimpulan sementara yang menyatakan hubungan dua variable atau lebih yang harus diuji kebenarannya terlebih dahulu.

Penentuan hipotesis merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian, lebih jelasnya Marzuki (1982:36) mengatakan:

Hipotesis merupakan pokok pangkal yang membuka jalan:

1. memberi tujuan dan arah pada penelitian
2. menegaskan pikiran si penyelidik mengenai hal ikhwal sebelumnya, lagi pula apa yang akan meliputi karyanya kemudian
3. menyempitkan batas-batas loapangan penelitian, di mana dikumpulkan keterangan-keterangan yang relevan.

Sedangkan yang menjadi penelitian tergantung pada landasan teoritis, jika landasan teoritis itu mengarah ke "tidak ada hubungan" maka hipotesis yang dirumuskan adalah  $H_0$  dan sebaliknya jika landasan teoritis mengarah ke "ada hubungan" maka hipotesis yang dirumuskan adalah  $H_a$  (hipotesis alternatif)

Karena landasan teoritis dalam penelitian ini mengarah ke ada hubungan maka hipotesisnya adalah  $H_a$  yaitu:

**Ada pengaruh perilaku pemimpin terhadap semangat kerja bawahan di Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember**

Dengan demikian apabila semakin sering pemimpin berperilaku mendukung dan mengarahkan di dalam Kepolisian Resort Jember maka semakin tinggi semangat kerja bawahan di dalam Kepolisian Resort Jember tersebut.

#### 1.6. Definisi Operasional

Definisi operasional dipergunakan untuk mempermudah pengukuran masing-masing variable dalam penelitian melalui indicator-indikatornya. Oleh karena itu perlu kiranya penulis memberikan pengertian atau batasan mengenai definisi operasional. Menurut Singarimbun dan Effendi (1989:46) yang dimaksud definisi operasional adalah sebagai berikut:

Definisi operasional adalah suatu informasi ilmiah yang amat membantu penelitian lain yang ingin menggunakan variabel yang sama. Dari informasi tersebut dia akan mengetahui bagaimana caranya pengukuran atas variable tersebut diakukan.

Dari pengertian di atas jelaslah dengan adanya definisi operasional akan mempermudah penelitian dalam mengukur variable penelitiannya. Karena pada

dasarnya definisi operasional menentukan gejala-gejala atau hal-hal khusus dari variable dan bagaimana cara kita mengukur variable tersebut.

Untuk menjelaskan tentang bagaimana suatu variable diukur, maka perlu juga variable itu dibagi-bagi ke dalam indicator-indikator dan dari indicator-indikator tersebut ditentukan item-item atau gejala-gejala apa yang mungkin timbul dari indicator tersebut.

Dalam penelitian ini yang perlu penulis operasionalisasikan adalah sebagai berikut:

1. operasional variable pengaruh (X), yaitu perilaku pemimpin di Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember
2. operasional variable terpengaruh (Y), yaitu semangat kerja bawahan di Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember

#### **1.6.1. Operasional Variable Pengaruh (X), Yaitu Perilaku Pemimpin Di Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember**

Seperti yang dijelaskan di muka bahwa perilaku pemimpin adalah sikap yang diwujudkan pemimpin baik melalui ucapan maupun perbuatannya agar bawahan mau mengikuti apa yang akan diwujudkan pemimpinnya, dan suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh pemimpinnya, dan pemimpinlah yang bertanggungjawab atas kegagalan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan.

Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin ini, ada dua hal yang biasa dilakukan terhadap bawahannya atau pengikutnya yakni perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. (Thoha, 1983:311)

Dalam hal ini untuk membahas variable pengaruh, yaitu perilaku pemimpin dapat diukur melalui indikator:

- a. perilaku mengarahkan (X1) di Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember
- b. perilaku mendukung (X2) di Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember

### 1. Indikator Perilaku Mengarahkan (X1) di Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember

Perilaku mengarahkan menurut Thoah (1983:311) adalah sebagai berikut:

Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Bentuk komunikasi satu arah ini antara lain menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya dilakukan, di mana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.

Berdasarkan konsep di atas maka yang menjadi item dalam perilaku mengarahkan ini adalah:

1. Aktivitas menetapkan peranan bawahan
2. Aktivitas memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya dikerjakan
3. Aktivitas memberitahukan pengikut di mana melakukan hal tersebut
4. Aktivitas memberitahukan pengikut tentang bagaimana melakukan tugas
5. Aktivitas melakukan pengawasan

### 2. Indikator Perilaku Mendukung (X2) di Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember

Perilaku mendukung menurut definisi Thoah (1983:312) adalah sebagai berikut:

Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi dan melibatkan pengikut dalam proses pengambilan keputusan.

Dari definisi di atas menunjukkan bahwa perilaku mendukung dari seorang pemimpin adalah bagaimana ia dapat berkomunikasi dengan para bawahannya baik itu mendengarkan masukan-masukan, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

Sesuai dengan pendapat di atas maka yang menjadi item-item dalam perilaku mendukung adalah:

1. Aktivitas memperhatikan dan mendengarkan apa yang disampaikan bawahan
2. Aktivitas menyediakan dukungan terhadap bawahan
3. Aktivitas memberikan dorongan terhadap bawahan
4. Aktivitas memudahkan interaksi baik secara vertikal maupun horisontal
5. Aktivitas melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan

#### 1.6.2. Operasional Variable Terpengaruh (Y), Yaitu Semangat Kerja Bawahan di Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember

Semangat kerja merupakan suasana kerja yang terdapat dalam suatu organisasi, yang menunjukkan rasa kegairahan dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan dan mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik dan lebih produktif. Berkaitan dengan semangat kerja Lateiner (1985:22) mengemukakan bahwa semangat kerja tidak dapat dilepaskan dari soal-soal yang bersangkutan dengan disiplin kerja, kerjasama dan tanggungjawab.

Berdasarkan konsep di atas maka semangat kerja dapat diukur melalui indikator:

- a. Disiplin (Y1)
- b. Kerjasama (Y2)
- c. Tanggungjawab (Y3)

#### 1. Indikator Disiplin (Y1) di Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember

Lateiner (1985:72) mengemukakan tentang disiplin sebagai berikut:

Disiplin yang sejati adalah keadaan di mana bawahan dalam melaksanakan tugas baik itu tugas dari atasan langsung maupun tidak, ada kesanggupan untuk mengerjakannya dan apabila mereka mempunyai semangat yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawabnya. Disiplin yang tinggi terdapat apabila karyawan datang di tempat dengan teratur dan tepat pada waktunya, berpakaian seragam dengan rapi dan baik, menggunakan bahan-bahan atau perlengkapan kerja dengan hati-hati dan apabila menghasilkan jumlah dan kualitas pekerjaan yang memuaskan, mengikuti carakerja yang ditentukan kantor atau organisasi serta apabila menyelesaikan pekerjaan dengan penuh semangat dan tanggung jawab yang tinggi dengan baik.

Dari pendapat di atas maka dari indikator disiplin dapat dijabarkan melalui item-item sebagai berikut:

1. berada di tempat dan waktu yang baik itu pada jam masuk kantor maupun pulang kantor
2. berpakaian seragam dengan rapi dan baik
3. memelihara dan menggunakan bahan-bahan dan perlengkapan kerja dengan hati-hati
4. dapat menghasilkan jumlah dan kualitas pekerjaan yang memuaskan
5. sanggup mengikuti cara kerja yang telah ditentukan
6. dapat menyelesaikan pekerjaan dengan penuh semangat dan tanggung jawab yang tinggi

## **2. Indikator Kerjasama (Y2) di Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember**

Kerjasama merupakan unsure yang penting dalam suatu organisasi, karena pelaksanaan kerjasama ini menunjukkan hubungan baik saling menolong antar pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Sesuai pendapat Lateiner (1985:37) yaitu:

Kerjasama diartikan bekerja luar biasa atau mewajibkan diri sendiri untuk berbuat lebih dari yang menjadi kewajiban diri sendiri, sebab diri sendiri tahu bahwa itu akan menolong orang lain atau memberikan keuntungan bagi kepentingan bersama.

Berdasar pendapat di atas maka indikator kerjasama dapat dijabarkan melalui item-item sebagai berikut:

1. dapat bekerja luar biasa atau mewajibkan diri sendiri untuk berbuat lebih dari yang menjadi kewajiban diri sendiri
2. bersedia menolong orang lain yang kesulitan dalam melaksanakan tugas
3. mengutamakan kepentingan bersama yaitu tujuan organisasi

### 3. Indikator Tanggung Jawab (Y3) di Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember

Dalam suatu organisasi seorang atasan tidaklah mungkin melakukan aktivitas secara keseluruhan, tetapi ia akan bekerja melalui kegiatan bawahannya. Kegiatan tersebut harus sesuai dengan keinginan atasan sehingga dapat dikatakan bahwa seorang bawahan akan mempunyai tanggung jawab atas semua tugas yang diberikan atasannya.

Selanjutnya mengenai tanggung jawab Soekarno (1986:70) berpendapat bahwa tanggung jawab adalah suatu perasaan yakin/ mampu/ sanggup seseorang dalam mencapai sukses akan tugas-tugas/ pekerjaan-pekerjaan yang dibebankan di atas pundaknya dengan sebaik baiknya.

Dari pendapat di atas dapat dimengerti bahwa tanggung jawab merupakan perasaan keyakinan seseorang untuk mampu melaksanakan tugas pekerjaan dengan sebaik-baiknya hingga mencapai sukses.

Dalam hal ini dari indikator tanggung jawab dapat dijabarkan melalui item-item sebagai berikut:

1. perasaan yakin/ mampu/ sanggup seseorang dalam mencapai sukses akan tugas-tugas/ pekerjaan-pekerjaan yang dibebankan di atas pundaknya
2. melaksanakan tugas dengan sebaik baiknya, dalam artian bahwa tugas itu dilaksanakan sesuai dengan standart pelaksanaan kegiatan yang berlaku

#### 1.7. Metode Penelitian

Mengingat dalam penentuan penulisan karya ilmiah diperlukan metodologi yang tepat dengan maksud untuk mencari suatu ketetapan ilmiah. Dalam kaitannya dengan metode ini Surachmad (1985:7) menyatakan bahwa metode merupakan cara utama yang dipergunakan untuk mencapai tujuan, misalnya untuk menguji serangkaian hipotesis dengan menggunakan tehnik serta alat-alat tertentu.

Selanjutnya Hadi (1986:4) memberikan pengertian mengenai metode research adalah sebagai berikut:

Metode research sebagaimana yang kita kenal sekarang memberikan garis-garis yang sangat cermat dan mengajukan syarat-syarat yang kita sangat

keras. Maksudnya untuk menjaga agar pengetahuan yang dicapai dari suatu research dapat mempunyai harga ilmiah yang setinggi-tingginya.

Dengan demikian metode research merupakan cara utama dalam penelitian untuk menemukan, mengembangkan dan menguji kebenaran suatu pengetahuan. Langkah selanjutnya dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian sebagai berikut:

1. penentuan populasi
2. metode penentuan sample
3. metode pengumpulan data
4. metode analisa data

#### 1.7.1. Penentuan Populasi

Sebelum melakukan penelitian, maka harus terlebih dahulu ditentukan wilayah penelitian. Sedangkan daerah yang menjadi penelitian disebut populasi. Singarimbun dan Effendi (1985:108) mengatakan bahwa populasi atau universe adalah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga.

Berdasarkan pengertian di atas, maka penulis memilih yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember yang bemarkas di Polres Jember sebanyak 400 orang.

#### 1.7.2. Metode Penentuan Sampel

Sample adalah bagian dari populasi yang diharapkan dapat mewakili populasi secara keseluruhan. Hal ini sesuai dengan pendapat Koentjoroningrat (1977:115) yang mengatakan bahwa sample adalah bagian-bagian keseluruhan atau populasi yang menjadi obyek sesungguhnya dalam suatu penelitian.

Selanjutnya mengenai penentuan jumlah sample bahwa sebenarnya tidak ada ketentuan yang mutlak tentang berapa persen sample yang harus diambil dalam populasi. Ketidaktetapan mutlak itu tidak perlu menimbulkan keraguan pada seorang penyelidik. (Hadi, 1986:73)

Bertitik tolak dari uraian di atas, maka penulis dalam mengambil sample dari tiap-tiap sub populasi dengan memasukkan sebagian dari keseluruhan

populasi yaitu anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember dan pemimpin hanya sebagai cross check, sedangkan jenis sample yang digunakan adalah proporsional random sample yaitu di mana besar kecilnya sub sample mengikuti perbandingan (proporsi) besar kecilnya sub populasi, dan individu-individu yang ditugaskan dalam tiap-tiap sub populasi diambil secara random dari sub populasi.

Mengenai besar sampel yang diambil oleh peneliti adalah 30 orang, hal ini di dasari pertimbangan keterbatasan waktu, biaya, tenaga serta pendapat Gay (dalam Sedarmayanti dan Hidayat, 2002: 145) bahwa penelitian bersifat deskriptif korelasional, sampel minimal berukuran 30.

Dalam pengambilan sampel didistribusikan secara merata pada tiap-tiap sub populasi sebagaimana yang tercantum pada tabel berikut:

**TABEL 4**  
**Pendistribusian Sampel pada Tiap-Tiap Bagian**  
**di Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember**

| No | Sub Populasi |                     | Jumlah |
|----|--------------|---------------------|--------|
| 1  | Bagmin       | $20/400 \times 30$  | 1      |
| 2  | Puskodalops  | $23/400 \times 30$  | 2      |
| 3  | Sikomlek     | $17/400 \times 30$  | 1      |
| 4  | Taud         | $8/400 \times 30$   | 1      |
| 5  | Unit Prov    | $10/400 \times 30$  | 1      |
| 6  | Satintelpam  | $100/400 \times 30$ | 7      |
| 7  | Satserse     | $91/400 \times 30$  | 7      |
| 8  | Satsabhara   | $50/400 \times 30$  | 4      |
| 9  | Satlantas    | $60/400 \times 30$  | 5      |
| 10 | Satbimas     | $20/400 \times 30$  | 1      |
|    |              |                     | 30     |

Sumber: Data skunder yang diolah

### 1.7.3. Metode Pengumpulan Data

Selanjutnya untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam dalam rangka analisis data, penulis menggunakan beberapa teknik pengumpulan data antara lain:

- a. teknik observasi
- b. teknik interview
- c. teknik kuisisioner
- d. teknik dokumentasi

### 1. Teknik Observasi

Dalam suatu penelitian, langkah awalnya dalam observasi. Adanya observasi memungkinkan penyelidik dapat mengamati dari dekat gejala penyelidikan. Menurut Hadi observasi (1987:136) diartikan sebagai berikut:

Observasi bisa diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis fenomena-fenomena yang ingin diselidiki, dalam arti luas observasi sebenarnya tidak terbatas pada pengamatan yang dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Jadi teknik observasi dapat dilakukan melalui pengamatan dan pencatatan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap obyek penelitian.

### 2. Teknik Interview

Teknik ini dilakukan dengan tujuan memperoleh dari suatu penelitian yang dilakukan dengan tanya jawab secara sistematis berdasarkan tujuan penelitian tersebut.

Menurut Hadi (1987:192) yang dimaksud wawancara atau interview adalah sebagai suatu proses tanya jawab dalam mana dua orang atau lebih berhadapan-hadapan secara fisik yang satu dapat melihat yang lain.

Dari pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa wawancara atau interview merupakan komunikasi secara langsung antara pihak yang bertanya (peneliti) dengan yang ditanya (yang diteliti) dengan maksud untuk mencari dan mengumpulkan data.

### 3. Teknik Kuisisioner

Pendapat Koentjoroningrat (1977:215) mengenai kuisisioner adalah sebagai berikut:

Kuisisioner merupakan suatu daftar yang berisikan suatu rangkaian pertanyaan mengenai suatu hal atau dalam suatu bidang yang dimaksudkan untuk memperoleh data yang berupa jawaban dari para responden atau orang-orang yang menjawab.

Berpijak dari pendapat di atas maka teknik kuisioner ini bertujuan untuk mengumpulkan data dari sekelompok orang. Metode ini merupakan suatu cara untuk mendapatkan suatu informasi yang diteliti.

#### 4. Teknik Dokumentasi

Dalam penelitian ini penulis juga menggunakan teknik dokumentasi yang bertujuan untuk mengumpulkan data. Pengumpulan data dalam teknik dokumentasi ini diambil dari dokumen tertentu berupa arsip, buku, teori yang berhubungan dengan masalah penelitian.

Surachmad (1985:134) mengemukakan tentang dokumentasi yaitu merupakan laporan tertulis dari suatu peristiwa yang isinya terdiri atas penjelasan dan pemikiran terhadap peristiwa itu, dan penulis dengan sengaja untuk menyimpan dan meneruskan keterangan mengenai peristiwa tersebut.

#### 1.7.4. Metode Analisis Data

Analisis data dapat dilakukan melalui analisis data kualitatif dan analisis data kuantitatif, sebagaimana dikemukakan oleh koentjoroningrat (1977:26) bahwa sesungguhnya analisis data itu dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu kualitatif dan kuantitatif. Perbedaan itu tergantung pada sifat data-data yang dikumpulkan si peneliti.

Berbicara mengenai data, maka terdapat beberapa jenis data dan dari beberapa jenis data tersebut dapat kita tentukan koefisien korelasi mana yang kita gunakan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Arikunto (1996:250) bahwa ada beberapa macam koefisien korelasi. Ketepatan penggunaan koefisien ini tergantung dari jenis data yang akan dicari hubungannya: data diskrit, ordinal, atau interval.

Di dalam penelitian ini penulis akan menggunakan analisis data kuantitatif atau statistik dengan metode korelasi Rank Spearman ( $r_s$ ) atau Rank Correlation Coefisien. Alasan digunakan teknik korelasi Rank Spearman karena data yang penulis sajikan adalah data ordinal, menurut Sugiyono (1999:186) bahwa korelasi

Rank Spearman, digunakan untuk menganalisis hubungan bila datanya berbentuk ordinal.

Menurut Siegel (1997:253) rumus Rank Spearman adalah sebagai berikut:

$$rs = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^N di^2}{N^3 - N}$$

Penggunaan rumus tersebut berlaku juga jika dijumpai angka kembar tidak terlalu banyak. Namun apabila di dalam penghitungannya dijumpai angka kembar yang cukup banyak, maka rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$rs = \frac{\sum x^2 + \sum y^2 - \sum di^2}{2\sqrt{\sum X^2x \sum y^2}}$$

Dengan ketentuan :

$$\sum x^2 = \frac{N^2 - N}{12} - \sum T_x$$

$$\sum Y^2 = \frac{N^2 - N}{12} - \sum T_y$$

Selanjutnya untuk mencari  $T_x$  dan  $T_y$  adalah :

$$T_x = \frac{t^3 - t}{12}$$

$$T_y = \frac{t^3 - t}{12} \quad (\text{Siegel, 1997:256-257})$$

Adapun tingkat kepercayaan yang penulis tentukan adalah sebesar 95%, dalam arti menerima kebenaran hipotesisnya sebesar 0,95% sedangkan dalam menolak hipotesisnya penulis memakai batas kesalahan 5% yang berarti kemungkinan keputusan yang penulis buat adalah salah sebesar 5%.

Untuk menguji signifikansi dari penggunaan rumus Rank kembar untuk sampel ( $N$ ) lebih dari 10, maka dirumuskan uji tes untuk Rank Spearman dengan rumus:

$$t = rs \sqrt{\frac{N-2}{1-(rs)^2}}$$

(Siegel, 1997:263)

Taraf signifikansinya adalah 95% dari hasil hitung, maka dapat disimpulkan bahwa :

- Jika  $r_s$  hitung  $<$   $r_s$  tabel dan  $t$  hitung  $<$   $t$  tabel, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, sehingga tidak ada pengaruh perilaku pemimpin dengan Semangat Kerja bawahan di Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember
- Jika  $r_s$  hitung  $\geq$   $r_s$  tabel dan  $t$  hitung  $\geq$  tabel, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, sehingga ada pengaruh perilaku pemimpin terhadap Semangat Kerja bawahan di Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember

Keterangan :

|                 |  |
|-----------------|--|
| $R_s$           | = Rho (Koefisien Rank Spearman)              |
| X dan Y         | = Variabel nilai X dan Y                     |
| di              | = Perbedaan antara variable X dan Variabel Y |
| N               | = Jumlah Sampel                              |
| $T_x$ dan $T_y$ | = Nilai kembar dari X dan Y                  |
| t               | = Jumlah nilai kembar Rank Spearman X dan Y  |

Sedangkan dalam analisa deskriptif untuk menguji hipotesis yaitu dengan menggunakan prosentase. Penggunaan prosentase untuk mengetahui tinggi rendahnya variabel X dan tinggi rendahnya variabel Y yang ada pada daerah sampel. Ada pun jawaban responden dari masing-masing variabel dihitung prosentasenya dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Prosentase Jawaban Responden} = \frac{\text{Skor Nyata Responden}}{\text{Skor Maksimal Responden}} \times 100\%$$

Pengukuran kriteria masing-masing variabel tersebut dapat mengacu pendapat Waluyo (1989:50) bahwa:

- 81%-100%: kriteria tinggi
- 61%- 80%: kriteria cukup tinggi
- 41%- 60%: kriteria sedang
- 21%- 30%: kriteria cukup rendah
- 0%- 10%: kriteria rendah



## BAB II

### DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN

#### 2.1. Pengantar

Deskripsi daerah penelitian merupakan gambaran umum tentang daerah atau lokasi tempat di mana penelitian dilaksanakan. Penggambaran daerah penelitian secara keseluruhan dilakukan dengan mengambil data sekunder guna memperjelas dan memahami relevansi dari hasil pengumpulan data primer yang diperoleh di lapangan. Dalam penelitian ini yang dimaksud adalah gambaran kondisi Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember.

#### 2.2. Pokok-Pokok Organisasi dan Prosedur Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort

Mengenai beberapa peraturan yang menjadi dasar/ acuan dalam pembentukan Pokok-Pokok Organisasi dan Prosedur Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort antara lain adalah sebagai berikut:

1. Undang-Undang Nomor 13 tahun 1961 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Kepolisian Negara Republik Indonesia
2. Undang-Undang Nomor 8 tahun 1981 tentang Hukum Acara Pidana
3. Undang-Undang Nomor 20 tahun 1982 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Pertahanan Keamanan Negara Republik Indonesia
4. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 46 tahun 1983 tentang Pokok-Pokok dan Susunan Organisasi Departemen Pertahanan Keamanan
5. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 60 tahun 1983 tentang Pokok-Pokok dan Susunan Organisasi Angkatan Bersenjata Republik Indonesia
6. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 39 tahun 2000 tentang pemisahan TNI dengan Departemen Pertahanan
7. Keputusan Kapolri No. Pol.: Kep/ 14/ XII/ 1993 tanggal 31 Desember 1993 tentang penyempurnaan Pokok-Pokok Organisasi dan Prosedur Badan-Badan pada Tingkat Kewilayahan Polri

Dengan mengingat Pokok-Pokok Organisasi dan Prosedur Badan-Badan pada tingkat kewilayahan Kepolisian Negara Republik Indonesia tersebut di atas maka diselenggarakan Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort yang berwilayah hukum di kabupaten Jember yang bermarkas di Jalan RA. Kartini Nomor 17

### 2.3. Kedudukan, Tugas dan Fungsi.

Kedudukan Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort disingkat Polres, adalah pelaksana utama kewilayahan Polda yang berkedudukan langsung di bawah Kapolda atau pelaksana utama kewilayahan Polwil yang berkedudukan langsung di bawah Kapolwil apabila ditetapkan sebagai bagian organik dari suatu Polwil.

Mengenai tugas Polres dalam daerah hukumnya yaitu menyelenggarakan tugas pokok Polri sebagai berikut:

- a. Selaku alat negara penegak hukum memelihara serta meningkatkan tertib hukum dan bersama-sama dengan segenap komponen kekuatan perintahan keamanan negara lainnya, membina ketentraman masyarakat dalam wilayah negara guna mewujudkan keamanan dan ketertiban masyarakat.
- b. Melaksanakan tugas kepolisian selaku pengayom dalam memberikan perlindungan dan pelayanan kepada masyarakat bagi tegaknya ketentuan peraturan perundang-undangan
- c. Membimbing masyarakat bagi terciptanya kondisi yang menunjang terselenggaranya usaha dan kegiatan sebagaimana dimaksud butir a dan b pasal ini
- d. Selaku kekuatan sosial, ikut aktif berperan serta di bidang sosial politik dalam rangka mengamankan dan mensukseskan perjuangan bangsa dalam mengisi kemerdekaan serta meningkatkan kesejahteraan bagi seluruh rakyat Indonesia berdasarkan Pancasila dan UUD 1945
- e. Menjamin keamanan segala usaha dan kegiatan pelaksanaan tugas sebagaimana dimaksud pasal ini

f. Melaksanakan tugas lain yang dibebankan peraturan perundang-undangan  
Selanjutnya mengenai fungsi dalam rangka pelaksanaan tugas pokok  
tersebut di atas sesuai kebijaksanaan Kapolda, Polres:

- a. Ikut serta membina dan mengembangkan fungsi-fungsi Polri
- b. Menyelenggarakan fungsi perencanaan dengan memperhatikan kebijaksanaan pemerintah daerah setempat
- c. Menyelenggarakan pembinaan dan administrasi personil, logistik dan anggaran/ keuangan dengan memperhatikan pula pengarahannya dan bimbingan teknis pembina fungsi yang bersangkutan
- d. Menyelenggarakan pembinaan kemampuan dan administrasi komponen lain dari kekuatan pertahanan keamanan negara bidang penertiban dan penyelamatan masyarakat
- e. Menyelenggarakan latihan baik perorangan maupun satuan dalam rangka pemeliharaan dan peningkatan kemampuan kepolisian serta kesiap siagaan satuan-satuan Polres
- f. Menyelenggarakan dan melaksanakan fungsi utama kepolisian yang meliputi Intelejen dan pengamanan kepolisian, Reserse Kepolisian, kesamaptaannya kepolisian dan bimbingan masyarakat dengan memperhatikan pengarahannya dan bimbingan teknis pembina fungsi yang bersangkutan serta menyelenggarakan fungsi Polri
- g. Menyiapkan kekuatan dan melaksanakan operasi khusus berupa operasi kepolisian atau operasi keamanan dan ketertiban masyarakat yang diperintahkan kepadanya.
- h. Menyelenggarakan segala kegiatan dalam rangka pemberian pertolongan dan penyelamatan (SAR).
- i. Menyelenggarakan fungsi Polri lainnya yang diperlukan untuk mendukung penyelenggaraan fungsi utama maupun fungsi organik dengan memperhatikan pengarahannya dan bimbingan teknis pembina fungsi yang bersangkutan.
- j. Menyelenggarakan fungsi pengawasan dan pengendalian atas pelaksanaan tugas kepolisian di dalam daerah hukumnya.

## 2.4. Susunan Organisasi, Pembagian Tugas dan Tanggung Jawab

### 2.4.1. Susunan Organisasi.

Susunan Organisasi Kepolisian Resort Jember sesuai dengan Pokok-Pokok Organisasi dan Prosedur Badan-Badan Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort (POLRES) adalah sebagai berikut:

- a. Tingkat Markas Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort, di singkat Mapolres, yang terdiri atas:
  1. Eselon Pimpinan, disingkat Espim:
    - a. Kepala Kepolisian Resort, disingkat Kapolres.
    - b. Wakil Kepala Kepolisian Resort, disingkat Wakapolres.
  2. Eselon Pembantu Pimpinan dan Staf, disingkat Esbanpimstaf:
    - a. Bagian Administrasi Polres, disingkat Bagnin Polres.
    - b. Pusat Komando dan Pengendalian Operasi Polres, disingkat Puskodalops Polres.
  3. Eselon Pelayanan dan Pelaksana Staf, disingkat Esysanlakstaf:
    - a. Tata Usaha dan Urusan dalam Polres, disingkat Taud Polres.
    - b. Unit Provoost Polres, disingkat Unitprov Polres.
    - c. Seksi komunikasi dan Elektronika Polres, disingkat sikomplek Polres.
  4. Eselon Pelaksana, disingkat Eslak:
    - a. Satuan Intelejen dan Pengamanan Polres, disingkat Satintelpam Polres.
    - b. Satuan Reserse Polres, disingkat Satserse Polres.
    - c. Satuan Sabhara Polres, disingkat Satsabhara Polres.
    - d. Satuan Lalu Lintas Polres, disingkat Satlantas Polres
    - e. Satuan Bimbingan Masyarakat Polres, disingkat Satbimmas Polres
- b. Kepolisian Negara Republik Indonesia Sektor, disingkat Polsek

#### 2.4.2. Pembagian Tugas dan Tanggung Jawab

##### ➤ Kapolres

- a. Kapolres adalah pembantu dan pelaksana utama Kapolda atau Kapolwil pada tingkat kewilayahan, dalam pelaksanaan pembinaan kemampuan Polri dan segenap komponen lain dari kekuatan pertahanan keamanan negara bidang penertiban dan penyelamatan masyarakat serta penyelenggaraan operasional kepolisian dalam rangka pelaksanaan tugas Polres, yang bertugas kewajiban:
  1. Mengajukan pertimbangan dan saran kepada Kapolda atau Kapolwil khususnya mengenai hal-hal yang berhubungan dengan bidang tugasnya.
  2. Berdasarkan program kerja Polda dan kebijaksanaan Kapolda, menetapkan rencana dan program kerja Polres serta mengarahkan, mengawasi dan mengendalikan pelaksanaannya guna menjamin tercapainya sasaran secara berhasil dan berdaya guna.
  3. Menyelenggarakan komando dan pengendalian atas pelaksanaan tugas pokok Polres sehingga terjamin pelaksanaan tugas pokok Polres sebagaimana tercantum pada pasal 3 di atas.
  4. Membina disiplin, tata tertib dan kesadaran hukum dalam lingkungan Polres.
  5. Berdasarkan kebijaksanaan Kapolda dan petunjuk teknis pembina fungsi yang bersangkutan, menyelenggarakan pembinaan dan administrasi personil, logistik dan anggaran/ keuangan dalam lingkungan Polres serta melaksanakan upaya untuk memelihara dan meningkatkan kemampuan operasional organisasi.
  6. Menyelenggarakan kegiatan sebagai Pimpinan Penyelidik Utama serta Koordinator dan Pengawas Penyelidik Pegawai Negeri Sipil dan alat kepolisian khusus yang ada dalam wilayah Polres.
  7. Menyiapkan komponen kekuatan Polri di lingkungan Polres baik selaku kekuatan maupun selaku komponen kekuatan pertahanan

keamanan negara dalam rangka upaya pertahanan keamanan negara lainnya.

8. Menyelenggarakan koordinasi dan kerja sama dengan organisasi/badan/ instansi di dalam dan luar Polri dalam rangka menunjang pelaksanaan tugas Polres.
  9. Melaksanakan tugas lain yang dibebankan oleh Kapolda atau Kapolwil.
- b. Kapolres bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas kewajibannya langsung kepada Kapolda atau Kapolwil apabila Polres yang bersangkutan ditetapkan sebagai bagian organik dari suatu Polwil.

#### Wakapolres

- a. Wakapolres adalah pembantu dan penasihat utama Kapolres dalam memimpin pelaksanaan tugas Polres terutama dalam menyelenggarakan pembinaan kemampuan termasuk koordinasi dan pengawasan, yang bertugas kewajiban:
  1. Mengajukan pertimbangan dan saran kepada Kapolres khususnya mengenai hal-hal yang berhubungan dengan bidang tugasnya.
  2. Merumuskan dan menyiapkan rencana dan program kerja Polres
  3. Memimpin, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengendalikan pelaksanaan fungsi-fungsi pembinaan yang meliputi personil, logistik, anggaran/ keuangan dan fungsi-fungsi khusus lainnya serta kegiatan-kegiatan pelayanan dan penyelenggaraan latihan termasuk penyiapan/ penyusunan kekuatan dan dukungan/ bantuan administrasi bagi penyelenggaraan operasional kepolisian.
  4. Mengkoordinasikan, mengawasi dan mengarahkan pelaksanaan kegiatan operasional.
  5. Memelihara dan mengawasi pelaksanaan prosedur kerja serta membina disiplin, tata tertib dan kesadaran hukum dalam lingkungan Polres.
  6. Melaksanakan tugas khusus yang dibebankan oleh Kapolres.

7. Mewakili Kapolres apabila berhalangan melaksanakan tugas kewajibannya.
- b. Wakapolres bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas kewajibannya kepada Kapolres.

#### ➤ **Bagmin Polres**

- a. Bagmin Polres adalah unsur pembantu pimpinan dan staf pada Polres yang bertugas menyelenggarakan dan melaksanakan fungsi pembinaan personil dan pembinaan logistik serta latihan dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas Polres.
- b. Bagmin Polres dipimpin oleh Kepala Bagian Administrasi Polres disingkat Kabagmin Polres, yang bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas kewajibannya kepada Kapolres dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari dikoordinasikan Wakapolres

#### ➤ **Puskodalops Polres**

- a. Puskodalops Polres adalah unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staf pada Polres yang bertugas menyelenggarakan dan melaksanakan segala kegiatan dalam rangka komando dan pengendalian terhadap pelaksanaan operasional Polres termasuk penyelenggaraan pekerjaan staf dalam bidang manajemen operasional Polres yang bersifat terpadu serta pelayanan masyarakat dan pengendalian atas pelaksanaan tindakan pertama di tempat kejadian.
- b. Puskodalops Polres dipimpin oleh Kepala Pusat Komando dan Pengendalian Operasi Polres, disingkat Kapuskodalops, yang bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas kewajibannya kepada Kapolres dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari dikoordinasikan oleh Wakapolres.

➤ **Taud Polres**

- a. Taud Polres adalah unsur pelayanan pada Polres yang bertugas menyelenggarakan dan melaksanakan urusan-urusan ketata-usahaan pelayanan dan keuangan bagian dalam lingkungan Mapolres.
- b. Taud Polres dipimpin oleh Kepala Tata Usaha dan Urusan Dalam Polres, disingkat Kataud Polres, yang bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas kewajibannya kepada Kapolres dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari dikoordinasikan oleh Wakapolres.

➤ **UnitProv Polres**

- a. Unitprov Polres adalah unsur pelaksana staf pada Mapolres yang bertugas membantu pimpinan Polres dalam rangka penegakan hukum, disiplin, tata tertib dan pengamanan dalam lingkungan Polres.
- b. Unitprov Polres dipimpin oleh Kepala Unit Provost Polres, disingkat Kanitprov Polres, yang bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas kewajibannya kepada Kapolres dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari dikoordinasikan oleh Wakapolres melalui Kabagmin Polres.

➤ **Sikomlek Polres**

- a. Sikomlek Polres adalah unsur pelaksana staf pada Polres yang bertugas menyelenggarakan dan melaksanakan fungsi komunikasi dan elektronika terutama komunikasi umum dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas Polres.
- b. Sikomlek Polres dipimpin oleh Kepala Seksi Komunikasi dan Elektronika Polres, disingkat Kanitprov Polres, yang bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas kewajibannya kepada Kapolres dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari dikoordinasikan oleh Wakapolres melalui Puskodalops Polres.

➤ **Satintelpam Polres**

- a. Satintelpam Polres adalah unsur pelaksana pada tingkat Mapolres yang bertugas menyelenggarakan dan melaksanakan fungsi intelejen dan pengamanan kepolisian (intelpampol) dalam seluruh wilayah Polres termasuk memberikan dukungan operasional terhadap pelaksanaan fungsi tersebut pada tingkat Polsek.
- b. Satintelpam Polres dipimpin oleh Kepala Satuan Intelejen dan Pengamanan Polres, disingkat Kasatintelpam Polres, yang bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas kewajibannya kepada Kapolres dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari dikoordinasikan oleh Wakapolres.

➤ **Satserse Polres**

- a. Satserse Polres adalah unsur pelaksana pada tingkat Mapolres yang bertugas menyelenggarakan dan melaksanakan fungsi reserse kepolisian yang bersifat terpusat pada tingkat resort/ antar sektor termasuk memberikan dukungan operasional atas pelaksanaan fungsi tersebut pada tingkat Polsek.
- b. Satserse Polres dipimpin oleh Kepala Satuan Reserse Polres disingkat Kasatserse Polres, yang bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas kewajibannya kepada Kapolres dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari dikoordinasikan oleh Wakapolres.

➤ **Satsabhara Polres**

- a. Satsabhara Polres adalah unsur pelaksana pada tingkat Mapolres yang bertugas menyelenggarakan dan melaksanakan fungsi sabhara yang bersifat terpusat pada tingkat resort/ antar sektor termasuk memberikan dukungan operasional terhadap pelaksanaan fungsi tersebut pada tingkat Polsek.
- b. Satsabhara Polres dipimpin oleh Kepala Satuan Sabhara Polres, disingkat Kasatsabhara Polres, yang bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas

kewajibannya kepada Kapolres dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari dikoordinasikan oleh Wakapolres.

➤ **Satlantas Polres**

- a. Satlantas Polres adalah unsur pelaksana pada tingkat Mapolres yang bertugas menyelenggarakan dan melaksanakan fungsi teknis lalu lintas dalam seluruh wilayah Polres.
- b. Satlantas Polres dipimpin oleh Kepala Satuan Lalu lintas Polres, disingkat Kasatlantas Polres, yang bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas kewajibannya kepada Kapolres dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari dikoordinasikan oleh Wakapolres.

➤ **Satbimmas Polres**

- a. Satbimmas Polres adalah unsur pelaksana pada tingkat Mapolres yang bertugas menyelenggarakan dan melaksanakan fungsi bimbingan masyarakat (Bimmas) yang bersifat terpusat pada tingkat resort/ antar sektor, termasuk memberikan dukungan operasional terhadap pelaksanaan fungsi tersebut pada tingkat Polsek.
- b. Satbimmas Polres dipimpin oleh Kepala Satuan Bimbingan Masyarakat Polres, disingkat Kasatbimmas Polres, yang bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas kewajibannya kepada Kapolres dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari dikoordinasikan oleh Wakapolres.

➤ **Polsek**

- a. Polsek adalah satuan pelaksana kewilayahan Polres yang bertugas melaksanakan dan menyelenggarakan fungsi utama kepolisian sehari-hari yang meliputi kesamaptaaan kepolisian, bimbingan masyarakat, dan reserse kepolisian termasuk intelejen dan pengamanan kepolisian, dalam rangka mewujudkan Kamtibmas dan menegakkan peraturan perundang-undangan dalam wilayah hukum yang ditetapkan oleh Kapolri.

- b. Polsek dipimpin oleh Kepala Kepolisian Sektor, disingkat Kapolsek, yang bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas kewajibannya langsung kepada Kapolres.

## 2.5. Kaadaan dan Komposisi Pegawai

Berdasarkan data per Januari Tahun 2003 jumlah pegawai yang ada di Markas Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember adalah 400 orang personil. Dari kesemuanya itu terdapat berbagai macam jenis golongan, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Untuk lebih jelasnya akan disajikan sebagai berikut:

### ➤ Berdasarkan jenis Golongan

Menurut data pegawai Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember per Januari 2003 yang dilihat berdasarkan jenis golongan maka terdapat beberapa tingkat golongan. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**TABEL 5**

**Data Personil di Markas Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember Berdasarkan Jenis Golongan Per Januari Tahun 2003**

| No | Jenis Golongan | Jumlah | Prosentase (%) |
|----|----------------|--------|----------------|
| 1  | Perwira        | 12     | 3              |
| 2  | Bintara        | 238    | 59,5           |
| 3  | Tamtama        | 125    | 31,25          |
| 4  | Sipil          | 25     | 6,25           |
|    |                | 400    | 100            |

Sumber: Bagian Administrasi Polres Jember

### ➤ Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Keadaan pegawai di Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut:

TABEL 6

Data Personil di Markas Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort  
Jember Berdasarkan Jenis Pendidikan Per Januari Tahun 2003

| No | Pendidikan      | Jumlah | Prosentase (%) |
|----|-----------------|--------|----------------|
| 1  | Pasca Sarjana   | 2      | 0,5            |
| 2  | Sarjana         | 139    | 34,75          |
| 3  | Diploma         | 1      | 0,25           |
| 4  | SLTA/ sederajat | 236    | 59             |
| 5  | SLTP/ sederajat | 20     | 5              |
| 6  | SD              | 2      | 0,5            |
|    |                 | 400    | 100            |

Sumber: Bagian Administrasi Polres Jember

#### ➤ Berdasarkan Masa Kerja

Untuk mengetahui lamanya masa kerja pegawai di Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember dapat dilihat dari tabel berikut:

TABEL 7

Data Personil di Markas Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort  
Jember Berdasarkan masa kerja Per Januari Tahun 2003

| No. | Masa Kerja Pegawai (Tahun) | Jumlah | Prosentase (%) |
|-----|----------------------------|--------|----------------|
| 1   | 0-10                       | 100    | 25             |
| 2   | 11-20                      | 273    | 68,25          |
| 3   | 21-ke atas                 | 27     | 6,75           |
|     |                            | 400    | 100            |

Sumber: Bagian Administrasi Polres Jember

#### 2.6. Logistik atau Intendant

Data logistik selain senjata api di Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember per Januari Tahun 2003 dapat dilihat dari tabel berikut:

TABEL 8

Data Logistik di Markas Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort  
Jember Per Januari Tahun 2003

| No | Jenis Material              | Jumlah | Prosentase (%) |
|----|-----------------------------|--------|----------------|
| 1  | Gedung yang ditempati       | 11     | 12,65          |
| 2  | Gedung yang belum ditempati | 2      | 2,30           |
| 3  | Telepon                     | 8      | 9,19           |
| 4  | Jeep                        | 8      | 9,19           |
| 5  | Pick up                     | 2      | 2,30           |
| 6  | Truck                       | 6      | 6,90           |
| 7  | Sepeda motor                | 50     | 57,47          |
|    |                             | 87     | 100            |

Sumber: Bagian Administrasi Polres Jember

### 2.7. Hubungan dan Tata Kerja

- a. Dalam melaksanakan tugas kewajibannya Kapolres, Wakapolres, Kabag, Kapuskodalops, para Kasat dan para pejabat Polres lainnya dapat mengadakan hubungan dengan menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi baik dengan sesama pejabat dalam lingkungan Polres maupun dengan instansi lain dalam dan di luar Polri sesuai batas wewenang dan tanggung jawabnya.
- b. Setiap pimpinan satuan organisasi bertanggung jawab memimpin dan mengkoordinasikan bawahannya masing-masing serta memberikan bimbingan dan petunjuk-petunjuk.
- c. Setiap pimpinan satuan organisasi wajib mengikuti dan mematuhi petunjuk-petunjuk serta secara berjenjang menyampaikan laporan dan bertanggung jawab kepada atasannya masing-masing sesuai ketentuan-ketentuan yang berlaku.
- d. Pengaturan lebih lanjut tentang hubungan dan tata cara kerja termasuk prosedur dan uraian pekerjaan dari setiap pejabat akan ditetapkan dengan surat keputusan tersendiri.
- e. Pengaturan tentang pembagian kewenangan dari setiap satuan pelaksana fungsi pada tingkat Mapolres dengan satuan pelaksana fungsi yang sama pada tingkat Polsek akan ditetapkan dengan keputusan tersendiri.

### BAB III

#### PENYAJIAN DATA VARIABEL PENELITIAN

##### 3.1. Pengantar

Untuk mengetahui tentang variabel-variabel penelitian, maka perlu adanya pembuktian yang lebih nyata dan terperinci. Dalam bab ini terlebih dahulu akan diuraikan tentang variabel-variabel penelitian tersebut, untuk itu penulis akan menyajikan data yang berdasarkan pada skor dari masing-masing variabel yang didapatkan melalui kuisioner yang kemudian dari data tersebut nantinya akan dianalisis.

Ada pun tujuan penyajian data adalah agar peneliti lebih mudah dalam memahami atau mempelajari gejala karakteristik dari masing-masing variabel penelitian. Penyajian data yang lebih jelas akan mempermudah peneliti dalam menjelaskan atau menggambarkan variabel yang diteliti.

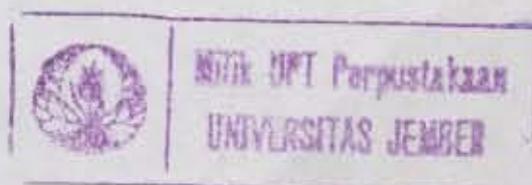
Seperti yang telah dijelaskan dalam bab terdahulu, bahwa variabel-variabel penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel X, yaitu Perilaku Pemimpin di Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember
2. Variabel Y, yaitu Semangat Kerja Bawahan di Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember

##### 3.2. Variabel X (Perilaku Pemimpin di Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember)

Sebagaimana yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, perilaku pemimpin dapat dilihat dari dua indikator yaitu:

1. Perilaku Mengarahkan (X1)
2. Perilaku Mendukung (X2)



### 3.3.1. Perilaku Mengarahkan (X1)

Item-item dari indikator perilaku mengarahkan adalah sebagai berikut:

1. Aktivitas menetapkan peranan bawahan
2. Aktivitas memberitahukan pengikut tentang yang seharusnya dikerjakan
3. Aktivitas memberitahukan pengikut di mana melakukan hal tersebut
4. Aktivitas memberitahukan pengikut tentang bagaimana melakukan tugas
5. Aktivitas melakukan pengawasan terhadap bawahannya

**TABEL 9**

**Tabel Data Responden Terhadap Indikator Perilaku Mengarahkan (X1)**

| No | Item-item X1 |   |   |   |   | Total Skor |
|----|--------------|---|---|---|---|------------|
|    | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |            |
| 1  | 3            | 3 | 3 | 3 | 2 | 14         |
| 2  | 3            | 2 | 1 | 2 | 1 | 9          |
| 3  | 3            | 3 | 3 | 3 | 3 | 15         |
| 4  | 2            | 3 | 3 | 2 | 2 | 12         |
| 5  | 3            | 3 | 2 | 3 | 3 | 14         |
| 6  | 1            | 3 | 3 | 1 | 3 | 11         |
| 7  | 2            | 2 | 3 | 3 | 3 | 13         |
| 8  | 3            | 3 | 3 | 3 | 3 | 15         |
| 9  | 3            | 2 | 2 | 3 | 3 | 13         |
| 10 | 2            | 3 | 3 | 3 | 3 | 14         |
| 11 | 1            | 1 | 3 | 3 | 2 | 10         |
| 12 | 2            | 3 | 2 | 2 | 3 | 12         |
| 13 | 2            | 2 | 1 | 1 | 2 | 8          |
| 14 | 3            | 3 | 2 | 3 | 3 | 14         |
| 15 | 2            | 3 | 2 | 3 | 2 | 12         |
| 16 | 2            | 1 | 2 | 3 | 3 | 11         |
| 17 | 2            | 3 | 3 | 2 | 3 | 13         |
| 18 | 3            | 3 | 3 | 3 | 3 | 15         |
| 19 | 3            | 2 | 2 | 1 | 2 | 10         |
| 20 | 2            | 3 | 2 | 2 | 2 | 11         |
| 21 | 3            | 3 | 3 | 3 | 3 | 15         |
| 22 | 1            | 1 | 2 | 1 | 2 | 7          |
| 23 | 2            | 3 | 2 | 2 | 1 | 10         |
| 24 | 3            | 2 | 1 | 2 | 2 | 10         |
| 25 | 3            | 2 | 3 | 3 | 2 | 13         |
| 26 | 1            | 2 | 2 | 1 | 1 | 7          |
| 27 | 2            | 1 | 1 | 2 | 1 | 7          |
| 28 | 3            | 3 | 3 | 2 | 3 | 14         |
| 29 | 3            | 3 | 1 | 1 | 1 | 9          |
| 30 | 2            | 3 | 3 | 2 | 2 | 12         |
|    |              |   |   |   |   | <b>350</b> |

Sumber: Data primer yang diolah

### 3.3.2. Perilaku Mendukung (X2)

Item-item dari indikator perilaku mengarahkan adalah sebagai berikut:

1. Aktivitas memperhatikan dan mendengarkan yang disampaikan bawahan
2. Aktivitas memberikan dukungan terhadap bawahan
3. Aktivitas memberikan dorongan terhadap bawahan
4. Aktivitas memudahkan interaksi baik secara vertikal maupun horisontal
5. Aktivitas melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan

**TABEL 10**

**Tabel Data Responden Terhadap Indikator Perilaku Mendukung (X2)**

| No | Item-item X2 |   |   |   |   | Total Skor |
|----|--------------|---|---|---|---|------------|
|    | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |            |
| 1  | 1            | 3 | 1 | 2 | 2 | 9          |
| 2  | 3            | 3 | 2 | 2 | 3 | 13         |
| 3  | 2            | 3 | 3 | 2 | 3 | 13         |
| 4  | 3            | 3 | 3 | 3 | 3 | 15         |
| 5  | 3            | 3 | 3 | 3 | 2 | 14         |
| 6  | 2            | 2 | 2 | 3 | 3 | 12         |
| 7  | 3            | 3 | 1 | 2 | 2 | 11         |
| 8  | 3            | 3 | 3 | 3 | 3 | 15         |
| 9  | 3            | 3 | 3 | 3 | 3 | 15         |
| 10 | 3            | 2 | 3 | 3 | 3 | 14         |
| 11 | 3            | 2 | 2 | 3 | 3 | 13         |
| 12 | 3            | 2 | 3 | 1 | 3 | 12         |
| 13 | 3            | 2 | 3 | 3 | 3 | 14         |
| 14 | 3            | 3 | 3 | 3 | 3 | 15         |
| 15 | 2            | 2 | 1 | 2 | 3 | 10         |
| 16 | 3            | 2 | 1 | 1 | 2 | 9          |
| 17 | 1            | 1 | 2 | 2 | 3 | 9          |
| 18 | 3            | 3 | 2 | 3 | 1 | 12         |
| 19 | 1            | 2 | 2 | 1 | 2 | 8          |
| 20 | 3            | 2 | 2 | 2 | 3 | 12         |
| 21 | 1            | 2 | 1 | 2 | 2 | 8          |
| 22 | 2            | 3 | 3 | 2 | 3 | 13         |
| 23 | 1            | 3 | 2 | 2 | 1 | 9          |
| 24 | 3            | 3 | 3 | 3 | 3 | 15         |
| 25 | 2            | 3 | 3 | 3 | 3 | 14         |
| 26 | 3            | 2 | 2 | 3 | 2 | 12         |
| 27 | 3            | 3 | 3 | 3 | 3 | 15         |
| 28 | 3            | 3 | 3 | 2 | 2 | 13         |
| 29 | 2            | 3 | 3 | 3 | 1 | 12         |
| 30 | 3            | 3 | 3 | 3 | 3 | 15         |
|    |              |   |   |   |   | <b>371</b> |

Sumber: Data primer yang diolah

### 3.3. Variabel Y (Semangat Kerja Bawahan)

Sebagaimana yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, semangat kerja bawahan dapat dilihat dari 3 indikator yaitu:

1. Disiplin (Y1)
2. Kerjasama (Y2)
3. Tanggungjawab (Y3)

#### 3.3.1. Disiplin (Y1)

Indikator-indikator disiplin dapat dijabarkan melalui item-item sebagai berikut:

1. berada di tempat dan waktu yang baik itu pada jam masuk kantor maupun pulang kantor
2. berpakaian seragam dengan rapi dan baik
3. memelihara dan menggunakan bahan-bahan dan perlengkapan kerja dengan hati-hati
4. dapat menghasilkan jumlah dan kualitas pekerjaan yang memuaskan
5. sanggup mengikuti cara kerja yang telah ditentukan
6. dapat menyelesaikan pekerjaan dengan penuh semangat dan tanggung jawab yang tinggi

TABEL 11

Tabel Data Responden Terhadap Indikator Disiplin (Y1)

| No | Item-itemY1 |   |   |   |   |   | Total Skor |
|----|-------------|---|---|---|---|---|------------|
|    | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |            |
| 1  | 2           | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 16         |
| 2  | 2           | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 9          |
| 3  | 1           | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 10         |
| 4  | 2           | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 10         |
| 5  | 3           | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18         |
| 6  | 3           | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 15         |
| 7  | 2           | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12         |
| 8  | 2           | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 11         |
| 9  | 3           | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 17         |
| 10 | 3           | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 15         |
| 11 | 3           | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 16         |
| 12 | 2           | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 13         |
| 13 | 1           | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 12         |
| 14 | 3           | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 16         |
| 15 | 1           | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 8          |
| 16 | 2           | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 15         |
| 17 | 2           | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 12         |
| 18 | 2           | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 11         |
| 19 | 2           | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 8          |
| 20 | 3           | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 16         |
| 21 | 3           | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 16         |
| 22 | 2           | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 11         |
| 23 | 1           | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 9          |
| 24 | 2           | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 12         |
| 25 | 2           | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 13         |
| 26 | 1           | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 7          |
| 27 | 1           | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 9          |
| 28 | 1           | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 9          |
| 29 | 2           | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 10         |
| 30 | 1           | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 12         |
|    |             |   |   |   |   |   | <b>367</b> |

Sumber: Data primer yang diolah

### 3.3.2. Kerjasama (Y2)

Item-item dari indikator kerjasama adalah sebagai berikut:

1. dapat bekerja luar biasa atau mewajibkan diri sendiri untuk berbuat lebih dari yang menjadi kewajiban diri sendiri
2. bersedia menolong orang lain yang kesulitan dalam melaksanakan tugas
3. mengutamakan kepentingan bersama yaitu tujuan organisasi

**TABEL 12**

**Tabel Data Responden Terhadap Indikator Kerjasama (Y2)**

| No | Item-item Y2 |   |   | Total Skor |
|----|--------------|---|---|------------|
|    | 1            | 2 | 3 |            |
| 1  | 1            | 1 | 2 | 4          |
| 2  | 2            | 3 | 3 | 8          |
| 3  | 3            | 3 | 2 | 8          |
| 4  | 3            | 3 | 3 | 9          |
| 5  | 1            | 2 | 1 | 4          |
| 6  | 1            | 2 | 1 | 4          |
| 7  | 1            | 3 | 2 | 6          |
| 8  | 3            | 3 | 3 | 9          |
| 9  | 1            | 1 | 2 | 4          |
| 10 | 1            | 2 | 2 | 5          |
| 11 | 1            | 1 | 2 | 4          |
| 12 | 2            | 3 | 1 | 6          |
| 13 | 3            | 2 | 3 | 8          |
| 14 | 2            | 2 | 2 | 6          |
| 15 | 3            | 3 | 3 | 9          |
| 16 | 2            | 1 | 1 | 4          |
| 17 | 3            | 3 | 2 | 8          |
| 18 | 3            | 3 | 3 | 9          |
| 19 | 3            | 3 | 3 | 9          |
| 20 | 1            | 2 | 1 | 4          |
| 21 | 1            | 1 | 2 | 4          |
| 22 | 2            | 2 | 2 | 6          |
| 23 | 3            | 2 | 2 | 7          |
| 24 | 2            | 3 | 2 | 7          |
| 25 | 1            | 2 | 2 | 5          |
| 26 | 2            | 3 | 3 | 8          |
| 27 | 3            | 3 | 3 | 9          |
| 28 | 3            | 3 | 3 | 9          |
| 29 | 2            | 2 | 2 | 6          |
| 30 | 2            | 2 | 2 | 6          |
|    |              |   |   | <b>195</b> |

Sumber: Data primer yang diolah

### 3.3.3. Tanggungjawab (Y3)

Dalam hal ini dari indikator tanggung jawab dapat dijabarkan melalui item-item sebagai berikut:

1. perasaan yakin/ mampu/ sanggup seseorang dalam mencapai sukses akan tugas-tugas/ pekerjaan-pekerjaan yang dibebankan di atas pundaknya
2. melaksanakan tugas dengan sebaik baiknya, dalam artian bahwa tugas itu dilaksanakan sesuai dengan standart pelaksanaan kegiatan yang berlaku

**TABEL 13**

**Tabel Data Responden Terhadap Indikator Tanggungjawab (Y3)**

| No | Item-item Y3 |   | Total Skor |
|----|--------------|---|------------|
|    | 1            | 2 |            |
| 1  | 1            | 2 | 3          |
| 2  | 3            | 3 | 6          |
| 3  | 3            | 3 | 6          |
| 4  | 3            | 2 | 5          |
| 5  | 1            | 2 | 3          |
| 6  | 2            | 2 | 4          |
| 7  | 3            | 2 | 5          |
| 8  | 2            | 3 | 5          |
| 9  | 2            | 2 | 4          |
| 10 | 3            | 2 | 5          |
| 11 | 1            | 2 | 3          |
| 12 | 2            | 2 | 4          |
| 13 | 2            | 1 | 3          |
| 14 | 1            | 2 | 3          |
| 15 | 3            | 3 | 6          |
| 16 | 1            | 2 | 3          |
| 17 | 1            | 2 | 3          |
| 18 | 2            | 2 | 4          |
| 19 | 2            | 2 | 4          |
| 20 | 2            | 1 | 3          |
| 21 | 1            | 2 | 3          |
| 22 | 2            | 3 | 5          |
| 23 | 2            | 3 | 5          |
| 24 | 2            | 2 | 4          |
| 25 | 3            | 3 | 6          |
| 26 | 3            | 3 | 6          |
| 27 | 2            | 3 | 5          |
| 28 | 3            | 3 | 6          |
| 29 | 3            | 3 | 6          |
| 30 | 3            | 3 | 6          |
|    |              |   | <b>134</b> |

Sumber: Data primer yang diolah

## BAB IV ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

### 4.1. Pengantar

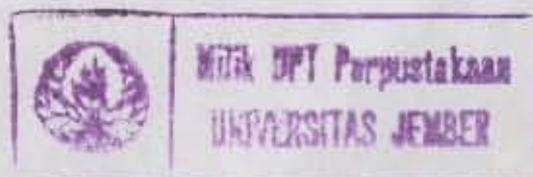
Setelah disajikan variabel-variabel penelitian dan juga data dari jawaban responden terhadap variabel perilaku pemimpin Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember dan semangat kerja bawahan pada bab sebelumnya, langkah selanjutnya adalah menganalisis data. Analisis data ini berguna untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan dalam penelitian ini sehingga dapat diketahui terbukti tidaknya hipotesis yang telah dirumuskan dalam bab terdahulu.

Penelitian ini menggunakan analisis data kuantitatif dengan metode analisis korelasi Rank Spearman. Pengujian pengukuran korelasi Rank Spearman secara sistematis melalui beberapa langkah, antara lain:

1. Penentuan nilai rank
2. Perhitungan Korelasi

### 4.2. Penentuan Nilai Rank

Penentuan ini mengambil 30 responden dengan penentuan ranking bertotal skor terkecil hingga terbesar dari masing-masing variabel dan indikator. Jika ada persamaan skor maka dibuat rata-rata berdasarkan rangkingnya, sehingga dengan demikian semua responden yang memiliki skor yang sama mendapat nilai rank yang sama dan untuk nilai rank yang berikutnya menyesuaikan rank selanjutnya dan seterusnya. Untuk lebih jelasnya akan penulis sajikan data skor masing-masing variabel



## 4.2.1. Variabel Pengaruh (X), yaitu Perilaku Pemimpin

TABEL 12

Data Penentuan Nilai Rank dari Variabel Perilaku Pemimpin (X)

| No | Variabel (X) |    | Total Skor | Rank |
|----|--------------|----|------------|------|
|    | X1           | X2 |            |      |
| 1  | 14           | 9  | 23         | 14   |
| 2  | 9            | 13 | 22         | 9    |
| 3  | 15           | 13 | 28         | 26.5 |
| 4  | 12           | 15 | 27         | 22   |
| 5  | 14           | 14 | 28         | 26.5 |
| 6  | 11           | 12 | 23         | 14   |
| 7  | 13           | 11 | 24         | 17.5 |
| 8  | 15           | 15 | 30         | 30   |
| 9  | 13           | 15 | 28         | 26.5 |
| 10 | 14           | 14 | 28         | 26.5 |
| 11 | 10           | 13 | 23         | 14   |
| 12 | 12           | 12 | 24         | 17.5 |
| 13 | 8            | 14 | 22         | 9    |
| 14 | 14           | 15 | 29         | 29   |
| 15 | 12           | 10 | 22         | 9    |
| 16 | 11           | 9  | 20         | 4.5  |
| 17 | 13           | 9  | 22         | 9    |
| 18 | 15           | 12 | 27         | 22   |
| 19 | 10           | 8  | 18         | 1    |
| 20 | 11           | 12 | 23         | 14   |
| 21 | 15           | 8  | 23         | 14   |
| 22 | 7            | 13 | 20         | 4.5  |
| 23 | 10           | 9  | 19         | 2.5  |
| 24 | 10           | 15 | 25         | 19   |
| 25 | 13           | 14 | 27         | 22   |
| 26 | 7            | 12 | 19         | 2.5  |
| 27 | 7            | 15 | 22         | 9    |
| 28 | 14           | 13 | 27         | 22   |
| 29 | 9            | 12 | 21         | 6    |
| 30 | 12           | 15 | 27         | 22   |

Sumber: Data primer yang diolah

## 4.2.2. Variabel Terpengaruh (Y), yaitu Semangat Kerja Bawahan

TABEL 13

Data Penentuan Nilai Rank dari Variabel Semangat Kerja Bawahan (Y)

| No | Variabel (Y) |    |    | Total Skor | Rank |
|----|--------------|----|----|------------|------|
|    | Y1           | Y2 | Y3 |            |      |
| 1  | 16           | 4  | 3  | 23         | 13   |
| 2  | 9            | 8  | 6  | 23         | 13   |
| 3  | 10           | 8  | 6  | 24         | 22.5 |
| 4  | 10           | 9  | 5  | 24         | 22.5 |
| 5  | 18           | 4  | 3  | 25         | 28   |
| 6  | 15           | 4  | 4  | 23         | 13   |
| 7  | 12           | 6  | 5  | 23         | 13   |
| 8  | 11           | 9  | 5  | 25         | 28   |
| 9  | 17           | 4  | 4  | 25         | 28   |
| 10 | 15           | 5  | 5  | 25         | 28   |
| 11 | 16           | 4  | 3  | 23         | 13   |
| 12 | 13           | 6  | 4  | 23         | 13   |
| 13 | 12           | 8  | 3  | 23         | 13   |
| 14 | 16           | 6  | 3  | 25         | 28   |
| 15 | 8            | 9  | 6  | 23         | 13   |
| 16 | 15           | 4  | 3  | 22         | 5    |
| 17 | 12           | 8  | 3  | 23         | 13   |
| 18 | 11           | 9  | 4  | 24         | 22.5 |
| 19 | 8            | 9  | 4  | 21         | 2    |
| 20 | 16           | 4  | 3  | 23         | 13   |
| 21 | 16           | 4  | 3  | 23         | 13   |
| 22 | 11           | 6  | 5  | 22         | 5    |
| 23 | 9            | 7  | 5  | 21         | 2    |
| 24 | 12           | 7  | 4  | 23         | 13   |
| 25 | 13           | 5  | 6  | 24         | 22.5 |
| 26 | 7            | 8  | 6  | 21         | 2    |
| 27 | 9            | 9  | 5  | 23         | 13   |
| 28 | 9            | 9  | 6  | 24         | 22.5 |
| 29 | 10           | 6  | 6  | 22         | 5    |
| 30 | 12           | 6  | 6  | 24         | 22.5 |

Sumber: Data Primer yang diolah

#### 4.3. Penentuan Korelasi

Untuk mencari korelasi antara variabel perilaku pemimpin dengan variabel kepuasan kerja bawahan digunakan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Membuat data yang di dalamnya terdapat  $d_i$  dan  $d_i^2$
2. Menentukan  $T_x$  dan  $T_y$
3. Menentukan  $X^2$  dan  $Y^2$
4. Untuk mengetahui adanya korelasi antara dua variabel, digunakan  $r_s$
5. Karena  $N > 10$  maka agar dapat dibuktikan korelasi yang meyakinkan antara dua variabel, maka hasil korelasi  $r_s$  diuji kembali dengan menggunakan  $t$  test. Hasil yang diperoleh dibandingkan dengan tabel kritis dari distribusi  $T$ . Jika hasil  $t$  test  $>$  tabel kritis berarti ada korelasi yang meyakinkan antara dua variabel.

4.3.1. Perhitungan Antara Variabel Pengaruh (X), yaitu Perilaku Pemimpin dan Variabel Terpengaruh (Y), yaitu Semangat Kerja Bawahan

TABEL 14

Tabel Kerja Untuk Mencari Korelasi Antara Variabel X dan Variabel Y

| No | Total Skor |    | Rank |      | di   | di <sup>2</sup> |
|----|------------|----|------|------|------|-----------------|
|    | X          | Y  | X    | Y    |      |                 |
| 1  | 23         | 23 | 14   | 13   | 1    | 1               |
| 2  | 22         | 23 | 9    | 13   | -4   | 16              |
| 3  | 28         | 24 | 26.5 | 22.5 | 4    | 16              |
| 4  | 27         | 24 | 22   | 22.5 | -0.5 | 0.25            |
| 5  | 28         | 25 | 26.5 | 28   | -1.5 | 2.25            |
| 6  | 23         | 23 | 14   | 13   | 1    | 1               |
| 7  | 24         | 23 | 17.5 | 13   | 4.5  | 20.25           |
| 8  | 30         | 25 | 30   | 28   | 2    | 4               |
| 9  | 28         | 25 | 26.5 | 28   | -1.5 | 2.25            |
| 10 | 28         | 25 | 26.5 | 28   | -1.5 | 2.25            |
| 11 | 23         | 23 | 14   | 13   | 1    | 1               |
| 12 | 24         | 23 | 17.5 | 13   | 4.5  | 20.25           |
| 13 | 22         | 23 | 9    | 13   | -4   | 16              |
| 14 | 29         | 25 | 29   | 28   | 1    | 1               |
| 15 | 22         | 23 | 9    | 13   | -4   | 16              |
| 16 | 20         | 22 | 4.5  | 5    | -0.5 | 0.25            |
| 17 | 22         | 23 | 9    | 13   | -4   | 16              |
| 18 | 27         | 24 | 22   | 22.5 | -0.5 | 0.25            |
| 19 | 18         | 21 | 1    | 2    | -1   | 1               |
| 20 | 23         | 23 | 14   | 13   | 1    | 1               |
| 21 | 23         | 23 | 14   | 13   | 1    | 1               |
| 22 | 20         | 22 | 4.5  | 5    | -0.5 | 0.25            |
| 23 | 19         | 21 | 2.5  | 2    | 0.5  | 0.25            |
| 24 | 25         | 23 | 19   | 13   | 6    | 36              |
| 25 | 27         | 24 | 22   | 22.5 | -0.5 | 0.25            |
| 26 | 19         | 21 | 2.5  | 2    | 0.5  | 0.25            |
| 27 | 22         | 23 | 9    | 13   | -4   | 16              |
| 28 | 27         | 24 | 22   | 22.5 | -0.5 | 0.25            |
| 29 | 21         | 22 | 6    | 5    | 1    | 1               |
| 30 | 27         | 24 | 22   | 22.5 | -0.5 | 0.25            |
|    |            |    |      |      | 0    | 193.5           |

Sumber: Data primer yang diolah

#### 4.3.2. Menentukan $T_x$ dan $T_y$

Sehubungan adanya rank kembar di dalam kedua variabel maka perlu menentukan nilai  $T_x$  dan  $T_y$ , sedangkan variabel nilai rank kembar sebagai berikut:

**TABEL 15**

**Tabel Nilai X**

| No | Total Skor Variabel X | Jumlah yang sama | Nilai t |
|----|-----------------------|------------------|---------|
| 1  | 18                    | 1                | 1       |
| 2  | 19                    | 2                | 2       |
| 3  | 20                    | 2                | 2       |
| 4  | 21                    | 1                | 1       |
| 5  | 22                    | 5                | 5       |
| 6  | 23                    | 5                | 5       |
| 7  | 24                    | 2                | 2       |
| 8  | 25                    | 1                | 1       |
| 9  | 27                    | 5                | 5       |
| 10 | 28                    | 5                | 4       |
| 11 | 29                    | 1                | 1       |
| 12 | 30                    | 1                | 1       |

Sumber: Data primer yang diolah

**TABEL 16**

**Tabel Nilai Y**

| No | Total Skor Variabel Y | Jumlah yang sama | Nilai t |
|----|-----------------------|------------------|---------|
| 1  | 21                    | 3                | 3       |
| 2  | 22                    | 3                | 3       |
| 3  | 23                    | 13               | 13      |
| 4  | 24                    | 6                | 6       |
| 5  | 25                    | 5                | 5       |

Sumber: Data primer yang diolah

Selanjutnya adalah mencari  $T_x$  dan  $T_y$

$$\begin{aligned}
 T_x &= \frac{t^3 - t}{12} \\
 &= \frac{(1^3-1)+(2^3-2)+(2^3-2)+(1^3-1)+(5^3-5)+(5^3-5)+(2^3-2)+(1^3-1)+(5^3-5)+(4^3-4)+(1^3-1)+(1^3-1)}{12} \\
 &= \frac{(1-1)+(8-2)+(8-2)+(1-1)+(125-5)+(125-5)+(8-2)+(1-1)+(125-5)+(64-4)+(1-1)+(1-1)}{12} \\
 &= \frac{0+0,5+0,5+0+10+10+0,5+0+10+5+0+0}{12} \\
 &= 36,5
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 T_y &= \frac{t^3 - t}{12} \\
 &= \frac{(3^3-3)+(3^3-3)+(13^3-13)+(6^3-6)+(5^3-5)}{12} \\
 &= \frac{(27-3)+(27-3)+(2197-13)+(216-6)+(125-5)}{12} \\
 &= \frac{2+2+182+17,5+10}{12} \\
 &= 213,5
 \end{aligned}$$

#### 4.3.3. Menentukan Nilai $X^2$ dan $Y^2$

$$\begin{aligned}
 \sum x^2 &= \frac{N^2 - N}{12} - \sum T_x \\
 &= \frac{30^2 - 30}{12} - 36,5 \\
 &= \frac{2700 - 30}{12} - 36,5 \\
 &= \frac{2670}{12} - 36,5 \\
 &= 2247,5 - 36,5 \\
 &= 2211
 \end{aligned}$$

$$\sum y^2 = \frac{N^2 - N}{12} - \sum Ty$$

$$\begin{aligned} &= \frac{30^3 - 30}{12} - 213,5 \\ &= \frac{27000 - 30}{12} - 213,5 \\ &= \frac{26970}{12} - 213,5 \\ &= 2247,5 - 213,5 \\ &= 2032 \end{aligned}$$

#### 4.3.4. Menentukan Koefisien Korelasi (rs) Variabel X dan Variabel Y

$$\begin{aligned} r_{s} &= \frac{\sum x^2 + \sum y^2 - \sum di^2}{2\sqrt{\sum X^2 \sum y^2}} \\ &= \frac{2211 + 2032 - 193,5}{2\sqrt{(2211)(2032)}} \\ &= \frac{4243 - 193,5}{2\sqrt{4492752}} \\ &= \frac{4239,22}{4049,5} \\ &= 0,955 \end{aligned}$$

Dari perhitungan dengan menggunakan rumus korelasi Rank Spearman diperoleh  $r_s$  sebesar 0,955. Harga kritis nilai rho untuk  $N=30$  dengan taraf signifikansi 0,05 menunjukkan angka 0,306 maka nilai  $r_s$  hitung  $> r_s$  tabel atau  $0,955 > 0,306$ . dengan demikian dapat dikatakan bahwa ada korelasi yang signifikan antara perilaku pemimpin dengan semangat kerja bawahan.

#### 4.3.5. Pengujian Tingkat Signifikan

Karena  $N > 10$  maka selanjutnya untuk mengetahui tingkat signifikan rumus  $r_s$  itu diuji kembali dengan menggunakan rumus  $T_{tes}$  sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 t &= r_s \sqrt{\frac{N-2}{1-(r_s)^2}} \\
 &= 0,955 \sqrt{\frac{30-2}{1-(0,955)^2}} \\
 &= 0,955 \sqrt{\frac{28}{1-0,912}} \\
 &= 0,955 \sqrt{\frac{28}{0,088}} \\
 &= 17,04
 \end{aligned}$$

Berdasarkan uji  $T_{tes}$  tersebut di atas diperoleh nilai  $T$  sebesar 17,04 maka jika dibanding dengan nilai kritis pada  $T_{tes}$  dengan  $N=30$  di mana  $df=(N-2)$  dengan taraf signifikansi 0,05 maka nilai kritisnya adalah 2,048 dengan demikian dapat dikatakan bahwa  $T_{tes} > T_{tabel}$ . Hal ini menunjukkan ada pengaruh antara perilaku terhadap semangat kerja bawahan di Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember.

#### 4.4. Interpretasi Data Tentang Perilaku Pemimpin Dengan Semangat Kerja Bawahan

Selain menggunakan analisis statistik yang telah diuraikan di atas, penulis juga memakai analisis deskriptif. Analisis deskriptif ini dipakai untuk mencari prosentase jawaban responden terhadap variabel perilaku pemimpin dan variabel semangat kerja bawahan di Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember. Sebagai pendukung terhadap hipotesis yang ingin dibuktikan.

Untuk mengetahui prosentase dari jawaban responden terhadap variabel perilaku pemimpin dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

TABEL 17

Tabel Prosentase Jawaban Responden Terhadap Variabel  
Perilaku Pemimpin (X)

| No | Variabel (X)              | Hasil yang diperoleh                     |
|----|---------------------------|--|
| 1  | Perilaku Mengarahkan (X1) | $\frac{350}{450} \times 100\% = 77,78\%$ |
| 2  | Perilaku Mendukung (X2)   | $\frac{371}{450} \times 100\% = 82,44\%$ |
|    | Rata-rata                 | $\frac{77,78 + 82,44}{2} = 80,11\%$      |

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa pemimpin dalam menerapkan pola perilaku mengarahkan sebesar 77,78% dan pola perilaku mendukung sebesar 82,44%. Apabila prosentase variabel perilaku pemimpin dirata-rata maka didapat angka sebesar 80,11%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel perilaku pemimpin tergolong kategori tinggi.

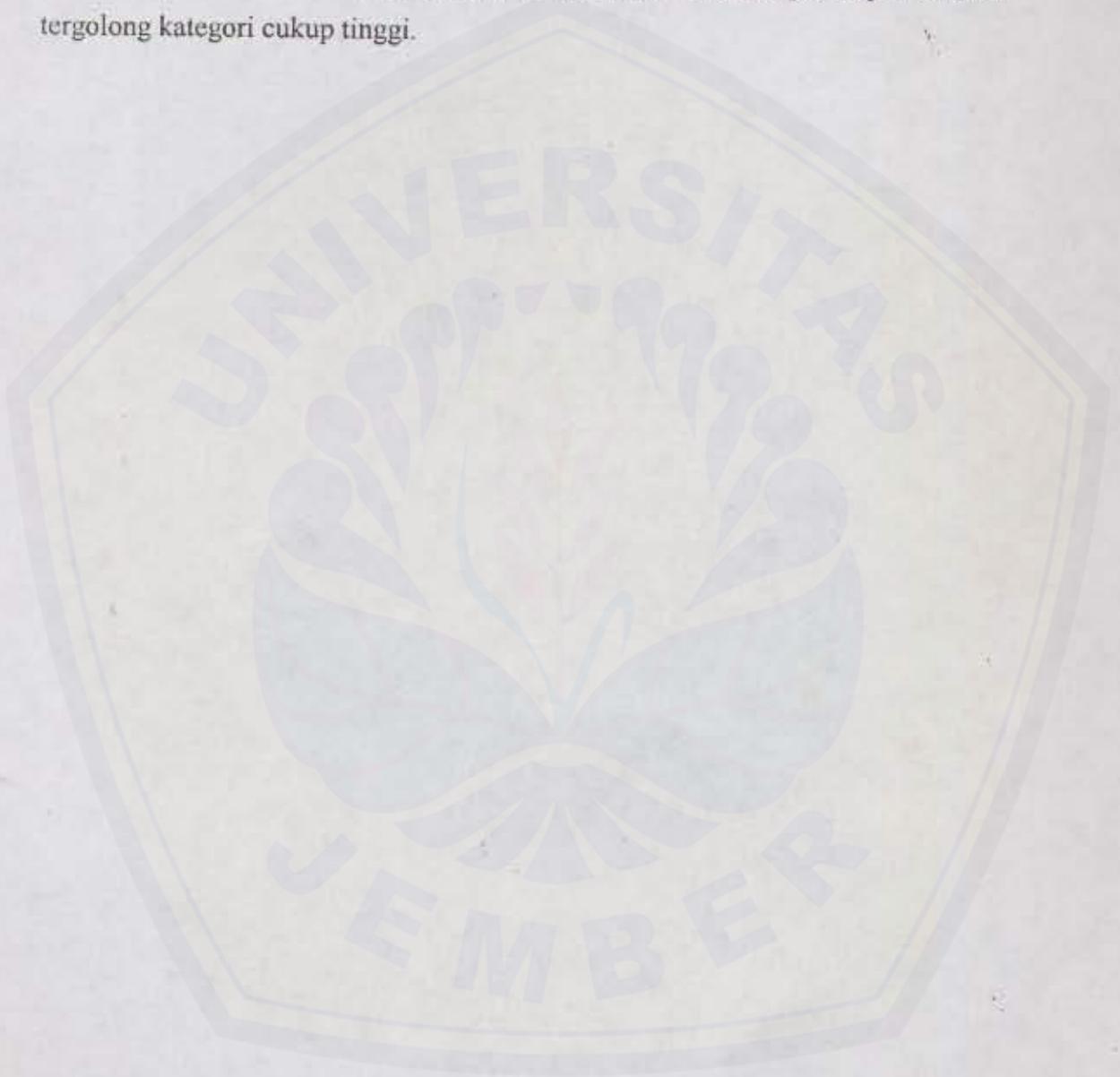
Sedangkan untuk mengetahui prosentase dari jawaban responden terhadap variabel semangat kerja bawahan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

TABEL 18

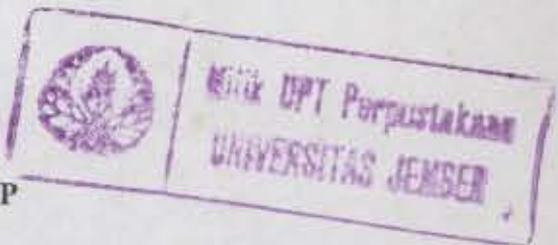
Tabel Prosentase Jawaban Responden Terhadap Variabel  
Semangat Kerja Bawahan (Y)

| No | Variabel (Y)        | Hasil yang diperoleh                        |
|----|---------------------|---|
| 1  | Disilin (Y1)        | $\frac{367}{540} \times 100\% = 67,96\%$    |
| 2  | Kerjasama (Y2)      | $\frac{195}{270} \times 100\% = 72,22\%$    |
| 3  | Tanggung jawab (Y3) | $\frac{134}{180} \times 100\% = 74,44\%$    |
|    | Rata-rata           | $\frac{67,96 + 72,22 + 74,44}{3} = 71,54\%$ |

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa tingkat disiplin bawahan sebesar 67,96% kerjasama sebesar 72,22% dan tanggungjawab sebesar 74,44%. Apabila prosentase variabel semangat kerja bawahan dirata-rata maka didapat angka sebesar 71,54%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel semangat kerja bawahan tergolong kategori cukup tinggi.



BAB V  
PENUTUP



### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan pada uraian-uraian yang telah penulis jelaskan pada bab-bab sebelumnya maka penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Perilaku pemimpin Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember yang mengarahkan dan mendukung dapat meningkatkan semangat kerja bawahan di Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember. Hal ini dapat diketahui dari hasil perhitungan korelasi Rank Spearman yang menunjukkan angka 0,955 di mana jika dibandingkan dengan harga kritis sebesar 0,306 pada taraf signifikan 0,05 maka  $r_s \text{ hitung} > r_s \text{ tabel}$
2. Untuk mengetahui tingkat signifikan maka nilai  $r_s$  diuji kembali dengan uji Ttes. Dari uji Ttes diperoleh nilai T sebesar 17,04 maka jika dibandingkan dengan nilai kritis pada Ttes dengan  $df=(N-2)$  pada taraf kepercayaan 95% atau taraf signifikansi 0,05 sebesar 2,048 maka  $T \text{ test} > T \text{ tabel}$ . Hal ini menunjukkan ada pengaruh antara perilaku pemimpin di Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember dengan semangat kerja bawahan di Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember.
3. Berdasarkan analisis deskriptif yang penulis gunakan untuk membuktikan hipotesis mengenai Perilaku pemimpin dalam meningkatkan semangat kerja bawahan di Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember, yaitu untuk mengetahui sejauh mana perilaku pemimpin Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember dalam meningkatkan semangat kerja bawahan di Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember menunjukkan adanya pengaruh yang nyata di mana tingkat prosentase perilaku pemimpin sebesar 80,11% dan angka tersebut tergolong tinggi. Tingginya tingkat prosentase perilaku pemimpin tercermin dari pola perilaku yang mengarahkan sebesar 77,78% dan pola perilaku mendukung sebesar 82,44%. Sedangkan tingkat prosentase semangat kerja bawahan sebesar 71,54% dan angka tersebut tergolong cukup tinggi. Cukup tingginya prosentase semangat kerja

bawahan dapat dilihat dari tingkat disiplin bawahan sebesar 67,96%, kerjasama sebesar 72,22% dan tanggungjawab sebesar 74,44%.

Berdasarkan poin-poin di atas yang dapat disimpulkan bahwa perilaku pemimpin Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember berpengaruh terhadap semangat kerja bawahan di Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember dan tingginya prosentase perilaku pemimpin Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember diikuti juga dengan cukup tingginya semangat kerja bawahan di Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember, maka dapat dikatakan bahwa hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima, yaitu:

**Ada Pengaruh perilaku pemimpin terhadap semangat kerja bawahan di Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember**

## 5.2. Saran

Sesuai dengan yang penulis bahas dan simpulkan dapat diketahui peningkatan perilaku pemimpin Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember dalam mengarahkan dan mendukung dapat meningkatkan semangat kerja bawahan di Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember. Sebagai saran untuk pemimpin Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember hendaknya lebih meningkatkan disiplin kerja bawahannya karena disiplin yang ada relatif paling rendah dibandingkan dengan indikator semangat kerja yang lainnya, yaitu: kerjasama dan tanggungjawab. Upaya yang dapat ditempuh seorang pemimpin adalah dengan mengintegrasikan perilaku pemimpin yang berorientasi mengarahkan dan mendukung, baik yang melalui hubungan formal maupun informal sehingga semangat kerja bawahan dapat meningkat dan tugasnya lebih baik di masa datang.

Daftar Pustaka

- Anoraga, P. dan Sri Suyati 1995, *Psikologi Industri dan Sosial*, PT. Dunia Pustaka Jaya, Jakarta
- Arikunto, S. 1996, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan dan Praktek*, Remeka Cipta, Yogyakarta.
- Barber, D. 1982, *Managemen Personalia*, Erlangga, Jakarta
- Effendy, O.U. 1986, *Hubungan Masyarakat Suatu Studi Komunikologis*, CV. Remadja Karya, Bandung
- Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 1997, *Organisasi*, Binarupa Aksara, Jakarta
- Gondokusumo, A.A. 1980, *Komunikasi Pemugasan*, PT. Gunung Agung, Jakarta
- Hersey, Paul dan K. Blanchard 1995, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Airlangga, Jakarta
- Hadi, S. 1989, *Metode Research I dan II*, Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Kartono, K. 1982, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Alumni, Bandung
- Koentjoroningrat. 1977, *Pengantar Metodologi Sosial*, PT. Kurnia, Jakarta
- Lateiner, A.L. 1985, *Tehnik Memimpin Pegawai dan Pekerja*, Angkasa Baru, Jakarta
- Loedin, A.A. 1988, *Pengantar Dasar Penelitian dan Statistik*, PIPR, Jawa Timur.
- Manullang, M. 1996, *Dasar-Dasar Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Marzuki. 1982, *Metodologi Riset*, Bagian Penelitian Fakultas Ekonomi Islam Indonesia, Yogyakarta
- Matutina, D.C. 1992, *Manajemen Personalia*, Rineka Cipta, Jakarta
- Moekijat, 1985, *Manajemen Kepegawaian*, Alumni, Jakarta
- Nitisemito, Alex S. 1992, *Managemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Prakoso, D. 1987, *Polri Sebagai Penyidik dalam penegakan hukum*, Bina Aksara, Jakarta

- Sedarmayanti dan S. Hidayat, 2002, *Metodologi Penelitian*, CV. Mandar Maju, Bandung
- Siagian, S.P. 1984, *Filsafat Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta
- Siegel, S. 1997, *Statistik Non Parametric*, CV. Rajawali, Jakarta.
- Singarimbun, M. dan S. Effendi. 1989, *Metodologi Penelitian Survey*, LP3S, Jakarta.
- Straus, G. dan L. Sayless, 1986, *Managemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Sugiyono 1999, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung
- Sukarno K. 1982, *Dasar-Dasar Managemen*, Aksara, Bandung.
- Surachmad, W. 1985, *Pengantar Metodologi Research*, Tarsito, Bandung.
- Thoha M. 1983, *Perilaku Organisasi Teori dan Aplikasinya*, CV. Rajawali, Jakarta
- Tjokrowinoto, M. 1981, *Tahap-tahap Penelitian Sosial*, BP3EF, Yogyakarta

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER  
2003

---

---

DAFTAR KUESIONER

I. Identitas Peneliti.

Nama : Suciono Raharjo  
NIM : 980910201259  
Jurusan : Ilmu Administrasi.  
Program Studi : Administrasi Negara.  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.  
Alamat : Jl. Veteran 27 Jember

II. Pengantar.

Dalam rangka melengkapi data penelitian tentang "*Pengaruh Perilaku Pemimpin Terhadap Semangat Kerja Bawahan*" guna menyusun skripsi sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1) pada Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember, maka saya bermaksud menyebarkan kuesioner kepada Bapak/Ibu/Saudara.

Untuk itu, kami mohon dengan hormat kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan bantuan dengan mengisi kuesioner yang kami sediakan sesuai dengan kondisi yang ada sebenarnya. Penyebaran kuesioner ini tidak ada sangkut pautnya dengan tugas kedinasan Bapak/Ibu/Saudara, melainkan hanya untuk kepentingan Ilmiah semata, dan kerahasiaan dari jawaban yang diberikan akan kami jaga kerahasiaannya.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini, kami mengucapkan banyak terima kasih. Kami juga mohon maaf yang sebesar-besarnya apabila ada hal-hal yang kurang berkenan di hati Bapak/Ibu/Saudara.

Hormat Kami,

Suciono Raharjo







Tabel P. Tabel Harga-harga Kritis  $r_s$ , Koefisien Korelasi Ranking Spearman<sup>\*)</sup>

| N  | Tingkat Signifikansi (tes satu-sisi) |       |
|----|--------------------------------------|-------|
|    | .05                                  | .01   |
| 4  | 1.000                                |       |
| 5  | .900                                 | 1.000 |
| 6  | .829                                 | .943  |
| 7  | .714                                 | .893  |
| 8  | .643                                 | .833  |
| 9  | .600                                 | .783  |
| 10 | .564                                 | .746  |
| 12 | .506                                 | .712  |
| 14 | .456                                 | .645  |
| 16 | .425                                 | .601  |
| 18 | .399                                 | .564  |
| 20 | .377                                 | .534  |
| 22 | .359                                 | .508  |
| 24 | .343                                 | .485  |
| 26 | .329                                 | .465  |
| 28 | .317                                 | .448  |
| 30 | .306                                 | .432  |

\*) Disadur dari Olds, E.G 1938. *Distributions of Sums of squares of rank differences for small numbers of individuals*. Ann. Math. Statist, 9, 133 - 148, dan dari Olds, E.G, 1949 *The 5% significance levels for sum of squares of rank differences and a correction*. Ann. Math. Statist, 20, 117 - 118, dengan izin penulis dan penerbit.

Tabel B. Tabel Harga-harga Kritis t<sup>\*)</sup>

| df  | Tingkat signifikansi untuk tes satu-sisi |       |        |        |        |         |
|-----|--|-------|--------|--------|--------|---------|
|     | .10                                      | .05   | .025   | .01    | .005   | .0005   |
|     | Tingkat signifikansi untuk tes dua-sisi  |       |        |        |        |         |
|     | .20                                      | .10   | .05    | .02    | .01    | .001    |
| 1   | 3.078                                    | 6.314 | 12.706 | 31.821 | 63.657 | 636.619 |
| 2   | 1.886                                    | 2.920 | 4.303  | 6.965  | 9.925  | 31.598  |
| 3   | 1.638                                    | 2.353 | 3.182  | 4.541  | 5.841  | 12.941  |
| 4   | 1.533                                    | 2.132 | 2.776  | 3.747  | 4.604  | 8.610   |
| 5   | 1.476                                    | 2.015 | 2.571  | 3.365  | 4.032  | 6.859   |
| 6   | 1.440                                    | 1.943 | 2.447  | 3.143  | 3.707  | 5.959   |
| 7   | 1.415                                    | 1.895 | 2.365  | 2.998  | 3.499  | 5.405   |
| 8   | 1.397                                    | 1.860 | 2.306  | 2.896  | 3.355  | 5.041   |
| 9   | 1.383                                    | 1.833 | 2.262  | 2.821  | 3.250  | 4.781   |
| 10  | 1.372                                    | 1.812 | 2.228  | 2.764  | 3.169  | 4.587   |
| 11  | 1.363                                    | 1.796 | 2.201  | 2.718  | 3.106  | 4.437   |
| 12  | 1.356                                    | 1.782 | 2.179  | 2.681  | 3.055  | 4.318   |
| 13  | 1.350                                    | 1.771 | 2.160  | 2.650  | 3.012  | 4.221   |
| 14  | 1.345                                    | 1.761 | 2.145  | 2.624  | 2.977  | 4.140   |
| 15  | 1.341                                    | 1.753 | 2.131  | 2.602  | 2.947  | 4.073   |
| 16  | 1.337                                    | 1.746 | 2.120  | 2.583  | 2.921  | 4.015   |
| 17  | 1.333                                    | 1.740 | 2.110  | 2.567  | 2.898  | 3.965   |
| 18  | 1.330                                    | 1.734 | 2.101  | 2.552  | 2.878  | 3.922   |
| 19  | 1.328                                    | 1.729 | 2.093  | 2.539  | 2.861  | 3.883   |
| 20  | 1.325                                    | 1.725 | 2.086  | 2.528  | 2.845  | 3.850   |
| 21  | 1.323                                    | 1.721 | 2.080  | 2.518  | 2.831  | 3.819   |
| 22  | 1.321                                    | 1.717 | 2.074  | 2.508  | 2.819  | 3.792   |
| 23  | 1.319                                    | 1.714 | 2.069  | 2.500  | 2.807  | 3.767   |
| 24  | 1.318                                    | 1.711 | 2.064  | 2.492  | 2.797  | 3.745   |
| 25  | 1.316                                    | 1.708 | 2.060  | 2.485  | 2.787  | 3.725   |
| 26  | 1.315                                    | 1.706 | 2.056  | 2.479  | 2.779  | 3.707   |
| 27  | 1.314                                    | 1.703 | 2.052  | 2.473  | 2.771  | 3.690   |
| 28  | 1.313                                    | 1.701 | 2.048  | 2.467  | 2.763  | 3.674   |
| 29  | 1.311                                    | 1.699 | 2.045  | 2.462  | 2.756  | 3.659   |
| 30  | 1.310                                    | 1.697 | 2.042  | 2.457  | 2.750  | 3.646   |
| 40  | 1.303                                    | 1.684 | 2.031  | 2.423  | 2.704  | 3.551   |
| 60  | 1.296                                    | 1.671 | 2.000  | 2.390  | 2.660  | 3.460   |
| 120 | 1.289                                    | 1.658 | 1.980  | 2.358  | 2.617  | 3.373   |
| ∞   | 1.282                                    | 1.645 | 1.960  | 2.326  | 2.576  | 3.291   |

<sup>\*)</sup> Tabel B diringkaskan dari Tabel III dalam Fisher dan Yates: *Statistical tables for biological, agricultural, and medical, research*, diterbitkan oleh Oliver and Boyd Ltd. Edinburgh, dengan izin dari para penulis dan penerbit.



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
UNIVERSITAS JEMBER  
LEMBAGA PENELITIAN

Alamat : Jl. Kalimantan No. 37 Telp. (0331) 337818, 339385 Fax. (0331) 337818 Jember 68121  
E-mail : lemlit\_unej@jember.telkom.net.id

Nomor : 508/J25.3.1/PL.5/2003  
Lampiran :  
Perihal : Permohonan Ijin melaksanakan Penelitian

07 Mei 2003

Kepada : Yth. Pemimpin  
Markas Kepolisian Negara Republik Indonesia  
Resort Jember  
di -

JEMBER.

Memperhatikan surat pengantar dari Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember No. 1845/J25.1.2/PL.5/2003 tanggal 28 April 2003, perihal ijin penelitian mahasiswa :

Nama / NIM : SUCIONO RAHARJO / 98-1259  
Fakultas/Jurusan : Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik / Ilmu Administrasi Negara  
Alamat : Jl. Veteran 27 Jember.  
Judul Penelitian : Perilaku Pemimpin Dan Hubungannya Dengan Semangat Kerja Bawahan (Studi Di Markas Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember).  
Lokasi : Markas Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Jember.  
Lama Penelitian : 2 (dua) bulan

maka kami mohon dengan hormat bantuan Saudara memberikan ijin kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas kerjasama dan bantuan Saudara disampaikan terima kasih.



Setua,

Dr. Ir. J. Sutikto, MSc.  
131 022

Tembusan Kepada Yth. :

1. Sdr. Dekan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember
2. Mahasiswa ybs.
3. Arsip.



**SURAT - KETERANGAN**

No. Pol. : B/SKET- 37 / VI / 2003

1. Kepolisian Resort Jember menerangkan bahwa :

N a m a : SUCIONO RAHARJO

P e k e r j a a n : Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

A l a m a t : Jl. Veteran 27 Jember

2. Bahwa yang bersangkutan berkaitan dengan Surat Ketua Lembaga Penelitian UNEJ Nomor : 508/J25.3.1/PL.5/2003 tanggal 7 Mei 2003, telah melakukan penelitian di Polres Jember dengan Judul " PERILAKU PIMPINAN DAN HUBUNGANNYA DENGAN SEMANGAT KERJA BAWAHAN " yang dilaksanakan selama 2 (Dua) bulan mulai tanggal 28 April 2003.

3. Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya

Jember, 19 Juni 2003

A.n. KEPALA KEPOLISIAN RESORT JEMBER  
KABAGMIN



MUNDJAHIT  
AJUN KOMISARIS POLISI NRP 52080047