

**UPAYA PENINGKATAN KINERJA ANGGOTA DITINJAU DARI
MOTIVASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DI
KEPOLISIAN SEKTOR DUKUN MAGELANG**

Tesis

Program Studi Magister Manajemen



Diajukan Oleh:

DIMAS BAGUS PANDOYO

NIM: 171103371

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

STIE WIDYA WIWAHA

YOGYAKARTA

2019

Tesis

**UPAYA PENINGKATAN KINERJA ANGGOTA DITINJAU DARI
MOTIVASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DI
KEPOLISIAN SEKTOR DUKUN MAGELANG**

Diajukan Oleh:

**DIMAS BAGUS PANDOYO
NIM: 171103371**

Tesis ini telah disetujui

pada tanggal:.....

Pembimbing I

Pembimbing II

I Wayan Nuka Lantara, SE, M.Si, Ph.D

Ir. Muh Awal Satrio N, MM

dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh Gelar Magister

Yogyakarta, Juli 2019

Mengetahui,

Program Magister Manajemen
STIE Widy a Wiwaha Yogyakarta
Direktur

Drs. John Suprihanto, MIM, Ph.D

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Yogyakarta, Juli 2019

DIMAS BAGUS PANDOYO

KATA PENGANTAR

Puji Syukur Kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas limpahan rahmat dan anugerah-Nya, sehingga penulis telah dapat menyelesaikan tesis Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta. Banyak pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu kelancaran tesis ini, yaitu kepada:

1. Drs. John Suprihanto, MIM, Ph.D selaku Direktur Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha yang telah memberikan dorongan dan bimbingan kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
2. I Wayan Nuka Lantara, SE, M.Si, Ph.D selaku pembimbing I yang telah memberikan dorongan dan bimbingan kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
3. Ir. Muh Awal Satrio N, MM selaku pembimbing II yang telah memberikan dorongan dan bimbingan kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
4. Dewan penguji yang telah memberikan masukan dalam penyelesaian tesis ini.
5. Dosen Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
6. KaSium Polsek Dukun Magelang yang telah memberikan dukungan kepada penulis.
7. Kanit Provos Polsek Dukun Magelang yang telah memberikan dukungan kepada penulis.
8. Anggota Polsek Dukun Magelang atas dukungannya.

9. Semua pihak yang tidak dapat kami sebut satu persatu.

Atas segala bantuan dan dukungan semua pihak saya mengucapkan terima kasih dan saran serta kritik yang membangun terhadap kesempurnaan penulisan ini sangat saya harapkan.

Yogyakarta, Juli 2019

Penulis

DIMAS BAGUS PANDoyo

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
ABSTRAK	x
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Pertanyaan Penelitian	7
D. Tujuan penelitian	7
E. Manfaat Penelitian	8
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Kajian Teori	9
B. Penelitian Terdahulu	28
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	30
B. Definisi Operasional.....	30

C. Subyek dan Obyek Penelitian	31
D. Metode Pengumpulan Data	32
E. Metode Analisis Data	33
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Polsek Dukun	39
A. Hasil Penelitian	41
B. Pembahasan	59
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	66
B. Saran	67
DAFTAR PUSTAKA	

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Situasi Umum	39
Tabel 4.2. Data Personel	40

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 model Miles dan Huberman	38
Gambar 4.1. Peta Kecamatan Dukun	40
Gambar 4.2. Personel Polsek Dukun	41
Gambar 4.3. Supervisi Kedisiplinan (Kerapihan dan Surat-Surat)	47
Gambar 4.4. Melaksanakan Koordinasi	48
Gambar 4.5. Kegiatan Binrohtal	48
Gambar 4.6. Kegiatan Gerakan Turun Untuk Kemanusiaan (Getuk)	49
Gambar 4.7. Membangun Suasana Kebersamaan	50
Gambar 4.8. Membangun Budaya Empati	50
Gambar 4.9. Tanda kepangkatan Tamtama	51
Gambar 4.10. Tanda kepangkatan Bintara	51
Gambar 4.11. Tanda kepangkatan perwira pertama	52
Gambar 4.12. Tanda kepangkatan perwira menengah	53
Gambar 4.13 Kapolsek Menerima Reward	55
Gambar 4.14. Sambang Desa (Silaturahmi dengan Toma dan Toda)	56
Gambar 4.15. Menjaga Keamanan Kegiatan Keagamaan	56
Gambar 4.16 Pengamanan Pemilu	56
Gambar 4.17 Penanganan Bencana Gunung Merapi	57

ABSTRAK

Kepolisian Sektor Dukun Magelang yang merupakan bagian dari Polres yang tersebar di seluruh wilayah Republik Indonesia yang menyelenggarakan tugas pelayanan masyarakat di bidang keamanan dan ketertiban masyarakat (Kamtibmas). Oleh karena Polres Dukun Magelang sebagai penyelenggara pelayanan umum di bidang penjagaan dan penanggulangan gangguan Kamtibmas dituntut untuk menekan angka kriminalitas. Bentuk pelayanan kamtibmas lain yang juga dilakukan oleh Polisi Sektor Dukun Magelang dalam menegakkan kegiatan operasi yang bertujuan untuk menciptakan keamanan dan ketertiban di lingkungan masyarakat.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Data kualitatif diperoleh melalui berbagai macam teknik pengumpulan data misalnya wawancara, analisis dokumen, diskusi terfokus, atau observasi yang telah dituangkan dalam catatan lapangan (transkrip).

Hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja anggota yang diterapkan di Polsek Dukun adalah faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Selain itu yang ikut memberikan warna pada arah kegiatan seseorang dalam menjalankan aktifitasnya adalah faktor eksternal. Faktor ekstrinsik didapat dari lingkungan dimana individu melakukan aktifitasnya seperti sikap atasan, suasana kerja, kondisi kerja, gaji, hubungan kerja, penghargaan, kenaikan pangkat dan rasa tanggung jawab atas pekerjaan yang dibebankan kepada masing-masing individu. Gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang demokratis yang dicerminkan oleh pimpinan (*leader*) Sektor Dukun Magelang dicirikan sebagai sebuah bentuk kebebasan staf dan bawahannya untuk berfikir dan bertindak secara independent dengan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Upaya untuk meningkatkan kinerja anggota ditinjau motivasi kerja dan gaya kepemimpinan demokratis anggota Polri di Polsek Dukun, yaitu meningkatkan peran pemimpin / atasan dengan bersikap keras/tegas dan memberi tujuan yang bermakna, mendorong peran diri sendiri, meningkatkan peran organisasi, menempatkan personil polri sesuai dengan kemampuannya (*the right man in the right place*), melaksanakan pendidikan dan latihan bagi personil, mutasi yang bersifat promosi dan demosi, pembinaan moral dan disiplin kerja.

Kata Kunci: *Kinerja, Motivasi, Gaya Kepemimpinan*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setelah revitalisasi Kepolisian Republik Indonesia (Polri) melalui pemisahan institusional dari Tentara Nasional Indonesia (TNI), Polri sudah berusaha membangun citra, sekaligus paradigma baru. Citra Polri yang semula militeristik dan cenderung represif berangsur-angsur berubah dengan paradigma baru, pengayom dan pelindung masyarakat. Namun, karena demikian kompleksnya persoalan internal di tubuh polisi serta banyaknya kendala eksternal, sejauh ini langkah perubahan paradigma Polri terkesan lamban, bahkan kadang-kadang seperti jalan di tempat. Oleh karena itu, perlu diusahakan percepatan reformasi Polri mengingat vital dan strategisnya peran polisi. Setidaknya ada dua hal bersifat mendasar yang perlu dilakukan. Pertama, penegakan disiplin. Pada 2003 terbit Peraturan Pemerintah No. 2 tentang Peraturan Disiplin Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia. Dalam Pasal 1 ayat 3 disebutkan "Peraturan Disiplin Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia adalah serangkaian norma untuk membina, menegakkan disiplin dan memelihara tata tertib kehidupan anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia." Kepada setiap anggota Polri perlu ditanamkan kesadaran bahwa disiplin adalah kehormatan. Dan kehormatan sangat erat kaitannya dengan kredibilitas dan komitmen. Disiplin anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia adalah kehormatan sebagai

anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia yang menunjukkan kredibilitas dan komitmen sebagai anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Meskipun telah disusun peraturan disiplin anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia, keberhasilan penerapannya akan ditentukan oleh komitmen seluruh anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia. Titik beratnya adalah pada keberhasilan pelaksanaan tugas, sesuai amanat dan harapan warga masyarakat. Kedua, melakukan pembenahan birokrasi secara konsisten. Di dalam tubuh Polri harus dilakukan penataan secara mendasar sistem rekrutmen, pembinaan anggota, dan penataan jenjang karier dalam sistem organisasi. Sejalan dengan itu, transparansi dan akuntabilitas harus lebih diterapkan dalam setiap aspek. Pembenahan birokrasi menjadi bagian penting dalam mewujudkan institusi Polri yang baik dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan terhadap publik dan pemberantasan korupsi secara terarah, sistematis dan terpadu.

Reformasi terhadap lembaga Kepolisian Negara Republik Indonesia, adalah sebagai tindak lanjut dicanangkannya reformasi nasional khususnya di bidang hukum, yang melibatkan Polri sebagai salah satu badan atau lembaga penegak hukum. Proses menuju Polri yang profesional tersebut dimulai dengan melakukan indentifikasi terhadap kinerja kepolisian Negara Republik Indonesia dan permasalahan yang berkaitan dengan profesionalisme Polri, yang ditinjau dari sudut pandang masyarakat sebagai pihak yang sangat berkepentingan mendapatkan pelayanan. Penyelenggaraan fungsi kepolisian di era reformasi diperlukan adanya perubahan yang meliputi tiga aspek, yakni aspek struktural, aspek instrumental dan aspek kultural. Ketiga aspek tersebut berkaitan erat dengan

jati diri organisasi, jati diri fungsi, jati diri otonomi kewenangan, kewenangan, jati diri sikap dan perilaku kepolisian yang tercermin dalam tampilan pada saat melakukan pelayanan.

Pada berbagai aspek khususnya berorganisasi, faktor sumber daya manusia menjadi masalah di setiap kegiatan yang ada di dalamnya. Melalui pemanfaatan sumber daya manusia yang efisien dan efektif, organisasi berharap agar dapat bertahan di persaingan yang semakin sengit agar memperoleh hasil terbaik khususnya di kinerja anggota agar mendapatkan kesuksesan. Tentunya diperlukan suatu proses yang panjang untuk mendapatkan kesuksesan tersebut. Kinerja secara tidak langsung berpengaruh terhadap citra organisasi. Atasan berperan penting untuk menumbuhkan motivasi bagi para anggotanya karena jika tidak ada dorongan maka para anggotanya tidak bisa memacu dirinya sendiri untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

Kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya. Mathis dan Jackson (2006:113) menjelaskan ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja Pegawai adalah kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan dan dukungan organisasi yang diterimanya. Kinerja anggota sering diartikan sebagai pencapaian tugas, dimana anggota dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi untuk menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.

Kinerja yang baik akan memegang peranan penting di dalam instansi Polri dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Anggota Polri yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan tetap bekerja atau bertugas dengan baik walaupun tanpa diawasi atasan. Anggota Polri yang mempunyai motivasi kerja yang baik tidak akan mencuri waktu kerja untuk melakukan hal-hal yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan dan dengan motivasi yang baik maka Polri akan dapat bekerja maksimal di dalam melakukan penegakan hukum dengan menindak setiap jenis pelanggaran, namun juga melakukan fungsi pembinaan masyarakat.

Kepemimpinan bagi anggota Polri sangat penting untuk peningkatan kinerja, di samping itu pemimpin bermanfaat mendidik anggota Polri untuk mematuhi dan menyetujui peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Kurang pengetahuan tentang peraturan, prosedur, dan kebijakan yang ada merupakan penyebab terbanyak tindakan indisipliner.

Upaya untuk meningkatkan kinerja Polri dalam penelitian ini adalah melalui gaya kepemimpinan dan motivasi. Kepemimpinan merupakan pengaruh antar pribadi yang dilakukan melalui proses komunikasi dan diarahkan kepada pencapaian tujuan. Pemimpin diharapkan mempunyai tujuan yang jelas dan konsisten karena seorang pemimpin harus mampu memberikan pandangan-pandangan yang jelas atas tujuan yang hendak dicapai. Pemimpin mempunyai kedudukan dan fungsi, yaitu sebagai pelaksana, perancang, pembuat keputusan, ahli, komunikator, dinamisator, evaluator, inovator, simbol dan lain-lain,

sedangkan pelatihan bertujuan untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggungjawabnya. Fungsi utama pelatihan dalam hal ini adalah memberikan tambahan pengetahuan maupun ketrampilan dari anggota Polri sehingga lebih mampu melakukan tugasnya dengan lebih baik. Pelatihan yang terprogram dan kontinyu dapat membentuk sikap dan watak dari anggota Polri untuk lebih disiplin.

Gaya kepemimpinan dan motivasi yang terdapat dalam institusi Polri harus berjalan seimbang dimana seorang pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan demokratis harus mampu memberikan teladan, motivasi, mengarahkan, dan membina para bawahannya sehingga akan tercapai disiplin kerja yang baik pada anggota Kepolisian sedangkan pelatihan berfungsi untuk terus meningkatkan pengetahuan Polisi tentang berbagai hal di dalam peningkatan kinerja Polisi sebagai pelindung dan pengayom masyarakat.

Kepolisian Sektor Dukun Magelang yang merupakan bagian dari Polres yang tersebar di seluruh wilayah Republik Indonesia yang menyelenggarakan tugas pelayanan masyarakat di bidang keamanan dan ketertiban masyarakat (Kamtibmas). Oleh karena Polres Dukun Magelang sebagai penyelenggara pelayanan umum di bidang penjagaan dan penanggulangan gangguan Kamtibmas dituntut untuk menekan angka kriminalitas. Bentuk pelayanan kamtibmas lain yang juga dilakukan oleh Polisi Sektor Dukun Magelang dalam menegakkan kegiatan operasi yang bertujuan untuk menciptakan keamanan dan ketertiban di lingkungan masyarakat.

Di dalam menyelenggarakan kegiatan pelayanan masyarakat, Polres Dukun Magelang juga mengadakan pelatihan bagi para anggota Kepolisian untuk terus meningkatkan kinerja di lapangan serta menjalankan fungsinya sebagai pengayom masyarakat. Fungsi motivasi ini merupakan bagian dari kegiatan yang bertujuan untuk mendorong anggota melaksanakan tugas pokok Polisi dalam rangka memelihara Kamtibmas, memberikan pelayanan, perlindungan, pengayoman dan penegakan hukum dengan baik. Dalam menunjang tercapainya situasi yang kondusif, rasa aman dari masyarakat serta pelayanan yang maksimal dari polisi, kepolisian sektor Dukun Magelang juga terus membenahi sumber daya manusia atau para anggota-anggotanya yang ada di jajaran kepolisian sektor Dukun Magelang.

Dalam upaya memperoleh kinerja yang optimal perlu adanya suatu kegiatan yang mengarah pada pembentukan motivasi yang tinggi. Berdasarkan observasi pendahuluan diketahui bahwa terkadang peningkatan kinerja anggota masih dihadapkan pada beberapa kendala baik yang diakibatkan dari faktor intern maupun ekstern. Kendala tersebut antara lain:

1. Terbatasnya jumlah anggota yang menjalankan tugas di wilayah hukum Polsek Dukun Magelang.
2. Belum semua Kanit yang mempunyai gaya kepemimpinan yang diharapkan anggota dan sesuai dengan ketentuan
3. Kompetensi anggota terkadang belum sesuai dengan bidang tugasnya sedangkan ada anggota yang kurang termotivasi untuk meningkatkan kompetensinya.

4. Faktor usia dan kebiasaan motivasi kerja dalam setiap kegiatannya.

Anggota Polri di Polsek Dukun Magelang diharapkan mulai berlatih untuk membiasakan mempunyai motivasi yang tinggi, sehingga dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan baik.

Berdasarkan hal di atas maka menarik untuk dilakukan penelitian dengan judul Upaya Peningkatan Kinerja Anggota Ditinjau Dari Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Demokratis Di Kepolisian Sektor Dukun Magelang.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka dirumuskan permasalahan kinerja anggota ditinjau dari motivasi dan gaya kepemimpinan demokratis di Kepolisian Sektor Dukun Magelang masih belum optimal.

C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan pada latar belakang masalah di atas, maka perumusan masalah yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja anggota ditinjau dari motivasi dan gaya kepemimpinan demokratis di Kepolisian Sektor Dukun Magelang ?
2. Bagaimana upaya untuk meningkatkan kinerja anggota ditinjau dari motivasi dan gaya kepemimpinan demokratis di Kepolisian Sektor Dukun Magelang ?

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan kinerja anggota ditinjau dari motivasi dan gaya kepemimpinan demokratis di Kepolisian Sektor Dukun Magelang.
2. Merumuskan upaya untuk meningkatkan kinerja anggota ditinjau dari motivasi dan gaya kepemimpinan demokratis di Kepolisian Sektor Dukun Magelang.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Memberikan informasi dan masukan tentang masalah kinerja anggota ditinjau dari motivasi dan gaya kepemimpinan demokratis di Kepolisian Sektor Dukun Magelang.
2. Diharapkan mampu menjadi referensi bagi Kepolisian khususnya Polres Dukun Magelang dalam menjalankan fungsinya sebagai aparat penegak hukum.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Teori

1. Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja dari seorang pegawai dalam menjalankan tugas. Kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai sumber daya manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya dalam organisasi. Hasil kerja yang dimaksud dapat berupa hasil kerja baik secara kualitatif maupun kuantitatif yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Tohardi (2002) juga berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja seorang pekerja di dalam sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan buktinya secara kongkrit dan dapat diukur (dibandingkan secara standar yang telah ditentukan).

Kinerja (*Performance*) merupakan unjuk kerja yang dilakukan oleh Pegawai yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap Pegawai atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu syarat untuk tercapainya tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan agar kinerja Pegawai dapat ditingkatkan.

Namun dalam hal ini, peningkatan kinerja bukanlah hal yang mudah karena banyak faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja seseorang. Kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas

maupun kuantitas yang dicapai SDM tiap satuan periode dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2006). Kinerja Pegawai merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan sehingga berbagai usaha harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil pencapaian dari tujuan yang telah direncanakan.

Tika (2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Pendapat lain dari Manullang (2002) bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh Pegawai sesuai dengan perannya di organisasi. Kinerja Pegawai merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan sehingga berbagai usaha harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil pencapaian dari tujuan yang telah direncanakan.

Menurut Tohardi (2002), kinerja merupakan hasil kerja seorang pekerja di dalam sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan di mana hasil kerja tersebut ditunjukkan buktinya secara kongkrit dan dapat diukur (dibandingkan secara standar yang telah ditentukan).

2. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Kata motivasi berasal dari bahasa Latin yaitu *movere*, yang berarti bergerak (*move*). Motivasi menjelaskan apa yang membuat orang melakukan sesuatu, membuat mereka tetap melakukannya, dan membantu mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas. Hal ini berarti bahwa konsep motivasi digunakan untuk menjelaskan keinginan berperilaku, arah perilaku (pilihan), intensitas perilaku (usaha, berkelanjutan), dan penyelesaian atau prestasi yang sesungguhnya (Pintrich, 2003).

Menurut Santrock, motivasi adalah proses yang memberi semangat, arah, dan kegigihan perilaku. Artinya, perilaku yang memiliki motivasi adalah perilaku yang penuh energi, terarah, dan bertahan lama (Santrock, 2007).

Dalam kegiatan belajar, maka motivasi dapat dikatakan sebagai keseluruhan daya penggerak di dalam diri siswa yang menimbulkan kegiatan belajar, yang menjamin kelangsungan dari kegiatan belajar dan memberikan arah pada kegiatan belajar, sehingga tujuan yang dikehendaki oleh subjek belajar itu dapat tercapai (Sardiman, 2000).

Sejalan dengan pernyataan di atas, Brophy (2004) menyatakan bahwa motivasi belajar lebih mengutamakan respon kognitif, yaitu kecenderungan siswa untuk mencapai aktivitas akademis yang bermakna dan bermanfaat serta mencoba untuk mendapatkan keuntungan dari aktivitas tersebut. Siswa yang memiliki motivasi belajar akan memperhatikan pelajaran yang disampaikan,

membaca materi sehingga bisa memahaminya, dan menggunakan strategi-strategi belajar tertentu yang mendukung.

Selain itu, siswa juga memiliki keterlibatan yang intens dalam aktivitas belajar tersebut, rasa ingin tahu yang tinggi, mencari bahan-bahan yang berkaitan untuk memahami suatu topik, dan menyelesaikan tugas yang diberikan. Siswa yang memiliki motivasi belajar akan bergantung pada apakah aktivitas tersebut memiliki isi yang menarik atau proses yang menyenangkan. Intinya, motivasi belajar melibatkan tujuan-tujuan belajar dan strategi yang berkaitan dalam mencapai tujuan belajar tersebut (Brophy, 2004).

Menurut Mc. Donald dalam Sardiman (2007: 73), menyebutkan bahwa motivasi sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya "*feeling*" dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Dari pengertian Mc. Donald ini mengandung tiga elemen penting yaitu bahwa motivasi itu mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu manusia (walaupun motivasi itu muncul dari dalam diri manusia), penampakkannya akan menyangkut kegiatan fisik manusia; motivasi di tandai dengan munculnya rasa/*feeling* yang relevan dengan persoalan-persoalan kejiwaan, efeksi dan emosi serta dapat menentukan tingkah laku manusia; motivasi akan dirangsang karena adanya tujuan dan tujuan ini akan menyangkut soal kebutuhan.

b. Faktor motivasi (*motivation factor*)

Faktor pemuas yang disebut juga motivator merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang yang bersangkutan (intrinsik). Faktor motivator ini mencakup: (Sutrisno, 2011: 131)

- 1) Kepuasan kerja,
- 2) Prestasi yang diraih,
- 3) Peluang untuk maju,
- 4) Pengakuan orang lain,
- 5) Kemungkinan pengembangan karir, dan
- 6) Tanggung jawab.

Faktor motivasi menyangkut kebutuhan psikologis seseorang akan perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya kursi yang empuk, ruangan yang nyaman, penempatan yang tepat, dan sebagainya. Kesimpulan dari teori ini yaitu memberikan gambaran bahwa kepuasan akan hasil pekerjaan seseorang dipengaruhi oleh suatu faktor yang sering disebut faktor pemuas (*satisfied faktor*). Faktor pemuas tersebut timbul dalam diri pelaksana sebagai hasil dari pekerjaannya dan kemudian menciptakan perasaan berprestasi, dihargai, memperoleh kemajuan, telah mengerjakan yang cukup penting serta rasa tanggung jawab. Dipihak lain, pada diri para karyawan terdapat rasa ketidakpuasan yang disebut faktor kesehatan (*hygiene faktor*). Faktor ini berupa pengaruh lingkungan kerja,

yaitu berupa hubungan dengan supervisor, kondisi kerja, status pekerjaan dan jabatan, serta gaji yang cukup.

Kedua faktor ini harus tersedia agar menjadi dorongan untuk bekerja sama secara efektif dan efisien. Tersedianya faktor kesehatan berarti terciptanya lingkungan kerja yang sehat baik sehat fisik maupun mental. Dengan tersedianya lingkungan yang sehat sebenarnya belum berarti orang yang bekerja di tempat tersebut sehat. Karena itu kedua faktor ini baik lingkungan yang sehat perlu diciptakan agar bisa menunjang terciptanya kesehatan, akan tetapi kesehatan dan kepuasan itu sendiri perlu juga diciptakan agar terjadi motivasi kerja bagi karyawan yaitu berupa penghargaan (Sutrisno, 2011: 131-133).

c. Motivasi Ekstrinsik

Robbins (2002: 55) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Hamalik (1993) dalam (Sutrisno, 2011: 111) mengatakan ada dua prinsip yang dapat digunakan untuk meninjau motivasi, yaitu:

- 1) Motivasi dipandang sebagai suatu proses.
- 2) Menentukan karakter dari proses ini.

Motivasi untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya, apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para

karyawan, maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya (Gitosudarno, 2011) dalam (Sutrisno, 2011: 111). Oleh karena itu, manajer harus selalu menimbulkan motivasi kerja yang tinggi kepada karyawannya guna melaksanakan tugas-tugasnya.

Fahmi (2016: 100) berpendapat bahwa motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang muncul dari luar diri seseorang, kemudian mendorong orang tersebut untuk membangun dan menumbuhkan semangat motivasi pada diri orang tersebut untuk mengubah seluruh sikap yang dimiliki olehnya saat ini ke arah yang lebih baik. Karyawan dengan nilai kerja ekstrinsik menginginkan beberapa dari konsekuensi kerja, misalnya menghasilkan uang (gaji). Karyawan yang mendapatkan gaji besar biasanya akan merasakan senang atau puas dalam bekerja sehingga akan semakin termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya (Lukito, 2016: 3).

Sutrisno (2011: 118-119) mengatakan faktor-faktor dari motivasi ekstrinsik meliputi:

- 1) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan

yang mempunyai kreativitas tinggi akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi para karyawan.

2) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan untuk bekerja dengan baik. Adapun kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras, dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang, dari sini jelaslah bahwa besar kecilnya kompensasi sangat mempengaruhi motivasi kerja para karyawan.

3) Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan, dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

4) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, jika yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukan hanya untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua cukup dalam satu perusahaan saja, tidak usah sering kali

pindah. Hal ini akan dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karir untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri, begitu sebaliknya.

5) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan keinginan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan untuk menduduki jabatan dalam suatu perusahaan. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan. Jadi, status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan *sense of achievement* dalam tugas sehari-hari.

6) Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan, termasuk hak dan kewajiban para karyawan, pemberian kompensasi, promosi, mutasi dan sebagainya. Oleh karena itu, biasanya peraturan bersifat melindungi dan dapat memberikan motivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik.

d. Motivasi Intrinsik

Robbins (2008: 198) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Menurut Fahmi (2016: 100) motivasi intrinsik adalah motivasi yang muncul dan tumbuh serta berkembang dalam diri orang tersebut, yang kemudian mempengaruhi dia dalam melakukan sesuatu secara bernilai dan berarti. (Wahyusumidjo, 1987) dalam (Fitriyah, 2014) Karyawan yang memiliki motivasi intrinsik akan sadar terhadap tanggung jawab dan pekerjaannya lebih baik dari pada karyawan yang memiliki motivasi ekstrinsik.

Hal itu disebabkan karena motivasi intrinsik murni berasal dari dalam diri seseorang sehingga akan berpengaruh terhadap kualitas kerjanya. Kesadaran bekerja untuk dapat memenuhi hidup akan menciptakan kualitas kinerja yang baik, sedangkan seseorang yang bekerja karena orang lain akan menghasilkan kinerja yang tidak stabil karena dia bekerja untuk orang lain, bukan bagi dirinya.

Sutrisno (2011: 116-118) mengatakan faktor-faktor dari motivasi intrinsik meliputi:

1) Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya.

Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

- a) Memperoleh kompensasi yang memadai;
- b) Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai;
- c) Kondisi kerja yang aman dan nyaman.

2) Keinginan untuk dapat dimiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan.

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh itu pun ia harus bekerja keras. Jadi harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri, mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rezeki, sebab status untuk diakui sebagai orang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja dan sebagainya.

4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan.

Keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi:

- a) Adanya penghargaan terhadap prestasi;
- b) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak;
- c) Pimpinan yang adil dan bijaksana; dan
- d) Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

5) Keinginan untuk berkuasa.

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Walaupun kadar kemampuan kerja itu berbeda-beda untuk setiap orang, tetapi pada dasarnya ada hal-hal yang umum yang harus dipenuhi untuk adanya kepuasan kerja bagi para karyawan. Karyawan akan dapat merasa puas bila dalam pekerjaan terdapat:

- a) Hak otonomi.
- b) Variasi dalam melakukan pekerjaan.
- c) Kesempatan untuk memberikan sumbangan pemikiran.
- d) Kesempatan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang telah dilakukan.

3. Gaya Kepemimpinan

a. Definisi Kepemimpinan

“Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”. (Hasibuan, 2001: 169). Perilaku pemimpin sering disebut juga dengan gaya kepemimpinan. Pemimpin yang efektif terlihat tidak mempunyai sifat-sifat yang berbeda dengan pemimpin yang tidak efektif, sehingga para ahli perilaku manajemen tidak lagi meneliti persyaratan (kriteria) seorang pemimpin yang efektif. Seorang pemimpin yang efektif harus dapat mendelegasikan tugas, mengambil keputusan, melakukan komunikasi dan memotivasi bawahan. Seorang pemimpin

memang harus memiliki kualitas tertentu untuk memimpin. Jadi seorang yang dilatih dengan kepemimpinan yang tepat akan bisa menjadi pemimpin yang efektif. Dalam mengambil suatu keputusan tentang gaya apa yang harus diterapkan, seorang pemimpin (*leader*) harus senantiasa berdasarkan data-data informasi yang sempurna. Sebab jika informasi kurang sempurna, maka seorang pemimpin harus bersedia menerima resiko dan tanggung jawab atas keputusannya. Perlu diperhatikan bahwa kunci dari rasa tanggung jawab terletak pada rasa percaya diri.

Nilai seorang pemimpin (*leader*) bukanlah ditentukan oleh hasil yang dicapai secara pribadi, melainkan oleh kemampuannya mencapai hasil dari pihak yang berada di bawah pengawasannya serta pengaruh yang dipancarkannya kepada orang-orang atau pihak-pihak yang berhubungan dengan sang pemimpin. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat mempengaruhi motivasi stafnya. Dengan gaya kepemimpinan yang benar, maka motivasi dari seluruh karyawan akan meningkat. Ini dikarenakan bahwa seorang pemimpin memiliki jiwa kepemimpinan dan gaya kepemimpinan dalam membimbing, mengarahkan serta membuat bawahannya selalu termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka.

b. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Untuk memberi gambaran yang jelas tentang gaya kepemimpinan dalam penelitian ini, maka terlebih dahulu akan penulis kemukakan pendapat dari sarjana tentang gaya kepemimpinan. Ronald dan Ralph White

berpendapat bahwa Gaya kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan segala cara kegiatan yang dilakukan, diputuskan oleh pemimpin semata-mata. (White, dikutip Sutarto, 1981: 73)

Gaya kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin memperhatikan pandangan bawahan, memberikan bimbingan pada masalah-masalah yang timbul dan melibatkan perasaan sendiri dalam membantu bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. (Hicks dan Ray. Gullet, dikutip Sutarto, 1981: 76)

Kemudian George R. Terry dikutip Sutarto, (1981: 17) mengemukakan Gaya kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin, mempengaruhi orang-orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tugas yang diinginkan pemimpin, sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan kegiatan untuk mempengaruhi bawahan, baik secara perorangan maupun kelompok untuk bekerjasama agar tujuan yang telah ditentukan dapat tercapai. Dalam mencapai tujuan untuk dapat menguasai atau mempengaruhi serta memotivasi orang lain, maka lazimnya digunakan empat (4) macam gaya kepemimpinan (Arep,dkk, 2003: 94), yaitu:

1) *Democratic Leadership*

Adalah suatu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan kepada “kemampuan untuk menciptakan Moral” dan “kemampuan untuk menciptakan Kepercayaan”.

2) *Dictatorial atau Autocratic Leadership*

Suatu gaya leadership yang menitikberatkan kepada “kesanggupan untuk Memaksakan” keinginanya yang mampu mengumpulkan pengikut-pengikutnya untuk kepentingan pribadinya dan atau golongannya dengan kesediaan untuk menerima segala resiko apapun.

3) *Paternalistik Leadership*

Pada dasarnya kehendak pemimpin juga harus berlaku, namun dengan jalan atau melalui unsur-unsur Demokrasi.

4) *Free Rein Leadership*

Gaya kepemimpinan yang secara keseluruhan menyerahkan kebijakan pengoperasian MSDM kepada bawahannya dengan hanya berpegang kepada ketentuan-ketentuan pokok yang ditetapkan oleh atasan mereka.

5) Gaya kepemimpinan merupakan bentuk seorang pemimpin dalam memberikan contoh kepada seluruh bawahannya yang meliputi etika, perilaku, moral dan kepercayaan terhadap semua tugas yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahannya.

c. Indikator Gaya Kepemimpinan yang Demokratis

Inti dari pemimpin yang demokratis adalah keterbukaan dan keinginan untuk memposisikan pekerjaan diri, oleh dan untuk bersama. Tipe kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan-tujuannya yang bermutu dapat dicapai. Pemimpin yang

demokratis berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan-tujuan. Kepemimpinan yang demokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan perusahaan atau organisasi akan dapat tercapai. Dengan interaksi yang dinamis, dimaksudkan bahwa pimpinan mendelegasikan tugas dan memberikan kepercayaan kepada yang dipimpin untuk mencapai tujuan-tujuan yang bermutu secara kuantitatif.

Indikator-indikator gaya kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut:

- 1) Memperlakukan bawahan dengan cara yang manusiawi.
- 2) Menjunjung tinggi harkat dan martabat bawahan.
- 3) Mendorong karyawan menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya.
- 4) Menunjukkan penghargaan kepada para bawahan yang berprestasi.

(Siagian, 1999: 42-43).

Pemimpin yang demokratik biasanya memandang peranannya selaku koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi sehingga bergerak sebagai totalitas. Seorang pemimpin yang demokratik harus disusun sedemikian rupa sehingga menggambarkan secara jelas aneka ragam tugas dan kegiatan yang tidak bisa tidak harus dilaksanakan demi tercapainya tujuan dan berbagai sasaran organisasi. Akan tetapi seorang pemimpin yang demokratik dapat mengetahui pula bahwa perbedaan tugas dan kegiatan, yang sering bersifat spesialisik tidak boleh dibiarkan menimbulkan cara berfikir dan cara yang bertindak yang berkotak-kotak.

Pemimpin yang demokratis memperlakukan karyawannya dengan cara yang manusiawi. Perlakuan yang manusiawi adalah menghargai seluruh karyawan yang telah melaksanakan tugas yang diberikan oleh pimpinan organisasi dimana mereka berkerja.

Bentuk-bentuk penghargaan secara lisan ataupun tindakan ini dilandaskan pada gaya kepemimpinan yang demokratik. Tidak hanya bentuk penghargaan dari segi kenaikan pangkat atau jabatan, kenaikan gaji tetapi juga dalam bentuk motivasi kepada karyawan.

Mengakui dan menjunjung tinggi harkat dan martabat bawahan antara lain bahwa kebutuhan manusia tidak terbatas hanya pada kebutuhan yang bersifat kebendaan, betapaun pentingnya kebutuhan tersebut. Terdapat kebutuhan manusia yang bersifat politik, sosial, budaya, kebutuhan prestise dan kebutuhan untuk memperoleh kesempatan mengembangkan potensi terpendam yang dimiliki oleh karyawan tersebut, namun belum dapat berkembang secara maksimal. Dengan kata lain, terdapat kebutuhan fisik, mental, sosial dan spiritual. Pemuasan berbagai jenis kebutuhan itu akan menuntut perlakuan karyawan sebagai individu dengan jati diri yang mempunyai ciri tersendiri. Nilai-nilai kemanusiaan inilah yang membedakan antara kepemimpinan yang demokratik dengan gaya kepemimpinan yang lain yang ada. Nilai-nilai kemunisaan yang dikembangkan oleh pemimpin yang demokratik seperti itu mempunyai arti bahwa pemimpin yang demokratik memperlakukan organisasi atau perusahaannya sebagai wahana untuk mencapai tujuan bersama.

Ciri-ciri kepemimpinan yang demokratis (Sudarwan Danim, 2004:76)

antara lain adalah:

- 1) Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu
- 2) Bawahan oleh pimpinan dianggap sebagai komponen pelaksana, dan secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab
- 3) Disiplin akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama
- 4) Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan
- 5) Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.

Perlu diperhatikan bahwa pendekatan yang manusiawi, cara bertindak yang mendidik bukanlah kelemahan, melainkan sebagai salah satu sumber kekuatan pemimpin yang demokratis. Dikatakan sebagai sumber kekuatannya karena dengan sikap yang manusiawi kepada seluruh karyawan atau bawahannya, seorang pemimpin akan menjadi pemimpin yang disegani dan dihormati bukannya seorang pemimpin yang ditakuti. Seorang pemimpin yang demokratis tidak takut membiarkan para bawahannya berprakarsa meskipun ada kemungkinan prakarsa itu akan berakibat pada kesalahan. Dan jika terjadi sebuah kesalahan, seorang pemimpin yang demokratis tidak akan melakukan penghukuman atau menindak bawahan yang berbuat kesalahan, melainkan meluruskannya sedemikian rupa sehingga bawahan tersebut belajar dari kesalahannya itu dan dengan demikian menjadi anggota organisasi yang lebih

bertanggung jawab. Sedangkan syarat dari seorang pemimpin yang demokratis (Arep, dkk, 2003: 99) adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan menganalisa dan menarik kesimpulan yang tepat dan harus mampu menganalisa masalah, situasi atau serangkaian keadaan tertentu dan menarik kesimpulan-kesimpulan yang tepat.
- 2) Kemampuan untuk menyusun suatu organisasi, dapat menyeleksi dan menempatkan orang-orang yang tepat untuk mengisi jabatan dalam organisasi yang bersangkutan
- 3) Kemampuan untuk membuat sedemikian rupa, agar organisasi berjalan lancar untuk menuju tujuan, cita-cita dan putusan dari tingkat yang lebih tinggi kepada bawahan-bawahannya agar tujuan dan putusan-putusan itu dapat diterima dengan baik.

Seorang pemimpin yang demokratis yang positif ialah dengan cepat seorang pemimpin dapat menunjukkan penghargaan kepada para bawahannya yang berprestasi tinggi. Penghargaan itu dapat mengambil berbagai bentuk seperti kata-kata pujian, tepukan pada bahu, mengeluarkan piagam penghargaan, kenaikan pangkat, bahwa juga mungkin melakukan promosi jika keadaan memungkinkan. Seorang pemimpin yang demokratis akan sangat bangga bila para bawahannya menunjukkan kemampuan kerja yang bahkan lebih tinggi dari kemampuannya sendiri. Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan kepemimpinan demokratis maka seorang pemimpin dapat mengatur bawahan untuk dapat melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, dimana juga terbentuk komunikasi yang ideal antara atasan dan

bawahan sehingga tercipta kerukunan yang baik antara atasan dan bawahan dan hal yang tidak kalah pentingnya adalah tercipta rasa kepercayaan dari atasan terhadap bawahannya.

B. Penelitian Terdahulu

1. Tornado, 2016, Upaya Peningkatan Kinerja Ditinjau Dari Disiplin Dan Motivasi Anggota Resimen Taruna Akademi Militer Magelang. Hasil penelitian menunjukkan kinerja ditinjau dari disiplin dan motivasi anggota Resimen Taruna masih kurang optimal karena kurangnya pemahaman peraturan Taruna, faktor usia dan kebiasaan, padahal peraturan kehidupan Taruna (perduptar) merupakan salah satu dasar hukum penegakkan disiplin dan tata tertib kehidupan taruna yang bersumber dari perangkat nilai-nilai dasar. Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja Resimen Taruna Akmil Magelang, adalah upaya intrinsik atau dari dalam diri Taruna dengan cara memahami sepenuhnya tentang aturan dan tata tertib yang diberlakukan bagi Taruna, melakukan kegiatan-kegiatan positif seperti ibadah atau berolahraga, bila terdapat waktu luang upayakan untuk membaca materi perkuliahan atau buku yang berhubungan dengan penerapan tugas nantinya sebagai perwira TNI AD, dan apabila melihat rekan yang melakukan pelanggaran agar diingatkan. Kemudian upaya dari sektor ekstrinsik atau luar Taruna adalah mengadakan kegiatan pembinaan potensi yang terjadwal oleh senat korps taruna seperti brass band, drum band dan lainnya, kegiatan diskusi kelompok yang terjadwal, sesuai program dari senat Resimen Taruna,

kegiatan deputasi ke rumah pejabat-pejabat Akademi Militer untuk mendapatkan pencerahan dari pejabat Akademi Militer sehingga motivasi untuk berkinerja tinggi dapat terbangun senantiasa, dan mengaktifkan tim-tim yang sudah ada dalam senat Resimen Taruna seperti tim mushola, tim olahraga, English club dan lainnya.

2. Adi Kurnia Putra, 2016, Penerapan Teori Motivasi Maslow Di Perusahaan Daerah (Perusda) Aneka Usaha Purworejo. Penerapan Teori Hirarki Kebutuhan Maslow dalam memotivasi karyawan Perusahaan Daerah Aneka Usaha Purworejo, tanggapan karyawan mengenai motivasi karyawan di Perusahaan Daerah Aneka Usaha Purworejo adalah setuju dengan nilai rata-rata 3,49 artinya karyawan merasakan ada motivasi kerja di Perusahaan Daerah Aneka Usaha Purworejo, namun perlu ditingkatkan dalam hal pemenuhan kebutuhan perumahan yang wajar, jaminan kehidupan di hari tua, bonus kalau apabila bekerja baik atau melebihi target, ada kesempatan untuk mengembangkan potensi yang ada pada dirinya untuk lebih maju, dan meningkatkan tantangan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Hal ini kemudian mendorong untuk meningkatkan motivasi dengan pendekatan teori Maslow yaitu dengan cara (a) Motivasi Karyawan Melalui Kompensasi (Kebutuhan Fisik), (b) Motivasi Karyawan Dengan Membangun Rasa Aman, (c) Motivasi karyawan dengan membangun kepuasan kebutuhan sosial, (d) Motivasi karyawan melalui apresiasi dengan Penghargaan, dan (e) Kebutuhan Aktualisasi diri dengan memberikan bahan kerja yang baru untuk penyegaran.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif berbeda dengan penelitian kuantitatif. Penelitian kualitatif sering disebut dengan penelitian naturalistik, etnografik, studi kasus atau fenomenologi. Penelitian kualitatif menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan tentang orang-orang atau perilaku yang dapat diamati. Data kualitatif adalah data yang berbentuk kata-kata, bukan dalam bentuk angka (Depdiknas,2007).

Penelitian kualitatif umumnya mengambil sampel lebih kecil, dan pengambilannya cenderung memilih yang *purposif* daripada acak. Penelitian kualitatif lebih mengarah ke penelitian proses daripada produk; dan biasanya membatasi pada satu kasus.

Data kualitatif diperoleh melalui berbagai macam teknik pengumpulan data misalnya wawancara, analisis dokumen, diskusi terfokus, atau observasi yang telah dituangkan dalam catatan lapangan (transkrip). Bentuk lain data kualitatif adalah gambar yang peroleh melalui pemotretan.

B. Definisi Operasional

1. Kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan-tujuannya yang bermutu dapat dicapai. Pemimpin yang demokratis berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompok dalam

memacu tujuan-tujuan.

2. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi dapat dibagi menjadi dua bagian pokok, yaitu motivasi yang bersumber dari luar diri seseorang, yang dikenal dengan motivasi ekstrinsik dan motivasi yang bersumber dari dalam diri seseorang, yang dikenal dengan motivasi instrinsik.

C. Subyek dan Obyek Penelitian

Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, tetapi oleh *Spradley* dinamakan "*Social Situation*" atau situasi social yang terdiri atas tiga elemen yaitu: tempat (*place*), pelaku (*actors*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis. (Sugiyono, 2010).

Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan populasi karena penelitian kualitatif berangkat dari kasus tertentu yang ada pada situasi social tertentu dan hasil kajiannya tidak akan diberlakukan ke populasi, tetapi ditransferkan ke tempat lain pada situasi social yang memiliki kesamaan dengan situasi social pada kasus yang dipelajari. Sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan responden, tetapi sebagai narasumber atau partisipan, informan, teman dan Taruna dalam penelitian. (Sugiyono, 2010), sehingga di dalam penelitian ini:

1. Subyek Penelitian

Dalam penelitian ini, subyek penelitiannya 3 orang anggota Polsek Dukun Magelang yang terdiri dari 1 orang KaSium, 1 orang Kanit Provos dan 1 orang anggota Polsek Dukun.

2. Obyek Penelitian

Obyek penelitian ini adalah upaya peningkatan kinerja anggota Polsek Dukun Magelang ditinjau dari motivasi dan kepemimpinan demokratis.

D. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data dan informasi yang akurat dan objektif maka dilakukan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dilapangan melalui sumber, dimana biasanya dilakukan dalam dua cara yakni:

- a. Observasi (Pengamatan), yaitu penulis mengadakan pengamatan secara langsung terhadap objek yang diteliti yaitu kinerja anggota Polsek Dukun Magelang ditinjau dari motivasi dan kepemimpinan demokratis.
- b. Interview (Wawancara), yaitu teknik pengumpulan data dengan melakukan serangkaian tanya jawab terhadap beberapa sumber yang dianggap relevan dengan data yang ingin diperoleh. Wawancara dilakukan kepada 3 orang anggota Polsek Dukun Magelang.

2. Data Sekunder

Kepustakaan yaitu dengan mencari data yang diperoleh melalui studi pustaka

dengan mencari dan membaca literatur, buku-buku bacaan dan tulisan ilmiah yang berkaitan dan relevan dengan objek penelitian yang hendak diteliti.

E. Metode Analisa Data

Metode analisa data untuk mengetahui kinerja anggota Polsek Dukun Magelang ditinjau dari motivasi dan kepemimpinan demokratis serta upaya yang akan dikembangkan dalam meningkatkan kinerja anggota Polsek Dukun Magelang menggunakan adalah metode Miles dan Huberman. Miles dan Huberman (2007), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh. Ukuran kejenuhan data ditandai dengan tidak diperolehnya lagi data atau informasi baru. Aktivitas dalam analisis meliputi reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing / verification*).

Analisis data kualitatif model Miles dan Huberman terdapat 3 (tiga) tahap:

1. Tahap Reduksi Data

Sejumlah langkah analisis selama pengumpulan data menurut Miles dan Huberman adalah:

- a. Meringkaskan data kontak langsung dengan orang, kejadian dan situasi di lokasi penelitian. Pada langkah pertama ini termasuk pula memilih dan meringkas dokumen yang relevan.
- b. Pengkodean.

Pengkodean hendaknya memperhatikan setidaknya-tidaknya empat hal:

- 1) Digunakan simbol atau ringkasan.
 - 2) Kode dibangun dalam suatu struktur tertentu.
 - 3) Kode dibangun dengan tingkat rinci tertentu
 - 4) Keseluruhannya dibangun dalam suatu sistem yang integratif.
- c. Dalam analisis selama pengumpulan data adalah pembuatan catatan obyektif. Peneliti perlu mencatat sekaligus mengklasifikasikan dan mengedit jawaban atau situasi sebagaimana adanya, faktual atau obyektif-deskriptif.
- d. Membuat catatan reflektif.
- Menuliskan apa yang terangan dan terfikir oleh peneliti dalam sangkut paut dengan catatan obyektif tersebut diatas. Harus dipisahkan antara catatan obyektif dan catatan reflektif.
- e. Membuat catatan marginal.
- Miles dan Huberman memisahkan komentar peneliti mengenai substansi dan metodologinya. Komentar substansial merupakan catatan marginal.
- f. Penyimpanan data.
- Untuk menyimpan data setidaknya-tidaknya ada tiga hal yang perlu diperhatikan:
- 1) Pemberian label
 - 2) Mempunyai format yang uniform dan normalisasi tertentu
 - 3) Menggunakan angka indeks dengan sistem terorganisasi baik.
- g. Analisis data selama pengumpulan data merupakan pembuatan memo.
- Memo yang dimaksud Miles dan Huberman adalah teoritisasi ide atau

konseptualisasi ide, dimulai dengan pengembangan pendapat atau porposisi.

h. Analisis antarlokasi.

Ada kemungkinan bahwa studi dilakukan pada lebih dari satu lokasi atau dilakukan oleh lebih satu staf peneliti. Pertemuan antar peneliti untuk menuliskan kembali catatan deskriptif, catatan reflektif, catatan marginal dan memo masing-masing lokasi atau masing-masing peneliti menjadi yang konform satu dengan lainnya, perlu dilakukan.

i. Pembuatan ringkasan sementara antar lokasi.

Isinya lebih bersifat matriks tentang ada tidaknya data yang dicari pada setiap lokasi.

Mencermati penjelasan di atas, seorang peneliti dituntut memiliki kemampuan berfikir sensitif dengan kecerdasan, keluasan serta kedalaman wawasan yang tertinggi. Berdasarkan kemampuan tersebut peneliti dapat melakukan aktivitas reduksi data secara mandiri untuk mendapatkan data yang mampu menjawab pertanyaan penelitian. Bagi peneliti pemula, proses reduksi data dapat dilakukan dengan mendiskusikan pada teman atau orang lain yang dipandang ahli. Melalui diskusi tersebut diharapkan wawasan peneliti akan berkembang, data hasil reduksi lebih bermakna dalam menjawab pertanyaan penelitian.

2. Tahap Penyajian Data/ Analisis Data Setelah Pengumpulan Data

Pada tahap ini peneliti banyak terlibat dalam kegiatan penyajian atau penampilan (*display*) dari data yang dikumpulkan dan dianalisis sebelumnya,

mengingat bahwa peneliti kualitatif banyak menyusun teks naratif. Display adalah format yang menyajikan informasi secara tematik kepada pembaca. Miles dan Huberman (2007) memperkenalkan dua macam format, yaitu: diagram konteks (*context chart*) dan matriks.

Penelitian kualitatif biasanya difokuskan pada kata-kata, tindakan-tindakan orang yang terjadi pada konteks tertentu. Konteks tersebut dapat dilihat sebagai aspek relevan segera dari situasi yang bersangkutan, maupun sebagai aspek relevan dari sistem sosial dimana seseorang berfungsi (ruang kelas, sekolah, departemen, keluarga, agen, masyarakat lokal), sebagai ilustrasi dapat dibaca Miles dan Huberman (2007).

Penyajian data diarahkan agar data hasil reduksi terorganisirkan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga makin mudah dipahami dan merencanakan kerja penelitian selanjutnya. Pada langkah ini peneliti berusaha menyusun data yang relevan sehingga menjadi informasi yang dapat disimpulkan dan memiliki makna tertentu. Prosesnya dapat dilakukan dengan cara menampilkan data, membuat hubungan antar fenomena untuk memaknai apa yang sebenarnya terjadi dan apa yang perlu ditindaklanjuti untuk mencapai tujuan penelitian. Penyajian data yang baik merupakan satu langkah penting menuju tercapainya analisis kualitatif yang valid dan handal.

Miles and Huberman (2007) menyatakan: "*the most frequent form of display data for qualitative research data in the past has been narrative text*" yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Miles dan Huberman

membantu para peneliti kualitatif dengan model-model penyajian data yang analog dengan model-model penyajian data kuantitatif statis, dengan menggunakan tabel, grafiks, matriks dan sebagainya; bukan diisi dengan angka-angka melainkan dengan kata atau *phase* verbal.

Penyajian data (display) dalam penelitian ini dipaparkan/deskripsikan analisis lingkungan internal untuk menemukan kekuatan dan kelemahan. Kemudian analisis lingkungan eksternal untuk menemukan peluang dan ancaman.

3. Tahap Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

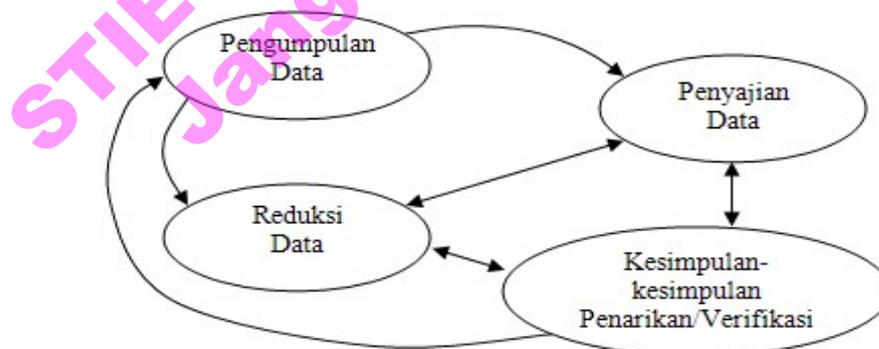
Langkah selanjutnya adalah tahap penarikan kesimpulan berdasarkan temuan dan melakukan verifikasi data. Seperti yang dijelaskan di atas bahwa kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila ditemukan bukti-bukti kuat yang mendukung tahap pengumpulan data berikutnya. Proses untuk mendapatkan bukti-bukti inilah yang disebut sebagai verifikasi data. Apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang kuat dalam arti konsisten dengan kondisi yang ditemukan saat peneliti kembali ke lapangan maka kesimpulan yang diperoleh merupakan kesimpulan yang kredibel.

Langkah verifikasi yang dilakukan peneliti sebaiknya masih tetap terbuka untuk menerima masukan data, walaupun data tersebut adalah data yang tergolong tidak bermakna. Namun demikian peneliti pada tahap ini sebaiknya telah memutuskan antara data yang mempunyai makna dengan data yang tidak diperlukan atau tidak bermakna. Data yang dapat diproses dalam

analisis lebih lanjut seperti absah, berbobot, dan kuat sedang data lain yang tidak menunjang, lemah, dan menyimpang jauh dari kebiasaan harus dipisahkan. Dengan mengkonfirmasi makna setiap data yang diperoleh dengan menggunakan satu cara atau lebih, diharapkan peneliti memperoleh informasi yang dapat digunakan untuk mendukung tercapainya tujuan penelitian. Penarikan kesimpulan penelitian kualitatif diharapkan merupakan temuan baru yang belum pernah ada. Temuan tersebut dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya remang-remang atau gelap menjadi jelas setelah diteliti. Temuan tersebut berupa hubungan kausal atau interaktif, bisa juga berupa hipotesis atau teori.

Analisis data kualitatif model Miles dan Huberman dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 3.1 model Miles dan Huberman



Sumber Miles dan Huberman (2007)