

## **BAB IV**

### **PELAKSANAAN DAN HASIL PENELITIAN**

#### **A Orientasi Kanchah dan Persiapan**

Proses pengambilan data pada penelitian ini dilakukan pada 5 subjek penelitian yang meliputi 1 kepala psikologi Akademi Militer dan 4 guru Militer psikologi Akademi Militer. Subjek pertama dalam penelitian ini adalah guru militer psikologi Akademi Militer yang berjenis kelamin laki-laki dan berusia 49 tahun. Subjek kedua berusia 47 tahun berjenis kelamin laki-laki guru militer psikologi Akademi Militer.

Subjek ketiga berjenis kelamin perempuan guru militer psikologi Akademi Militer yang berusia 30 tahun. Subjek ketiga merupakan satu-satunya guru militer psikologi perempuan yang ada di psikologi Akademi Militer. Subjek keempat berjenis kelamin laki-laki yang berusia.. tahun. Subjek keempat adalah satu-satunya guru militer yang bukan berasal dari anggota TNI akan tetapi subjek keempat ini adalah PNS yang mengajar taruna di Akademi Militer. Subjek kelima merupakan kepala psikologi Akademi Militer yang berusia 49 tahun. Berbeda dengan subjek lainnya, subjek kelima ini tidak mengajar akan tetapi sebagai kepala di Akademi Militer. Berdasarkan deskripsi kelima subjek, maka dapat disimpulkan dalam bentuk demografi subjek penelitian di bawah ini :

Tabel 1. Demografi Subjek

Subjek	Jenis Kelamin	Usia
BARS	Laki-laki	49 Tahun
AS	Laki-laki	47 Tahun
RV	Perempuan	30 Tahun
NI	Laki-laki	49 Tahun
SSW	Laki-laki	47 Tahun

## B Laporan Pelaksanaan Penelitian

Pelaksanaan pada penelitian ini yang dilakukan pertama kali adalah dengan menyusun rancangan penelitian yang terdapat latar belakang, menentukan tujuan, desain atau metode penelitian, dan menentukan kriteria subjek penelitian. Rancangan penelitian dibuat guna untuk membantu mempermudah peneliti dalam melakukan penelitian hingga ketahap terakhir. Penentuan topik pada penelitian ini dilakukan bersamaan dengan penentuan kriteria subjek. Peneliti telah menentukan beberapa kriteria subjek yang dibutuhkan dalam penelitian ini. peneliti hanya menggunakan sampel guru militer psikologi dan kepala psikologi Akademi Militer Magelang.

Setelah menentukan kriteria subjek, langkah selanjutnya adalah melakukan beberapa prosedur perizinan kepada dosen pembimbing dari Universitas Jenderal

Achmad Yani Yogyakarta dan supervisor lapangan yang berada di Akademi Militer Magelang. Penentuan kepala psikologi dan guru militer psikologi sebagai subjek dalam penelitian ini dan telah mendapatkan perizinan dari kedua belah pihak untuk dilakukan penelitian. Setelah mendapatkan izin dari dosen pembimbing dan supervisor lapangan, maka peneliti akan memilih kelima subjek yang sesuai dengan kriteria dan menanyakan kesediaan sebagai subjek penelitian secara langsung. Setelah subjek menyatakan bersedia, selanjutnya peneliti kemudian akan menyampaikan maksud dan tujuan dan menanyakan terkait waktu untuk wawancara terkait pengambilan data.

### **C Pengambilan Data**

Langkah awal dalam pengambilan data adalah wawancara dan observasi, maka peneliti akan memperlihatkan surat izin penelitian (lihat lampiran...) dan informed consent (lihat lampiran...) kepada subjek penelitian. Informed consent sebagai surat pernyataan antara subjek dan peneliti bahwa subjek bersedia untuk dijadikan subjek dalam penelitian terkait kerahasiaan identitas subjek akan dijaga kerahasiaannya oleh peneliti.

Proses pengambilan data yang dilakukan peneliti dilaksanakan di Psikologi Akademi Militer Magelang, ruang lama tata usaha, ruang kepala seksi pelatihan, ruang pemeriksaan psikologi, dan ruang kepala psikologi yang berada di psikologi Akademi Milite menjadi pilihan antara peneliti dan subjek sebagai tempat pengambilan data yang kondusif.

Berikut ini adalah jadwal serta prosedur pengambilan data dalam penelitian

yaitu :

Tabel 2. Jadwal dan Prosedur Pengambilan Data Penelitian

No	Sasaran	Hari, Tanggal	Tempat	Metode	Tujuan
1	Guru Militer Psikologi	Jumat, 22 September 2023	Ruang lama tata usaha	Wawancara dan observasi	Mengetahui motivasi kerja subjek
2	Guru Militer Psikologi	Jumat, 22 September 2023	Ruang Kepala Seksi Pelatihan	Wawancara dan observasi	Mengetahui motivasi kerja subjek
3	Guru Militer Psikologi	Senin, 25 September 2023	Ruang Pemeriksaan Psikologi	Wawancara dan observasi	Mengetahui motivasi kerja subjek
4	Guru Militer Psikologi	Senin, 25 September 2023	Ruang lama tata usaha	Wawancara dan observasi	Mengetahui motivasi kerja subjek
5	Kepala Psikologi Akademi Militer	Selasa, 26 September 2023	Ruang kepala psikologi	Wawancara dan observasi	Mengetahui gaya

			Akademi Militer		kepemimpinan subjek
--	--	--	--------------------	--	------------------------

## D Hasil Penelitian

### 1. Subjek 1

#### a. Gambaran motivasi kerja Guru Militer Psikologi

##### 1) Adanya kedisiplinan dari karyawan

##### a) Melakukan aktivitas kerja sesuai dengan aturan tertentu

Hasil wawancara dibawah ini mengungkapkan bahwa ketika subjek mendapatkan perintah dari atasan yang kurang jelas maka subjek akan menanyakan kembali kepada pemimpin atau atasan sehingga tidak terjadi kesalah pahaman bahkan terjadi kesalahan saat melaksanakan tugas.

*“kalau ada perintah dari atasan yang kurang jelas, biasanya saya bertanya ulang, bertanya ulang tentang perintah itu aaa maksud dan tujuannya sampai dengan jelas baru saya kerjakan. Jadi kalo belum jelas perintahnya apalagi kita menerima perintahnya belum jelas yaa saya tanyakan ulang untuk memperjelas supaya pelaksanaannya juga jelas”* (WS1, A1, I1, B75-83). *“Langsung konfirmasi ulang”* (WS1, A1, I1, B87).

Hasil wawancara di bawah ini mengungkapkan bahwa subjek selalu datang tepat waktu ketika bekerja, walaupun ada apel pagi subjek akan tetap datang tepat waktu hal tersebut menunjukkan agar

subjek tidak mendapatkan teguran mengenai ketepatan waktu dalam bekerja.

*“kalau bekerja namanya didunia militer ada kendali apel, sudah jelas pasti tepat waktu, nah kecuali tugas-tugas khusus yang memerlukan waktu berartikan kita harus menyesuaikan dengan situasi tapi kalau untuk tugas secara umum datangnya kekantor kendalinya kan ada diapel pagi jadi itu otomatis tepat waktu”* (WS1, A1, I1, B91-98) *“datang tepat waktu”* (WS1, A1, I1, B101)

**b) Sanggup menerima sanksi apabila melanggar**

Hasil wawancara di bawah ini mengungkapkan bahwa subjek akan tetap mengakui kesalahannya, tidak boleh berpegang teguh terhadap pendapatnya sendiri, apalagi subjek merupakan seorang perwira ketika terjadi kesalahan subjek akan meminta bawahannya untuk mengakui kesalahannya jika memang kesalahan tersebut berasal dari bawahan subjek sebelum tugas tersebut disampaikan kepada atasan.

*“Kalau kesalahan apalagi pelaksanaan tugas kesalahan itu memang harus diakui dan kita tidak boleh tidak boleh berpegang dengan pendapat sendiri apalagi didunia militer itukan ada prosedur, tugas pekerjaanya sudah jelas kecuali pada saat pelaksanaan kita mungkin ada teledor atau kurang teliti yaa tetep kita harus akui kesalahan sambil kita cek kesalahannya yang mana ahh pastinya kan untuk membuktikan itu benar atau tidak kita lihat aturan main dipekerja di tugas pekerja itu sendiri. Kan tugas-tugas itu kalau menyangkut administrasi sudah ada aturan waktunya. Misalnya mungkin dipenulisan surat ada yang salah nahh mungkin pas pelaksanaannya kita kurang teliti nah tetep harus diakui nahh makanya kalau kontrolnya didunia kerja ini misalnya saya melakukan pekerja ada atasan saya itukan punya atasan diatasnya saya itu nah itu tugasnya untuk mengontrol pekerjaan saya. Apalagi nah mungkin karena saya perwira saya juga harus mengontrol bawahannya tidak bisa menerima pekerjaan begitu saja, jadi yang dari bawah sudah menyelesaikan pekerjaan terus sampai kekita kita*

*kontrol juga, tapi kalau salahnya masih dibawah berarti cukup sampai disaya. Tapi kalau sudah dari bawahnya sudah merasa benar dan maju kesaya kesaya dan ternyata dari saya masuk keatasan lagi dan menemukan ada kesalahan berarti kesalahannya bukan ada dibawah lagi tapi ada disaya dan itu harus diakui dan harus diperbaiki” (WS1, A1, I1, B113-149).*

Hasil wawancara diatas didukung oleh pertanyaan kedua oleh peneliti yang menyatakan bahwa subjek selalu melihat intruksi sebelum melakukan sebuah perintah agar nantinya tidak ada kekeliruan atau mengantisipasi terjadinya kesalahan dalam mengerjakan tugas.

*“intruksi itu perintah loh, perintah dari atasan.jadi kalau melaksanakan perintah tugas itu walaupun kita punya inisiatif walaupun tidak ada perintah selama pekerjaan itu sesuai dengan bidangnya ga masalah, tapi tetep setelah itu dilakukan harus melaporkan diri. Apa yang sudah kita lakukan tetep melaporkan diri. Jadi intruksi itu kan arahan dari pimpinan dari atasan untuk mengerjakan sesuatu. Nah itu dilaksanakan, tapi diluar itu walaupun misalkan tidak ada intruksi tapi menyangkut dunia pekerjaan kita itu namanya inisiatifkita tetep harus dilakukan. Tapi setelahnya tetep lapor kepimpinan juga” (WS1, A1, I2,B156-174)*

## **2) Imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi**

### **a) Menyusun ide-ide baru dengan teliti**

Hasil wawancara dibawah ini menunjukkan bahwa subjek dalam mendapatkan ide-ide baru adalah berdasarkan pengalaman. Jadi ide baru dari subjek akan muncul ketika telah terlaksana tugasnya kemudian mengevaluasi terhadap tugas yang telah dilaksanakan dan mencari ide batu guna mendapatkan hasil yang maksimal

*“ide baru untuk mendapatkan hasil maksimal itu biasanya kan kita bekerja berdasarkan pengalaman, nah hari ini kemarin kita maksimalnya seperti apa nah ide-ide baru itu mungkin tidak saat itu ditempat pekerjaan tapi sampai rumah apa yang kita kerjakan loh kok tadi pekerjaannya agak rumit gitukan atau kurang simpel pekerjaannya banyak jalan padahal tujuannya singkat, nah kadang ide-ide itu saya bawa kerumah untuk dipikirkan. Nah begitu besokya baru saya sampaikan e.. apa namanya hasil pemikiran kita bukan kita menyesali pekerjaannya tapi kok rasanya pekerja itu agak rumit ya nah kita mau mempersingkat itu tanpa melewati batas atau tanpa melanggar aturan yaa ide-ide itu kita bawa kerumah. Tapi ide yang lain ditempat bekerja sendiri berartikan pada saat bekerja apa yang kita lihat kurang sesuai apa yang kita kerjakan mungkin menyangkut dengan orang per orang atau mungkin menyangkut fasilitas nah kadang ide-ide itu muncul seketika itu tanpa direncanakan beda dengan yang kita rencanakan dengan jauh-jauh saya mau berbuat apa, mau ngapain tapi pada saat bekerja itu terlintas ide itu muncul nah kalau saya punya ide itu langsung saya sampaikan masalah diterima atau tidak yang penting saya menyampaikan dulu nah kedepan ketika ada pekerja yang sama yang memerlukan ide itu saya pernah menyampaikan gitu jadi tidak akan lupa orang-orang itu kan pasti ada yang inget oohh dulu kan pernah disampaikan tapi kita tidak menjalankan misalnya begitu” WS1, A2, I1, B175-209)*

Hasil wawancara diatas di dukung berdasarkan jawaban subjek yang menunjukkan bahwa dalam melihat dampak negatif dan positif dari sebuah ide tersebut berdasarkan penerimaan, apabila pola berpikirnya positif maka dampak yang akan diterima menjadi positif dan bisa di terima, akan tetapi apabila pemikirannya sudah negatif, maka dampak yang akan didapatkan juga negatif.

*“kalau dampak positif negatif itu namanya ide menyangkut pekerjaan dan yang mengawaki berbeda-beda orang sudah pasti dampak positif negatifnya ada. Tergantung penerimaan itu kalau punya e.. apa namanya pemikiran maju adaptif akan diterima tapi kalau mengawakinya sudah menjadi kebiasaan, mungkin dia dengan caranya sendiri nah munculnya ide-ide itu menjadi konflik*

*buat mereka, tapi kalau pemikiran orang maju justru ide-ide yang terpikirkan kepada mereka itu berterimakasih, nah makanya dilihat dulu a.. ide itu bisa diterima untuk orang yang mungkin mau maju tapi mungkin juga tidak terima karena tidak merasa nyaman dengan caranya. Tapi kan tidak bisa maju kalau kita tidak berani mengambil resiko dengan ide-ide itu” (WS1, A2, I2, B214-234)*

**b) Memiliki inisiatif sendiri**

Berdasarkan wawancara di bawah ini menunjukkan bahwa subjek dalam melakukan tugasnya akan melihat dari levelnya, apabila tugas tersebut merupakan tugas pokok maka tanpa disuruh subjek akan langsung mengerjakan tanpa ada perintah. Berbeda lagi ketika mendapatkan tugas lain yang diluar kompetensinya inisiatif itu akan menjadi salah karena belum ada perintah terlebih dahulu dari atasan

*“Kalau anggota itu dilihat dari levelnya kalau dimiliter itu kan ada hierarki. Tapi kalau menyangkut tugas pokok itu tanpa menunggu perintah harusnya berjalan sendiri. Inisiatif itu setiap hari harus muncul, karena menyangkut tugas dan jabatan kecuali tugas yang di luar apa namanya diluar tugas pokoknya, mungkin inisiatifnya akan menjadi salah kalau mungkin tugasnya itu bukan levelnya yang dia kerjakan tapi kalau untuk tugas pokok tetap inisiatif itu harus tetap muncul tanpa adanya perintah kalau menunggu perintah tugas pokok menunggu perintah berarti tidak akan selesai terus pekerjaannya nunggu diperintah. Sementara tugas itu kan setiap hari berjalan” (WS1, A2, I2, B241-258)*

Berdasarkan wawancara di atas didukung berdasarkan hasil wawancara dibawah ini ketika mendapati anggota lain kebingungan dalam melakukan tugasnya maka subjek akan langsung terjun

langsung dan memberi contoh yang benar terhadap anggota yang kebingungan berdasarkan pengalaman subjek

*“Kalau saya ketika anggota menjalankan tugas itu ada kebingungan saya biasanya terjun langsung, bukan ambil alih tapi ikut langsung disitu sebisa mungkin saya memberi contoh. Disaat mereka sedang bingung, kalau kita sudah memberi contoh ya itu tinggal diikuti. Berartikan kita bisa memberi contoh berdasarkan pengalaman. Sementara mereka bingung mungkin karena belum pernah, Jadi kalau kalau kita hanya merintah saja disaat orang sedang bingung itu akan tambah bingung harus begini begitu sementara tidak diberi solusi ya kan percuma jadi lebih baik kita turun sebentar ikut bekerja sambil memberi contoh”* (WS1, A2, I2, B264-280)

### 3) Kepercayaan diri

#### a) Perasaan yakin terhadap kemampuan diri sendiri

Hasil wawancara di bawah ini mengungkapkan bahwa subjek merasa bahwa semua tugas yang diberikan itu harus di kerjakan secara meksimal. Pemberian waktu 1 hari untuk mengerjakan tugas tersebut maka subjek akan membagi waktu dan menyisakan waktu untuk mengecek kembali tugasnya sebelum di serahkan kepada atasan

*“Maksudnya batas waktu ?, ohh gini kalau tugas itu sebisa mungkin harus maksimal. Misalnya dikasih batas waktu 1 hari bukan berarti kita berleha-leha untuk 1 hari ini pekerjaan saya hanya itu, tidak. Sebisa mungkin kalau memang selesai 2 jam ya diselesaikan saja sesegera mungkin untuk mengantisipasi apabila hasil pekerjaan kita itu kurang sempurna berarti masih ada waktu untuk memperbaiki. Nah kalau sudah dikasih waktu 1 hari misalnya setengah hari sedah selesai ada pengecekan kembali disitu kalau ada kesalahan berarti setengah hari itu masih bisa ada kesempatan untuk memperbaiki”* (WS1, A3, I1, B284-299)

Hasil wawancara di bawah ini juga menyatakan bahwa subjek tidak merasa takut apabila diberikan tugas yang sebelumnya belum pernah dilakukan dengan di sertai saksi yang melihat kejadian tersebut

*“E.. saya bicara pribadi ya, kalau saya e.. tidak takut dengan apa yang saya lakukan selama pekerjaannya positif menurut saya dan berdampak positif juga untuk orang lain. Jadi kalau itu pekerjaannya melanggar yang jelas tidak bagus. Tapi kalau untuk hal yang positif tidak ada perintah tidak ada apa-apapun dengan inisiatif kita saya berani. Tentunya setelah kita melakukan sebelum melakukan itu minimal ada satu atau dua orang yang saya ajak ngomong. Saya akan melakukan apa, dampaknya seperti apa minimal ada orang yang denger. Kalau itu tidak dilakukan tiba-tiba saja ya mungkin beresiko. Resikonya mungkin tugasnya ada bagian orang lain, sementara kita kerjakan nanti ada ketersinggungan tapi minimal ada satu atau dua orang yang saya aja bicara” (WS1, A3, I1, B303-322)*

**b) Berpikir positif pada saat menghadapi sebuah kenyataan**

Hasil wawancara di bawah ini menunjukkan bahwa walaupun situasi tidak terlaksana seperti dengan apa yang di pikirkan subjek merasa kecewa, karena sebelumnya sudah mematangkan bahwa nantinya akan seperti apa, namun pada kenyataannya berbeda

*“Situasi berbeda tentunya secara pribadi itu mungkin kecewa ya, karena tidak sesuai dengan ekspektasi kita, tapi kita manusia tidak bisa apa maunya menurut kita sendiri ya kan, situasi juga kan buka kita yang mau atau mereka yang mau tapi ada apa di dalam situasi itu kita juga tidak pernah memprediksi. Harapannya memang sebelum itu kan nanti saya maubegini*

*mau begitu segala macam tapi pas kenyataannya ada kendala-kendala yang tidak diduga ya kita harus terima. Kita harus memaklumi karena itu banyak orang yang berkepentingan banyak isi kepala juga kita tidak bisa maunya sendiri” (WS1, A3, I2, B326-341)*

Hal tersebut juga di dukung berdasarkan wawancara yang menyatakan walaupun kenyataannya tidak sesuai dengan apa yang subjek pikirkan, hal tersebut tidak membuat subjek merasa putus asa apabila sudah mengetahui penyebab terjadinya kenyataannya tidak seperti apa yang di pikirkan

*“o.. tidak. Kalau putus asa tidak, justru kalau saya akan mempelajari kenapa itu terjadi. Kalau misalnya sudah tau penyebabnya ya kita terima, tapi kalau misalkan penyebabnya hal sepele saya akan sampaikan kedepan harus seperti apa mungkin saran atau masukan ya sifatnya yang memang itu tidak sesuai dengan kita sementara penyebabnya tidak jelas, nah itu akan saya sampaikan” (WS1, A3, I2, B344-355)*

#### **4) Daya tahan terhadap tekanan**

##### **a) Bertanggung jawab atas keputusan yang diambil**

Hasil wawancara di bawah ini menunjukkan bahwa subjek akan tetap membutuhkan orang lain akan tetapi bukan tetapi tidak untuk

ikut menyelesaikan permasalahan nya akan tetapi hanya untuk tempat untuk konfirmasi kepada orang disekitarnya atau kata lain dengan meminta pendapat

*“Kalau selama ini membutuhkan seseorang itu bukan berarti untuk penyelesaiannya ya, tapi a.. saya hanya butuh orang untuk menyampaikan saja. Alhamdulillah selama ini saya tidak ada kendala apa-apa kalau menyangkut tugas tidak ada tapi kalau menyangkut pribadi itu kan ranahnya pribadi, jadi cukup saya tau mereka atau siapapun merasa atau tidak tapi itu minimal cukup untuk saya” (WS1, A3, I3, B359-388)*

*“Curhatpun juga bukan curhat, artinya saya sifatnya hanya konfirmasi, jadi yang saya rasakan dengan lingkungan atau perseorangan aa kan saya tidak mungkin berbicara dengan langsung, saya sifatnya hanya a.. konfirmasi ke lingkungan apa betul orang itu seperti apa, kan yang kita khawatirkan kesalahan semua menumpu pada kita. Tapi kalau menurut kita a.. situasi seperti itu, dan orang lainpun memang seperti itu berartikan kita tidak salah, hanya setelah tahu kita kan harus menjadi maklum, ohh ternyata seperti itu kisahnya. Kalau misalnya orang lain mengatakan A dan saya mengatakan B berartikan saya yang salah nah itu maksudnya” (WS1, A3, I3, B359-388)*

**b) Reaksi terhadap pengalaman emosional yang tidak menyenangkan**

Berdasarkan yang telah dilakukan menunjukkan bahwa subjek tidak mengalami stres, akan tetapi hanya dilema dalam pengambilan keputusan. Apabila dihadapkan dengan dua pilihan maka subjek akan merasa dilema

*“Kalau kearah stres pusingnya tidak, ya mohon maaf tidak hanya saja dilema mengambil keputusannya mau yang mana dulu dan disitu harus segera ada keputusan. Misalnya kepentingan pribadi kemudian juga ada orang yang membutuhkan saya misalnya keluarga sementara tugas pekerjaan kita juga masih ada yang harus diselesaikan dan itu sudah ada deadline misalnya nah a.. ada situasi yang menuntut tidak sesuai jadwalnya. Saya sudah berjalan kesuatu tempat untuk menyelesaikan satu kemudian dari tuntutan pekerjaan ternyata harus diselesaikan saat itu juga nah itu hanya dilema masalah waktu, sebisa mungkin a.. saya menyelesaikan satu persatu misalnya mana yang bisa lebih dekat untuk diselesaikan nah misalnya kepentingan pribadi saya mau nganter seseorang e.. keluarga atau mau menemui siapa saya bisa hubungi dulu bisa minta waktu nah yang menjadi penting misalnya tugas kantor, a.. nanti misalkan nanti saya bilang ketemen tunggu dulu*

*saya ke kantor sekarang masalah waktunya dinamika misalnya pada saat menyelesaikan tugas itu menjadi lama nah itu karena kita ambil resiko yang paling minim, nah kalau kita ambil kepentingan pribadi resiko dinas udah ga mau tau lagi dengan kepentingan pribadi yang di utamakan kepentingan dinas”*  
(WS1, A3, I3, B410-444)

Hasil wawancara tersebut juga dapat di dukung bahwa subjek dalam mengontrol emosinya hal yang pertama subjek lakukan adalah dengan berdiam dulu, setelah itu baru memperhatikan, menyimak dan mendengarkan saat kejadian baru kemudian ditarik kesimpulannya

*“Saya ngontrolnya cukup berdiam dulu, memperhatikan, menyimak, mendengarkan apa yang terjadi saat itu setelah itu baru saya tarik kesimpulan ini seharusnya bagaimana, sebenarnya ada apa, dan mau ngapain. Jadi lebih baik saya tidak langsung berbicara disitu dengan situasi misalnya itu kan agak krodit ya saya perhatikan dulu biarkan saja mengalir dulu melihat nyimak dulu sampai tahu muaranya kemana nah itu”*  
(WS1, A4, I1, B447-460)

**c) Ketidakseimbangan antara tuntutan dan kemauan**

Berdasarkan wawancara di bawah ini menunjukkan bahwa ketika subjek mendapatkan tanggung jawab yang tidak subjek sukai maka subjek akan tetap mengerjakannya, karena namanya di dunia militer suka maupun tidak suka tetap harus dikerjakan.

*“Kalau berhubungan dengan kerja tanggung jawab yang tidak saya sukai namanya militer siap tidak siap harus siap. Suka tidak suka harus suka dan kita bekerja disuatu tempat disatuan manapun kita kan sudah kontrak untuk bekerja. Kalau pekerjaan itu kita sudah pernah merasakan berartikan lebih ringan kita tinggal menjalankan berdasarkan pengalaman, tapi kalau itu belum pernah dilakukan berarti kan saya harus mencari tahu dulu cara kerjanya seperti apa, terus aturan mainnya seperti apa, jangan sampai kita tugas pekerjaan baru terus kitanya sok tahu jadi salah semua dan saya yakin lingkungan pasti akan memehami ketika kita menjalankan suatu pekerjaan dan itu belum pernah dilakukan terlepas dari benar atau salah yang penting kita lakukan dulu” (WS1, A4, I2, B464-483)*

Berhubungan dengan hasil wawancara di atas yang menunjukkan bahwa ketika diberikan tugas yang tidak di sukai oleh atasan maka subjek tetap tidak menolak tugas atau perintah dari atasan, akan tetapi biasanya subjek akan memberikan saran

*“a.. kalau secara langsung tidak menyukai didunia militer itu namanya insupordinasi kita tidak boleh menolak perintah, artinya kita bisanya paling menyarankan, kita siap dengan pekerjaan itu cuma kalau masih ada tugas selain itu yang bisa saya kerjakan, gapapa serahkan kesaya giru. Jadi suatu pekerjaan itu buka tidak suka atau tidak menguasai ya tapi memang mungkin pekerjaan itu terlalu berat atau terlalu ringan kan kita jadi gak nyaman, sementara mungkin ada orang yang lebih kompeten, nah sebisa mungkin kalau saya begitu ya berusaha untuk menyampaikan selain ini tugasnya masih ada yang lain lagi gak gitu kan bukan nawar juga ya, kalau memang ada ya mungkin saya bisa ditempatkan lain, tapi kalautidak ada ya sudah saya jalankan saja gitu, jadi bukan nolak ya bukan nolak” (WS1, A4, I2, B483-507)*

## **5) Tanggung jawab dalam melakukan tugas**

### **a) Kesadaran untuk melakukan kewajiban**

Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa subjek dalam memprioritaskan tugas, subjek akan berpikir bagaimana bisa mengerjakan dengan cepat dengan memikirkan cara yang simpel untuk mengerjakannya

*“Nah.. kalau pekerjaan banyak itu kita kan sebelum bekerja memperhatikan dulu apa yang mau dikerjakan prosesinya mau*

*seperti apa. Nah.. sebelum itu dilakukan saya berpikir bagaimana caranya kita bekerja bisa dengan cepat dengan sebanyak itu bisa cepat berartikan harus ada a.. bukan metode juga ya a.. ada cara yang lebh simpel yang kitapikirkan sebelumnya ketika bekerja. Kita coba dulu o.. cara kerjanya seperti ini setelah tahu baru kita ambil jalan kalau hanya begini berarti masih bisa menggunakan cara lain. Nah.. setelah kita coba baru o..ternyata a.. kalau sudah tau caranya baru kita pikirkan cara yag paling simpel untuk mempercrap” (WS1, A5, I1, B514-530)*

Hasil wawancara di atas di dukung dengan pernyataan subjek yang menyatakan walaupun keuntungan yang di dapatkan tidak sesuai dengan apa yang di kerjakan maka subjek akan tetap bekerja secara maksimal

*“o.. kalau gajikan sudah pasti kita bekerja banyak sedikit tetep sama ya kan tetep sama kalau saya lebih ke arah kepuasan kerjanya seberat apapun pekerjaan ketika hasilnya bisa diterima saya sudah bersyukur, bersyukurya bukan hanya tidak ada teguran atau apa tapi kepuasan batin aja. Pekerjaan itu kalau sudah selesai tidak ada masalah bisa diterima bisa lebih cepat saya merasa puas apalagi siusernya merasakan kepuasannya kan, nah berarti saya ga sia-sia untuk bekerja*

*kalau untuk masalah hasil ya itu mengikuti kalau rezeki ya walaupun didalam situ kita sudah ada gajinya tapi namanya keuntungan lain kita ga tau dan kita mungkin jangan berpikir orientasinya kearah keuntungan dulu kalau kita bekerjanya juga belum terlihat belum terukur kalau pimpinan itu biasanya itu pimpinan dengan melihat bekerja seberat apa kok bisa secepat apa kita puas pimpinan mungkin merasa lebih puas lagi nah keuntungan itulah yang kita dapat walaupun ya kasarnya hanya dapat a.. segelas minum gitukan air minum tapi itukan bentuk penghargaan diluar itu semua” (WS1, A5, I1, B535-565)*

**b) Berani mengambil resiko**

Berdasarkan hasil wawancara di bawah ini yang menunjukkan bahwa subjek akan menerima pekerjaan di luar kemampuan yang subjek miliki, dan menjadikan hal tersebut sebagai tantangan

*“Kalau saya justru itu tantangan, jadi justru kita jangan berpuas dengan pekerjaan yang selama ini sudah kita kerjakan harus mencari apalagi diluar itu, seneng saya tantangan jadi a.. misalkan pekerjaan ini banyaknya manual dan sudah terbiasa seperti apa adanya sekarang diluar itu kalau memang ada yang sifatnya berat atau tidak mungkin terselesaikan apalagi yang*

*menyangkut dengan sarana gitukan yaitu tantangan Bagaimana caranya saya bisa mengerjakan itu” (WS1, A5, I2, B571-584)*

**c) Memiliki dorongan yang besar untuk menyelesaikan persoalan**

Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa subjek akan meruntut permasalahan berdasarkan pengalaman di dunia pekerjaan dalam memiliki pola pikir detail

*“Pola pikir yang detail itu apalagi permasalahan kita harus bisa meruntut masalahnya apalagi dasarnya kalau kita punya pengalaman janganakan masalah-masalah lain pekerjaan saja kalau itu jadi masalah kalau kita menguasai pekerjaan itu pasti akan detail dari mulai a-z pasti akan kelihatan makanya modal utamanya kita menguasai masalahnya dulu terlepas itu jadi masalah kalau kita sudah bekerja sesuai dengan prosedur sesuai dengan semestinya kesalahan dimanapun kita akan lebih mudah untuk merunut” (WS1, A5, I3, B595-607)*

Hasil wawancara di atas di dukung dengan pernyataan yang menunjukkan bahwa subjek cepat dalam menemukan solusi dalam sebuah permasalahan

*“menurut saya iya, menurut saya cepat” “ketemu saat itu juga” (WS1, A5, I3, B612)*

**2. Subjek 2**

**a. Gambaran Motivasi Kerja Guru Militer Psikologi**

**1) Adanya kedisiplinan dari karyawan**

**a) Melakukan aktivitas kerja sesuai dengan aturan tertentu**

Berdasarkan wawancara dibawah ini menyatakan bahwa ketika terdapat perintah dari atasan yang kurang jelas maka

subjek akan menanyakan kembali terkait tugas yang akan dilakukan

“Menanyakan kembali” (WS2,A1,I1,B53) Iya, menanyakan kembali” (WS2,A1,I1,B56)

Wawancara yang telah dilakukan di atas berkaitan dengan melakukan aktivitas kerja sesuai dengan aturan tertentu yaitu subjek selalu datang tepat waktu, bahkan 15 menit sebelum jam masuk

“Iya” (WS2,A1,I1,B63) “ sebelumnya mbak, 15 menit sebelum waktu” (WS2,A1,I1,B67)

**b) Sanggup menerima sanksi apabila melanggar**

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan subjek kedua menunjukkan apabila dalam melaksanakan tugas dan tanpa sengaja subjek melanggar, makahal pertama yang akan dilakukan oleh subjek adalah memperbaiki kesalahan dengan cara mengoreksi kesalahannya kemudian meminta maaf atas kesalahannya.

*“Yaa perbaiki kesalahan mbak, pertama meminta maaf berikutnya juga koreksi saya, kalau saya berbuat salah itu mbak akan memperbaiki diri.” (WS4, A1, I2, B78-82)*

Wawancara di atas juga selaras dengan jawaban subjek mengenai sanksi apabila melanggar yaitu selalu melihat intruksi

yang telah di berikan, karena juka atas kemauan sendiri karena mengantisipasi terjadinya kesalahan

*“Ya pasti melihat mbak” “Kalau tidak sesuai intruksi berarti salah mbak”*

## 2) Imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi

### a) Menyusun ide-ide baru dengan teliti

Berdasarkan wawancara di bawah ini menunjukkan bahwa dalam menemukan ide-ide baru guna untuk mendapatkan hasil yang maksimal adalah dengan cara berdiskusi dengan anggota lain guna mempermudah pekerjaan

*“yaa biasanya sih a.. diskusi mbak, diskusi dengan anggota ada masukan a.. ide-ide yang bisa mengembangkan apa Namanya mempermudah pekerjaan ataupun saja, jadi dengan diskusi mbak” (WS2, A2, I2, B95-101)*

Berdasarkan wawancara di atas juga selaras dengan proses penyusunan ide-ide baru yaitu dengan mengetahui dampak dari ide-ide tersebut, apakah dari ide tersebut akan berdampak positif atau justru sebaliknya malah berdampak negatif

*“Dampak negative dan positif dari ide-ide, dampaknya biasanya kalau dampaknya positif mesti kita lanjutkan mbak, tapi kalau dampaknya negative atau malah menyusahkan yaa kita gak akan gunakan lagi” (WS2,A2, I2, B 109-114)*

*“Berarti yang negative itu metode yang lama seperti itu mbak, tapi kalau dampaknya positif ya.. kita ikutin yang positif” (WS2,A2, I2, B 115-118)*

**b) Memiliki inisiatif sendiri**

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan terhadap subjek di bawah ini yang berkaitan dengan inisiatif sendiri adalah bahwa menurut subjek tindakan berdasarkan perintah, memiliki inisiatif sendiri tanpa ada perintah maka inisiatif tersebut belum tentu benar adanya

*“itu.. kalau namanya TNI itu mbak atas perintah jadi namanya inisiatif itu ya mungkin untuk inisiatifnya itu untuk mengembangkan mempermudah pekerjaan contohnya seperti itu, tapi belum tentu benar, jadi TNI itu bertindak berdasarkan perintah seperti itu” (WS2, A2, I1, B124-130)*

Wawancara di bawah ini menunjukkan bahwa demi mengantisipasi kesalahan dalam inisiatif maka subjek akan berdiskusi dengan anggota bahkan dengan seniornya terkait dengan pekerjaan

*“Diskusi mbak, jadi misalnya saya bingung dnegan tugas saya saya akan berdiskusi dengan teman-teman dengan senior, atau mungkin menanyakan pekerjaan yang belum jelas itu saya tanyakan ke senior mbak” (WS2, A2, I2, B140-145)*

Wawancara di atas juga dapat di selaraskan ketika terdapat rekan kerjanya yang kebingungan dalam mengerjakan tugasnya maka subjek akan

memberitahukan yang benar sesuai dengan aturan-aturan

*“Yaa saya memberi tahu mbak kalau saya tahu, terus orang lain tidak tahu saya akan memberi tahu e.. ya memberitahukan ke mereka bahwa yang benar seperti ini aturan-aturannya seperti ini seperti itu mbak” (WS2, A2, I2, B149-154)*

*“Ya dengan misalnya dengan mengajari ehh bukan mengajari apa Namanya jadi menyampaikan apa yang benar dengan tindakan iya dengan kalimat iya gitu mbak” (WS2, A2, I2, B158-161)*

### 3) Kepercayaan diri

#### a) Perasaan yakin terhadap kemampuan diri sendiri

Berdasarkan wawancara di bawah maka menunjukkan bahwa subjek dalam mengerjakan tugas, subjek akan menyelesaikan secara maksimal, karena tugas merupakan sebuah tanggung jawab yang harus dikerjakan secara maksimal

*“O.. tentu mbak. Kalau tugasnya misalya tugas mengajar atau tugas apa ini” (WS4, A3, I1, B168-182)*

*“Kalau sesuai dengan tupoksi tugas pokok dan fungsi, berarti harus saya kerjakan dengan maksimal, a.. tanggung jawab itu mbak Namanya, jadikalau tupoksi saya ya harus menguasai tupoksi saya harus dikerjakan maksimal professional gitu mbak” (WS4, A3, I1, B168-182)*

Wawancara di atas juga di dukung berdasarkan wawancara di bawah ini di mana walaupun subjek mendapatkan perintah atau tugas yang sebelumnya belum pernah dilakukan terkait dengan rasa takut maka subjek akan tetap mengerjakan

dan berusaha menanyakan tugas tersebut kepada yang sudah pernah melakukan, agar dalam mengerjakan tugasnya tidak terdapat kesalahan

*“Kalau TNI itu semua perintah walaupun belum pernah mengerjakan belum pernah tahu kita harus berusaha tahu bagaimana cara tanya kepada yang pernah gitu mbak, jadi ada proses belajar” (WS2, A3, 11, B187-193)*

**b) Berpikir positif pada saat menghadapi sebuah kenyataan**

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan maka dapat diketahui bahwa ketika subjek berada di situasi di mana kenyataannya berbeda dengan apa yang subjek pikirkan maka sebelum melakukan tugas maka harus di siapkan plain A dan plain B untuk mengantisipasi apabila ternyata di tengah perjalanan rencana yang telah di buat tidak berjalan dengan semestinya

*“O.. jadi kalau TNI mbak misalnya seperti pelatihan ya, tupoksi sayakan sebagai KASILAT jadi misalkan yang kita rencanakan itu jadi ada memang ada plain A plain B misalnya contohnya musim penghujan bias saja saat itu pelatihan itu a.. apa Namanya kering dan gak hujan jadi harus kita siapkan plain A misalnya dilapangan kemudian Plain B di Gedung kita siapkan 2 CB Namanya CB mbak bukan Plain, CB 1 dilapangan CB 2 di Gedung. Jadi kita selalu siap” (WS2, A3, 12, B204-216)*

Berdasarkan wawancara di atas selaras dengan hasil wawancara di bawah ini yang berkaitan tetap berpikir positif ketika keadaan yang di pikirkan tidak sesuai dengan kenyataannya

*“Tidak, kita harus berusaha terus menerus mbak”  
(WS2, A3, I2, B223-225)*

**c) Bertanggung jawab atas keputusan yang di ambil**

Berdasarkan wawancara di bawah ini menyatakan bahwa subjek membutuhkan orang lain dalam pengambilan keputusan

*“Iya, kita kerja sama mbak jadi saya punya anggota kita punya anggota jadi menyelesaikan persoalan menyelesaikan masalah atau merencanakan sesuatu a.. kita diskusi dengan staff gitu mbak” (WS2, A3, I3, B230-235)*

Berdasarkan wawancara di atas di dukung dengan wawancara di bawah yang menunjukkan subjek pernah menyesal dalam mengambil keputusan sendiri

*“Ya.. kita harus bagi tugas mbak, jadi kita harus bagi tugas seperti ini, misalnya saat ini kita ada pelatihan kemudian saat ini juga ada rapat jadi kita harus bagi tugas mbak jadi siapa yang rapat karena harus dihadiri kemudian yang melaksanakan melaksanakan pelatihan siapa Kemudian kalau misalnya rapatnya tidak dihadiri ya tidak dihadiri kalau bias diwakilkan diwakilkan. Jadi bagi tugas mbak intinya”  
(WS2, A4, I3, B.243-253)*

#### 4) Daya tahan terhadap tekanan

##### a) Reaksi terhadap pengalaman emosional yang tidak menyenangkan

Berdasarkan wawancara yang telah di lakukan maka ketika subjek mendapatkan pekerjaan secara bersamaan, subjek akan merasa stres, di mana selain mendapatkan tugas secara bersamaan subjek juga harus membagi tugas tersebut agar tugasnya dapat terlaksana dengan semestinya

*“Ya.. kita harus bagi tugas mbak, jadi kita harus bagi tugas seperti ini, misalnya saat ini kita ada pelatihan kemudian saat ini juga ada rapat jadi kita harus bagi tugas mbak jadi siapa yang rapat karena harus dihadiri kemudian yang melaksanakan melaksanakan pelatihan siapa Kemudian kalua misalnya rapatnya tidak dihariri ya tidak dihadiri kalua bias diwakilkan diwakilkan. Jadi bagi tugas mbak intinya”*  
(WS2, A4, I3, B.243-253)

Berdasarkan wawancara di atas maka dapat di dukung dengan wawancara di bawah ini yang menyatakan bahwa subjek akan melaksanakan tugasnya walaupun tugas tersebut tidak subjek sukai, karena semua perintah dari atasan harus dilaksanakan

*“ya.. Namanya TNI itu kan semuanya perintah mbak jadi tidak ada Namanya apa a.. perintah yang tidak sesuai mau sesuai atau tidak sesuai tetep kita kerjakan, itu TNI mbak, Harus dilaksanakan”* (WS2, A4, I1, B278-277)

**b) Ketidak seimbangan antara tuntutan dengan kemauan**

Bersasarkan wawancara yang telah di lakukan dengan subjek berkaitan dengan keseimbangan antara tuntutan dengan kemauan menunjukkan bahwa subjek akan memberikan saran terkait dengan tugas masing-masing anggota

*“Biasanya saran mbak, misalnya saya tupoksi saya sebagai Kasilat berarti pelatihan misalnya tugas yang diberikan kesaya itu misalnya masalah pemeriksaan itu sudah ada Tupoksi yang lain atau kepala seksi yang lain. Jadi, saya kan menguasai latihan kalau masalah pemeriksaan tanggung jawab dari kepala seksi yang lain. Jadi tidak campur aduk gitu mbak”* (WS2, A4, I2, B299-307)

*“Betul, jadi ada macam-macam tugas gitu kan, bareng datangnya ya skala prioritas mbak yang segera yang mana”* (WS2, A4, I2, B334-338)

**5) Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas**

**a) Kesadaran untuk melakukan kewajiban**

Berdasarkan wawancara di bawah ini yang menunjukkan bagaimana cara subjek memprioritaskan tugas ketika mendapati banyaknya tugas maka yang akan di lakukan oleh subjek adalah menyusun, kemudian di sesuaikan mana yang harus di selesaikan terlebih dahulu dengan melihat jadwal pengumpulannya

*“Prioritas berarti kita susun mbak, berarti tugas itu kita tulis, kita susun berdasarkan skala prioritas mana yang segera mana yang tidak*

*segera seperti itu mbak. Kita susun dan kita rencanakan dari apa namanya dari yang penting tidak penting dulu mbak yang segera dilaksanakan yang seger dan harus kemudian yang tidak mendesak jadi yang mendesak dulu mbak intinya. Kita pilah seperti itu mbak kemudian dari yang mendesak kita rencanakan kemudian yang kurang mendesak kita buat rencana baru yang tidak mendesak ya bisa ditunda itu mbak. Jadi tidak semua kerjakan mbak, jadi tidak semua kita kerjakan mbak, bingung kita, jadi kita susun skala prioritas mbak” (WS2, A5, I1, B313-330)*

**b) Berani menerima segala resiko**

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan menunjukkan bahwa subjek akan tetap melakukan sebuah pekerjaan secara maksimal walaupun pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan keuntungan yang di dapatkan

*“Tetep maksimal mbak, namanya TNI apapun itu kita kerjakan secara maksimal” (WS2, A5, I1, B332-335)*

Berdasarkan wawancara di atas di dukung dengan wawancara di bawah ini yang menunjukkan bahwa subjek selain bekerja secara maksimal walaupun keuntungan yang di dapatkan tidak sesuai dengan yang di dapatkan subjek juga akan menerima pekerjaan dari kemampuan yang di miliki

*“Kan dibilang dari awal tadi mbak, namanya TNI apapun perintah, TNI itu bergerak berdasarkan perintah jadi apapun itu pemerintahnya kalau dari pimpinan tetap harus kita kerjakan” (WS2, A5, I2, B352-356)*

**c) Memiliki dorongan yang besar untuk menyelesaikan persoalan**

Berdasarkan wawancara yang dilakukan terkait dengan pola pikir detail ketika mencari penyelesaian dalam sebuah permasalahan subjek menjelaskan bahwa untuk memiliki pola pikir detail maka di perlu adanya rencana terkait dengan waktu, jumlah, dan alat apa saja nantinya akan di prgunakan akan di persiapkan terlebih dahulu

*“Pelatihan jadi kan harus direncanakan mbak, kapan waktunya, berapa jumlahnya, apa saja yang a.. dimainkan kemudian sesudah itu kita breafing anggota kemudian kita bagi tugas kemereka ya berarti sudah siap gitu” (WS2, A5, I3, B366-376)*

Berdasarkan wawancara di atas berkaitan dengan wawancara di bawah ketika mendapatkan sebuah permasalahan dalam penyelesaiannya subjek tergantung dengan permasalahan, apabila permasalahannya sebelumnya belum pernah di jumpai maka perlu adanya diskusi, akan tetapi

apabila permasalahannya pernah di alami maka akan cepat saat mencari sebuah solusi dalam sebuah permasalahan

*“Ya.. tergantung, tergantung dari permasalahan mbak. Kalau permasalahannya itu sering kita hadapi ya jadinya cepat tapi kalau persoalan permasalahan itu belum kita alami ya mungkin perlu diskusi, perlu a.. apa namanya menanyakan ke yang sudah pernah gitu mbak”  
“Cepet, terus sudah terbiasa gitu mbak” Betul, menanyakan sebenarnya dari permasalahan itu, terus penyelesaiannya seperti apa gitu mbak”  
(WS2, A5, I3, B381-398)*

### 3. Subjek 3

#### 1) Adanya kedisiplinan dari karyawan

##### a) Melakukan aktivitas kerja sesuai dengan aturan tertentu

Berdasarkan wawancara yang di lakukan berkaitan dengan aktivitas kerja sesuai dengan aturan dalam bekerja ketika subjek mendapatkan perintah dari atasan yang kurang jelas maka subjek akan menanyakan kembali karena semua perintah harus jelas agar pelaksanaannya dapat terlaksana dengan maksimal

*“Kalo dapet perintah yang kurang jelas dari atasan ya kita menanyakan lagi ulang, karena setiap apa tugas itu harus jelas kalo enggak kita nanti gak akan bisa maksimal mengerjakannya” (WS3, A1, I1, B30-34)*

Selain itu pernyataan subjek juga di dukung dengan hasil wawancara di bawah ini bahwa dalam bekerja subjek akan datang tepat waktu apabila telat atau tidak sesuai dengan aturan kerja maka akan di berikan sanksi

*“Harus, harus selalu tepat waktu karena kita di instansi militer itu wajib harus ada apel juga setiap harinya ee selalu menepati waktu kalo enggak nanti akan ada sanksi biasanya.”* (WS3, A1, I1, B41-46)

**b) Sanggup menerima sanksi apabila melanggar**

Berdasarkan hasil wawancara yang di lakukan berdasarkan kesiapan subjek dalam menerima sanksi apabila melanggar subjek menyatakan bahwa subjek akan bertanggung jawab walaupun kesalahan tersebut di sengaja maupun tidak di sengaja dan akan melaporkan kepada yang berwenang.

*“Kalo kita melakukan kesalahan ya kita harus bertanggung jawab apalagi sebagai perwira harus bertanggung jawab atas kesalahannya baik disengaja maupun tidak, gitu disetiap tugas.” “Yaa melapor ke atasan yang berwenang”* (WS3, A1, I2, 60-61)

Pernyataan di atas di dukung dengan pernyataan subjek yang menyatakan bahwa dalam melaksanakan tugasnya subjek selalu melihat intruksi yang di berikansesuai dengan SOP. Subjek juga mengatakan bahwa aturan-aturan yang ada di dunia militer di nilai kaku akan tetapi harus di laksanakan sesuai dengan ketentuan yang ada.

*“Sss, kalo di instansi militer setiap tugas yang diberikan itu pasti udah ada petunjuk-petunjuknya. Udah ada SOP-SOP nya apa*

*saja, jadi harus dilaksanakan sesuai dengan itu. Kemudian, nanti untuk hasilnya akan seperti apa ya nanti gimana nanti gitu. Tapi kalo di militer ee kan instansinya memang kaku ya jadi emang harus dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang ada.” (WS4, A1, I2, B70-74)*

## **2) Imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi**

### **a) Menyusun ide-ide baru dengan teliti**

Berdasarkan wawancara yang di lakukan terhadap subjek mendapatkan ide-ide baru melalui teknologi yang sudah berkembang seperti sosial media. Pemanfaatan sosial media guna untuk mendapatkan ide-ide baru di selaraskan dengan dunia militer.

*“Kalo untuk ide-ide yang baru ya zaman sekarang itukan udah teknologi kan udah berkembang ya, yaudah kita manfaatkan sosial media yang ada dan juga diselaraskan dengan yang bisa digunakan di instansi militer tuh yang mana, harus pandai-pandai dalam menyaring hal tersebut gitu” (WS4, A2, I1, B88-91)*

Berdasarkan wawancara di atas di dukung dengan wawancara di bawah yang menyatakan bahwa untuk melihat dampak negatif dan positif dari ide-ide yang telah di dapatkan adalah dengan cara melihat isi, kemudian di pelajari apakah dari ide tersebut selaras dengan yang berada di dunia militer mengingat di dunia militer ketika salah mengambil suatu informasi yang tentunya akan berdampak bagi instansi militer.

*“Ya melihatnya ya pasti kita lihat dulu nih isinya seperti apa, kemudian kita pelajari dulu ee dan apa namanya di militer itu udah ada aturan-aturan yang boleh dan tidak mengenai itulah undang-undang ITE itu ya apalagi kalo di militer sangat ketat akan hal tersebut*

*karena setiap ee kita salah dalam mengambil suatu informasi pasti berdampaknya itu pasti akan sangat panjang gitu karena instansi militer itu kan kecil ya, kaya gitu” (WS4, A2, I1, B97-107)*

**b) Memiliki inisiatif sendiri**

Berdasarkan wawancara yang telah di lakukan menunjukkan bahwa subjek dalam menjalankan tugasnya tentunya terdapat perintah terlebih dahulu dari atasan. Subjek tidak akan melaksanakan tugasnya tanpa adanya perintah dari atasan karena subjek akan merasa membijaksanai atasan dan melkasanakan tugasnya yang bukan wewenangnya.

*“Mmm, kalo anggota melaksanakan tugas itu pasti dia sudah dapat perintah dari atasan, kalo dia gak kalo dia misalnya melakukan tugas tanpa perintah dari atasan berarti ya dia membijaksanai atasan berarti dia apa, apa namanya istilahnya kalo Bahasa Jawa nya keminter gitu lah. Padahal kan bukan wewenangnya dia. Kaya gitu” (WS4, A2, I2, B116-122)*

wawancara di atas di dukung berdasarkan hasil wawancara di bawah yang menyatakan bahwa subjek subjek akan menanyakan kepada rekan kerja atau bawahan ketika akan melaksanakan tugasnya. Setelah memberikan intruksi subjek akan menanyakan kendala apa yang di miliki, kemudian apabila rekan kerja atau bawahannya mendapatkan masalah maka subjek akan membantu untuk mencari solusi. Apabila subjek tidak mendapatkan solusi dari permasalahan tersebut maka subjek akan menanyakan kepada rekan yang sudah berpengalaman.

*“Kalo saya pribadi karena saya perwira ee mau ditempat tugas yang lama atau yang baru sekarang saya selalu nanya ke anggota, kendala apa yang dimiliki kemudian saya selalu bantu untuk mencarinya solusinya. Kalo misalnya saya bisa sendiri ya langsung saya berikan solusinya ke anggota tersebut, tapi kalo gak bisa sendiri saya pasti tanya dulu ke rekan-rekan saya ee disatuan lain ee menanyakan harus seperti apa? Apakah punya pengalaman yang sama seperti itu” (WS4, A2, I2, B134-145)*

### 3) Kepercayaan diri

#### a) Perasaan yakin terhadap kemampuan diri sendiri

Berdasarkan wawancara di atas yang menyatakan bahwa subjek selalu mengerjakan tugas sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan, tidak kenal waktu pekerjaan yang di berikan kepada subjek kapan saja tetap akan di laksanakan.

*“Selalu. Kita memang di kalo di militer itu eeh semuanya harus bisa selesai sesuai target sesuai tenggang waktu. Ya sama kaya kalo misalnya kita di pekerjaan swasta ya cuman kalo swasta itu kan mereka eeh apa namanya karena mereka organisasi komersil ya kalo kita kan bukan non komersil orgnisasinya, jadi mau itu dapet bonus atau ga dapet bonus ya pasti gak akan dapat bonus ya kalo di militer, yaa mau kerjanya itu dibutuhkan kapan ya kita harus bisa. Misalnya ita dikasih tugas nih malem-malem besok paginya harus di presentasikan atau harus sudah selesai ya harus udah bisa gitu. Ga kenal waktu, dua puluh empat jam harus stand by” (WS4, A3, I1, B150-153)*

Hal tersebut selaras dengan apa yang telah di sampaikan oleh subjek yang menyatakan bahwa subjek tidak merasa takut apabila mendapatkan pekerjaan yang sebelumnya belum di lakukan oleh

subjek. Subjek tidak merasa takut melainkan akan mencari tahu terlebih dahulu tidak akan langsung menolak pekerjaannya.

*“eeh takutnya sih enggak cuman lebih ke cari tau dulu gitu. Jadi, eeh apa namanya gak langsung menolak perintah, tapi ya tetep kita terima dengan juga kita sebagai kalo di level perwira kalo kita setiap nerima tugas yang baru ya pasti harus bisa gitu. Kita harus eeh karena kita di didiknya kan kita menjadi perwira itu otomatis kan kita memang lebih pandai ya dari bawahan kita ya, analoginya seperti itu. Jadi harus eeh ya harus bisa mengerjakan tugas meskipun itu belum pernah dikerjakan sama sekali, gitu. Yaa tantangan tapi ya juga ya harus dikerjakan lah istilahnya, gitu. Harus selesai sesuai kemauan dari pimpinan”* (WS4, A3, I1, B173-190)

**b) Berpikir positif pada saat menghadapi sebuah kenyataan**

Berdasarkan wawancara yang telah di lakukan menunjukkan bahwa subjek akan menerima ketika mendapatkan situasi yang berbeda dengan apa yang subjek pikirkan sebelumnya dan melakukan tugas sesuai dengan perintahnya.

*“Yaa diterima aja. Diterima aja karena yaa mau gimapun kan harus dilakukan gitu”* (WS3, A3, I2, B199-202)

Hal tersebut di dukung dengan pernyataan subjek yang menyatakan apa bila mendapatkan situasi yang berbeda hal tersebut tidak membuat subjek putus asa, malah justru akan menjadi motivasi bagi subjek untuk melakukan yang lebih dari yang telah di berikan sebelumnya.

*“Enggak sih, ga putus asa. Paling yaa apa namanya eee ya membuat kita harus berusaha lagi, harus lebih apa namanya tuh lebih cerdas lagi dalam menyikapi setiap tugas yang diberikan.”* (WS3, A3, I2, B210-213)

**c) Bertanggung jawab atas keputusan yang di ambil**

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan menunjukkan bahwa subjek dalam bekerja ketika mendapatkan suatu permasalahan di dalam pekerjaannya maka akan menyelesaikan bersama dengan tim anggotanya yang sudah ahli dalam bidangnya masing-masing, namun apabila pekerjaan tersebut harus di kerjakan secara individu, maka subjek akan mengerjakan tugasnya sendiri.

*“Kalo saya, kalo masalah kerjaan pasti kerjaan itu kita pasti gak akan kerja sendiri, kita pasti bekerjanya dengan tim atau anggota-anggota jadi eeh tim itu sudah anggota-anggota itu sudah expert di bidangnya masing-masing. Jadi, setiap kita ada tugas pasti kita akan bagi tugas itu eeh ke masing-masing bagian, tapi tetep kita yang bertanggung jawab akan hak tugas tersebut gitu. Jadi kita yang finishing, supervise semua tugasnya itu dari kita sendiri, kecuali memang itu tugasnya individu yang bisa mengerjakan hanya saya ya itu harus saya kerjakan sendiri, gitu”* (WS3, A3, I3, B217-232)

Pernyataan tersebut juga di dukung berdasarkan hasil wawancara yang menunjukkan bahwa subjek tidak pernah menyesal telah mengambil keputusan yang berhubungan dengan pekerjaannya, karena sudah ada SOP yang harus di lakukan. Apabila dalam melaksanakan tugasnya subjek mengalami kebingungan subjek akan menanyakan langsung kepada atasannya jadi tidak akan mengambil sebuah keputusan sendiri.

*“Kalo pengambilan keputusan itu kalo di bidang pekerjaan ya, kalo di bidang pekerjaan gak pernah menyesal sih karena ya itu udah ada SOP nya apa yang harus dilakukan, kalo misalnya kita memang kurang paham atau kurang jelas itu kita bisa menanyakan ke atasan*

*kita atau mungkin eeh kalo misal tugasnya itu akan didapatkan di satuan lain ya kita juga akan nanya ke satuan tetangga gitu. Jadi kita harus eeh dapat ide-ide lainnya yang tadi juga itu ya bisa kita dapat dari satuan-satuan lain juga gitu” (WS3, A3, I3, B240-244)*

#### 4) Daya tahan terhadap tekanan

##### a) Reaksi terhadap pengalaman emosional yang tidak menyenangkan

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan berkaitan dengan perasaan stres apabila mendapatkan tugas di waktu yang bersamaan menunjukkan bahwa subjek tidak mengalami stres, akan tetapi mengalami kebingungan dalam membagi tugas yang di berikan dan subjek percaya kepada atasan bahwa atasan akan memberikan tugas sesuai dengan porsi dan bidangnya masing-masing.

*“Kalo stress enggak sih paling eehh paling ya cara membaginya, tapi tidak stress karena eehh atasan tau kok porsinya, porsi anggotanya itu mengerjakan tugas tuh sebisa apa kaya gitu.” (WS3, A4, I1, B258-263)*

Pernyataan di atas di dukung dengan pernyataan yang menunjukkan bahwa subjek akan menerima dengan legowo dalam mengontrol diri ketika mendapatka sesuatu yang tidak sesuai dengan keinginannya, karena di dunia indtansi militer di batasi dengan etika dan hierarki.

*“Kalo mengontrol diri tidak sesuai keinginan kalo di dinas yaudah diterima aja legowo aja gitu. Kalo di dinas karena yaa balik lagi kita bawahan kita masih punya atasan di instansi militer, kita*

*gak bisa mmm apa namanya frontal gitu gak bisa karena ya kita dibatasi oleh etika dan hierarki gitu.” (WS3, A4, I1, B275-283)*

**b) Ketidak seimbangan antara tuntutan dengan kemauan**

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan menunjukkan bahwa ketika subjek mendapatkan tanggung jawab yang tidak subjek sukai maka akan tetap subjek kerjakan mengingat pekerjaan yang di berikan tidak melulu pekerjaan yang itu-itu saja dan tidak bisa memilih pekerjaan mana yang akan di kerjakan.

*“Yahh semua pekerjaan itu pasti bukan pekerjaan yang itu-itu aja sih. Jadi, mau kerjaan itu kita sukain atau ga disukai ya tetep harus dikerjakan gitu, apalagi di ya ini di instansi militer. Kita gak bisa milih pekerjaan gak kaya kita kalo kerja di swata gitu kita kerja di kantor ya memang “oh aku pengen banget nih kerja disini, makanya aku merasa nyaman kerja disini”. Kalo di instansi militer itu kan ya kita semuanya harus bisa mengerjakan mau itu kita sebenarnya basicnya apa, tapi mau dikasih kerjaan apapun harus bisa gitu mau kita suka atau ga suka gitu” (WS3, A4, 12, B291-294)*

Pernyataan di atas di dukung berdasarkan hasil wawancara di bawah ini yang menyatakan bahwa subjek tidak akan memberitahu kepada atasan bahwa subjek tidak menyukai pekerjaan yang telah di berikan bawahan tidak boleh menolah perintah dari atasan.

*“eeh gabisa kita seperti itu, jadi kalo misalnya kita ga suka sama tugasnya yaa kita gabisa ngasih tau ke pimpinan karena apa namanya kita gak bisa menolak perintah gitu loh. Kalo kita menolak perintah kan berarti kita membijaksanai atasan gitu karena eeh apa ya, ya intinya atasan kita langsung itu ga bisa kita bantah gitulah istilahnya kecuali, kecuali kita sedang berargumen kalo misalnya atasan memberikan perintah ya ga bisa kita bantah gitu ga bisa kita argumenkan gitu. Kalo misalkan kita argumenkan berarti kita apa namanya mencari-cari alasan biar gak dapet kerjaan gitu.” (WS3, A4, I2, B309-315)*

## 5) Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas

### a) Kesadaran untuk melakukan kewajiban

Berdasarkan hasil wawancara yang di lakukan berkaitan dengan memprioritaskan ketika mendapatkan pekerjaan yang banyak menunjukkan bahwa subjek akan melihat *deadline* nya. Memilah pekerjaan yang mana waktu pengumpulannya paling mendekati, maka akan di kerjakan terlebih dahulu.

*“Kalo saya dapet kerjaan yang banyak saya prioritaskan dari waktu deadline nya. Jadi yang deadlinenya mana dulu nih saya kerjakan itu dulu, gitu.”* (WS3, A5, I1, B334-338)

Berdasarkan pernyataan di atas di dukung dengan pernyataan subjek yang menyatakan bahwa subjek akan bekerja semaksimal mungkin sesuai dengan kemampuan subjek walaupun keuntungan yang di dapatkan tidak sesuai dengan apa yang telah di kerjakan.

*“Kalo disini yaa gaakan kita dapet untung ya karena memang bukan organisasi profit gitu. Nah, jadi eeh kerjanya apapun yaa maksimalnya semaksimal yang kita bisa sih, bukan maksimal yang pengen dapet nilai seratus itu enggak, tapi maksimal yang kita bisa, gitu. Sudah memenuhi keinginan dari atasan seperti itu”* (WS3, A5, I1, B347-355)

### b) Berani menerima segala resiko

Berdasarkan wawancara yang telah di lakukan, berkaitan dengan penerimaan pekerjaan di luar kemampuan yang subjek miliki,

subjek akan menerima dan sebisa mungkin apapun pekerjaannya subjek bisa melakukannya.

*“Eeh kalo diluar kemampuan yang kita miliki itutuh sebenarnya kalo misalnya kita eeh TNI itu ya kita harus bisa lah istilahnya kaya jualan palugada apa yang lu mau gue ada gitu, semuanya harus serba bisa. Jadi, dan eeh dengan apa namanya eeh semuanya kita harus bisa yaudah kalo misalnya kita menghadapi hal yang baru yaudah kita harus belajar itu karena kan kita bisa nanya ke senior-senior atau ke rekan-rekan yang lain yang sudah pernah, kaya gitu dan kalo belum pernah pun ya kita bisa cari dari media yang lain dari sosial media, seperti itu” (WS3, A5, I2, B367-377)*

**c) Memiliki dorongan yang besar untuk menyelesaikan persoalan**

Berdasarkan hasil wawancara yang telah di lakukan berkaitan dengan pola pikir detail ketika mencari penyelesaian dalam sebuah permasalahan subjek memandangnya dalam permasalahan yang terstruktur atau situasional. Jika kondisinya permasalahan terstruktur maka subjek menyelesaikannya dengan struktural, jikalau permasalahan situasional maka subjek memperhatikan permasalahan tersebut tergantung situasi yang terjadi.

*“Eeh kalo nyari solusinya itu, karena kalo kerjaan di angkatan darat itu semuanya udah terstruktur ya, udah terstruktur kecuali kalo misalnya kita lagi menghadapi eeh masalah yang situasional. Kalo situasional itu tergantung nih apakah kita berwenang dalam hal tersebut. Nah kalo di level saya tuh belum ada tuh wewenang itu gitu. Kalo apa hal-hal yang situasional untuk mengambil keputusan kecuali kalo misalnya eeh misalnya ada anggota saya yang sakit nih, kalo ada yang sakit disitu saya tertua, nah keputusannya apa nih dia bisa dibawa ke rumah sakit atau tunggu dulu sampai kegiatan selesai baru bawa ke rumah sakit, kaya gitu. Lebih ke apa namanya eeh tergantung disitu saya sebagai tertua atau tidak,*

*kalo misal saya tidak jadi tertua ya pasti saya akan melapor ke yang lebih tertua lagi atasan saya, nah apa langkah selanjutnya, seperti itu” (WS3, A5, I3, B387-401)*

Pernyataan di atas di dukung berdasarkan hasil wawancara di bawah berkaitan dengan mencari solusi dalam sebuah permasalahan subjek dalam mencari solusi akan koordinasi dengan rekan kerjanya apabila mendapati permasalahan yang berbeda, mengingat permasalahan yang di hadapi subjek selama ini di dunia kerja itu sama.

*“Kalo di angkatan darat itu solusinya sih kurang lebih ya sebenarnya itu-itu aja sih, kalo di level saya yah, kalo di level saya tuh masih normatif masih gitu-gitu aja paling kita beraninya lebih ke eeh mencari solusi itu kan lebih ke apa namanya kita sebagai perwira berani gak kita koordinasi dulu, kaya gitu. Pendahuluan dulu ke satuan yang lain kita butuh untuk eeh berkoordinasi kaya gitu, bukannya kita nyuruh anggota nih yang anggota yang harus koordinasi kaya gitu, jadi kita harus berani eeh oh kita dulu nih yang maju dulu nanti biar anggota yang melanjutkan kaya gitu” (WS3, A5, I2, B415-418)*

#### **4. Subjek 4**

##### **1) Adanya kedisiplinan dari karyawan**

##### **a) Melakukan aktivitas kerja sesuai dengan aturan tertentu**

Berdasarkan hasil wawancara yang telah di lakukan terhadap subjek 4 berkaitan dengan apabila terdapat perintah yang kurang jelas maka subjek akan menanyakan kembali kepada yang memberi perintah, seperti konfirmasi ulang.

*“Eeh saya akan menanyakan kepada yang memberi perintah. Iya, konfirmasi ulang”* (WS4, A1, I1, B63-64)

Pernyataan di atas di dukung dengan pernyataan subjek yang berkaitan dengan ketepatan dalam berangkat bekerja subjek selalu berangkat sebelum waktu jam kerja.

*“Yah, pasti. Malah sebelum waktunya.”* (WS4, A1, I1, B73)

**b) Sanggup menerima sanksi apabila melanggar**

Berdasarkan hasil wawancara yang berkaitan dengan mengakui kesalahan menunjukkan bahwa ketika subjek melakukan sebuah kesalahan maka subjek akan menyampaikan kepada yang memberikan perintah atau tugas.

*“Mmmm dengan menyampaikan langsung kepada yang saya apa eeh yang kepada seseorang yang saya berbuat salah. Menyampaikan langsung.”* (WS4, A1, I2, B84-88)

Berdasarkan hasil wawancara yang telah di lakukan menunjukkan bahwa subjek akan tetap melihat intruksi yang telah di berikan ketika menjalankan sebuah tugas atau perintah, dan akan menanyakan sejelas-jelasnya apabila terdapat intruksi yang kurang jelas.

*“Tanpa melihat instruksinya. Gak bisa saya pasti akan menanyakan eeh apa eeh sejelas-jelasnya dulu, termasuk instruksinya gimana baru saya bisa melaksanakannya”* (WS4, A1, I2, B103-107)

**2) Imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi**

**a) Menyusun ide-ide baru dengan teliti**

Berdasarkan hasil wawancara yang telah di lakukan berkaitan dengan mendapatkan ide-ide baru guna untuk mendapatkan hasil yang maksimal menunjukkan bahwa subjek akan memperbanyak dalam mencari ide baru akan mencari referensi seperti banyak membaca, menonton, dan berkunjung ke berbagai kantor guna untuk mendapatkan ide-ide baru.

*“Berarti saya harus banyak membaca, saya harus banyak menonton, ataupun banyak eeh misalnya berkunjung ke kantor-kantor yang lain tentang apa-apa yang pasti mereka sudah ee lakukan, ya hanya dengan itu. Iyah mencari referensi.”* (WS4, A2, I1, B132-138)

Berdasarkan pernyataan di atas di dukung dengan hasil wawancara yang telah di lakukan, berkaitan dengan melihat dampak-dampak dari ide yang telah di dapatkan adalah dengan adanya evaluasi. Hasil dari pelaksanaan ide tersebut pasti ada hasilnya, berdasarkan hasil tersebut yang akan di evaluasi oleh subjek.

*“Dampak positifnya. Otomatis dengan adanya evaluasi ya. Eee dengan ide itu saya laksanakan, terus otomatis ketika sudah dilaksanakan pasti akan ada hasil atau efeknya kan. Nah dilihat dari situ apakah efeknya itu positif atau negatif gitu. Melalui evaluasi.”* (WS4, A2, I2, B155-156)

#### **b) Memiliki inisiatif sendiri**

Berdasarkan hasil wawancara yang telah di laksanakan berkaitan dengan seberapa penting seorang anggota melaksanakan tugas tanpa ada perintah dari atasan menunjukkan bahwa ketika

subjek sudah paham dengan jobdescriptionsnya maka otomatis tanpa perintah subjek akan langsung menjalankan tugasnya. Menurut subjek yang terpenting adalah tugas pokoknya sudah di pahami maka tanpa perintah seharusnya sudah di laksanakan.

*“Mmm sebetulnya itu penting karena kan itu masuk nya tuh kategori apa yah mmm sudah memahami jobdeskripsinya dulu. Otomatis kalo sudah memahami deskripsinya itu, itu otomatis tanpa perintah pun sudah bisa jalan. Jadi, yang penting itu adalah tugas pokoknya dikuasai tugas pokok saya itu apa saja sehingga mau ada perintah atau tidak yaa kita bekerja melaksanakan apa yang sudah tertulis di jobdeskripsi itu. Iya, penting.”* (WS4, A2, I2, B173-185)

Berdasarkan pernyataan di atas berkaitan dengan hasil wawancara di bawah ini yang menunjukkan ketika melihat rekan kerjanya kebingungan dalam melaksanakan tugasnya maka subjek akan evaluasi berdasarkan kesalahan yang telah di lakukan, kemudian memberikan saran dengan memberikan perbandingan dengan apa yang telah di lakukan dengan saran yang telah subjek berikan.

*“Mmm, pasti saya akan melihat ya apakah rekan kerja yang saya gaet itu eeh efektif dalam bekerja atau tidak. Bagaimana caranya kan? Kalo misalnya tidak ada, tidak efektif ya saya pasti memberikan saran kepada mereka. Itu cara saya. Memberikan saran tadi. Iya, setelah mereka e bekerja tidak efektif terus kemudian saya memberikan saran dengan memberikan perbandingan toh. Coba melaksanakan dengan cara anda, coba sekarang melakukan dengan cara yang ini dan seterusnya.”* (WS4, A2, I2, B201-204)

### 3) Kepercayaan diri

#### a) Perasaan yakin terhadap kemampuan diri sendiri

Berdasarkan hasil wawancara yang telah di lakukan berkaitan dengan melaksanakan tugas secara maksimal sesuai dengan batas waktu yang telah di tentukan menunjukkan bahwa subjek akan teta[ bekerja secara maksimal sesuai dengan batas waktu yang telah di tentukan.

*“Iyah, insyaallah iyah. Iyah”* (WS4, A3, I1, B235)

Berdasarkan hasil wawancara di atas berkaitan dengan ketakutan apabila mendapatkan tugas yang sebelumnya belum pernah di lakukan yang menyatakan bahwa menurut subjek secara normal subjek akan merasa takut, walaupun subjek merasa takut, tugas tersebut akan di coba untuk di lakukan oleh subjek.

*“Mmm secara normal iya, karena kita kan kadang ketakutan, ketakutan apa ya ketakutan mengenai bayangan yang eee apakah ketika saya melakukan sesuatu terus yang belum pernah saya lakukan itu pasti secara normal itu kan kita akan takut bayangan karena sesuatu yang baru. Mmmm awalnya kan perasaanya takut muncul. Tetapi terus kita berani mencoba itu Ya salah atau tidak namanya sudah trail and error. Tapi saya hanya menyampaikan bahwa secara normal manusia umum itu pasti akan merasa ketakutan untuk melakukan sesuatu hal yang baru. Tetapi kan eee kalo tetep kita laksanakan juga sebetulnya itu gak ada masalah itu hanya bayangan-bayangan saja.”* (WS4, A3, I1, B275-280)

**b) Berpikir positif pada saat menghadapi sebuah kenyataan**

Berdasarkan hasil wawancara yang telah di lakukan berkaitan dengan situasi yang berbeda dari apa yang sebelumnya subjek pikirkan menunjukkan bahwa subjek akan melakukan asesmen dan penyesuaian, dan di sesuaikan dengan yang berada di lapangan.

*“Mmmm, berarti saya harus melaksanakan asesmen ya apa penyesuaian ya, karena kan perkiraan saya eeeh seperti ini tetapi ternyata pelaksanaannya kenyataannya tidak seperti yang saya pikirkan kan? Berarti ya saya harus melaksanakan asesmen ataupun penyesuaian. Disesuaikan dengan apa yang terjadi atau fakta yang terjadi di lapangan” (WS4, A3, 12, B301-313)*

Berkaitan dengan hasil wawancara di atas selaras dengan pernyataan hasil subjek di bawah ini subjek tidak merasa putus asa, karena subjek sudah biasa menghadapi situasi yang tidak seperti yang subjek pikirkan sebelumnya.

*“Mm tidak, karena saya sudah biasa seperti itu, tidak seperti apa yang kita pikirkan.” (WS4, A3, 12, B317-319)*

**c) Bertanggung jawab atas keputusan yang di ambil**

Berdasarkan hasil wawancara yang telah di lakukan berkaitan dengan tanggung jawab atas keputusan yang di ambil menunjukkan subjek sering tidak membutuhkan orang lain dalam penyelesaian sebuah permasalahan dan seringnya di selesaikan sendiri.

*“Mmmm sering-seringnya tidak. Sering-seringnya saya selesaikan sendiri.” (WS4, A3, I3, B329-331)*

Pernyataan di atas berkaitan dengan hasil wawancara di bawah ini yang menunjukkan bahwa subjek pernah menyesal dalam mengambil keputusan sendiri baik dalam kehidupan sosialnya *maupun dalam pekerjaannya.*

*“Pernah menyesal apakah eee saya mengambil keputusan sendiri? Ya pernah lah Dua-duanya. Dua-duanya, baik itu didalam kehidupan sosial ataupun kemudian didalam pekerjaan ya pernah lah atau pertanyaan kan pernah.” (WS4, A3, I3, B352-356)*

#### 4) Daya tahan terhadap tekanan

##### a) Reaksi terhadap pengalaman emosional yang tidak menyenangkan

Berdasarkan hasil wawancara yang telah di laksanakan berkaitan dengan pengalaman emosional menunjukkan bahwa awal dalam menjalankan tugas subjek merasa stres, akan tetapi lama kelamaan subjek sudah merasa terbiasa sehingga subjek harus multitasking dalam menjalankan tugasnya.

*“Mmmm awalnya iya, tapi lama-kelamaan sudah terbiasa sehingga eee mau gak mau ya harus multitasking tetapi eee akhirnya karena itu pada waktu yang bersamaan biasanya saya mengambil berdasarkan skala prioritas.”* (WS4, A4, I1, B363-369)

Hasil wawancara di bawah ini menunjukkan bahwa cara subjek mengontrol diri ketika menghadapi situasi yang tidak sesuai dengan keinginan subjek adalah subjek akan banyak bersabar.

*“esuai dengan keinginan saya. Mmmm ya harus banyak bersabar.”* (WS4, A4, I1, B380)

##### b) Ketidak seimbangan antara tuntutan dengan kemauan

Berdasarkan hasil wawancara yang telah di lakukan berkaitan dengan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kemauan subjek menunjukkan bahwa subjek sering mendapatkan tanggung jawab yang tidak subjek sukai, akan tetapi subjek akan tetap

menjalankan karena di dunia militer, apapun perintahnya akan tetap di lakukan dan bertanggung jawab dengan tugas yang telah di berikan.

*“Sering-seringnya seperti itu, tetapi harus kita sadari bahwa apa ya eee ya perkembangan organisasi itu kan begitu cepat dan otomatis perintah atasan apalagi di lingkungan militer itu kan perintah ya perintah, kadang kita harus melaksanakan sesuatu yang tidak kita sukai tetapi ya sudah karena itu perintah ya harus kita laksanakan toh itu dari bertanggung jawaban dalam melaksanakan tugas itu, jadi tetep aja saya lakukan”* (WS4, A4, I2, B400-403)

Berdasarkan hasil wawancara di atas berkaitan dengan hasil wawancara di bawah ini yang menunjukkan bahwa biasanya subjek akan melaksanakan tugas terlebih dahulu, subjek percaya kepada pemimpin bahwa dalam memberikan tugas pemimpin akan memikirkan terlebih dahulu tugas yang akan di berikan terhadap bawahannya dan akan mengevaluasi hasil kinerja bawahannya.

*“Mmm biasanya saya selalu kerjakan dulu sih, saya enggak saya enggak ngomong sama pimpinan bahwa ini tidak saya sukai dan saya kerjakan kerjakan saja eee apa loyal sama perintah saja lah meskipun itu sebetulnya suka bertentangan toh didalam hati kok ini saya melaksanakan ini sih melaksanakan ini sih. Tetapi kan yang namanya pimpinan itu memberi perintah itu kan sudah dipikir terlebih dahulu. Jadi kadang ya sudah laksanakan saja. Terus ketika ada sesuatu yang eee enggak saya sukai ya saya enggak perlu ngomong sama pimpinan toh mereka juga sudah berpikir toh bahwa ini tuh sudah harus dikerjakan, yasudah saya kerjakan saja dan gak akan ngomong sama pimpinan memberi saran kek atau enggak, yasudah saya kerjakan saja toh nanti yang saya kerjakan itu salah dan lain-lain itu nanti pimpinan tersebut yang memberi evaluasi sendiri kan”* (WS4, A4, I2, B411-422)

## 5) Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas

### a) Kesadaran untuk melakukan kewajiban

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan berkaitan dengan kesadaran dalam melakukan sebuah kewajiban menunjukkan bahwa dalam memprioritaskan tugas subjek akan melihat skala prioritas waktunya, subjek akan mengerjakan tugas berdasarkan *deadline* pengumpulannya.

*“Biasane saya itu melihat prioritas waktu, mana yang harus saya kerjakan dulu. Misalnya sama-sama ada suatu perintah di waktu yang sama Tetapi biasanya saya melihat deadline nya dulu, apakah si pekerjaan A itu deadlinenya itu besok apakah deadlinennya yang B itu lusa dan lain-lain nanti saya akan memprioritasnya yang pertama adalah prioritas waktu. Itu yang cara saya memprioritaskan prioritas waktu.”* (WS4, A5, I1, B443-446)

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan bersama subjek menunjukkan bahwa subjek akan bekerja secara maksimal walaupun keuntungan yang di dapatkan tidak sesuai dengan apa yang telah di kerjakan, bahkan sesekali subjek merasa tumbok atau rugi akan tetapi tetap di laksanakan.

*“Iya, pasti karena itu sering, meskipun hasil yowes di militer itu wes kebanyakan kalo misalnya kita berpikir hasil ya pasti tidak akan tidak pernah kita, yaudah laksanakan laksanakan saja. Bila perlu tumbok. Iya, bahkan kadang kita sekali lagi sering tumbok, tapi ya ga masalah”* (WS4, A5, I2, B462-494)

### b) Berani menerima segala resiko

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan berkaitan dengan keberanian mengambil resiko menunjukkan bahwa subjek

percaya dengan atasan bahwa tugas yang di berikan oleh atasan sudah sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dari setiap anggotanya dan subjek akan menerima pekerjaan di luar kemampuan yang subjek miliki akan tetapi subjek akan memberikan masukan kepada pemimpin dengan apa adanya.

*“Masa sih atasan tidak tau kalo saya tidak mampu. Percaya saya kan kaya gitu. Ya kalo misalnya saya tidak mampu ya saya akan menyampaikan “oke saya kerjakan pak tapi saya gak akan mampu”. Jadi, saya terima saja tetapi saya perlu penjelasan bahwa saya bukan, contohnya misalnya eee atasan memberikan pekerjaan saya membuat ukiran kayu misalnya. Lah saya kan gak bisa dan itukan diluar kemampuan saya, yasudah saya terima tetapi saya jelaskan sama pimpinan itu bahwa “pak ini bukan tugas utama saya,”. Selain bukan tugas utama juga bukan eee selain tugas utama atau jobdesk juga bukan keahlian saya. Jadi ya saya masa saya mengukir kayu. Tapi saya akan menyampaikan bahwa pak ini saya tidak mampu tetapi kalo memang perintah ya saya akan cari orang kalo tidak ya bapak cari orang yang leye tapi yang jelas saya ini ee bukan keahlian saya, contohnya seperti itu Diterima tetapi memberikan masukan sama pimpinan eee apa adanya. Saya bukan seorang superman yang bisa sagala sesuatunya toh.” (WS4, A5, I2, B485-494)*

**c) Memiliki dorongan yang besar untuk menyelesaikan persoalan**

Berdasarkan hasil wawancara yang telah di lakukan berkaitan dengan dorongan yang besar untuk menyelesaikan sebuah persoalan menjelaskan bahwa di dunia militer ada yang namanya SIADIBIME, jadi subjek dalam mencari pemikiran detail dalam menyelesaikan permasalahan berdasarkan siapa, dimana, bilamana, dan mengapa hal tersebut terjadi, kemudian di lakukan evaluasi oleh subjek.

*“Kalo di militer itu ada istilahnya itu **SIADIBIME**. Kita itu harus jelas datanya, datanya itu **SIADIBIME** nya itu **SI** siapa **DI** itu*

dimana **BI** itu bilamana atau kapan **SIABI BA BA** lalu bagaimana dan **ME** itu mengapa. Jadi eee awalnya cara saya membuat pemikiran yang detail berarti saya harus tau itu tadi **SIADIBIME** nya siapa bilamana, dimana dan mengapa sehingga dari situ itu kan eee bisa kita runut data-datanya awal itu seperti itu. Ya contohnya misalnya di bidang pelatihan kita harus berpikir detail berarti kita harus bisa berpikir **SI** siapa yang akan saya adakan pelatihan **DI** kapan pelaksanaan itu dilaksanakan, apakah didalam ruangan apakah siang, apakah sore dan lain-lain, yang lainnya yang membutuhkan pemikiran yang detail itu, ya tadi itu **SIADIBIME** itu rumusnya kalo di militer seperti itu Bagaimana kan tadi caranya memberikan memunculkan pemikiran yang detail kan? Iyah. Sebetulnya bukan 5W ya kalo di Bahasa Inggris itu seven wife one husband 7W 1H.” (WS4, A5, I3, B542-543)

Berdasarkan hasil wawancara di atas di dukung berdasarkan hasil wawancara di bawah ini yang menyatakan bahwa dalam mencari solusi dalam menyelesaikan sebuah permasalahan subjek tergolong orang yang cepat dalam mencari solusi, hal tersebut sudah terlatih di di dubia militer sehingga cepat dalam menganalisa dan cepat juga dalam mencari solusi dalam sebuah permasalahan.

“Saya pikir ya. Dengan sombongnya memang iya. Ya itu tadi mba mba eehh kita harus runut dulu, kalo dikonteks ee bahasa itu ya itu tadi eee seven W one H. when, where, who, whom dan lain-lainnya itukan, siapa, dimana, bagaimana, bilamana dan mengapa nah itu kalo di militer. Tetapi kalo didalam bahasa itu kan eee 7W 1H ya. Who (siapa), where (dimana), when (kapan) terus eee where (dimana) terus kemudian whom (dengan siapa) dan lain-lainnya itu saya seven wife dan one husband itu tadi. Jadi kita harus tau siapa, berbuat apa, dimana, bagaimana dan mengapa dan seterusnya itu. Mmm kebetulan kita dilatih ya, ya saya kalo dilatih sendiri kayaknya lambat, tapi karena dilatih eee apa ya kita harus mau ga mau juga karena perubahan juga cepet maka kita eee harus mampu apa ya menganalisa segala sesuatu itu dengan cepat. Bagaimana kita mampu menganalisa berarti kita kan membutuhkan data, darimana data itu kita peroleh ya dari itu tadi, siapa, dimana, bagaimana, mengapa dan

*seterusnya itu tadi, gitu. Siapa, siapa teman kita siapa kawan kita, siapa lawan kita, apa tugasnya dan lain-lain itu jadi terrr” (WS4, A5, I3, B593-595)*

## 5. Subjek 5

### A. Gaya Kepemimpinan Kepala Psikologi Akademi Militer

#### 1) Iklim saling mempercayai

##### a) Hubungan pemimpin dengan bawahan

Berdasarkan hasil wawancara yang di lakukan terhadap subjek 5 berkaitan dengan hubungan antara pemimpin dengan bawahan menunjukkan bahwa subjek memiliki hubungan yang baik dengan bawahannya di satu sisi subjek menganggap bawahan sebagai rekan kerja dan di sisi lain menganggap keluarga sehingga melibatkan emosional antara pemimpin dan bawahan.

*“Kalo saya membangun hubungan baik ya bahwa ehh saya selaku pimpinan disini, kan saya disini sebagai kepala psikologi akademi militer kalo staff ya hubungan dengan saya mereka saya anggap sebagai yang pertama jelas eeh apa rekan kerja, rekan kerja antara atasan dan bawahan. Tapi di satu sisi juga mereka saya anggap sebagai keluarga karena ketika ketika bekerja tanpa melibatkan apa hubungan emosional yang baik takutnya gak akan bagus suatu kerjaan itu dek.” (WS5, A1, I1, B74-79)*

Berdasarkan hasil wawancara yang telah di lakukan kesulitan yang di alami subjek dalam melakukan pendekatan terhadap bawahan adalah waktu. Subjek membutuhkan waktu untuk beradaptasi dengan lingkungan dan anggota yang berada di tempat kerjanya yang baru.

*“Kalo pendekatan kesulitan sebenarnya eeh gaada yah, hanya mungkin butuh waktu, butuh proses. Jadi bukan kesulitan tapi adaptasinya untuk untuk apa beradaptasi dengan mereka karena kan ketika, ketika eeh katakanlah saya masuk ke lingkungan yang baru di akmil, di Psi akmil kan saya tentunya harus beradaptasi eehh mereka pun juga seperti itu ketika nanti ada personel baru yang masuk ke Psi akmil otomatis mereka perlu adaptasi. Nah ini sebenarnya eeh bukan kesulitan tapi apa eeh mempercepat apa adaptasi, artinya dengan dengan kita apa saling komunikasi, saling berinteraksi itu kan akan lebih mempersingkat proses adaptasi. Jadi bukan kesulitan tapi mungkin waktu adaptasi aja dek, gitu dek” (WS5, A1, I1, B86-106)*

Berdasarkan wawancara yang telah di lakukan sikap subjek dalam menyikap seorang bawahan ketika melakukan sebuah kesalahan dalam menjalankan tugasnya adalah apabila kesalahan tersebut di karenakan anggotanya belum paham dengan perintah atau tugas yang di berikan maka subjek akan memberikan arahan, apabila subjek tidak mau berusaha maka akan di berikan arahan bahwa di dalam militer semua perintah harus di kerjakan.

*“Yah, jadi kalo kalo saya melihat bawahan yang melakukan kesalahan itu kan kita harus berpikir seperti seorang yang melakukan kesalahan tuh tentunya ada alasan -alasan tertentu. Bisa jadi, pertama mungkin dia eeh tidak paham tentang tugasnya atau dia tidak mau melakukan tugasnya. Nah ini harus kita lihat kalo misalnya dia tidak paham tentang tugasnya otomatis eee akan saya berikan apa e arahan-arahan yang lebih spesifik lagi supaya nanti dia akan lebih bisa melakukan pekerjaannya. Nah yang kedua ketika dia memang dia tidak mau ya tidak mau melakukan pekerjaan nah ini harus harus bener-bener kami saya panggil dan ya berikan apa berikan arahan-arahan ya ehheh membuat si dia paham bahwa suatu tugas suatu pekerjaan itu sudah merupakan resiko jabatan, sudah resiko pekerjaan dan itu sudah, sudah di*

*awal sudah merupakan janji kita, nah seperti itu dek.” (WS5, A1, I1, B131-144)*

**b) Menumbuhkan suasana saling mempercayai**

Berdasarkan hasil wawancara yang di lakukan berkaitan dengan iklim saling mempercayai menyatakan apabila ada pendapat dari anggota atau bawahan tidak langsung subjek terima selaku pemimpin, akan tetapi di tampung terlebih dahulu dan akan di lihat berdasarkan urgensinya.

*“eeh pendapat ya dek ya? Nah kalo pendapat itu eeh tidak selamanya saya terima tapi saya tampung. Artinya begitu anggota memberika suatu apa masukan, saran tentunya kita tampung. Bukan semerta-merta kita terus meng iyakan, enggak. Kita tampung kita liat urgensinya apa, keuntungannya apa, kelebihannya apa, terus bermanfaat lebih besar atau tidak. Nah, dari situ eeh baru kita akan apa eeh membuat keputusan yaa terkadang sama dengan apa yang disampaikan anggota terkadang ya saran dari anggota itu menjadi instropeksi dan salah satu data untuk membuat keputusan buat saya, gitu dek.” (WS5, A1, I2, B154-185)*

Berdasarkan wawancara di bawah ini menyatakan dalam menciptakan suasana saling mempercayai menyatakan bahwa kepercayaan di mulai dari subjek sendiri selaku pemimpin terlebih dahulu. Setelah itu subjek akan mempercayai integritas dan kemampuan yang subjek miliki.

*“Mmm eee membuat kepercayaan ya? Nah kalo saling trust apa eeh kepercayaan diri tentunya harus dari saya sendiri. Saya mencoba untuk eeh memperlakukan tiap anggota itu dewasa, mereka orang-orang yang dewasa mereka orang-orang yang mempunyai kemampuan di bidang masing-masing tentunya akan saya berikan kepercayaan. Baik eehh saya percaya pada*

*kemampuan mereka maupun integritas mereka. Nah ketika saya memberikan kepercayaan ke mereka tentunya mereka juga akan eeh lebih percaya ke saya, nah ketika terjalin suatu kepercayaan ini kan suatu tugas seberat apapun akan bisa kita jalani dengan baik.” (WS5, A1, I2, B196-204)*

**c) Memperlakukan bawahan sebagai seseorang yang bertanggung jawab**

Berdasarkan wawancara yang telah di lakukan behubungan dengan tanggung jawab terhadap anggotanya subjek menjelaskan bahwa untuk memberi kesempatan anggotanya untuk berkembang dengan cara menanyakan minat dan keinginan dari setiap anggotanya dengan memperhitungkan jam kerjanya sebagai seorang anggota TNI.

*“Nah, kalo itu jelas minat mereka apa dulu, ya. Tentunya minat akan saya liat kira-kira setiap anggota itu dia consent nya ke arah mana. Ketika mereka saya liat ohh dia mempunyai minat ataupun apa namanya bakat tertentu ya akan saya eeh sedikit banyak akan memberikan tugas-tugas yang bisa mengembangkan minat ataupun bakat mereka. Itu yang pertama, yang kedua ketika anggota apa menyampaikan keinginan untuk berkembang apapun itu ke saya, nah ini akan saya eeh berikan kesempatan tentunya dengan apa namanya meliat kesibukan yang ada di staff kita di Psi akmil. Sebagai contoh misalnya eehh anggota akan apa mengembangkan kemampuan Bahasa Inggris misalnya, nah silahkan atau misalnya anggota yang akan eehh apa melakukan ataupun apa eehh meningkatkan jenjang pendidikannya ke arah S2 misalnya, gak masalah yang penting akan kita liat kira-kira waktunya kapan bisa sekolah, tentunya dilihat dari kesibukan-kesibukan kantor; itu sih dek. Iyah, nah betul jadi minatnya, minatnya ke arah mana terus jadwalnya karena artinya, artinya ya bisa mengembangkan mereka tetap tapi juga tidak mengganggu tugas dari dinas.” (WS5, A1, I3, B214-250)*

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan menyatakan bahwa dalam memberikan *feedback* positif terhadap anggotanya hal yang pertama subjek lakukan adalah dengan melihat sejauh mana anggotanya bekerja. Apabila anggota melaksanakan tugasnya dengan baik maka akan mendapatkan *feedback* yang baik pula. Begitu jugasebaliknya maka subjek akan memberikan masukan dan saran untuk kedepannya.

*“Nah, kalo feedback tentunya kita akan meliat ee sejauh mana si staff saya anggota-anggota saya ini bekerja. Ketika seorang anggota saya bekerja dengan baik tentunya akan saya kasih feedback yang positif. Nah ketika ada anggota yang mungkin kurang baik kerjaannya tentunya akan saya berikan eeh saran masukan, tapi tidak apa tidak seolah-olah ee memberikan hukuman ya, jadi eeh kalo saya intinya ketika anggota salah ketika anggota kurang baik dalam bekerja akan saya berikan apa masukan, saran eeh untuk perbaikan dia, ya dengan cara-cara yang dewasa tentunya.”* (WS5, A1, I3, B256-263)

## **2) Penghargaan terhadap ide-ide bawahan**

### **a) Menciptakan ide-ide positif untuk mencapai tujuan organisasi**

Berdasarkan hasil wawancara berkaitan dengan menciptakan ide-ide positif subjek merupakan seseorang yang menerima saran-saran dari bawahan karena subjek menganggap bahwa saran yang di berikan oleh anggota merupakan cerminan dan kejujuran dari subjek.

*“Oh iya, harus ya karena bagi saya masukan ataupun apa saran dari orang lain anggota itu merupakan cerminan dari kejujuran anggota ke saya. Nah, kalo misalnya saya sendiri yang apa namanya eeh meliat diri saya tentunya kan tidak akan objektif pasti*

*akan subjektif, nah ketika akan menanyakan eeh seberapa baik kepemimpinan seseorang kan bukan kita menanyakan ke atasan kita tapi tentunya ke bawahan, nah sehingga ketika bawahan memberikan saran masukan ke saya itu adalah hal yang cukup bagus karena itu merupakan suatu apa eeh ungkapan yang jujur dari anggota berkaitan dengan gaya kepemimpinan saya, gitu dek” (WS5, A2, I1, B276-279)*

Berdasarkan wawancara berkaitan dengan keuntungan yang di dapatkan apabila anggotanya memberikna ide positif subjek beranggapan bahwa keuntungan yang di dapatkan kembali kepada anggota yang memberikan ide dan akan semakin berkembang.

*“Nah, kalo keuntungan jelas pertama anggota ketika dia memberikan ide otomatis kan dia mempunyai inisiatif yang tinggi, artinya dia akan berkembang. Nah ketika dia akan, ketika dia akan berkembang eeh energi-energi positif ini kan akan menularkan kepada yang lain ya. Jadi inisiatif orang lain, inisiatif staff saya yang positif itu akan diliat orang lain dan akan menilai positif kepada orang itu, sehingga memang kalo diliat positifnya apa ya tentunya positif buat dia sendiri dan tentunya organisasi” (WS5, A2, I1, B299-212)*

### **3) Memperhitungkan perasaan para bawahan**

#### **a) Perhatian kepada bawahan**

Berdasarkan hasil wawancara yang telah di lakukan berkaitan dengan perhatian kepada bawahan, subjek akan mengapresiasi anggota sebagai bentuk dukungan terhadap kemampuan yang di miliki anggotanya

*“Nah, kalo kalo dukungan saya tentunya ya itu mengapresiasi ya. Mengapresiasi ketika anggota membuat apa suatu yang apa positif tentunya akan saya beri suatu pujian yang semua apa ee keinginan- keinginan yang tentunya untuk organisasi akan saya eee fasilitasi dan inget mereka juga eee manusia biasa artinya manusia biasa yang terkadang memiliki kebutuhan-kebutuhan*

yang eeh harus dia lakukan ketika di jam-jam kerja, contoh misalnya, misalnya ketika jam dinas jam kerja dia memiliki eee apa eeh keinginan untuk mengantar saudaranya ke rumah sakit kah atau mengantar anaknya sekolah kah dalam waktu-waktu tertentu itu akan saya akan berikan izin. Nah, perhatian-perhatian kecil itu seperti itu tentunya mereka akan apa ya membuat tentunya dewasa. Ketika dia sudah diberikan apa izin untuk melaksanakan apa namanya membantu keluarga segala macam itu kan, itu bentuk apresiasi saya dan dan kalo eeh sudah saya beri apa apresiasi yang positif seperti itu tentunya dia akan lebih bagus lagi dalam bekerjanya di lingkungan staff psikologi” (WS5, A3, I1, B325-345)

#### 4) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan

##### a) Adanya fasilitas yang memadai

Berdasarkan wawancara yang telah di lakukan berkaitan dengan fasilitas di tempat kerja yang memadai subjek menjelaskan bahwa fasilitas yang ada di tempat kerja sudah memadai mulai dari fasilitas ruangan, fasilitas untuk kegiatan sehingga menimbulkan kenyamanan dalam bekerja.

“Kalo saya sudah yah. Jadi, kalo misalnya saya sih semua sudah tersedia terus apa namanya kegiatan-kegiatan juga sudah tertata dengan baik. Semua fasilitas apa ruangan, terus eee apa namanya hal-hal yang menunjang pekerjaan juga sudah tersedia dengan lengkap sehingga kan eee bekerjanya juga nyaman di dukung oleh apa, ya staff yang yang menduduki jabatan-jabatan yang memang sudah menjadi bagian masing-masing sehingga bisa kerja, gitu dek.” (WS5, A4, I1, B358-365)

#### 5) Perhatian pada kesejahteraan bawahan

##### a) Bertindak dengan menggunakan cara yang sopan

Berdasarkan wawancara yang di lakukan berkaitan dengan bertindak secara sopan dalam mengontrol emosi ketika anggota bawahannya melakukan kesalahan maka hal pertama kali yang

akan di lakukan oleh subjek adalah dengan melakukan introspeksi diri, apakah kesalahan tersebut berasal dari intruksi yang kurang jelas atau anggota yang salah dalam mengerjakan tugasnya.

*“Yah, pertama tentunya instropeksi, nah saya akan berika instropeksi ketika anggota salah mengerjakan sesuatu apakah saya yang salah dalam memberikan instruksi, apakah saya salah dalam apa eee memberikan tugas-tugasnya terlalu, terlalu umum kurang detail nah tentunya saya akan lebih kesitu dek, sebelum saya menyalahkan anggota, yaa. Ketika misalnya oh saya sebenarnya sudah memberikan apa eeeh sesuatu tugas dengan detail misalnya seperti itu, saya tidak serta-merta harus menyalahkan tapi saya akan menanyakan lingkungan di sekitar dia. Lingkungan di sekitar dia kan ada itu misalkan bawahan dia atau atasan dia atau lingkungan sekitar dia bagaimana kerjanya dia, nah dari situ baru kita akan liat ohh si anak ini misalnya ooh si anak ini memang ya tadi di awal tadi saya sampaikan orang itu kan ada yang dia mampu, mau atau mungkin dia mampu tapi tidak mau, nah tinggal diliat disitu dek. Kalo dia mampu dan tidak mau berarti kan harus kita motivasi, kita dorong, kita berikan support lah biar dia mau, gitu.” (WS5, A5, I1, B375-415)*

Berdasarkan hasil wawancara yang telah di lakukan tindakan yang akan di lakukan oleh subjek ketika melihat anggotanya ketahuan melanggar peraturan adalah dengan cara memberikan sanksi hukuman.

*“Nah kalo peraturan jelas ada sanksi hukumnya, sanksinya tetep harus dijatuhkan ya, ya sesuai dengan porsi apa namanya eeh pelanggaran yang dilakukan. Artinya sanksi itu kan sebenarnya sudah ada peraturan ada sanksi dan semua staff, semua militer semua tantara itu tau ya aturan dan sanksi nya dan kalo misalkan anggota saya melakukan hal yang apa melanggar hukum karena disitu ada sanksi hukum ya harus diikuti harus di laksanakan ya, tapi dibalik itu, setelah itu ya harus kita berikan eee pendampingan, kita berikan masukan, kita berikan pendampingan kita kasih saran masukan supaya ya apa namanya eeh perilaku yang dia lakukan yang salah itu tidak akan terulang lagi dan tidak*

*akan menjadi eeh apa namanya eeh menular di temen-temen yang lain. itu kan yang pertama tadi sanksi itu yang pertama untuk memberikan pembelajaran buat yang bersangkutan yang kedua untuk memberikan efek kepada orang lain sehingga mereka akan teringat bahwa setiap hukuman setiap eeh pelanggaran ya pasti ada konsekuensi hukuman ataupun sanksi.” (WS5, A5, I1, 420-445)*

#### **b) Memperjuangkan kepentingan bawahan**

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan berkaitan dengan memperjuangkan kepentingan bawahan ketika bawahan mengalami sebuah permasalahan maka subjek akan memanggilnya dan menaanyakan masalahnya dan menanyakan terkait kesanggupan bekerja, apabila bawahannya tersebut tidak mampu untuk melakukan tugas maka akan di berikan kepada anggota bawahan yang lain.

*“Oh ya, kalo ada permasalahan pribadi ya itu tadi kembali ya saya akan memanggil dan saya akan menanyakan kembali apakah eee ketidakmampuan menerima tugas yang saya berikan atau eee ketidakmampuan dia dalam menyelesaikan tugas. Kalo misalnya dia tidak, tidak mampu untuk menerima apa yang saya sampaikan berarti saya akan menyampaikan ulang secara detail. Tapi kalo misalkan dia tidak mampu menyelesaikan tugasnya berarti akan saya eee apa namanya eee berikan ataupun nanti di eee perbantukan ke staff yang lain, tapi dia tetep ikut dalam melaksanakan eee penyelesaian tugas sehingga tugas bisa dilaksanakan dengan tepat dia juga bisa mengembangkan pribadinya, kemampuannya.” (WS5, A5, A2, B459-464)*

**c) Berkonsultasi dengan bawahan**

Berdasarkan hasil wawancara yang di lakukan berkaitan dengan konsultasi terhadap bawahan maka subjek akan terbuka untuk bawahan bercerita mengenai permasalahannya.

*“Iya, selama ini ada beberapa yang eee apa namanya ada staff yang punya permasalahan baik pribadi maupun pekerjaan yaa apa ke saya selaku kepala psikologi ya, karena kan disini juga saya eee ada apa namanya sebagai kepada psikologi staff saya ada masalah yah memang mereka sampaikan ke saya baik apa masalah pribadi maupun pekerjaan dan dengan apa, dengan diskusi dengan apa namanya eeh kita berbincang permasalahan itu selesai, gitu dek.”*  
(WS5, A5, A3, B487-490)

**6) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas yang di percayakanpadanya**

**a) Terciptanya hubungan yang harmonis dengan karyawan**

Berdasarkan hasil wawancara berkaitan dengan terciptanya hubungan yang harmonis terhadap bawahan subjek menjalin hubungan verbal dan non verbal terhadap bawahannya. Komunikasi verbal misalnya saat apel atau saat berdiskusi dan komunikasi non verbal di berikan melalui kegiatan berupa olah raga bareng.

*“Oh yah. Kalo kumunikasi tuh kan sebenarnya ada komunikasi verbal dan nonverbal, kalo nonverbal biasanya saya kadang saat apel, atau saat kumpul-kumpul saya akan memberikan suatu arahan eee terkadang tidak formal saat misalnya kita apa namanya ngobrol di ruangan, atau misalkan pas makan, kita ngobrol sambil ya memberikan tugas-tugas, memberikan apa arahan-arahan ke mereka itu kan akan sedikit banyak akan dapat diterima, yang*

*kedua tentunya eee selain formal apa kegiatan komunikasi saya terkadang olahraga, selalu olahraga bersama saat kita jalan bareng itukan sarana komunikasi sebenarnya yang non verbal kan disitu berarti ee ka psi ini apa merangkul kita semua, ooh ka Psi ini tidak tidak membedakan satu dengan yang lain, terus oh ka psi ini tidak, tidak menempatkan dirinya sebagai pimpinan ya kan, disaat-saat tertentu bisa eee menjadi sebuah keluarga besar untuk berjalan bersama, nah seperti itu.” (WS5, A6, A1, B515-535)*

**b) Mengamati hal-hal yang membuat karyawan merasa sejahtera**

**Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan berkaitan dengan situasi yang membuat anggotanya merasa tidak nyaman cara subjek menciptakan lingkungan yang nyaman bagi anggotanya adalah apabila subjek mendapatkan tugas yang terkesan berat, maka cara penyampaian subjek kepada bawahannya jangan seolah-olah pekerjaan tersebut berat, memberikan intruksi dengan santai tapi sampai artinya tugas tersebut dapat terselesaikan.**

*“Nah, itu tadi jadi eee saya orang yang ini kalo mendapat suatu pekerjaan ataupun tugas itu tidak eee memberikan tugas yang terkesan berat artinya meskipun tugas yang dari atasan yang saya terima itu berat tapi penyampaian ke anggota itu jangan eeee mengesankan seolah-olah pekerjaan tuh berat, jadi kalo bagi saya prinsip saya pekerjaan seberat apapun akan selesai apabila di kerjakan secara bersama-sama dan tentunya dengan cara-cara yang santai, santai tapi sampai, gitu jadi kan kerjaan itu sebenarnya seberat apapun pasti akan selesai, tapi selesainya itu kan terkadang selesai dengan santai atau selesai dengan eeee muka yang merengut, gitu. Kalo saya memilih untuk menyelesaikan tugas dengan santai. Artinya dengan santai itu ya ketika kita bisa menyelesaikan tugas santai tapi selesai, gitu dek.” (WS5, A6, I2, B545-550)*

Berdasarkan hasil wawancara yang berkaitan dengan seberapa penting pemimpin memantau kinerja bawahannya menurut subjek

hal tersebut penting. Pemantauan tersebut bertujuan untuk melihat kinerja para bawahannya.

*“Emm penting ya. Jadi kalo kalo kita memantau kinerja anggota itu kan, pertama kita harus melihat eee apa namanya organisasi besar, organisasi besar kan disini psikologi. Psikologi kan disini banyak staff-staff saya disitu ada yang bagian pelatihan, ada yang bagian apa namanya eee pemeriksaan ya kan. Saya kan pantau contoh misalnya ohh bagian pemeriksaan, pengetesan seperti yang tadi adek eee apa ketahui tadi, tadi kan lagi ada kegiatan pemeriksaan taruna itu kan staff saya yang bagian dia yang disana. Itu saya kesana untuk memantau, untuk melihat, akan saya liat oohh ini jalan pemeriksaan tuh ada gak sih sesuatu yang perlu di perbaiki dan saya gak mau dan saya antipati ketika eee apa tugas sudah berjalan ya sedang berjalan terus saya mengevaluasi, saya jarang dan gak pernah. Artinya, kalo misalnya pekerjaan sudah berjalan ya sudah silahkan jalan ya. Tapi disitu saya akan catat ohh ini ada evaluasinya gini gini gini perbaikannya gini gini. Nanti setelah selesai baru saya sampaikan, bukan saat proses berjalan kita evaluasi karena apa, kalo se apa pekerjaan kita evaluasi kasian, kasian kenapa karena kan pasti eee staff saya sudah merencanakan dan saya gak mau mengganggu itu. Nah ketika udah selesai itu. Kedua, contoh seperti pelatihan, yang kedua misalkan pelatihan, pelatihan juga ada kan disitu saya pantau saya pasti disitu dan itu akan saya evaluasi akan saya berikan feed back yah yang bagus, saya apresiasi yang kurang bagus yakita perbaiki sama-sama, gitu.” (WS5, A6, I2, B564-598)*

## **7) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional**

### **a) Menerima dan mengakui kedudukan bawahan dengan tepat**

Berdasarkan hasil wawancara yang telah di lakukan berkaitan dengan penerimaan kedudukan bawahan, sikap seorang pemimpin yang baik dalam bersikap adil terhadap bawahannya subjek tidak membedakan antara staff Tni dengan PNS baik lak-laki atau perempuan, muda atau tua prinsip subjek semua adalah sama.

Apabila ada yang lebih tua dari subjek maka akan subjek hormati dan apabila lebih muda maka akan menghargainya.

*“Yah kalo adil itu ya jadi saya tidak membeda-bedakan antara disini staff saya itu ada yang PNS, ada yang militer, ada yang perempuan, ada yang laki-laki, ada yang muda ada yang tua. Kalo saya, prinsipnya yaa mereka sama, sama dengan pekerjaan, sama dalam pekerjaan, sama dalam hubungan kekeluargaan. Artinya ya kalo, kalo apa dia lebih tua dari saya ya saya hormati yang yang lebih muda dari saya, saya hargai ya. Artinya disitu ya saling komunikasi, apa saling menjalin kebersamaan dan sama, semua dimata saya sama. Kalo bagus ya saya beri apresiasi kalo yang kurang bagus ya kita berikan eee feed back” (WS5, A7, I1, B610-627)*

berdasarkan wawancara yang telah di lakukan berkaitan dengan pernyataan di atas bagaimana cara subjek memberikan intruksi kepada bawahan adalah dengan berbagai cara yaitu yang pertama dengan melihat siapa yang akan di berikan tugas, level bawahannya dan cara memberikan tugas berdasarkan levelnya pun berbeda. Apabila levelnya perwira maka subjek akan memberikan intruksi secara umum, namun apabila yang di berikan tugas level di bawah perwira maka akan memberikan secara lebih detail.

*“Nah kalo instruksi tugas ada beberapa dek. Saya akan melihat siapa yang akan saya beri tugas, yah. Kalo yang akan saya beri tugas itu levelnya, level perwira yah saya akan memberikan tugas secara umum tidak selalu detail. Artinya apa, artinya saya akan memberikan kesempatan perwira saya itu untuk mengembangkan diri dia. Kalo misalkan saya memberi dengan detail berarti saya tidak menghargai dia sebagai perwira yah sehingga ketika saya memberikan apa instruksi eee umum ya saya berharap dia akan berkembang dan dia akan membuat dan apa eee bisa menciptakan inisiatif-inisiatif mereka. Nah selanjutnya ketika saya eee memberikan apa eee perintah kepada apa namanya eee level-level dibawahnya ya kan saya akan lebih detail karena kalo misalnya*

*tidak detail mereka tidak akan eee sanggup dan levelnya memang mereka harus detail level-level dibawah mereka, gitu dek.” (WS5, A7, I1, B633-654)*

## **E Pembahasan**

### **1. Gaya Kepemimpinan kepala Psikologi Akademi Militer**

Gaya kepemimpinan di definisikan oleh (Hutahaean, 2020) sebagai sifat, temperamen, kebiasaan, watak serta kepribadian yang unik dan khas dari seseorang yang dapat membedakannya dengan orang lain sehingga dapat membedakan cara memimpin dan berperilaku. Gaya kepemimpinan di perlukan bagi seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain untuk menjadi pengikutnya. Apabila seorang pemimpin ingin mempengaruhi perilaku orang lain maka seorang juga memikirkan mengenai gaya kepemimpinan apa yang nantinya akan di gunakan supaya orang lain mau untuk mengikutinya. Selain mempengaruhi orang lain juga harus memotivasi serta membuat orang lain untuk ikut berkontribusi demi keefektivitasnya dan keberhasilan dari suatu instansi.

#### **a) Iklim saling mempercayai**

Iklim saling mempercayai menjelaskan bahwa hubungan antara pemimpin dengan bawahan yang di harapkan dapat menjalin hubungan yang menumbuhkan kepercayaan satu sama lain. Menurut subjek 5 hubungan pemimpin dengan bawahan terjalin dengan baik, dalam menjalin hubungan yang baik pada awalnya subjek merasa membutuhkan waktu

untuk beradaptasi dengan para bawahan untuk mengetahui karakter dari setiap anggotanya. Hal tersebut juga di sampaikan oleh subjek ketika ada anggotanya yang melakukan kesalahan maka subjek akan memanggilnya dan akan menanyakan kepada anggotanya secara personal tidak menegur anggotanya saat itu juga.

Sementara itu untuk menunbuhkan suasana saling mempercayai, ketika ada pendapat dari bawahannya maka pendapat tersebut tidak langsung subjek terima akan tetapi akan di tampung terlebih dahulu dan di lihat tingkat keurgensinya, serta subjek akan melihat dampak-dampak dari masukan tersebut apabila diterapkan mulai dari keuntungan yang akan di dapatkan, kelebihannya, dampaknya dan kelebihan dari pendapat lain itu seperti apa. Dari situlah pemimpin akan mengambil sebuah keputusan. Sementara itu untuk memunculkan sikap saling percaya subjek akan memberikan kepercayaan terhadap anggotanya dengan cara memperlakukan setiap anggotanya itu sama tidak ada anggota yang subjek beda-bedakan. Subjek percaya semua anggotanya memiliki kemampuan di bidangnya masing-masing.

Sementara itu dalam hal memperlakukan bawahan sebagai seseorang yang bertanggung jawab subjek akan menanyakan dan memperjelas minat yang di miliki dari setiap anggotanya. Subjek akan memberikan kesempatan kepada para anggotanya untuk anggotanya yang ingin melanjutkan S2 maka subjek akan mendukungnya asalkan dalam mengembangkan ilmunya

tersebut tidak akan mengganggu tugasnya sebagai anggota TNI. Berdasarkan hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Prasetyo, Sugiarno, Wiyono 2020) dengan hasil bahwa kepercayaan terhadap diri sendiri maupun kepada kelompok akan memperkuat keinginan untuk meningkatkan perilaku maupun sikap saling percaya, sehingga akan memunculkan keberanian.

**b) Penghargaan terhadap ide bawahan**

Penghargaan terhadap ide bawahan yang dimaksud adalah penghargaan dari seorang pemimpin yang berada di psikologi Akademi Militer akan memberikan kesan yang berarti dan bermakna bagi anggotanya, agar para bawahannya dapat menemukan ide-ide baru yang positif. Sedangkan ketika ada saran yang diberikan anggota kepada subjek, maka subjek akan menerimanya dengan baik. Menurut subjek hal tersebut merupakan sikap kejujuran dari anggotanya terhadap subjek selaku atasannya agar kedepannya subjek akan menjadi seorang pemimpin yang lebih baik lagi kedepannya. Sementara itu untuk memberikan penghargaan atas ide-ide baru yang telah didapatkan dari anggotanya ketika memiliki ide yang positif tentunya anggotanya akan memiliki inisiatif yang tinggi yang dapat diartikan bahwa subjek akan berkembang.

**c) Memperhitungkan perasaan para bawahan**

Memperhitungkan perasaan para bawahan yang dimaksud adalah perhatian pada bawahan yang merupakan visi yang berdasarkan pada aspek

kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin. Bentuk dukungan subjek terhadap anggotanya dengan mengapresiasi dalam bentuk memberikan pujian yang positif atas prestasi atau tindakan yang telah subjek lakukan. sebagai salah satu pemebuhan kebutuhan manusia subjek juga akan memberikan perhatian-perhatian kecil dalam bentuk mengizinkan anggotanya untuk izin ketika ada keperluan keluarga .

**d) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan**

Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan yang di maksud adalah perasaan nyamanyang diterimaoleh anggotanya yang akan menciptakan harapan bagi perilaku anggotanya. Adanya fasilitas yang memadai, menueut subjek fasilitas yang berada di psikologi Akademi Militer sudah memadai, mula dari peralatan untuk kegiatan dan fasilitas yang ada di ruangan sudah memadai. Adapun hal-hal yang dapat menunjang kinerja anggotanya sudah tersedia sehingga dapat bekerja dengan baik. berdasarkan hal tersebut didukung dengan penelitian yang di lakukan oleh (Jufrizen, 2021) yang menyatakan bahwa fasilitas yang berada di tempat kerja akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

**e) Perhatian pada kesejahteraan bawahan**

Perhatian pada kesejahteraan bawahan dapat di definisikan sebagai sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan meggunakan cara yang sopan dan mendukung dan memperlihatkan perhatian dari segi kesejahteraan. Dalam bertindak secara sopan yang berkaitan dengan

emosional apabila subjek mendapati anggotanya melakukan kesalahan dalam bekerja maka subjek akan mengintrospeksi dirinya sendiri sebagai langkah awal. Anggotanya melakukan kesalahan dalam mengerjakan tugas apakah karena kesalahan pemahaman subjek dalam memberikan intruksi ataukah kesalahan yang di akibatkan oleh anggotanya sendiri. Apabila anggotanya melanggar aturan yang telah di tentukan maka anggotanya akan kena sanksi sebagai hukumannya sesuai dengan aturan yang berlaku di Akademi Militer.

Selanjutnya ketika subjek mendapati anggotanya berada dalam sebuah permasalahan maka subjek akan memanggilnya dan menyuruh anggotanya untuk bercerita dan sebisa mungkin subjek akan memberikan solusi terhadap permasalahan yang di hadapi oleh anggotanya dan di harapkan setelah bercerita permasalahan tersebut tidak lagi mengganggu tugas subjek dalam bekerja. Subjek akan selalu terbuka untuk setiap anggotanya yang akan bercerita mengenai permasalahan yang sedang dihadapi.

**f) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas yang dipercayakan kepadanya**

Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas yang dipercayakan kepadanya yang di maksud adalah seorang pemimpin harus mampu memperhitungkan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugasnya sehingga akan menimbulkan hubungan yang

harmonis antara pemimpin dengan atasan. Cara subjek menjalin komunikasi yang baik dengan anggotanya adalah dengan 2 cara yaitu dengan komunikasi verbal dan non verbal. Komunikasi verbal biasanya saat apel, saat kumpul-kumpul bersama dengan anggota yang lain dan pada saat berdiskusi. Kemudian untuk komunikasi non verbal biasanya diberikan saat adanya kegiatan seperti mengajak anggotanya untuk berolahraga bersama.

Selanjutnya cara subjek untuk menciptakan lingkungan yang nyaman bagi para anggotanya adalah ketika subjek mendapatkan tugas dari atasannya untuk dikerjakan para anggotanya cara penyampaiannya berbeda dengan atasan subjek. Subjek akan menyampaikannya dengan bahasa yang pas sehingga mudah untuk dipahami oleh anggotanya. Selain itu subjek juga akan memantau kinerjanya dari setiap anggotanya ada yang bekerja di bagian pelatihan mempersiapkan alat-alat untuk pelatihan hingga terlaksananya pelatihan dan ada anggota yang bertugas di bagian pemeriksaan, subjek akan selalu memantau kinerja para anggotanya. Berdasarkan hal tersebut didukung sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mustapa, 2021) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola secara menyeluruh berdasarkan tindakan pemimpin, baik yang terlihat maupun tidak terlihat.

**g) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional**

Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional yang di maksud di sini adalah yang akan berhubungan dengan sejauh mana para bawahan dapat menerima dan mengakui kekuasaannya dalam menjalankan kepemimpinan. Adapun cara subjek bersikap adil terhadap anggotanya adalah dengan cara tidak membeda-bedakan para anggotanya. Anggota psikologi yang berada di psikologi Akademi Militer tidak hanya anggota TNI tetapi ada juga yang PNS. Tentunya subjek harus bersikap adil tidak membeda-bedakan baik itu laki-laki maupun perempuan, baik tua maupun muda, dan dari disitu akan terjadi komunikasi dan kebersamaan dari para anggota psikologi Akademi Militer. Selanjutnya cara subjek cara subjek member memberikan intruksi tugas sesuai dengan level para anggotanya. Subjek akan memberikan intruksi tugas secara umum kepada level-level perwira dan akan memberikan intruksi yang lebih detail kepada anggota yang levelnya dibawah perwira. Cara penyampaiannya pun dengan gestur yang sama santai akan tetapi sampai. Kemudian cara subjek memberikan intruksi tugas dengan cara melihat tingkat level anggotanya. Subjek akan memberikan intruksi tugas secara umum kepada level-level perwira dan akan memberikan intruksi yang lebih detail kepada anggota yang levelnya dibawah perwira. Cara penyampaiannya pun dengan gestur yang sama santai akan tetapi sampai.

## 2. Motivasi Kerja Guru Militer Akademi Militer

### a) Adanya kedisiplinan dari karyawan

Adanya kedisiplinan disini yang di maksud adalah kedisiplinan yang di tunjukkan oleh para guru militer dalam melakukan aktivitas-aktivitas kerja yang sesuai dengan aturan baik tertulis maupun lisan dan sanggup menerima sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan. Menurut Harlolock (Akmaluddin & Haqiqi, 2019) disiplin memiliki tujuan yaitu untu membentuk perilaku-perilaku dengan sedemikian rupa hingga perilaku tersebut sesuai dengan peran yang telah ditetapkan oleh pemimpin Berdasarkan hal tersebut dalam hal melakukan aktivitas kerja sesuai dengan aturan tertentu terkait dengan sikap apabila mendapatkan tugas yang kurang jelas maka keempat subjek yang di wawancara akan menayakan kembali kepada yang memberikan tugas ketika pemimpin dalam memberikan intruksi kurang jelas dan selalu datang tepat waktu. Subjek 1 dan subjek 3 dalam bekerja selalu datang tepat waktu, sedangkan subjek 2 dan subjek 4 dalam bekerja mereka akan datang 15 menit sebelum waktunya bekerja untuk menghindari terlambat dalam bekerja. Hal tersebut didukung berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Agustina, 2018) dengan hasil adanya hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan dengan prestasi kerja pegawai.

Selanjutnya kesanggupan dari para guru militer apabila melanggar atau tidak sengaja melanggar aturan cara subjek 2 akan mengakui kesalahan

yang telah di perbuat dan akan meminta maaf kepada pemimpin hampir sama dengan yang di lakukan oleh subjek 4 yaitu ketika melakukan kesalahan maka yang akan di lakukan oleh subjek 4 yaitu mengakui dan menyampaikan kepada yang bersangkutan. Berbeda dengan subjek subjek 3 ketika melakukan kesalahan maka akan bertanggung jawab atas kesalahan yang telah di perbuat sedangkan subjek 1 subjek akan mengakui kesalahannya dan tidak boleh berpegang teguh pada pendapat sendiri.berdasarkan hal tersebut subjek ke 2 akan melakukan tugas sesuai dengan intruksi yang di berikan, subjek 3 dalam mengerjakan tugasnya, setiap tugas pasti ada intruksinya jadi subjek akan bekerja sesuai dengan intruksi pada tugas tersebut. menuet subjek 1 intruksi adalah perintah, jadi otomatis dalam menjalankan tugasnya harus sesuai dengan intruksi, sedangkan pada subjek 4 dalam melaksanakan tugasnya subjek akan menanyakan kembali apabila mendapatkan intruksi yang kurang jelas dan akan menanyakan ulang mengenai intruksi tugas yang akan di laksanakan oleh subjek.

**b) Imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi**

Imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi yang di maksud dalam hal menemukan ide-ide baru berdasarkan inisiatif diri sendiri sehingga akan membentuk hasil yang dapat mendukung kualitas kerjanya. Imajinasi menurut Kartika (Fiyanto, 2018) seniman merupakan seseorang yang mengalami proses interaksi atau kreativitas antara persepsi luar dengan

persepsi memorinya. Sedangkan subjek 4 untuk menemukan ide baru subjek 4 dengan memperbanyak membaca, menonton, dan mengunjungi kantor-kantor lain agar mendapatkan informasi tambahan yang kemudian dikembangkan guna untuk mendapatkan ide baru. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Fiyanto, 2018) bahwa apa yang dilakukan oleh subjek 4 termasuk imajinasi, dimana imajinasi tersebut tercipta dari pengalaman, mendengarkan maupun membaca. Berbeda dengan subjek 1 dalam hal mencari ide baru berdasarkan pengalaman. Subjek 1 akan mengamati apabila ada tugas yang di rasa rumit, maka setelah itu subjek akan memikirkan cara lain agar tugas tersebut dapat di selesaikan dengan simpel dan cepat.

Selanjutnya dalam hal menemukan ide baru subjek 3 akan memanfaatkan sosial media untuk menemukan ide baru. Melalui sosial media informasi yang di dapatkan kemudian setelah itu akan di kembangkan menjadi sebuah ide baru dan di cocokkan dengan pekerjaannya, apakah ide tersebut bisa di terapkan pada dunia militer atau tidak. Sedangkan pada subjek 2 dalam menemukan ide baru dengan berdiskusi dengan rekan kerjanya. Sedangkan untuk melaksanakan tugas tanpa perintah terlebih dahulu subjek 1, subjek 2, subjek 3, dan subjek 4 akan melakukan tugas berdasarkan dengan perintah.

Pada dasarnya dalam dunia pekerjaan, apalagi dalam dunia Militer pasti ada yang namanya kenaikan pangkat dan tentunya akan merekrut anggota

baru, pada awalnya pasti anggota baru belum begitu menguasai pekerjaan yang ada di dunia kerja oleh karena itu di butuhkan inisiatif dari para anggota lama untuk membantu rekan kerjanya yang mengalami kesulitan.

Berdasarkan situasi tersebut subjek menghadapi situasi tersebut subjek 2 akan memberitahu kesalahannya dalam bekerja dan akan memberikan contoh yang benar itu seperti apa. Hal tersebut hampir sama dengan apa yang di lakukan oleh subjek 3 dimana subjek 3 akan menanyakan langsung dan akan membantunya. Berbeda dengan yang di lakukan subjek 4 dimana subjek 4 akan melihat dulu keefektivan dan semampu kinerjanya dalam bekerja, kemudian di akhir baru akan di berikan saran untuk kedepannya. Selanjutnya dalam membantu rekan kerja yang kebingungan subjek 1 akan langsung terjun langsung untuk membantu rekan kerjanya yang mengalami kebingungan.

**c) Kepercayaan diri**

Aspek kepercayaan diri menjelaskan perasaan yakin yang di miliki guru militer terhadap kemampuan yang dimiliki. Terkait dengan pelaksanaan tugas yang dijalankan sesuai dengan batas waktu yang telah di tentukan subjek 3 dan subjek 1 akan melakukan tugas tersebut dengan maksimal sesuai dengan batas waktu yang telah di tentukan, dan menganggap mendapatkan pekerjaan di yang belum pernah di lakukan merupakan sebuah tantangan yang harus diselesaikan. Hampir sama dengan apa yang di lakukan oleh subjek 2 dimana subjek 2 akan melakukan tugasnya dengan

maksimal sesuai dengan batas waktu yang telah di tentukan karena hal tersebut merupakan sebuah tanggung jawab yang harus di selesaikan. Selanjutnya dalam melakukan tugas yang belum pernah di lakukan maka subjek 2 akan merencanakannya dengan sangat matang dan akan menanyakan kepada rekan kerjanya yang pernah melakukan pekerjaan tersebut. berbeda dengan ketiga subjek di atas, subjek 4 dalam melakukan tugasnya akan selalu mengerjakan secara maksimal sesuai dengan batas yang telah di ttentukan, akan tetapi dalam menghadapi sebuah pekerjaan yang sebelumnya belum pernah di lakukan subjek 4 akan merasa ketakutan pada awalnya, namun hal tersebut bukanlah sebuah halangan untuk menyelesaikan tugas tersebut. subjek 4 akan tetap melaksanakan tugas yang telah di tentukan.

Selanjutnya adanya pikiran positif pada saat menghadapi sebuah kenyataan yang tidak sesuai dari apa yang sebelumnya di pikirkan, dalam menghadapi situasi tersebut subjek 1 akan merasa kecewa apa bila apa yang di pikirkan dan apa yang telah di rencanakan tidak sesuai dengan kenyataannya. Berbeda dengan subjek 1, subjek 2 akan membuat 2 rencana dalam melakukan sebuah aktivitas, sehingga apabila rencana A tidak terlaksana, maka akan menggunakan rencana B. selanjutnya untuk subjek 3 akan menerima situasi tersebut dengan hati legowo, artinya walaupun kenyataannya tidak sesuai dengan apa yang telah di pikirkan dan di rencanakan sebelumnya maka tetap akan subjek 3 terima. Berbeda dengan

subjek lainnya, subjek 4 ketika mendapatkan kenyataan yang berbeda dengan apa yang direncanakan dan dipikirkan sebelumnya maka akan melakukan penyesuaian dengan situasi tersebut. Walaupun situasinya berbeda hal tersebut tidak membuat keempat subjek guru militer tersebut merasakan putus asa dalam menghadapi situasi tersebut.

**d) Daya tahan terhadap tekanan**

Daya tahan terhadap tekanan sebagai salah satu aspek dari motivasi kerja yang menjelaskan respon anggota guru militer terhadap pengalaman emosional yang tidak menyenangkan yang dirasakan sebagai ancaman atau penyebab adanya ketidakseimbangan antara tuntutan dan kemauan. Saat melakukan sebuah pekerjaan tentunya ada permasalahan yang harus diselesaikan oleh anggota, permasalahan tersebut dapat di selesaikan sendiri atau melibatkan orang lain. Saat bekerja subjek 1, subjek 2 dan subjek 3 dalam menyelesaikan permasalahan di dalam pekerjaan akan membutuhkan orang lain entah itu hanya untuk tempat bercerita, untuk mendiskusikan permasalahannya sampai dengan ikut campur dalam pengambilan keputusan untuk menyelesaikan permasalahan. Berbeda dengan subjek lainnya, subjek 4 akan menyelesaikan permasalahannya sendiri, artinya tidak melibatkan orang lain. Keempat subjek tersebut akan merasa menyesal ketika salah dalam pengambilan keputusan.

Kemudian dalam bekerja, tentunya akan mendapatkan tuntutan pekerjaan apalagi mendapatkan tugas yang banyak dengan bawas waktu pengumpulannya bersamaan. Menyikapi situasi tersebut subjek 2 tidak merasa stres apabila mendapatkan tugas yang banyak dengan waktu yang bersamaan, karena sejak awal subjek 2 sudah mengantisipasi sejak awal dengan cara membagi-bagi tugas, hampir sama dengan subjek 2, subjek 4 tidak merasa stres karena merasa sudah terbiasa dengan situasi tersebut dimana subjek kerap mendapatkan tugas yang banyak secara bersamaan. Selanjutnya dalam menyikapi hal tersebut subjek 3 tidak pernah merasa stres karena subjek 3 mempercayai bahwa dalam memberikan tugas pemimpin sudah mengetahui porsi dari setiap anggotanya. Sedangkan subjek 1 tidak merasakan stres dalam bekerja apabila mendapatkan pekerjaan yang banyak akan tetapi dilema dalam pengambilan keputusan antara mengutamakan kepentingan kerja atau urusan keluarga yang situasinya sangat mendesak. Meskipun mengalami hal yang sulit dalam bekerja, keempat subjek akan tetap menjalankan tugasnya sesuai dengan perintah dari atasan, pekerjaan disukai maupun tidak disukai tetap harus dikerjakan. Hal tersebut didukung berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Tilaar, 2019) yang menyatakan bahwa seorang pemimpin akan mempengaruhi bawahannya untuk melakukan kehendak dari seorang pemimpin sekalipun bawahannya tidak menyukai tugas tersebut.

e) **Tanggung jawab dalam melakukan tugas**

Selain daya tahan terhadap tekanan, apapun aspek tanggung jawab dalam melakukan tugas dalam motivasi kerja guru militer. Aspek tanggung jawab dalam melakukan tugas menjelaskan suatu kesadaran yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan kewajiban atau pekerjaan yang berdasarkan keberanian, menerima segala resiko, inisiatif yang besar dalam menghadapi kesulitan dalam pekerjaan dan dorongan yang besar untuk menyelesaikan apa yang seharusnya di selesaikan. Menyikapi situasi tersebut cara subjek 2, subjek 3 dan subjek 4 memprioritaskan tugas adalah dengan cara melihat waktu pengumpulannya, sehingga dalam pengerjaannya subjek 2, subjek 3 dan subjek 4 akan mengerjakan yang waktu pengumpulannya sudah mendekati terlebih dahulu. Sedangkan subjek 1 akan mencari cara bagaimana tugas tersebut selesai dengan cepat, sehingga dapat di kumpulkan secara bersamaan.

Selanjutnya pada hasil wawancara keempat subjek akan menerima pekerjaan diluar kemampuannya, dalam dunia pekerjaan apalagi di militer semua perintah harus di kerjakan, walaupun pekerjaan tersebut di luar kemampuan maka subjek akan menanyakan kepada rekan kerjanya yang telah mendapatkan pekerjaan tersebut. subjek tidak akan menolak tugas yang di berikan karena tugas tersebut merupakan perintah dari atasan.

Kemudian berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dalam memiliki dorongan yang besar untuk menyelesaikan persolan subjek 1 dalam menyelesaikan

sebuah persoalan berdasarkan dengan pengalaman. Apabila permasalahan tersebut sudah pernah di dapatkan subjek pastinya dalam menemukan solusinya akan cepat ketemu, akan tetapi apabila masalah tersebut belum pernah, maka dari permasalahan tersebut akan dianalisis kemudian di cari solusinya. Subjek 1 juga cepat dalam mencari solusi dalam sebuah permasalahan hal tersebut juga dapat terlihat berdasarkan observasi yang telah di lakukan oleh peneliti dalam sehari-hari subjek akan terdiam sebentar kemudian langsung menemukan solusinya. Kemudian cara mencari solusi subjek 2 akan tergantung pada permasalahannya, apabila permasalahan terjadi pada saat kegiatan berlangsung, dan apabila permasalahan tersebut pernah di temukan maka subjek 2 cepat dalam mencari solusinya. Selanjutnya pada subjek 3 dalam mencari solusi subjek akan melihat kewewangannya terlebih dahulu dan berdasarkan situasinya, apakah subjek 3 mempunyai wewenang untuk mencampuri urusan tersebut atau tidak, selain itu dalam mencari solusi subjek akan berkoordinasi dengan anggota lainnya. Sedangkan pada subjek 4 dalam mencari solusi dalam sebuah permasalahan subjek 4 berdasarkan SIADIBIME (siapa, dimana, bilamana, dan mengapa) masalah tersebut muncul, kemudian subjek 4 akan menganalisis permasalahannya dan akan menemukan solusinya. Berdasarkan observasi yang telah di lakukan dalam menemukan solusi subjek 4 cepat dalam menemukan solusi.