



Transaksi Berhasil

24 Januari 2024, 14:37:20 WIB

Total Transaksi

Rp56.500

No. Ref

839629379448

Sumber Dana



AGUNG PRAMONO

BANK BRI

0832 **** * 537

Tujuan



UNJANI-NILA ARDIYATI

BANK BNI

5881 0861 1020 3071

Jenis Transaksi

Transfer Online

Catatan

Nila Ardiyati_20

2303071_Cek

plagiarisme

Nominal

Rp50.000

Biaya Admin

Rp6.500

INFORMASI:

Biaya Termasuk PSW (Apabila

Diketahui/Aparta Ada)

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Kantor Pusat BRI - Jakarta Pusat

NPWP : 01.001.005.7-000.000

Gaya Kepemimpinan Kepala Psikologi di Tinjau dari Motivasi...

ORIGINALITY REPORT

13%

SIMILARITY INDEX

13%

INTERNET SOURCES

4%

PUBLICATIONS

6%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	eprints.mercubuana-yogya.ac.id Internet Source	1%
2	docplayer.info Internet Source	1%
3	123dok.com Internet Source	1%
4	digilibadmin.unismuh.ac.id Internet Source	1%
5	eprints.uny.ac.id Internet Source	1%
6	jikm.upnvj.ac.id Internet Source	<1%
7	Submitted to Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia Jawa Timur Student Paper	<1%
8	repository.radenintan.ac.id Internet Source	<1%
9	Submitted to UIN Raden Intan Lampung Student Paper	<1%

10	Submitted to Sogang University Student Paper	<1 %
11	digilib.sttkd.ac.id Internet Source	<1 %
12	eprint.stieww.ac.id Internet Source	<1 %
13	repository.upstegal.ac.id Internet Source	<1 %
14	eprints.walisongo.ac.id Internet Source	<1 %
15	repository.uinjambi.ac.id Internet Source	<1 %
16	journal.unismuh.ac.id Internet Source	<1 %
17	repository.upm.ac.id Internet Source	<1 %
18	repository.uma.ac.id Internet Source	<1 %
19	jdihn.go.id Internet Source	<1 %
20	repository.ub.ac.id Internet Source	<1 %
21	repo.uinsatu.ac.id Internet Source	<1 %

22	digilib.uinsby.ac.id Internet Source	<1 %
23	repository.iainpare.ac.id Internet Source	<1 %
24	www.hidupcu.com Internet Source	<1 %
25	repository.umsu.ac.id Internet Source	<1 %
26	Submitted to Universitas Pamulang Student Paper	<1 %
27	ejurnal.ubharajaya.ac.id Internet Source	<1 %
28	eprints.iain-surakarta.ac.id Internet Source	<1 %
29	www.pengadaan.web.id Internet Source	<1 %
30	repository.unmuha.ac.id Internet Source	<1 %
31	text-id.123dok.com Internet Source	<1 %
32	docobook.com Internet Source	<1 %
33	Submitted to Universitas Terbuka Student Paper	<1 %

34

jptam.org

Internet Source

<1 %

35

www.kidangijo.com

Internet Source

<1 %

36

core.ac.uk

Internet Source

<1 %

37

dotnot.com

Internet Source

<1 %

38

dspace.uil.ac.id

Internet Source

<1 %

39

eprints.umm.ac.id

Internet Source

<1 %

40

repository.stienobel-indonesia.ac.id

Internet Source

<1 %

41

es.scribd.com

Internet Source

<1 %

42

whysocius.blogspot.com

Internet Source

<1 %

43

www.maduantariksa.net

Internet Source

<1 %

44

Submitted to Universitas Bengkulu

Student Paper

<1 %

45

eprints.radenfatah.ac.id

Internet Source

<1 %

46	pt.scribd.com Internet Source	<1 %
47	eprints.undip.ac.id Internet Source	<1 %
48	eprints.ubhara.ac.id Internet Source	<1 %
49	Submitted to Universitas Nasional Student Paper	<1 %
50	Submitted to Universitas Negeri Makassar Student Paper	<1 %
51	id.scribd.com Internet Source	<1 %
52	jab.polinema.ac.id Internet Source	<1 %
53	repository.ubb.ac.id Internet Source	<1 %
54	stiebp.ac.id Internet Source	<1 %
55	www.slideshare.net Internet Source	<1 %
56	Aloi Kamarasyid. "Peranan Kepemimpinan dalam Menerapkan Prinsip-Prinsip Good Governance di Instansi Pemerintahan Daerah", MAWA'IZH: JURNAL DAKWAH DAN	<1 %

PENGEMBANGAN SOSIAL KEMANUSIAAN, 2019

Psittitation

57	Submitted to Bellevue Public School Student Paper	<1 %
58	Submitted to Universitas Islam Malang Student Paper	<1 %
59	Submitted to Universitas Putera Batam Student Paper	<1 %
60	bacapikiran.com Internet Source	<1 %
61	www.researchgate.net Internet Source	<1 %
62	Submitted to UIN Sultan Syarif Kasim Riau Student Paper	<1 %
63	myblogermanajemenpendidikanislam.blogspot.com Internet Source	<1 %
64	repository.iainbengkulu.ac.id Internet Source	<1 %
65	1ky-aditama.blogspot.com Internet Source	<1 %
66	repository.uinsaizu.ac.id Internet Source	<1 %
67	blognyasiwulang.blogspot.com Internet Source	<1 %

68	eprints.ums.ac.id Internet Source	<1 %
69	etheses.iainponorogo.ac.id Internet Source	<1 %
70	media.neliti.com Internet Source	<1 %
71	pelajarpro.com Internet Source	<1 %
72	repository.iainpurwokerto.ac.id Internet Source	<1 %
73	repository.uin-suska.ac.id Internet Source	<1 %
74	repository.uinjkt.ac.id Internet Source	<1 %
75	repository.unej.ac.id Internet Source	<1 %
76	repository.widyatama.ac.id Internet Source	<1 %
77	www.masterstudies.co.id Internet Source	<1 %
78	www.scilit.net Internet Source	<1 %
79	Qurratul Aini. "Struktur Kepribadian Nabi Yunus dalam Alqur'an (Pendekatan	<1 %

Psikoanalisis Sigmund Freud)", Jurnal Ilmiah
Mahasiswa Raushan Fikr, 2021

Publication

80

Sukiyanto Sukiyanto, Tsalitsatul Maulidah.
"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala
Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap
Motivasi Guru dan Karyawan", Jurnal
Pendidikan Edutama, 2020

Publication

<1 %

81

abbiekilim.blogspot.com

Internet Source

<1 %

82

digilib.uinkhas.ac.id

Internet Source

<1 %

83

idr.uin-antasari.ac.id

Internet Source

<1 %

84

jurnal.bsi.ac.id

Internet Source

<1 %

85

library.binus.ac.id

Internet Source

<1 %

86

ppjp.ulm.ac.id

Internet Source

<1 %

87

repository.ar-raniry.ac.id

Internet Source

<1 %

88

repository.stiegici.ac.id

Internet Source

<1 %

89	repository.unair.ac.id Internet Source	<1 %
90	repository.unpas.ac.id Internet Source	<1 %
91	www.coursehero.com Internet Source	<1 %
92	www.ejournal.ip.fisip-unmul.ac.id Internet Source	<1 %
93	www.scribd.com Internet Source	<1 %
94	zombiedoc.com Internet Source	<1 %
95	Sabaria Niapele, "Bentuk Pengelolaan Hutan Dengan Kearifan Lokal Masyarakat Adat Tugutil", Agrikan: Jurnal Agribisnis Perikanan, 2013 Publication	<1 %
96	abstrak.ta.uns.ac.id Internet Source	<1 %
97	anzdoc.com Internet Source	<1 %
98	digilib.uin-suka.ac.id Internet Source	<1 %
99	ejournal-fip-ung.ac.id Internet Source	<1 %

100	ejournal.akakom.ac.id Internet Source	<1 %
101	eprints.unpak.ac.id Internet Source	<1 %
102	eprints.uns.ac.id Internet Source	<1 %
103	firmanbachtiar63.blogspot.com Internet Source	<1 %
104	gulassss.blogspot.com Internet Source	<1 %
105	idoc.pub Internet Source	<1 %
106	johannessimatupang.wordpress.com Internet Source	<1 %
107	jurnal.pancabudi.ac.id Internet Source	<1 %
108	news.indotrading.com Internet Source	<1 %
109	pasca-umi.ac.id Internet Source	<1 %
110	repositori.uin-alauddin.ac.id Internet Source	<1 %
111	repository.stie-mce.ac.id Internet Source	<1 %

112	repository.uhn.ac.id Internet Source	<1 %
113	repository.umpalopo.ac.id Internet Source	<1 %
114	repository.umy.ac.id Internet Source	<1 %
115	repository.upi.edu Internet Source	<1 %
116	smp3smi.wordpress.com Internet Source	<1 %
117	vdokumen.com Internet Source	<1 %
118	widuri.raharja.info Internet Source	<1 %
119	journal.ugm.ac.id Internet Source	<1 %
120	lib.ibs.ac.id Internet Source	<1 %
121	surya-skripsi.blogspot.com Internet Source	<1 %
122	Fathul Maujud. "Peran Partisipasi Masyarakat dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah (Studi Kasus di Madrasah	<1 %

Ibtidaiyah Islahul Muta'allim Pagutan Kota Mataram)", PALAPA, 2017

Publication

123

Savera Mahenina Juanita, Didik Subiyanto, Ignatius Soni Kurniawan. "PENGARUH MOTIVASI DAN KOMITMEN TERHADAP PRESTASI KERJA PEGAWAI DINAS PERIZINAN DAN PENANAMAN MODAL DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA (DPPM DIY)". Journal Competency of Business, 2021

Publication

<1 %

124

eprints.ukmc.ac.id

Internet Source

<1 %

125

repository.usd.ac.id

Internet Source

<1 %

126

sugengrusmiwari.blogspot.com

Internet Source

<1 %

Exclude quotes Off

Exclude bibliography Off

Exclude matches Off

Gaya Kepemimpinan Kepala Psikologi di Tinjau dari Motivasi...

by Nila Ardiyati 202303071

Submission date: 14-Dec-2023 11:27AM (UTC+0700)

Submission ID: 2258569283

File name: BAB_1-5_NILA_ARDIYATI.docx (169.16K)

Word count: 22980

Character count: 147926



PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Tuntutan pekerjaan di era globalisasi ini menuntut seseorang menjadi **bandal serta profesional** di dalam sebuah pekerjaan maupun organisasi, sehingga menjadi sebuah wadah yang dapat menunjang berbagai potensi **sumber daya manusia** dalam bekerja dengan baik sehingga dapat mencapai **tujuan dalam sebuah perusahaan maupun organisasi**. Dalam kerja permintaan **sumber daya manusia yang memiliki kualitas** menjadi baik dari sebuah perusahaan maupun organisasi. Kenyataannya permintaan dari perusahaan maupun organisasi tidaklah sebanyak luas dengan **perubahan yang bersifat ketenagakerjaan** sehingga dan semangat tenaga kerja dituntut untuk melakukan tugasnya dengan semaksimal mungkin. Setiap individu pastinya menginginkan **hasil kerja yang baik** pada perusahaan maupun organisasinya, akan tetapi untuk **mendorong diri sendiri** tanpa dukungan ataupun **komitmen dari seorang pemimpin** tentunya akan berdampak pada hasil kerjanya. Dari penelitian diatas, **dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat memberikan contoh dan perilaku yang positif terhadap bawahannya**. Seorang pemimpin akan mengambil alih dalam mempengaruhi semangat dan dorongan bawahannya untuk dapat melakukan tugasnya dengan baik.

Organisasi dalam menjalankan tujuan dan fungsinya tidak dapat berdiri dengan sendiri, pastinya akan berhubungan dengan gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin dan motivasi kerja yang diberikan oleh pemimpin. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan memotivasi dirinya sendiri maupun orang lain. Menurut Drath dan Palus dalam (Gunawan dan Al Harri, 2019) seorang pemimpin dikatakan menjadi pemimpin yang efektif apabila mampu untuk mengelola organisasinya dan mempengaruhi bawahan agar mau bekerja sama dalam mencapai sebuah tujuan secara bersama.

Kepemimpinan adalah perilaku mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan sejak awal agar dapat memberikan manfaat terhadap perusahaan maupun organisasinya. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Sumarto dalam (Mulyono, 2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses dalam mempengaruhi dan mengarahkan aktivitas maupun tugas baik secara individu maupun kelompok. Hal tersebut berarti kepemimpinan melibatkan orang lain atau bawahan yang dipimpin. Menurut Drath dan Palus dalam (Gunawan dan Al Harri, 2019) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah proses untuk memahami kegiatan yang akan dilakukan oleh seseorang secara bersama-sama, sehingga dapat melakukan dan mencapai tujuan yang telah ditentukan di awal. Gaya kepemimpinan menurut (Mustafa, 2021) bagaimana cara seorang pemimpin dalam mengarahkan serta membimbing para mitranya agar mampu menyelesaikan tugas yang diberikan. Seorang pemimpin mampu menjadi pendukung inovator dan

perubahan terhadap kemajuan suatu organisasi agar mencapai suatu tujuan dalam organisasi.

Organisasi memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda dalam memotivasi bawahannya agar mau bekerja secara optimal. Hal tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dari atasan akan mempengaruhi hasil kerja untuk mencapai keberhasilannya. Seorang pemimpin dapat dikatakan menjadi pemimpin yang efektif apabila mampu untuk mengelola perusahaan dan organisasinya dan mempengaruhi bawahannya untuk mencapai sebuah tujuan bersama. Pemimpin harus mampu untuk menggerakkan bawahannya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Apabila bawahan memiliki dorongan motivasi kerja yang baik dalam mencapai sebuah keberhasilan maka akan meningkatkan *performances* kerjanya (Arum, 2022).

Motivasi kerja adalah dorongan yang muncul dalam diri individu yang dipengaruhi oleh dorongan luar dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut (Jaya, Mukhtar & Achsanuddin, 2020) motivasi kerja merupakan dorongan ataupun keinginan yang ada dalam diri seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Adanya kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri individu akan menimbulkan motivasi kerja. Hal tersebut tentunya akan mempengaruhi perilaku sehingga akan timbul dorongan dan selanjutnya akan terbentuk sebuah perilaku sehingga tercapainya sebuah tujuannya. Menurut (Arum, 2022) peningkatan motivasi dapat menggambarkan hubungan antara tujuan dengan harapan terhadap aktivitas yang dilakukan guna

mendorong dalam melakukan suatu tugas dan tanggung jawabnya secara optimal.

Untuk memfokuskan penelitian, maka peneliti memilih guru militer yang berada di Akademi Militer Magelang (AKMIL) sebagai populasi penelitian ini. Berdasarkan hal tersebut maka sampel yang akan digunakan oleh peneliti sesuai dengan judul yaitu gaya kepemimpinan kepala psikologi ditinjau dari motivasi serta guru militer psikologi akademi militer adalah kepala psikologi dan guru militer psikologi yang bertugas di Akademi Militer Magelang. Peneliti memilih subjek guru militer psikologi bukan anggota psikologi dikarenakan guru militer psikologi termasuk anggota psikologi yang mendapatkan tugas tambahan yaitu mengajar para taruna yang belum tentu semua anggota psikologi mendapatkan kesempatan tersebut. Guru militer psikologi atau yang kerap di panggil dengan Guntel adalah tenaga pendidik yang mengajar para taruna di lingkungan militer.

Akademi Militer (AKMIL) terletak di Magelang, merupakan lembaga pendidikan khusus pembentukan prajurit perwira setelah menjadi taruna atau peserta didik di AKMIL yang memiliki perilaku dan sikap yang baik dalam sumber daya manusia prajurit perwira dimasa yang akan datang. Di lingkungan AKMIL akan menuntut setiap guru militernya untuk memiliki jiwa militer dengan membudayakan kedisiplinan, integritas, loyalitas dan senioritas yang mengarah pada komitmen. Komitmen tinggi dapat ditunjukkan melalui sikap disiplin dengan motivasi yang kuat. Hal tersebut dilihat melalui sikap toleransi

dan loyalitas yang diperlihatkan oleh perkembangan AKMIL (Tomado, 2016). Menurut kementerian pertahanan (Nugroho & Syah, 2022) menyatakan bahwa untuk mempertahankan negara terhadap ancaman militer TNI selaku komponen utama dengan didukung unsur pendukung dan unsur cadangan.

Penjelasan di atas mengenai gaya kepemimpinan dan motivasi kerja maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul Gaya Kepemimpinan Kepala Psikologi Ditinjau Dari Motivasi Kerja Guru Militer Psikologi Akademi Militer.

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan yaitu untuk mengetahui gaya kepemimpinan kepala psikologi akademi militer Magelang ditinjau dari motivasi kerja guru militer psikologi.

C Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat baik secara praktis dan teoritis sebagai berikut :

1. Manfaat Praktis

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat baik dalam ranah pendidikan maupun pembaca yang dapat menjadikan penelitian ini bahan evaluasi instansi, sehingga mampu menunjang perbaikan pendidikan di Indonesia.

a) Bagi Mahasiswa

Penelitian dapat memberikan gambaran mengenai gaya kepemimpinan kepala psikologi untuk meningkatkan motivasi kinerja guru militer psikologi di akademi militer. Sehingga dapat menjadikan bahan referensi.

b) Bagi peneliti

Penelitian ini memberikan kesempatan bagi peneliti untuk menambahkan pengalaman mengenai penilaian karya ilmiah dengan cara mengasah kemampuan saat proses penelitian menggunakan metode kualitatif serta dapat meningkatkan wawasan peneliti mengenai gaya kepemimpinan dan motivasi kerja.

c) Bagi Universitas :

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan untuk menambah referensi untuk penelitian selanjutnya yang lebih mendalam.

d) Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber referensi tambahan bagi penelitian selanjutnya mengenai gaya kepemimpinan dan motivasi kerja serta diharapkan lebih mengembangkan subjeknya guna untuk melengkapi kekurangan pada penelitian ini.

2. Manfaat Teoritis

- a) Ditampilkan dalam penelitian yang dilakukan dapat menambah referensi teori terutama mengenai motivasi pada guru militer psikologi akademi militer.
- b) Sebagai acuan dan masukan untuk penelitian mengenai motivasi pada guru militer psikologi akademi militer ditinjau dari gaya kepemimpinan kepala psikologi.

D. Kesimpulan Penelitian

Kesimpulan pada penelitian dapat dilihat dari adanya perbedaan yang secara jelas pada penelitian sebelumnya dengan penelitian ini, maupun beberapa perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya dapat diuraikan sebagai berikut:

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Amalia, Susanto, Susilo (2016) judul penelitiannya adalah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Sampel yang digunakan pada penelitiannya adalah karyawan tetap pabrik gula Kebun Agung Malang sejumlah 75 karyawan. Pengambilan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner dan data sekunder dengan dokumentasi. Analisis data menggunakan jalur (*Path Analysis*) software SPSS 23.0. Hasil penelitian ini adalah adanya pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan Transaksional terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan Transformatif tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya analisis penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jumali, Agukron, Kartawijaya (2021) yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada kantor unit PTSP Kota Administrasi Jakarta Barat dengan menggunakan metode kuantitatif menggunakan uji statistik. Menggunakan 3 metode yaitu observasi, studi dokumentasi, kuesioner dalam proses pengumpulan data. Analisis data yang digunakan adalah kuantitatif sehingga dapat ditarik kesimpulan hasil penelitian yaitu adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai dengan hasil uji koefisien sebesar 43,6% dan uji koefisien regresi yang terbentuk sebesar $Y=17,103+0,548X$.

Berdasarkan paparan diatas mengenai penelitian sebelumnya, maka peneliti menemukan adanya perbedaan yang dapat menjadikan keaslian penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Keaslian Topik

Topik yang diambil dalam penelitian ini adalah motivasi kerja guru militer psikologi akademi militer. Topik ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh Amalia, Awasta, dan Susilo (2016) dengan topik motivasi kerja pada karyawan adapun topik dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jannah, Sazly, dan Kartawijaya (2021) yaitu motivasi kerja pada kantor.

2. Keaslian Teori

Keaslian dalam teori pada penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya yaitu pada penelitian yang dilakukan oleh Amalia, Awasta, dan Susilo (2016) dan Jannah, Sazly, dan Kartawijaya (2021) sama-sama menggunakan teori Maslow, sedangkan pada penelitian ini menggunakan teori dari Munandar dalam (Setiawan, 2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan sebuah bentuk dorongan yang ada di dalam individu untuk memenuhi kebutuhannya agar tercapainya sebuah tujuannya.

3. Keaslian Alat Ukur

Hasil wawancara dan observasi dalam penelitian ini digunakan untuk melihat gambaran motivasi kerja pada guru militer. Adapun pada penelitian ini disusun berdasarkan aspek-aspek motivasi kerja Miriam dkk. Hal tersebut tentunya berbeda dengan penelitian Amalia, Awasis, dan Susilo (2016) dan Jannah, Saely, dan Kartawijaya (2021) dengan aspek yang di Amalia, Awasis, dan Susilo (2016) dan Jannah, Saely, dan Kartawijaya (2021) kemudian oleh Maslow.

4. Keaslian Subjek

Kriteria subjek dalam penelitian ini adalah guru militer psikologi akademik militer. Penelitian ini memiliki kriteria tertentu dibandingkan dengan penelitian lainnya. Penelitian yang dilakukan oleh Amalia, Awasis, dan Susilo (2016) mengambil subjek karyawan pada pabrik gula. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Jannah, Saely, dan Kartawijaya (2021) mengambil subjek karyawan kantor unit PTSP kota administrasi Jakarta Utara.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Gaya Kepemimpinan

1. Gaya Kepemimpinan

Menurut Siagian dalam (Tilak, 2019) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi bawahan nya agar bawahan nya mau melakukan kebenda penting selalipun tindakan tersebut tidak disengukanya.

Menurut (Agnestia, 2018) gaya kepemimpinan adalah sebuah strategi maupun perilaku dari hasil kombinasi dari sikap, keterampilan, sifat dari seorang pemimpin ketika seorang pemimpin mempengaruhi kinerja guru miliknya. Adapun menurut Thoha dalam (Kamil, Winarto & Sulisty, 2019) gaya kepemimpinan sebuah norma perilaku seseorang ketika seseorang tersebut mencoba untuk mempengaruhi guru miliknya untuk mencapai tujuannya. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Robbins dalam (Agustin, Suharto & Sukidin, 2019) yang menyatakan gaya kepemimpinan adalah bagaimana cara seseorang dalam mempengaruhi bawahan nya yang jumlahnya tidak hanya satu demi tercapainya tujuannya. Gaya seseorang dalam memimpin dan mempengaruhi perilaku bawahan nya, dengan tujuan mau bekerja sama secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini dalam (Mustapa, 2021).

Sedangkan menurut (Kudli & Hidayat, 2022), sedangkan menurut Wikir dalam (Warsi, Siswanta, Wahyuni, Sukheri 2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan seni dalam memotivasi diri sendiri maupun guru militernya dalam bertindak untuk mencapai sebuah tujuan secara bersama. Hal tersebut berkaitan dengan pendapat Hidayat dalam (Warsi, Siswanta, Wahyuni, Sukheri 2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan setiap individu akan berbeda tergantung dengan karakteristik dan sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin dan dipengaruhi oleh kondisi di tempat kerja dan karakteristik bawahan. Menurut Rival dalam (Mustafa, 2021) Gaya kepemimpinan merupakan pola secara menyeluruh berdasarkan tindakan pemimpin, baik yang tidak terlihat maupun yang terlihat oleh bawahannya.

Adapun jenis gaya kepemimpinan menurut Tambunan dalam (Utari & Hadi, 2020) yaitu :

- 1) **Kepemimpinan Otokrasi/diktatorial** : Kepemimpinan yang memusatkan pada kuasa dan pengambilan keputusan untuk dirinya sendiri. Seorang pemimpin berwenang untuk memikul sendiri tanggung jawabnya secara menyeluruh. Tidak menerima kritikan, masukan, saran, maupun pendapat baik dari orang dalam organisasi maupun diluar organisasinya.
- 2) **Kepemimpinan Militaristik** : Kepemimpinan yang dapat dilihat dari memonitoring bawahan nya untuk menjalankan tugasnya.

Tipe pemimpin seperti ini merupakan seorang pemimpin yang mengagahi wibawanya serta jabatannya, sehingga selalu ingin dihormati dan ditegasi oleh bawahannya yang mengakibatkan komunikasi yang kurang dengan bawahannya.

3) Kepemimpinan Paternalistik : Kepemimpinan ini merupakan seorang pemimpin seperti "bapak" dalam menjalankan sebuah organisasi yang akan memberikan bantuan bagi para bawahannya. Tipe pemimpin seperti ini biasanya diwujudkan oleh bawahannya yang dihormati, ditakuti dan dianggap sesuai dengan kasta atau kemurnian dari seorang pemimpin.

4) Kepemimpinan Partisipatif : Seorang pemimpin yang akan mendesentralisasikan wewenanganya. Pemimpin pada tipe ini akan melibatkan para bawahannya untuk bekerja dengan bersama.

5) Kepemimpinan Laissez Faire : gaya kepemimpinan yang akan memberikan kebebasan kepada para bawahannya untuk membuat suatu keputusan serta menyelesaikan pekerjaannya dengan caranya sendiri.

6) Kepemimpinan Belas-Kendal : Tipe pemimpin yang akan menghibahkan tanggung jawab serta kuasanya. Pemimpin akan bergantung pada bawahannya untuk menetapkan sebuah tujuan dan akan menanggulangi masalahnya sendiri. Pemimpin akan

memertingkan kebutuhannya sendiri terlebih dahulu dan hanya akan memberikan sebagian kecil dari perannya. Jenis kepemimpinan ini kurang efektif dalam menjadikan sebuah organisasi untuk menghadapi persaingan.

7) **Kepemimpinan Karismatik** : karismatik yang dapat diartikan sebuah karakteristik dari seorang pemimpin untuk memperoleh dukungan penerimannya.

8) **Kepemimpinan Demokratis** : Tipe seorang pemimpin yang bergantung pada bawahannya untuk mengambil sebuah keputusan, sasaran kerja, mendukung partisipan dan mendelegasikan wewenang untuk melatih karyawan. Pemimpin dengan jenis ini akan mengembangkan daya inovasi dan mengatur kreativitas para bawahannya.

2. Aspek gaya kepemimpinan

Siagian dalam (MT, 2016) menyatakan bahwa terdapat beberapa aspek dari gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

a. Iklim saling kepercayaan

Hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang diharapkan adalah suatu hubungan yang dapat meningkatkan kepercayaan satu sama lain. Hal tersebut akan terbentuk dengan mudah apabila pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai manusia yang

bertanggung jawab dan di pihak lain bawahan dengan sikap mau menerima kepemimpinan atasannya.

b. Penghargaan terhadap ide bawahan

Penghargaan terhadap ide bawahan dari seorang pemimpin dalam sebuah lembaga akan memberikan kesan yang berarti bagi para bawahannya. Seorang bawahan akan selalu menciptakan ide-ide yang positif demi pencapaian tujuan organisasi pada lembaga dia bekerja.

c. Memperhatikan perasaan para bawahan

Dari sini dapat dipahami bahwa perhatian pada manusia merupakan sisi managerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.

d. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan

Rasa nyaman yang diperoleh bawahan akan menciptakan harapan-harapan bagi perilaku seseorang. Dari harapan-harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memertukarkan sebagai pemimpin sementara yang lainnya memainkan peranan sebagai bawahan. Dalam hubungan tugas kesehatan seorang pemimpin harus memperhatikan pada kenyamanan kerja bagi para bawahannya.

e. **Perhatian pada Kesejahteraan bawahan**

Perhatian adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan menggunakan cara yang sopan dan mendukung, memperlihatkan perhatian segi kesejahteraan mereka. Misalnya berbuat baik terhadap bawahan, berkonsultasi dengan bawahan atau pada bawahan dan memperhatikan dengan cara memperhentikan kepemimpinan bawahan.

f. **Memperhatikan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya**

Seorang pemimpin harus mampu memperhatikan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kemacetan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya karena hal tersebut akan menimbulkan hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan.

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

Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional akan berhubungan dengan sejauh mana para bawahan dapat menerima dan mengakui kekuasaannya dalam menjalankan kepemimpinannya.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan

1. Joseph Ritz dalam (Mustapa, 2021) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

a. Kepribadian

Kepribadian memiliki peran penting dalam membentuk gaya kepemimpinan seseorang, karena memengaruhi cara seorang pemimpin mengambil keputusan, berkomunikasi, memotivasi, dan mengarahkan guru militer timnya.

b. Harapan dan perilaku atasan

Harapan atasan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keyakinan, nilai-nilai, dan perilaku yang dimiliki oleh seorang pemimpin terhadap kinerja, perilaku, dan pencapaian bawahan atau guru militer tim di bawah kepemimpinannya. Sedangkan perilaku atasan memiliki pengaruh pada cara atasan bertindak dan berinteraksi dengan bawahan serta guru militer tim. Perilaku ini dapat memengaruhi sikap, komunikasi, gaya kepemimpinan, dan pola interaksi sehari-hari.

c. Karakteristik

Karakteristik dalam gaya kepemimpinan mengacu pada atribut dan sifat-sifat yang mempengaruhi cara seorang pemimpin dan berinteraksi dengan guru militer tim atau bawahan. Setiap pemimpin memiliki karakteristik yang berbeda-beda sehingga hal tersebut dapat membentuk gaya kepemimpinan mereka.

d. Harapan dan perilaku bawahan

Harapan bawahan merupakan suatu keyakinan, atau tuntutan yang dimiliki oleh guru militer tim atau bawahan terhadap pemimpin mereka, serta terhadap lingkungan kerja dan organisasi secara keseluruhan. Perilaku bawahan dapat mencerminkan tingkat keterlibatan, dedikasi, dan kerja sama mereka dalam mencapai tujuan tim dan organisasi.

e. Kebutuhan tugas

Kebutuhan tugas merupakan segala sesuatu yang harus diselesaikan atau dicapai dalam konteks pekerjaan atau tugas tertentu. Hal tersebut mencakup tujuan, tanggung jawab, target, atau hasil yang diharapkan dalam pekerjaan yang dilakukan. Kebutuhan tugas membantu mengarahkan usaha individu atau tim dalam mencapai hasil yang diinginkan.

f. Iklim dan kebijakan

Iklim dan kebijakan merupakan suatu hal yang merujuk pada elemen-elemen yang mempengaruhi dan membentuk cara seorang pemimpin mengarsipkan dan berinteraksi dengan guru militer tim. Selain itu, iklim juga merujuk pada budaya, suasana, dan lingkungan psikologis yang ada di dalam organisasi, sedangkan kebijakan dalam merujuk pada prosedur, aturan, dan praktik yang diterapkan oleh seorang pemimpin untuk mengatur perilaku, pengambilan keputusan, dan kinerja guru militer organisasi.

B. Motivasi Kerja

1. Motivasi Kerja

Menurut Munandar dalam (Setiawan, 2021) motivasi kerja merupakan bentuk dorongan dalam diri seseorang demi memenuhi kebutuhannya untuk melakukan sebuah kegiatan agar tercapainya sebuah tujuan. Apabila kebutuhan tersebut dapat diagasi maka tujuan tersebut telah memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.

Motivasi kerja menurut Robbins dan Judge dalam (Busrö, 2018) adalah sebuah proses yang mendefinisikan intensitas, ketekunan yang dimiliki oleh seseorang, arah dalam mencapai tujuan hidupnya. Akan tetapi pandangan menurut Anwartha dalam (Setiawan, 2021) motivasi kerja merupakan sebuah hal yang dapat meningkatkan dorongan atau semangat dalam bekerja. Hal tersebut menunjukkan motivasi kerja dalam lingkungan psikologi kerja dapat disebut juga dengan pendorong semangat kerja. Lemah atau kuatnya motivasi kerja yang dimiliki oleh seorang dapat mencerminkan prestasinya di dalam sebuah pekerjaan.

Menurut (Jaya, Mukhtar&Achsanuddin, 2020) motivasi merupakan dorongan ataupun keinginan yang ada dalam diri seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Adanya kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri individu akan menimbulkan motivasi. Hal tersebut tentunya akan mempengaruhi perilaku sehingga akan timbul dorongan dan selanjutnya akan terbentuk sebuah perilaku sehingga tercapainya sebuah tujuannya.

Motivasi merupakan kunci utama organisasi dalam menjaga kelangsungan pekerjanya di dalam organisasi dengan cara memberikan dorongan yang kuat untuk bertahan hidup. Selain itu memberikan arahan serta bimbingan agar mendapatkan inspirasi dan menarik untuk bekerja sama sesuai yang diinginkan (Setiawan, 2021).

2. Aspek motivasi kerja

Menurut Muliandari dailin (Setiawan, 2021) menjelaskan tentang aspek-aspek motivasi kerja sebagai berikut:

a. Adanya kedisiplinan dari karyawan

Kedisiplinan merupakan sikap yang ditunjukkan oleh karyawan untuk melakukan aktivitas-aktivitas kerja yang sesuai dengan aturan tertentu. Kepatuhan, kepatuhan dan norma-norma yang telah ditetapkan dan diwajibkan berlatar baik. Hal ini mengaitkan serta sanggup mematuhi sanksi bila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan.

b. Imajinasi yang tinggi dan daya kreasi

Menciptakan ide-ide baru untuk diurus secara lebih baik berdasarkan intuisi sendiri sehingga dapat membentuk suatu hasil atau produk yang mendukung pada kualitas kerja yang lebih baik.

c. Kepercayaan diri

Perasaan yakin yang dimiliki karyawan terhadap kemampuan dirinya. Daya berpikir positif dalam menghadapi kenyataan yang terjadi serta bertanggung jawab atas keputusan yang dapat diambil sehingga dapat menyelesaikan masalahnya dengan tenang.

d. Daya tahan terhadap tekanan

Respons karyawan terhadap pengalaman emosional yang tidak menyenangkan yang dirasakan sehingga ancaman atau sebab adanya ketidakseimbangan antara tuntutan dan kemampuan yang dimiliki.

e. Tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan

Sifat kesadaran yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan kewajiban atau pekerjaan yang dilisasi keberanian menerima segala risiko, insani yang besar dalam menghadapi kesulitan terhadap pekerjaan dan dorongan yang besar untuk menyelesaikan apa yang selanjutnya diselesaikan.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja

Tingkat pendidikan yang rendah juga akan mempengaruhi kualitas kerja karyawan dan juga akan sulit bagi karyawan untuk naik jabatan. Tingkat pendidikan dalam konteks perusahaan merujuk pada struktur hierarki atau posisi-posisi pekerjaan yang berbeda berdasarkan tingkat pendidikan yang dimiliki oleh karyawan. Tingkat pendidikan merupakan salah satu faktor yang dipertimbangkan bersama dengan keterampilan, pengalaman. Menurut (Husbiyah, 2022) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan yaitu sebagai berikut:

a. Kesejahteraan karyawan

Kesejahteraan karyawan merupakan salah satu upaya yang harus dilakukan seorang pemimpin agar dapat mempertahankan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi tersebut. Dengan adanya kesejahteraan karyawan akan memberikan pengaruh pada terbentuknya semangat dan motivasi pada karyawan.

b. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja mengacu pada ruang fisik, sosial, dan psikologis di mana individu bekerja dan berinteraksi satu sama lain dalam konteks organisasi atau perusahaan. Ini mencakup elemen-elemen yang berpengaruh terhadap pengalaman dan performa pekerja, termasuk kondisi fisik tempat kerja, dinamika antar individu, budaya organisasi, serta faktor-faktor emosional dan psikologis yang ada di tempat kerja.

c. Penghargaan

Penghargaan merupakan suatu bentuk pengakuan dan apresiasi yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi kepada guru militer tim atau individu yang telah memberikan kontribusi luar biasa, mencapai hasil yang signifikan, atau menunjukkan perilaku yang mendukung tujuan dan budaya perusahaan. Penghargaan ini bertujuan untuk memotivasi, mendorong, dan memperkuat kinerja positif serta dedikasi karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Seorang pemimpin diharapkan dapat memberikan pujian atas hasil seorang karyawan jika pekerjaan tersebut memuaskan maka akan memotivasi.

d. Latihan kerja

Latihan kerja merupakan suatu proses sistematis yang dirancang untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan pekerja dalam rangka meningkatkan kinerja mereka di tempat kerja. Tujuan dari latihan kerja adalah untuk membantu karyawan mencapai tingkat keahlian yang lebih tinggi, menguasai tugas-tugas pekerjaan, dan berkontribusi lebih efektif terhadap tujuan organisasi. Ini adalah komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia dan pengembangan sumber daya manusia, dengan adanya latihan kerja karyawan akan bekerja lebih optimal lagi.

e. Tingkat pendidikan

kualifikasi lainnya dalam menentukan posisi pekerjaan dan tanggung

jawabnya.

C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat diajukan permasalahan dalam penelitian yaitu sebagai berikut :

1. Bagaimana gaya kepemimpinan tersebut diterapkan kepada guru militer psikologi untuk meningkatkan motivasi kerja ?
2. Faktor apa saja yang mempengaruhi motivasi kerja para guru militer psikologi ?

PERPUSTAKAAN
JENDERAL ACHMAD YANI
YOGYAKARTA

METODE PENELITIAN

A. Definisi Operasional

1. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu hal yang penting dalam pembentukan organisasi. Di mana nantinya seorang pemimpin akan mempengaruhi dan memberikan arahan kepada bawahannya untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Selain mempengaruhi dan memberikan arahan kepada bawahannya kepemimpinan juga menentukan tujuan akan ke mana mana sebuah organisasi tersebut. Gaya yang dapat diartikan sebagai sikap, tingkah laku, kekuatan dan gerakan dan kesanggupan dalam berbuat baik. Sedangkan gaya kepemimpinan merupakan sebuah pola pemikiran yang dimiliki seorang pemimpin yang khas dalam mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi para militernya untuk arahan organisasi seperti akan pola perilaku yang strategis yang disukai dan paling sering ditunjukkan oleh pemimpin. Secara tidak langsung pemimpin bertindak langsung dalam mempengaruhi para para militernya sehingga terbentuk gaya kepemimpinan. Adapun faktor yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan menurut H. Joseph Reiz dalam Pally Yohana E.N (2022) yaitu kepemimpinan, harapan, dan Perilaku atasan.

2. Motivasi Kerja

Motivasi dapat diartikan sebagai dorongan yang menyebabkan seseorang melakukan perbuatan atau tindakan dalam mencapai tujuan tertentu. Sedangkan motivasi kerja dapat diartikan sebagai keinginan yang dimiliki oleh seseorang untuk melaksanakan tanggung jawab serta tugasnya dengan baik. Motivasi kerja merupakan dorongan yang memantapkan kinerja seseorang agar menjadi lebih produktif sehingga dapat menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain maupun dirinya sendiri. Motivasi tersendiri memiliki pengaruh besar terhadap kesuksesan seseorang. Seseorang tidak akan menjadi sukses tanpa adanya dorongan motivasi yang dimiliki dengan kerja kerasnya. Adapun tujuan dari motivasi kerja agar seseorang dapat melaksanakan tugas yang diberikan secara efektif dan efisien. Dengan demikian maka akan menimbulkan gairah kerja dan memberikan semangat karena memiliki pekerjaan yang dirasa menantang dirinya.

B. Subjek Penelitian

Penelitian ini mengambil populasi yaitu Psikologi akademi militer. Sedangkan sampel pada penelitian ini mengambil sebanyak 4 informan yang terdiri dari 1 informan kepala psikologi (laki-laki) dan 3 informan guru militer psikologi (2 laki-laki dan 1 perempuan). Pengambilan sampel pada penelitian

ini bertujuan untuk memperoleh penjelasan mengenai objek yang akan diteliti (Lenaini, 2021).

Subjek yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu *purposive sampling*. Menurut (Sugiyono, 2023) *purposive sampling* adalah teknik pengumpulan sampel yang menggunakan pertimbangan tertentu. Contohnya orang yang paling mengetahui dan memahami terkait situasi serta sosial yang diteliti. Subjek yang dipilih harus sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan oleh peneliti yaitu sebagai berikut :

1. Kepala psikologi Akademi Militer Magelang
2. Guru militer Psikologi Akademi Militer Magelang

C Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif yang digunakan untuk memperoleh gambaran mengenai motivasi pada guru militer psikologi akademi militer Magelang yang dilakukan kepala psikologi akademi militer Magelang. Adapun kajian yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur, observasi, serta dokumentasi sebagai berikut :

1. Wawancara semi terstruktur

Wawancara semi terstruktur menurut (Sugiyono, 2023) adalah wawancara yang pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Wawancara semi terstruktur ini bertujuan untuk

menyajikan sebuah permasalahan secara terbuka dan peneliti akan menerima pendapat serta ide-idenya.

2. Observasi

Observasi menurut (Sugiyono, 2018a) adalah teknik observasi yang dilakukan dengan tidak menyiapkan aspek dan indikator yang akan dimunculkan oleh observe akan tetapi mencatat semua perilaku apa saja yang ditunjukkan oleh observe ketika melakukan wawancara, sehingga nantinya akan menjadi data pendukung dalam penelitian ini.

3. Dokumentasi

Dokumentasi menurut (Sari, 2021) berbeda dengan catatan yang sekumpulan datanya berupa rangkuman, penyimpulan, tulisan akan tetapi dokumentasi yang dimaksud adalah foto, video, film, memo. Surat yang dapat dimanfaatkan sebagai informasi tambahan di mana sumber data utamanya adalah wawancara dan dokumentasi.

D Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan adalah untuk mengetahui motivasi guru militer psikologi akademi militer Magelang serta upaya yang dilakukan oleh kepala psikologi akademi militer Magelang dalam meningkatkan motivasi guru militer psikologi akademi militer Magelang dengan menggunakan metode Miles dan Huberman. Miles dan Huberman dalam (Tomado, 2016) menyatakan bahwa dalam analisis data kualitatif dilaksanakan secara bertahap dan berlangsung secara terus menerus sampai selesai, sehingga data yang didapatkan dapat terselesaikan. Dalam melakukan terselesainya dapat diidentifikasi dengan tidak diperoleh informasi mengenai data baru yang dikenal. Aktivitas dalam analisis data ini meliputi reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), beserta penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing verification*).

Analisis data kualitatif menurut model Miles dan Huberman ada 3 (tiga) tahap yaitu:

1. Tahap Reduksi Data

Ada beberapa langkah analisis data selama pengumpulan data menurut Miles dan Huberman yaitu sebagai berikut :

- a. Menyingkat data kontak langsung dengan orang, permasalahan dan situasi di lokasi penelitian. Langkah pertama ini termasuk memilih serta menyingkat data dan dokumen yang relevan.

10. Pengkodean

31

Terdapat 4 (empat) hal yang harus diperhatikan dalam pengkodean yaitu :

32

- 1) Menggunakan tanda atau rangkasan
- 2) Kode dibentuk ke dalam suatu struktur tertentu atau tertentu
- 3) Kode dibentuk ke dalam tingkatan secara rinci berdasarkan kategorinya
- 4) Kemudian secara keseluruhan dibentuk ke dalam suatu sistem yang integratif

33

c. Dalam pengumpulan analisis data dilakukan secara objektif atau sesuai dengan keadaan yang ada tanpa ikut campuri oleh pendapat pribadi. Hal yang harus dilakukan oleh peneliti adalah mencatat serta mengelompokkan dan mencari jawaban yang sesuai dengan situasi dengan apa adanya tanpa dipengaruhi pendapat pribadi maupun orang lain atau objektif-deskriptif.

d. Membuat catatan yang relatif

Mencatat mengenai apa yang dipikirkan oleh peneliti dan menyinkronkan dengan catatan yang telah didapatkan secara objektif. Dalam mencatat peneliti harus membedakan antara catatan reflektif yaitu catatan non verbal misalnya gerakan tangan, kepala dan guru militer membukanya dengan catatan objektif yaitu catatan yang ditulis

berdasarkan situasinya tanpa dikritik, campurkan pendapat pribadi maupun orang lain.

e. Membuat catatan marginal

Miles dan Huberman mengelompokkan komentar peneliti mengenai subtema yang merupakan catatan marginal yaitu dari komentar tersebut dan metodologinya yaitu pengembangan pengetahuan yang sudah ada sebelumnya.

f. Menyimpan data

Ada 3 catatan hal yang perlu diperhatikan dalam menyimpan data yaitu:

- 1). Memberikan label
- 2). Memiliki format yang sama dan normalisasi terjemah.
- 3). Menggunakan indeks angka yang sama dengan sistem keakuratan baik.

g. Selama pengumpulan data, analisis data merupakan pembiasaan terus. Menurut Miles dan Huberman dalam (Tortuado, 2016) memo adalah pengembangan suatu pendapat atau populasi mengenai konsep dari suatu ide dan orientasi dari suatu ide.

h. Analisis antar lokasi

Adanya peluang bahwa studi yang diteliti pernah dilakukan lebih dari satu kali oleh peneliti lain di lokasi yang sama. Dibakukan pertemuan antar peneliti untuk mencatat kembali mengenai catatan deskriptif, catatan reflektif, catatan marginal, dan memo dari setiap peneliti atau

lokasinya menjadi penelitian yang sama dan kompak dengan peneliti lain yang perlu dilakukan.

1. Pembuatan ringkasan sementara antar lokasi

Isi dari pembuatan ringkasan tersebut bersifat matriks atau gambaran mengenai isi dari penelitian tersebut mengenai ada atau tidaknya data yang dicari dari setiap lokasi.

Penelitian di atas maka peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa menjadi seorang peneliti harus mampu berpikir secara kritis dan didukung dengan pengetahuan yang luas. Menurut (Roswani, 2018) mereduksi data berarti merangkum data yang telah diperoleh, dengan memilih data yang pokok, mencari data secara detail, memfokuskan pada hal yang penting mengenai tema dan pola yang dicari, hingga data yang didapatkan dapat teridentifikasi dengan jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data yang selanjutnya. Hal yang dapat mempermudah mereduksi data ialah dengan menggunakan alat elektronik misalnya komputer atau laptop dengan memberikan kode tertentu pada setiap aspek tertentu.

2. Tahap Penyajian Data atau Analisis Data Setelah Pengumpulan Data

Dalam tahap penyajian data peneliti harus banyak terlibat dalam penyajian data yang dikumpulkan dan dianalisis selanjutnya, hal tersebut dikarenakan penelitian kualitatif mengharuskan peneliti

memperbanyak menyusun kata naratif dibandingkan dengan penelitian kuantitatif. Penelitian kualitatif biasanya lebih fokus pada kata-kata dan kejadian yang terjadi di dalam penelitian sehingga dapat dilihat relevan dari situasi yang bersangkutan. Peneliti harus menyusun data yang relevan sehingga menghasilkan informasi yang dapat disimpulkan dan memiliki arti tertentu. Menurut (Roswani, 2018) penyajian data merupakan sejumlah informasi yang didapatkan yang tersusun dan disimpulkan serta pengambilan tindakan, dapat ditampilkan dalam bentuk kata-kata, metrik, tabel, grafik dan kutipan naratif agar data yang didapatkan dapat tersusun dengan pola hubungan dan dapat akan mudah dipahami oleh orang lain.

3. Tahap Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Selanjutnya pada tahap penarikan kesimpulan didasari dengan penemuan dan melakukan verifikasi data. Penarikan kesimpulan ini bersifat sementara dan akan berubah apabila terdapat penemuan yang baru disertai dengan bukti yang mendukung pada tahap peninjauan data selanjutnya. Selanjutnya menurut (Roswani, 2018) penyimpulan data adalah langkah lanjutan dari reduksi data dan pengorganisasian data yang telah disajikan secara sistematis sebagai bahan menarik kesimpulan.

E. Kredibilitas

Penelitian kualitatif uji kredibilitas terdapat beberapa cara pengujian. Menurut (Mekarsise, 2020) menyatakan bahwa uji kredibilitas merupakan

kepercayaan terhadap data mengenai hasil penelitian kualitatif dilakukan dengan cara observasi atau perpanjangan pengamatan, peningkatan kredibilitas dalam penelitian, triangulasi dan member check.

a) **Perpanjangan Pengamatan**

Tahap ini merupakan tahap awal peneliti dalam melakukan penelitian dan memasuki lapangan, di sini peneliti masih dianggap orang asing dan bahkan disoroti, sehingga informasi yang dibagikan masih belum sepenuhnya, data yang didapatkan kurang mendalam, dan kemungkinan masih ada beberapa hal yang masih dihindarkan. Dalam hal perpanjangan waktu yang diberikan maka peneliti akan menjalin hubungan yang lebih akrab dengan partisipan dan akan membentuk *rapport*, dengan menjadi akrab maka tidak ada lagi jarak maka akan timbul rasa saling terbuka, saling percaya sehingga tidak ada lagi informasi yang di sembunyikan. Apabila telah terbentuk *rapport* dengan partisipan akan terjadi kedekatan dalam penelitian dan kehadiran peneliti tidaklah mengganggu perilaku yang dipelajari. Dalam hal ini perpanjangan pengamatan untuk menguji kredibilitas data penelitian, adalah dengan melakukan pengamatan apakah data yang sebelumnya didapatkan itu benar adanya atau tidak maka dapat dilakukan pengecekan kembali di lapangan. Apabila telah dicek kembali dan sesuai dengan yang ada di lapangan, maka data tersebut dapat dikatakan kredibel dan perpanjangan waktu dapat diakhiri oleh peneliti. Berikutnya hal tersebut untuk membuktikan bahwa peneliti telah melakukan kredibilitas peneliti

dapat melaporkan hasil surat perpanjangan pengamatan di dalam laporan penelitian.

b) Meningkatkan Ketelitian

Adanya penelitian ini maka peneliti dapat meningkatkan ketelitian maka dapat dilakukan pengecekan kembali apakah data yang didapatkan telah ditemukan itu benar apakah tidak, dengan melakukan pengecekan kembali secara terus menerus, mencari dan membaca beberapa referensi dari buku ataupun hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan wawasan penelitian akan semakin luas dan tajam.

c) Triangulasi

Penelitian kualitatif konsep metodologi yang perlu diperhatikan oleh peneliti selanjutnya yaitu triangulasi. Adapun tujuan triangulasi yaitu meningkatkan keakuratan temuan, metodologis maupun interpretatif dari penelitian kualitatif. Triangulasi juga dapat diartikan kegiatan pengecekan data kembali melalui berbagai sumber, teknik, maupun waktu.

1) Triangulasi sumber

Triangulasi ini dapat dilakukan dengan melakukan pengecekan kembali data yang telah diperoleh sebelumnya melalui berbagai sumber. Sebagai contoh dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan guru militer psikologi maka pengujian validitasnya data yang telah diperoleh dan dilakukan pada wawancara yang direkam dan kepada rekan kerja. Data yang diperoleh dari berbagai sumber yang berbeda adalah diratakan

seperti kuantitatif, akan tetapi dikategorikan, dideskripsikan, pandangan mata yang sama, yang tidak sama, dan yang spesifik dari sumber data yang didapatkan. Kemudian dari data yang telah dilakukan analisis dapat disimpulkan dan selanjutnya dapat dilakukan pengecekan (*member check*).

2) Triangulasi teknik

Triangulasi ini dapat dilakukan dengan pengecekan data terhadap sumber yang sama akan tetapi dengan teknik yang berbeda. Contohnya data yang diperoleh melalui proses wawancara secara mendalam terhadap partisipan 1 terkait dengan kepemimpinan dan motivasi, maka dilakukan pengecekan kembali informasi terkait dengan data yang telah didapatkan melalui observasi ataupun dokumentasi kepada partisipan.

- Wawancara mendalam, sumber data yang diperoleh dalam penelitian kualitatif ada pada wawancara secara mendalam dengan menggunakan teknik pertanyaan *open-ended* dengan menggunakan sikap yang etis terhadap partisipan yang sedang dipelajari. Data yang diperoleh berupa gaya kepemimpinan dan motivasi.

- Observasi (pengamatan) merupakan salah satu yang menambah data penelitian kualitatif. Observasi dilakukan dengan melakukan pengamatan langsung terhadap apa yang terjadi di situ yang dapat berupa sebuah tindakan, sikap, interaksi interpersonal, dan pembicaraannya.

- Dokumentasi dapat berupa sumber data yang digunakan dalam melengkapi penelitian. Dokumentasi dapat berupa gambar, foto, sumber tertulis dan karya monumental sebagai penberfaut dan pengumpulan bukti pada proses penelitian. Apabila dalam melakukan teknik tersebut mengalami perbedaan, maka peneliti dapat mengkomunikasikan lebih lanjut terkait data yang telah didapatkan sehingga menghasilkan kebenaran data tersebut.

d) Member Check

Menurut (Supriyanto, 2018) member check merupakan sebuah proses yang dilakukan oleh peneliti yang bertujuan untuk mengecek kembali data yang telah didapatkan untuk memastikan kebenarannya. Tujuan Member Check menurut Sidiq, Ghilmi, dan Mujahidin (2019) adalah untuk mengetahui kesesuaian antara informasi yang diberikan subjek dengan data yang diperoleh. Pada penelitian ini akan dilakukan pengecekan kembali oleh peneliti dengan subjek mengenai data yang telah didapatkan yang bertujuan untuk mendapatkan data yang sesuai dan sesuai dengan apa yang subjek ingatkan terkait topik pada penelitian ini.

F. Rancangan Penelitian

Pada penelitian ini peneliti telah merancang tahapan yang akan dilakukan oleh peneliti yaitu :

a) Pemilihan topik

mendeskripsikan topik dalam sebuah konteks, kemudian menentukan apa topiknya apa yang menarik dari topik tersebut, memahami bagaimana sebuah topik tersebut terjadi, dan mencari kelemahan dan kelebihan topik tersebut dari penelitian sebelumnya.

b) Literature review menentukan responden

Pada tahap ini dilakukan setelah peneliti mengumpulkan dan menganalisis sebuah data. Hal tersebut agar responden tidak diarahkan pada jawaban pemanyiaanya yang jawabannya sudah diketahui oleh peneliti. Tujuannya adalah untuk memperlihatkan bagaimana hasil temuan yang dilakukan oleh peneliti sudah sesuai dengan topik yang telah diturunkan sebelumnya.

c) Pemilihan responden

Adapun beberapa pemilihan responden dalam penelitian kualitatif yaitu purposive sampling, snowball sampling, accidental sampling, dan quota sampling. Pada penelitian ini menggunakan purposive sampling di mana partisipan harus sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan oleh peneliti.

d) Pengumpulan data

Pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik wawancara terstruktur, observasi, dokumentasi, serta analisis video.

e) Analisis data

Pada proses analisis data yang dilakukan oleh peneliti adalah melibatkan penafsiran konteks, menentukan tema, dan mengampulkan hasil dalam bentuk narasi ilmiah. Pada penelitian kualitatif proses analisisnya berkesinambungan dan berkelanjutan. Peneliti diminta untuk banyak-banyak membaca referensi sebagai bahan tambahan informasi bagi peneliti.

PERPUSTAKAAN
JENDERAL ACHMAD YANI
YOGYAKARTA

BAB IV

PELAKSANAAN DAN HASIL PENELITIAN

A. Orientasi Kaucu dan Perseapan

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 30 tahun. Subjek keempat adalah satu-satunya guru militer yang bukan berasal dari anggota TNI dan tetapi subjek keempat ini adalah PNS yang mengajar timna di Akademi Militer. Subjek kelima merupakan kepala psikologi Akademi Militer yang berusia 49 tahun. Berbeda dengan subjek lainnya, subjek kelima ini tidak mengajar dan 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 dibagikan 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 Achenat 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 mempersiapkan 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 kerahasiannya oleh peneliti.

Proses pengambilan data yang dilakukan peneliti dilaksanakan di Psikologi Akademi Militer Magelang, ruang lama tata usaha, ruang kepala seksi peratihan, ruang pemeriksaan psikologi, dan ruang kepala psikologi yang berada di psikologi

Akademi Militer menjadi pilihan utama 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 latta tita maha	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 latta maha	Wawancara dan observasi	Mengetahui motivasi kerja subjek

5	Kepala Psikologi Akademi Militer	Selasa, 26 September 2023	Ruang kepala psikologi Akademi Militer	Wawancara dan observasi	Mengetahui tujuan kepenimpinan 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 di bawah ini mengungkapkan bahwa ketika subjek mendapatkan perintah dari atasan yang kurang jelas maka subjek akan menanyakan kembali kepada pemimpin atau atasan sehingga tidak terjadi kesalahan pemahaman bahkan terjadi kesalahan saat melaksanakan tugas.

"Kalau ada perintah dari atasan yang kurang jelas, biasanya saya bertanya ulang, bertanya ulang tentang perintah itu apa maksud dan tujuannya sampai dengan jelas baru saya kerjakan. Jadi kalau belum jelas perintahnya apalagi kita menerima perintahnya belum jelas ya saya tanyakan ulang untuk memperjelas supaya pelaksanaannya juga jelas" (WS1, A1, 11, B75-B76). *"Langsung konfirmasi ulang"* (WS1, A1, 11, 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 manusia di dunia militer ada disiplin apes, sudah jelas pasti tepat waktu, nah kecuali tugas-tugas khusus yang memerlukan waktu berarti kita harus menyesuaikan dengan situasi tapi kalau untuk tugas secara umum datangna kelantur kendulnya kan ada disiplin pasti jadi itu otomatis tepat waktu" (WS1, A1, 11, B91-95) "datang tepat waktu" (WS1, A1, 11, B101)

f) 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 hawalahannya untuk mengakui kesalahannya jika memang kesalahan tersebut berasal dari hawalah subjek sebelum tugas tersebut disampaikan kepada atasan.

"Kalau kesalahan apalagi pelanggaran tugas kemudian itu memang harus diakui dan kita tidak boleh tidak boleh berpegang dengan pendapat sendiri apalagi di dunia militer bukan ada prosedur, tugas pekerjaannya sudah jelas kecuali pada saat pelanggaran kita mungkin ada telatlah atau kurang telat ya tetap kita harus akui kesalahan sambil kita cek kesalahannya yang mana sih 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 dipemilihan surat ada yang salah nih mungkin pas pelaksanaannya kita kurang telat nah yang harus diakui nihli mutunya kalau kontrolnya di dunia kerja ini masalahnya soya melakukan pekerja ada aturan siapa bukan punya aturan dasarnya siapa itu nih itu tugasnya untuk mengontrol pekerjaan siapa. Apalagi nah mungkin karena siapa perwira saya juga harus mengontrol

bawahannya tidak bisa menerima pekerjaan begini saja, jadi yang dari bawah sudah menyelesaikan pekerjaan terus sampai ketika kita kontrol juga, tapi kalau salahnya masih dibawah berarti cukup sampai disini. Tapi kalau sudah dari atasnya sudah merasa benar dan maju kesana kesini dan ternyata dari sana malah keutuhan lagi dan menemukan ada kesalahan berarti kesalahannya bukan ada dibawah lagi tapi ada disana dan itu harus diakui dan harus diperbaiki" (WS1, A1, 11, B113-140).

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

"Instruksi 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 ya masalah, tapi tetap perintah itu dilakukan harus melaporkan diri. Apa yang salah kita lakukan tetap melaporkan diri. Jadi instruksi itu kan arahan dari pimpinan dari atasan untuk mengerjakan sesuatu. Nah itu dilaksanakan tapi dibarengi itu walaupun mungkin tidak ada instruksi tapi menyempatkan dalam pekerjaan kita itu namun ya inisiatif kita tetap harus dilakukan. Tapi selanjutnya tetap lapor ke pimpinan juga" (WS1, A1, 12, 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 mengobservasi terhadap tugas yang telah

dilaksanakan dan mencari ide baru guna mendapatkan hasil yang maksimal.

"Ide baru untuk mendapatkan hasil maksimal itu biasanya kan kita bekerja berdasarkan pengalaman, nah hari ini kemarin kita maknanya seperti apa nih ide-ide baru itu mungkin tidak saat itu ditempat pekerjaan tapi sampai rumah apa yang kita kerjakan loh kok tadi pekerjaannya agak rumit gitu kan atau kurang sampai pekerjaannya banyak jalan padahal waktunya singkat, nah kadang ide-ide itu saya bawa kerumah untuk dipikirkan. Nah begitu banyak baru saya sampaikan ya, apa namanya hasil pemikiran kita bukan kita merencanakan pekerjaannya tapi kok rasanya pekerja itu agak sulit ya nah kita mau mempersingkat itu tanpa melenati batas atau tanpa melanggar aturan ya ide-ide itu kita bawa kerumah. Tapi ide-ide itu ditempat bekerja seolah berartikan pada saat bekerja apa yang kita lihat kurang sesuai apa yang kita kerjakan mungkin menyingkat dengan orang per orang atau mungkin menyingkat fasilitas nah kadang ide-ide itu muncul ketika itu tanpa direncanakan beda dengan yang kita rencanakan dengan jauh-jauh saya mau beresin apa mau ngapain tapi pada saat bekerja itu terdapat 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 melakukan ide itu saya pernah menyampaikan gitu jadi udah akan lupa orang-orang itu kan pasti ada yang inget udah dulu kan pernah disampaikan tapi kita tidak menafikan masalahnya begini" (WS1_A2_T1_B175-2019)

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, jika tetapi apabila pemikirannya sudah negatif, maka dampak yang akan didapatkan juga negatif.

"Kalau dampak positif negatif itu namanya ide menyingkat pekerjaan dan yang mengasah berbeda beda orang, sudah pasti

dampak positif negosiasi ada. Terjunnya penerimaan itu kalau punya c... apa namanya pemikiran atau adaptif akan diterima tapi kalau mengawakirnya malah menjadi konyakan, mungkin dia dengan caranya sendiri nah munculnya ide-ide itu menjadi kreatif buat mereka. tapi kalau pemikiran orang atau justru ide-ide yang terpicikan kepada mereka itu berterima kasih, nah maknanya dilihat dari 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, 12, 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 di leveler 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 selanjut terus pekerjaannya tunggu diperintah. Sementara tugas diluar setiap hari berjalan" (WS1, A2, 12, B241-258)

Berdasarkan wawancara di atas didukung berdasarkan hasil wawancara di bawah ini ketika mendapati anggota lain kebanggaan

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 disini sebisa mungkin saya memberi contoh. Kalau mereka sedang bingung, kalau kita sudah memberi contoh ya itu tinggal diikuti. Berarti kita bisa memberi contoh berdasarkan pengalaman. Sementara mereka bingung mungkin karena belum pernah. Jadi kalau kalau kita hanya murintah saja disini orang sedang bingung itu akan tambah bingung karena begini begitu sementara tidak diberi solusi ya kan percuma jadi lebih baik kita turun sebentar ikut bekerja sambil memberi contoh." (WS1, A2, 12, 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 maksimal. 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 1, ohh gini kalau tugas itu sebisa mungkin harus maksimal. Maksudnya dikasih batas waktu 1 hari bukan berarti kita berlama-lama untuk 1 hari itu pekerjaan saya harus itu, tidak. Sebisa mungkin kalau memang selesai 2 jam ya diselesaikan saya secepat 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 sudah selesai ada pengecekan kembali

di situ kalau ada kesalahan berarti setengah hari itu sudah bisa ada kesempatan untuk memperbaiki" (WS1, A3, 11: 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 bertanggung positif juga untuk orang lain. Jadi kalau itu pekerjaannya melongkar yang jelas tidak benar. Tapi kalau untuk hal yang positif tidak ada masalah tidak ada apa-apa pun dengan beliaulah kita saya berani. Testimoni setelah kita melakukan sebelum melakukan itu minimal ada satu orang dua orang yang saya ajak mengonfirmasi. Saya akan melakukan apa, dampaknya seperti apa minimal ada orang yang denger. Kalau itu tidak dilakukan itu akan saya ya mungkin beresiko. Risikonya mungkin ngambur ada bagian orang lain, sementara kita kerjakan nanti ada keterangannya itu minimal ada satu atau dua orang yang saya ajak bicara" (WS1, A3, 11: 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 memantapkan bahwa nantinya akan seperti apa, namun pada kenyataannya berbeda

"Situasi berbeda artinya secara pribadi itu mungkin kecewa ya, karena tidak sesuai dengan ekspektasi kita, tapi kita mau ada tidak bisa apa mau ya mau ada kita sendiri ya kan, situasi juga kan tidak kita yang mau atau mereka yang mau tapi

ada apa di dalam alam itu kita juga tidak pernah memperdiksi. Harapannya memang sebelum itu kan nanti saya mau begini mau begitu segala macam tapi pas kenyataannya ada kendala-kendala yang tidak diduga ya kita harus terima. Kita harus memahaminya karena itu banyak orang yang berkepentingan banyak isi kepala juga kita tidak bisa mainnya sendiri" (WS1, A3, 12, 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

"Ya tidak. Kalau putus asa tidak. Justru kalau saya akan menghadapi sesuatu itu terpuji. Kalau masalah sudah mau penyebabnya ya kita terima, tapi kalau masalah penyebabnya hal sepele terus akan sampaikan kebagian teknis 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, 12, 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 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 ya, saya hanya butuh orang untuk menyampaikan saja. Alhamdulillah selama ini saya tidak ada kendala apa-apa kalau menghadapi tugas tidak ada tapi kalau menghadapi pribadi itu kan rasanya pribadi, jadi cukup saya tau mereka akan bagaimana mereka atau tidak tapi itu minimal cukup untuk saya" (WS1, A2, U. B359-388)

"Cukup juga bukan cukup, artinya ada sifatnya hanya konfirmasi, jadi yang saya rasakan dengan lingkungan atau seseorang itu kan saya tidak mungkin berbicara dengan langsung, ada sifatnya hanya a, konfirmasi ke lingkungan apa benar orang itu seperti apa, kan yang kita khawatirkan adalah virus memang ada kita. Tapi kalau menurut kita a, situasi seperti itu, dan orang lainpun memang seperti itu berarti kita tidak salah, hanya setelah tahu kita kan harus menjadi muslim, ada ternyata seperti itu kiranya. Kalau misalnya orang lain mengatakan A dan saya mengatakan B

berarti bahwa saya yang salah nah itu maknanya" (WS1, A1, 13, 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 mungkin tidak ya mungkin malah tidak hanya saya dilema mengambil keputusannya mana yang mana dulu dan nanti harus segera ada keputusan. Misalnya kepentingan pribadi kemudian juga ada orang yang membutuhkan saya misalnya keluarga sementara harus pekerjaan kita juga masih ada yang harus diselesaikan dan itu sudah ada deadline misalnya nah ya ada situasi yang memuncak tidak sempat jadiatnya. Saya sudah berfikir kemana tempat untuk menyelesaikan satu kemudian dari tuntutan pekerjaan ternyata harus diselesaikan saat itu juga nah itu hanya dilema masalah utama, sebisa mungkin ya saya menyelesaikan satu persatu misalnya mana yang bisa lebih dekat untuk diselesaikan nah misalnya kepentingan pribadi saya mau nganter seseorang e keluarga atau mau nganter siapa saya bisa hubungi dulu

hisa, maka waktu nah yang menjadi penting misalnya tugas
karena, ya, nanti misalnya nama saya hilang kemudian tunggu dulu
saya ke kantor selanjutnya masalah waktunya dinikmati misalnya
pada saat menyelesaikan tugas itu menjadi lama nah itu karena
kita ambil waktu yang paling mumpuni, nah kalau kita ambil
kepentingan pribadi waktu dinikmati sudah ya mana tahu hasil dengan
kepentingan pribadi yang diutamakan kepentingan diri?"
(WS1, A3, 13, B410-444)

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

"Saya mengontrolnya cukup beribadah dulu, memperhatikan,
menyimak, mendengarkan apa yang terjadi saat itu setelah itu
baru saya tarik kesimpulan ini sebenarnya bagaimana,
sebenarnya ada apa, dan mau ngapain. Jadi lebih baik saya
tidak langsung berbicara di situ dengan situasi misalnya ini kan
agak kerdut ya saya perhatikan dulu biar kan saya mengontrol dulu
melihat nyimak dulu sampai tahu situasinya kemudian nah itu."
(WS1, A4, 11, B447-460)

e) Ketidakseimbangan antara tuntutan dan kemampuan

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 tetap tidak mau harus tetap. Suka tidak suka harus suka dan kita bekerja di suatu tempat disitu mau mau kita kan sudah kontrak untuk bekerja. Kalau pekerjaan itu kita sudah pernah merasakan berurusan lebih ringan kita tinggal melaksanakan berdasarkan pengalaman, ya kalau itu belum pernah dilakukan berarti kan saya harus mencari tahu dulu cara kerjanya seperti apa, terus amaran masalah seperti apa, jangan sampai kita tugas pekerjaan harus terus lakukan itu itu jadi salah semua dan saya yakin tingkatan pasti akan memahami ketika kita menjalankan suatu pekerjaan dan itu belum pernah dilakukan terlepas dari benar atau salah yang penting kita lakukan dulu" (WS1, A4, 12: B464-481)

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 di dunia militer itu biasanya komunikasi itu tidak boleh menolak perintah, artinya kita biasanya paling menyarankan, kita siap dengan pekerjaan itu cuma kalau masih ada tugas selain itu yang bisa saya kerjakan, gapapa serahkan kesaya gitu. Jadi suatu pekerjaan itu tidak ada apa yang tidak menguasai ya tapi memang mungkin pekerjaan itu terlalu berat atau terlalu ringan dan kita jadi gak nyaman, sementara mungkin ada orang yang lebih kompeten, nah sebisa mungkin kalau saya begitu ya berusaha untuk menyarankan selama ini tugasnya masih ada yang lain gitu ya gitu dan bukan nawar juga ya, kalau memang ada ya mungkin saya bisa ditugaskan lain, tapi kalau tidak ada ya sudah saya jalankan aja gitu, jadi bukan menolak ya bukan malah" (WS1, A4, 12, 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 prosesnya mau seperti apa. Nah, sebelum itu dilakukan saya berpikir bagaimana caranya kita bekerja bisa dengan cepat dengan sebanyak itu bisa cepat berurutan harus ada a, b, c, dan metode juga ya a, itu cara yang lebih simpel yang dipikirkan sebelumnya ketika bekerja. Kita coba dulu a, cara kerjaan seperti ini setelah tahu baru kita ambil jalan kalau hanya begitu berarti masih bisa menggunakan cara lain. Nah, setelah kita coba baru a, ternyata a, kalau sudah itu caranya baru kita pikirkan cara yang paling simpel untuk mempercepat" (WS1, A5, 11, 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 sukarela

"a, kalau diberikan sudah pasti kita bekerja harus ada nilai setiap nilai ya kan setiap nama kalau saya lebih ke arah kepuasan kerjanya seberat apapun pekerjaan kalau hasilnya bisa diterima saya sudah bersyukur. Berapapunya bukan hanya nilai ada segorah atau apa tapi kepuasan hasil ya. Pekerjaan itu kalau sudah selesai tidak ada masalah bisa diterima bisa lebih

cepat saya merasa puas apalagi secaranya memuaskan
kemasannya kan, nah berarti saya ga sia-sia untuk bekerja
kalau untuk masalah hasil ya itu mengikuti kalau rezeki ya
walaupun didalam diri kita sudah ada garisnya tapi namanya
keuntungan itu kita ya tau dan kita mungkin jangan berpikir
orientasinya kurang keuntungan dulu kalau kita bekerja
juga belum terlihat belum terlihat kalau pingin itu biasanya
itu pingin dengan melihat bekerja seberat apa kok bisa
cepat ya kita jadi pingin mungkin merasa lebih puas lagi
nah keuntungan malah yang kita dapat selanjut ya kasusnya
bantu dapat a, secepat minum gitu kan air minum tapi itu kan
bentuk pengharapan diluar itu semua." (WS1, AS, H, B533-
365)

b) Berani mengambil resiko

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

"Kalau saya justru itu tantangan, jadi justru kita jangan
berpikir dengan pekerjaan yang selama ini sudah kita lakukan
harus menanti apalagi diluar itu, karena saya tantangan jadi ya,
misalkan pekerjaan itu banyaknya manual dan sudah terbiasa
tapi apa adanya selanjut diluar itu kalau memang ada yang

*...jika itu berat akan tidak mungkin terselesaikan apabila yang
menyangkut dengan sarana gerakan mata jantung. Bagaimana
caranya saya bisa mengerjakan itu" (WS1, A5, 12, B571-584)*

e) Memiliki dorongan yang besar untuk menyelesaikan persoalan

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

*"Pola pikir yang detail itu apabila permasalahan kita harus
bisa meruntai permasalahan apabila ada kendala kalau kita punya
pengalaman jangan sampai masalah-masalah lain pekerjaan saya
kalau itu jadi masalah kalau kita menguraikan pekerjaan itu pasti
akan detail dari mulai a-z pasti akan kelihatan masalahnya mudah
mudahan kita sebagai masalahnya dulu terlepas itu jadi
masalah kalau kita sudah bekerja sesuai dengan prosedur
sesuai dengan sistem maka kesalahan dimasa depan kita akan lebih
mudah untuk menghindari" (WS1, A5, 13, B591-607)*

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

*"menurut saya ya, menurut saya cepat" "ketemu sama
itu juga" (WS1, A5, 13, 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 di bawah 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.B55) Iya, menanyakan kembali" (WS2.A1.I1.B56)

Wawancara yang telah dilakukan di atas berkai tan dengan melakukan aksi vi ma kerja sesuai dengan arahan 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, malahul pertama yang akan dilakukan oleh subjek adalah memperbaiki kesalahan dengan cara mengecek 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.B76-82)

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

yang telah di berikan, karena jika atas kemasan sendiri karena mengantisipasi terjadinya kesalahan

"Ya pasti melihat mbak" "Kalau tidak sesuai maksi 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

"Ya Naniya di a. diskusi mbak, diskusi dengan anggota ada masukan a. ide-ide yang bisa mengembangkannya apa Naniya mempermudah pekerjaan dengan itu. jadi dengan diskusi mbak" (WS2.42.12.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 bukannya kalau dampaknya positif mesti kita lanjutkan mbak, tapi kalau dampaknya negative atau malah menyabikan ya kita gak akan gunakan lagi" (WS2.42.12.B.109-114)

"Berarti yang negative itu metode yang lama seperti itu mbak, tapi kalau dampaknya positif ya, itu kita lanjut yang positif" (WS2.42.12.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...kalian namanya TNI itu anak atas perintah jadi namanya inisiatif itu ya mungkin untuk inisiatifnya itu untuk memantapkan mempermudah pekerjaan contohnya seperti itu, tapi belum tentu benar jadi TNI itu berindak berdasarkan perintah seperti itu" (WS2, A2, 11, B124-130)

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

"Diskusi mbak, jadi misalnya saya bingung dengan 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, 12, 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.

"Itu 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 maunya dengan mengajari oh bukan mengajari apa Nantanya jadi menyuruhin apa yang benar dengan tindakan ya dengan kalimat ya 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 misalnya tugas mengajar atau tugas apa itu" (WS4, A3, I1, B166-182)

"Kalau sesuai dengan tugasnya tugas pokok dan fungsi, berarti harus saya lakukan dengan maksimal, ya tanggung jawab itu mbak Nantanya, jadi kalau pokoknya saya ya harus mengasah tugas saya harus dikerjakan maksimal profesional gitu mbak" (WS4, A3, I1, B168-182)

Wawancara di atas juga di dalam 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 menuntun tugas tersebut kepada yang sudah pernah melakukan, agar dalam mengerjakan tugasnya tidak terdapat kesalahan:

"Kalau TNI itu semua pernah 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 plan A dan plan 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, apalagi sekarang sebagai KASHLAT jadi misalnya yang kita rencanakan itu jadi ada memang ada plan A plan B misalnya contohnya misal pengalihan gitu apa saat itu pelatihan itu a, apa Namanya kering dan gak basah jadi harus kita siapkan plan A misalnya dilapangan kemudian Plan B di Gedung kita siapkan 2 CR Namanya CR mbak bukan Plan CR 1 dilapangan CR 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, 12, B223-225)

c) Bertanggung jawab atas keputusan yang di ambil

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

"Iya, kita kerja sama mbak jadi saya punya anggota lain punya anggota jadi menyelesaikan persoalan menyelesaikan masalah atau merencanakan sesuatu a... kita diskusi dengan staff gitu mbak" (WS2, A3, 13, B230-235)

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

"Ya, kita harus bagi tugas mbak, jadi kita harus bagi tugas seperti itu, 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 pelaksanaan pelatihan siapa Kemudian karena misalnya rapatnya tidak dihadiri ya tidak dihadiri karena bisa diwakilkan diwakilkan. Jadi bagi tugas mbak intinya" (WS2, A4, 13, B.243-253)

4) Daya tahan terhadap tekanan

a) Reaksi terhadap pengalaman emosional yang tidak menyenangkan

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan maka ketika subjek mendapatkan pekerjaan secara beres-meres subjek akan merasa stres, di mana selain mendapatkan tugas secara bersamaan subjek juga harus membagi tugas tersebut agar tugasnya dapat terlaksana dengan secepatnya.

"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 pelatihan siapa Kemudian kalau misalnya kemudian tidak dihadiri ya tidak dihadiri kalau harus diwakilkan diwakilkan. Jadi bagi tugas mbak intinya" (WS2, A4, 13, 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, Nanti ya TNI itu kan semuanya perintah mbak jadi tidak ada Nanti ya apa a, perintah yang tidak sesuai main sesuai itu tidak sesuai tetap kita kerjakan, itu TNI mbak, Harus dilaksanakan" (WS2, A4, 11, B278-277)

b) Ketidak seimbangan antara tuntutan dengan kemauan

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

"Banyaknya saran mbak, misalnya cara topologi saya sebagai Kasir berarti pelatihan mbaknya tugas yang diberikan kesaya itu masalah masalah pemeriksaan itu sudah ada Topologi yang lain atau kepala seksi yang lain. Jadi, saya kan mengawasi latihan kalau masalah pemeriksaan tanggung jawab dari kepala seksi yang lain. Jadi tidak campur aduk gitu mbak" (WS2, A4, 12, B299-307)

"Berarti, jadi ada macam-macam tugas gitu kan, bareng datangnya ke skala prioritas mbak yang segera yang mana" (WS2, A4, 12, 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 dilakukan oleh subjek adalah menyusun kemudian di sesuaikan mana yang harus di selesaikan terlebih dahulu dengan melihat jadwal pengumpulannya

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

segera seperti itu mbak. Kita sama dan kita nencumin dari apa namanya dari yang penting tidak penting dulu mbak yang sepele dilaksanakan yang seger dan barus kemudian yang tidak mendesak jadi yang mendesak dulu mbak intinya. Kita jadi seperti itu mbak kemudian dari yang mendesak kita rencanakan kemudian yang kurang mendesak kita buat rencana baru yang tidak mendesak ya bisa dinunda itu mbak. Jadi tidak semua kerjakan mbak, jadi tidak semua kita kerjakan mbak, bingung kita, jadi kita sayang kalau prioritas mbak" (WS2, A5, 11, B313-320)

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 didapatkan

"Tetap maksimal mbak, namanya TNI apapun itu kita kerjakan secara maksimal" (WS2, A5, 11, B332-335)

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

"Kan ditolong dari awal tadi mbak, namanya TNI apapun perintah. TNI itu bergerak berdasarkan perintah jadi apapun itu perintahnya kalau dari pimpinan tetap harus kita kerjakan" (WS2, A5, 12, B352-356)

c) Memiliki dorongan yang besar untuk menyelesaikan persoalan

Berdasarkan wawancara yang di lakukan 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 gunakan akan di pergunakan terlebih dahulu

"Pelatihan jadi kan harus direncanakan mbak, kapan waktunya, berapa jumlahnya, apa saja yang di dimatikan kemudian setelah itu kita briefing anggota kemudian kita bagi tugas kemereka ya berarti sudah siap gitu" (WS2, A5, 13, 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 pertama di alami maka akan
cepat saat mencari sebuah solusi dalam sebuah
permasalahan

"Ya, tergantung, tergantung dari
permasalahan mbak. Kalau permasalahannya
itu sering kita lupai ya jadi ya cepat tapi kalau
permasalahan permasalahannya itu belum kita alami ya
mungkin perlu diskusi, perlu a.. apa namanya
menanyakan ke yang sudah pernah gitu mbak"
"Cepat, terus malah terbawa gitu mbak" Betul,
menanyakan sebenarnya dari permasalahan itu,
terus penyelesaiannya seperti apa gitu mbak"
(WS2, A5, 13, B381-398)

3. Subjek 3

1) Adanya keefisienan 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

"Kalau dapat perintah yang kurang jelas dari atasan ya kita
menanyakan lagi udang, karena setiap apa tugas itu harus jelas kalo
enggak kita nanti gak akan bisa maksimal mengerjakannya." (WS3,
A1, 11, 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 tepat juga setiap harinya ee selalu menepati waktu kalau enggak nanti akan ada sanksi biasanya." (WS1, A1, 11, B41-46)

b) Sanguap menerima sanksi apabila melanggar

Berdasarkan hasil wawancara yang di lakukan berdasarkan kesupin 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.

"Kalau kita melakukan kesalahan ya kita harus bertanggung jawab apalagi sebagai prwiru harus bertanggung jawab atas kesalahannya baik disengaja maupun tidak, gitu di setiap tugas." "Iya melapor ke atasan yang berwenang" (WS1, A1, 12, 60-61)

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

"Soe, kalo di instansi militer setiap tugas yang diberikan itu pasti udah ada petunjuk-petunjuknya, Udah ada SOP-SOP nya aja

nya, jadi harus dilaksanakan sesuai dengan itu. Kemudian, nanti untuk hasilnya akan seperti apa ya nanti gimana nanti gitu. Tapi kalo di militer ee kan intinya memang kalo ya jadi memang harus dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang ada.” (WS4, A1, 12, 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 udah udah teknologi kan udah berkembang ya, soalnya kita memanfaatkan sosial media yang udah ada juga disebarluaskan dengan yang bisa digunakan di instansi militer tuh yang udah, harus pandai-pandai dalam menyaring hal tersebut gitu.” (WS4, A2, 11, B88-91)

Berdasarkan wawancara di atas di dukung dengan wawancara di bawah yang menyatakan bahwa untuk melihat dampak negatif dari 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 kayak seperti apa, kemudian kita pelajari dulu ee dan apa pengaruh di militer itu udah ada aturan-aturan yang boleh dan tidak mengenai itulah mungkin ITI, 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 keci il ya, kaya gitu" (WS4, A2, 11, 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 menijaksani atasan dan melaksanakan tugasnya yang bukan wewenitignya.

"Atau, kalo anggap melaksanakan tugas itu pasti dia sudah dapat perintah dari atasan, kalo dia gak kalo dia misal ya melakukan tugas tanpa perintah dari atasan berarti ya dia membijakan atasan berarti dia apa, ya namanya itu lah ya kalo bahasa Jawa nya koninter gitu lah. Padahal kan bukan wewenangya dia. Kaya gitu" (WS4, A2, 12, B116-122).

wawancara di atas di dukung berdasarkan hasil wawancara di bawah yang menunjukkan 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 bawahan nya 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.

"Kalau saya pindah karena saya merasa ya mau diompor tugas yang lama atau yang baru sekarang saya selalu nanya ke anggota, kendala apa yang dimiliki kemudian saya selalu bantu untuk menyelesaikan masalahnya. Kalau masalahnya saya bisa sendiri ya langsung saya berikan solusinya ke anggota tersebut, tapi kalau gak bisa sendiri saya pasti nanya dulu ke rekan-rekan saya, ya di rumah lain ya menanyakan hal-hal seperti apa? Apakah punya pengalaman yang sama seperti itu?" (WS4, A2, 12, 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 kulo di militer itu ada semuanya harus bisa selesai sesuai target sesuai tenggang waktu. Ya sama kaya kalo misalnya kita di pesertakan suatu ya caman kalo suatu itu kita mereka reb atau namanin karena mereka organisasi komertil ya kalo kita kan badan non komertil organisasinya, jadi mau itu dapat bonus atau ga dapat bonus ya pasti gak akan dapat bonus ya kalo di militer, ya mau korpsannya itu dibandhin kapan ya kita harus bisa. Misalnya ya di kasih tugas nih malem-malem harus pagor ya harus di presentasikan atau harus udah selesai ya harus udah bisa gitu. Ga kenal waktu, dua puluh empat jam harus stand by" (WS4, A3, 11, 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 melarikan akan mencari tahu terlebih dahulu tidak akan langsung menolok pekerjaannya.

"Tetapi kalau ada sih enggak cuman lebih ke cari tau dulu gitu. Jadi, eh apa namanya gak langsung menolok perintah, tapi ya tetap kita terima dengan juga kita sebagai kalo di level pekerja kita kita tetap terima tugas yang harus ya pasti harus bisa gitu. Kita harus eh karena kita di ditanya kalo kita menjadi pekerja itu namanya kan kita memang lebih pandai ya dari bawah kan ya, analoginya seperti itu. Jadi harus eh ya harus bisa mengerjakan tugas meskipun itu belum pernah dikerjakan sama sekali, gitu. Ya tantangan lagi ya juga ya harus dikerjakan lah istilahnya, gitu. Harus selesai sesuai kemauan dari pimpinan" (WS4, A3, 11, 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 peringatannya.

"Ya diterima aja. Diterima aja karena ada masa penyesuaian kan harus dilakukan gitu" (WS3, A3, 12, 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 ya apa namanya eee ya membuat kita harus berusaha lagi, harus lebih apa namanya nih lebih berani lagi dalam menyikapi setiap tugas yang diberikan." (WS3, A3, 12, B210-213)

c) Bertanggung jawab atas keputusan yang di ambil

Berdasarkan hasil wawancara yang telah di lakukan 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.

"Kalau saya, kalo masalah kerjaan pasti kerjaan itu kita pasti gak akan kerja sendiri, kita pasti kerjanya dengan tim atau anggota-anggota jadi eh tim itu sudah anggota-anggota itu sudah expert di bidangnya masing-masing, jadi, setiap kita ada tugas pasti kita akan bagi tugas itu eh ke masing-masing bagian, tapi setiap kita yang bertanggung jawab akan hal tugas tersebut gitu. Jadi kita yang finishing, supervise semua tugasnya itu dari kita sendiri, kecuali memang itu tugasnya individu yang bisa mengerjakan hanya sama ya itu harusnya kerjanya sendiri gitu" (WS1, 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.

"Kalau pengambilan keputusan itu kalo di bidang pekerjaan ya, kalo di bidang pekerjaan gak pernah menyesal eh 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

"Itu atau mungkin eh kalo misal ngomongnya itu akan didapatkan di satuan lain ya kita juga akan nanya ke satuan selangga gitu. Jadi kita harus eh dapat itu-itu karena yang tadi juga itu ya bisa kita dapat dari satuan-satuan lain juga gitu" (WS1, A3, 13, 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 ataman bahwa atasan akan memberikan tugas sesuai dengan porsi dan bidangnya masing-masing.

"Kalau stress enggak sih paling eh paling ya cape membahanya, tapi tidak stress karena eh karena tan kek prioritas, porsi anggotanya itu mengerjakan tugas tuh sesuai apa kaya gitu." (WS3, A4, 11, B255-263)

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

"Kalau mengontrol diri tidak sesuai keinginan kalo di dinas ya udah diterima aja legowo aja gitu. Kalo di dinas karena ya balik lagi kita bawaan kita masih punya atasan di instansi militer, kita

gak bisa milih apa namanya frontal gitu gak bisa karena ya kita dibatasi oleh etika dan hierarki gitu.” (WS3, A4, 11, B275-283)

h) Ketidak seimbangan antara tuntutan dengan kemampuan

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

“Kalau semua pekerjaan itu pasti bukan pekerjaan yang itu-itu aja sih. Jadi mau kerjaan itu kita sukain atau ga disukai ya tetap harus dikerjakan gitu, apalagi di mana di instansi militer. Kita gak bisa milih pekerjaan gak bisa kita kalo kerja di mana gitu kita kerja di Jantur ya namanya “oh ada pengend bangget nih kerja disini, makanya aku merasa nyaman kerja disini”. Kalau di instansi militer itu lah ya kita semuanya harus bisa mengerjakan mau itu kita sebenarnya sukainnya atau lupa mau dilasah kerjaan apapun harus bisa gitu mau kita sukai atau ga sukai 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 menolahi perintah dari atasan.

“Oke, gabisa kita seperti itu, jadi kalo misalnya kita ga suka sama tugasnya mau kita gabisa ngasih tau ke pimpinan karena apa namanya kita gak bisa menolak perintah gitu loh. Kalo kita menolak perintah kan berarti kita membhaksamui atasan gitu karena cedi apa ya, ya artinya atasan kita langsung itu ga bisa kita bantah gitu loh istilahnya kasualti, kecuali kita sedang berargument kalo misalnya atasan memberikan perintah ya ga bisa kita bantah gitu ga bisa kita argumentasi gitu. Kalo misalnya kita argumentasi berarti kita apa namanya menoreh-curi alasan biar gak dapet kerjaan gitu.” (WS3, A4, 12, B309-315)

5)

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. Memilih pekerjaan yang mana waktu pengumpulannya paling mendekati, melakukan di kerjakan terlebih dahulu.

"Kalau saya dapat kerolan yang banyak saya prioritaskan dari waktu *deadline* nya, jadi yang *deadlinenya* mana dulu nih saya kerjakan itu dulu gitu." (WS3, A5, 11, B334-338)

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

"Kalau disini ya gaakan kita dapat untung ya karena memang bukan organisasi profit gitu. Nah, jadi cek kerjanya apapun ya maksimalnya semaksimal yang kita bisa sih, bukan maksimal yang pengen dapat nilai seratus itu enggak, itu maksimal yang kita bisa, gitu. Salah melanggar keinginan dari atasan seperti itu" (WS3, A5, 11, 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.

"Ecek kalo diluar kemampuan yang kita miliki itulah sebenarnya kalo misalnya kita cwe TNI itu ya kita harus bisa lah tentulah kita punya pilihan pilihan apa yang lu mau gitu ada gitu, semuanya harus serba bisa. Jadi, dan eck dengan apa namanya eck semuanya kita harus bisa yaudah kalo misalnya kita menghadapi hal yang baru yaudah kita harus belajar itu karena kita kita bisa nanya ke senior-senior atau ke rekan-anak yang lain yang sudah pernah, kayak gitu dan kalo belum pernah pun ya kita bisa cari dari media yang lain dari media media, seperti itu" (WS3, A5, 12, B367-377)

e) Memiliki dorongan yang besar untuk menyelesaikan persoalan

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan 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, jika dalam permasalahan situasional maka subjek memperhatikan permasalahan tersebut tergantung situasi yang terjadi.

"Eck kalo mau solusi itu, karena kalo kejadian di angkutan darat itu semuanya udah terstruktur ya, udah terstruktur kecuali kalo misalnya kita lagi menghadapi eck 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 eck misalnya ada anggota saya yang sakit nih, kalo ada yang sakit disini saya tertua, nah keputusannya apa nih dia bisa dibawa ke rumah sakit atau tunggu dulu sampai kegiatan selesai baru bawa ke rumah sakit, kayak gitu. Lebih ke apa namanya eck tergantung disini saya sebagai tertua atau tidak,

...juga misal saya tidak jadi terima ya pasti saya akan undikan ke yang lebih tua lagi atau ya saya, nah apa langkah selanjutnya: seperti itu" (WS3, A5, 13, 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.

"Kalau di angkatun darat itu solusinya sih kurang lebih ya sebenarnya itu-itu aja sih, kalau di level saya yoh, kalau di level saya tuh masih normatif masih gitu-gitu aja paling kita berunding lebih ke cari mencari solusi itu kan lebih ke apa namanya kita sebagai perantara berani gak kita koordinasi dulu, kita gitu. Pendekatan dulu ke satuan yang lain kita butuh untuk bisa berkoordinasi kaya gitu, tolongnya kita nyarah anggota nih yang anggota yang harus koordinasi kaya gitu, jadi kita harus berani cari oh kita dulu nih yang maju dulu nanti biar anggota yang melanjutkan kaya gitu" (WS3, A5, 12, 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 koordinasi ulang.

"Ech saya akan menanyakan kepada yang memberi perintah. Iya, konfirmasi ulang." (WS4, A1, 11, B63-64)

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

"Iah parti. Mulai sebelum waktunya." (WS4, A1, 11, B73)

b) Sanguap 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.

"Mungkin dengan menyampaikan langsung kepada yang saya apa ya yang kepada seseorang yang saya berbuat salah. Menyampaikan langsung." (WS4, A1, 12, 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 se jelas-jelasnya apabila terdapat intruksi yang kurang jelas.

"Tanya melihat instruksinya. Gak bisa saya pasti akan menanyakan apa apa dan se jelas-jelasnya atau, termasuk instruksinya gimana baru saya bisa melaksanakannya" (WS4, A1, 12, B193-197)

2) Imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi

a) Menyusun ide-ide baru dengan teliti

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan 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, apalagi banyak eh misalnya berkunjung ke kantor-kantor yang lain tentang apa-apa yang pasti mereka sudah melakukan, ya berarti dengan itu saya mencari referensi." (WS4, A2.11, H132-138)

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

"Dampak positifnya: Otonomi dengan adanya evaluasi itu. Ego dengan ide itu saya laksanakan, terus otonomi ketika sudah dilaksanakan pasti akan ada hasil atau efeknya kan. Nah dilihat dari itu apakah efeknya itu positif atau negatif gitu. Melalui evaluasi." (WS4, A2.12, H155-156)

b) Memiliki inisiatif sendiri

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan 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 itu kategori apa lah mmm sudah memahami jobdescriptionsnya dulu. Otomatis kalo sudah memahami deskripsinya itu, itu otomatis tanpa perintah pun sudah bisa jalan. Jadi, yang penting itu adalah tugas pokoknya dikawatir tugas pokok saya itu apa saja sehingga mau ada perintah atau tidak ya kita bekerja melaksanakan apa yang sudah tertulis di jobdescriptions 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 lihat itu eh 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 itu. Iya, setelah mereka e bekerja tidak efektif terus kemudian saya memberikan saran dengan memberikan perbandingan itu. 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 dilakukan berkaitan dengan melaksanakan tugas secara maksimal sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan menunjukkan bahwa subjek akan tetap bekerja secara maksimal sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan.

"*Insh, insyaallah iyah, iyah*" (WS4, A3, 11, B235)

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

"*Mmm secara normal iya, karena kita kan kadang ketakutan, ketakutan apa itu ketakutan mengenai bayangan yang ada apakah ketika kita melakukan sesuatu terus yang belum pernah saya lakukan itu pasti secara normal itu kan kita akan takut bayangan karena sesuatu yang baru. Memang awalnya kan perawatnya takut muncul. Tetapi terus kita berani mencoba itu ya sudah akan tidak namanya sudah trial and error. Tapi saya hanya menyampaikan bahwa secara umum manusia umum itu pasti akan merasa ketakutan untuk melakukan sesuatu hal yang baru. Tetapi kan ada kalo tetap kita lakukan juga sebelumnya itu gak ada masalah itu hanya bayangan-bayangan saja.*" (WS4, A3, 11, B275-280)

b) Berpikir positif pada saat menghadapi sebuah kenyataan

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

"Alasan, berarti saya harus melaksanakan asumsi ya apa persesuaian ya, karena kan perkiraan saya esch seperti ini tetapi ternyata pelaksanaan kenyataannya tidak seperti yang saya pikirkan kan?" Berarti ya saya harus melaksanakan asumsi ataupun persesuaian. Diuraikan 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 perlu asa, karena subjek sudah biasa menghadapi situasi yang tidak seperti yang subjek pikirkan sebelumnya.

"Ain tidak, karena saya sudah biasa seperti itu, tidak seperti apa yang kita pikirkan." (WS4, A3, 12, B317-319)

ci) 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 suatu permasalahan dan seringnya di selesaikan sendiri.

"Mennu sering-seringnya tidak. Sering-seringnya saya selesaikan sendiri." (WS4, A3, 13, 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 ee saya mengambil keputusan sendiri? Ya pernah lah Dua-duanya. Dua-duanya baik itu didalam kehidupan sosial ataupun keputusan didalam pekerjaan ya pernah lah atau pertemuan kan pernah." (WS4, A3, 13, B352-356)



4) Daya tahan terhadap tekanan

a) Reaksi terhadap pengalaman emosional yang tidak menyenangkan

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

"Alasan awalnya itu, tapi lama-kelamaan sudah tertua sehingga era itu gak mau ya harus multitasking tetapi era akhirnya karena itu pada waktu yang bersamaan biasanya saya mengambil berdasarkan skala prioritas." (WS4, A4, 11, B363-369)

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

"Situasi dengan keinginan saya. Alasan ya harus banyak berbarah." (WS4, A4, 11, B380)

b) Ketidakseimbangan antara tuntutan dengan kemampuan

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

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

"Sering-seringnya seperti itu, tetapi harus kita sadari bahwa apa ya ere ya perkembangan organisasi itu kan begitu cepat dan otomatis perintah atau 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 lah itu dan bertanggung jawaban dalam melaksanakan tugas itu jadi tetap aja saya lakukan" (WS4, A4, 12, B400-403)

Berdasarkan hasil wawancara di atas berkaitan dengan hasil wawancara di bawah ini yang menunjukkan bahwa busanya subjek akan melaksanakan tugas terlebih dahulu, subjek percaya kepada pemimpin bahwa dalam memberikan tugas pemimpin akan menitrirkan terlebih dahulu tugas yang akan di berikan terhadap bawahannya dan akan mengesekulasi 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 saya ere apa loyal sama perintah saya lah melapor itu sebenarnya tidak bertentangan lah didalam hati kok ini saya melaksanakan itu sih melaksanakan ini sih. Tetapi kan yang namanya pimpinan itu memberi perintah itu kan sudah dipikir terlebih dahulu. Jadi kadang ya sudah laksanakan aja. Terus ketika ada sesuatu yang ere enggak saya sukai ya saya enggak perlu ngomong sama pimpinan lah mereka juga sudah berpikir lah bahwa ini lah sudah harus dikerjakan, sudah saya kerjakan aja dan gak akan ngomong sama pimpinan memberi saran kek atau enggak, sudah saya kerjakan aja lah nanti yang saya kerjakan itu salah dan lain-lain itu nanti pimpinan tersebut yang memberi evaluasi sendiri lah" (WS4, A4, 12, 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.

"Biasanya 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 pekerjaan A itu *deadline*nya itu besar, apakah *deadline*nya yang B itu besar dan lain-lain, nah itu saya akan memprioritaskannya yang pertama adalah prioritas waktu. Itu yang cara saya memprioritaskan prioritas waktu." (WS4, A5, 11, B443-446)

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

"Ya, pasti karena itu sering, meskipun hasil *score* di *midtest* itu wes kebanyakan kalo misalunya kita berpikir hasil ya pasti tidak akan ada, pernah kita, sudah laksanakan laksanakan aja. Bisa paku tombok. Iya, bahkan kadang kita sekali lagi sering tombok, tapi ya ga masalah." (WS4, A5, 12, B462-494)

b) Berani menerima segala resiko

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

percaya dengan alasan 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.

"Misal sih atasan tidak tau kalo saya tidak mampu. Percaya saya kan kaya gitu. Ya kalo misalnya saya tidak mampu ya saya akan mengemukakan" oke saya kejutkan pak tapi saya gak akan mampu". Jadi saya terima saja tetapi saya perlu penjelasan bahwa saya bukan, contohnya misalnya esse atasan memberikan pekerjaan saya membuat ukuran kayu misalnya. Lah saya kan gak bisa dan tidak 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 esse selalu tugas utama atau sekedar juga bukan keahlian saya. Jadi ya saya mau saya mengakui kaya. 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 jago tapi yang jalah saya ini ee bukan keahlian saya, contohnya seperti itu. Datanya tetapi memberikan masukan sama pimpinan esse apa adanya. Saya bukan seorang siperman yang bisa mengata orangnya toh." (WS4, A5, 12, H483-494)

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 SIADIRIME, 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 SIADIRIME. Kita itu harus jelas datanya, datanya itu SIADIRIME nya itu SI siapa DI itu

dimana **BI** itu bilamana atau kapan **SIABI BA BA** lalu bagaimana dan **ME** itu mengapa. Jadi ee awalnya cara saya membuat pemikiran yang detail berarti saya harus tau itu tadi **SLADIBIME** nya siapa bilamana, dimana dan mengapa sehingga dari situ itu kan ee bisa kita runtut dan-ditanya 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 yang, apakah nye dan lain-lain, yang lainnya yang membutuhkan pemikiran yang detail itu ya tadi itu **SLADIBIME** itu contohnya kalo di militer seperti itu Bagaimana kan tadi caranya memberikan memunculkan pemikiran yang detail kan? Iyah. Sebetulnya bukan SW ya kalo di Bahasa Inggris itu seven wife one husband **7W 1H**. " (WS4, A5, 13, 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 terpolong orang yang cepet dalam mencari solusi, hal tersebut sudah terlatih di di dunia militer sehingga cepet dalam menganalisa dan cepet juga dalam mencari solusi dalam sebuah permasalahan.

"Kita pikir ya. Dengan simbulnya memang iya. Ya itu tadi mbu mba ee eh kita harus runtut dulu, kalo dikonteks ee bahasa itu ya itu tadi ee seven W one H, when, where, who, whom dan lain-lainnya bukan, siapa, dimana, bagaimana, bilamana dan mengapa nah itu kalo di militer. Tetapi kalo didalam bahasa itu kan ee **7W 1H** ya. Who (siapa), where (dimana), when (kapan) terus ee where (dimana?) terus kemudian whom (dengan siapa) dan lain-lainnya itu saya seven wife dan one husband (tu tadi. Jadi kita harus tau siapa, berapa apa, dimana, bagaimana dan mengapa dan seterusnya itu. Mmm kebutuhan kita dilatih ya, ya saya kalo dilatih sendiri kayaknya lambat, tapi karena dilatih ee apa ya kita harus mau go mau juga karena perubahan juga cepet maha kita ee harus mampu apa ya menganalisa segala sesuatu itu dengan cepet. Bagaimana kita mampu menganalisa berarti kita kan membutuhkan data, dimana data itu kita peroleh ya dari itu tadi, siapa, dimana, bagaimana, mengapa dan

sementara itu saya, ya, saya, siapa, tentu kita siapa kamu kita, siapa kamu kita, apa tugasnya dan lain-lain itu jadi terus" (WS4, A5, 13, 11503-505)

5. Subjek 5

A. Gaya Kepemimpinan Kepala Psikologi Akademi Militer

1) Iklim saling percaya

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 eh saya sudah jomban dulu, kan saya disini sebagai kepala psikologi akademi militer jadi saya ya hubungan dengan saya mereka saya anggap sebagai yang pertama jelas eh apa rekan kerja, rekan kerja antara atasan dan bawahan. Tapi di satu sisi juga mereka saya anggap sebagai keluarga karena ketika ketika bekerja tentu melibatkan apa hubungan emosional yang baik akhirnya jadi akan bagus untuk kerjaan itu deh." (WS5, A1, 11, 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 berinteraksi dengan lingkungan dan anggota yang berada di tempat kerjanya yang baru.

"Kalau pemfektuan keculhan sebenarnya ceh gaula yeh, hanya mungkin butuh waktu, butuh proses. Jadi bukan keculhan tapi adaptasinya untuk untuk apa beradaptasi dengan mereka karena lain ketika, ketika ceh kaulanlah saya masuk ke lingkungan yang baru di akmal, di Psi akmal kan saya tentunya harus beradaptasi cehh mereka pun juga seperti itu ketika nanti ada personel baru yang masuk ke Psi akmal otomatis mereka perlu adaptasi. Nah ini sebenarnya ceh bukan keculhan tapi apa ceh mempercepat apa adaptasi, artinya dengan dengan kita apa saling komunikasi, saling berinteraksi itu kan akan lebih mempercepat proses adaptasi. Jadi bukan keculhan tapi mungkin waktu adaptasi aja dek gitu dek" (WS5, A1, 11, B96-106)

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan setiap 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.

"Iah, 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 cehh tidak paham tentang tugasnya atau dia tidak mau melakukan tugasnya. Nah ini harus kita lihat kalo misalnya dia tidak paham tentang tugasnya otomatis cehh 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 hener-bener kami saya panggil dan ya berikan apa berikan arahan-arahan ya cehh memastikan si dia paham bahwa suatu tugas suatu pekerjaan itu adalah merupakan resiko jabatan, adalah resiko pekerjaan dan itu untuh, untuh di

awal sudah merupakan janji kita, nah seperti itu dek." (WS5, A1, 11, 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 bujukan tidak langsung subjek terima selaku pemimpin, akan tetapi di tampung terlebih dahulu dan akan di faham berdasarkan urgensinya.

"Sech pendapat ya dek ya? Nah kalo pendapat itu eeh tidak selamanya saya terima itu saya tampung. Artinya begitu anggota memberika suatu apa masukan, saran tentunya kita tampung. Bukan semesta-mesta kita terus meng eratkan, enggak. Kita tampung kita har urgensinya apa, keuntungannya apa, lebihlannya apa, terus bermanfaat lebih besar atau tidak. Nah, dari situ eeh dari kita akan apa eeh eeh memilih keputusan yang terdapat sama dengan apa yang disampaikan anggota terdapat ya saran dari anggota itu menjadi inspeksi dan salah satu data untuk memilih keputusan dari saya, gitu dek." (WS5, A1, 12, 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.

"Apakah ada masalah kepercayaan ya? Nah kalo saling trust apa eeh kepercayaan diri tentunya berasal dari saya sendiri. Saya percaya 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 eeh saya percaya pada

kesempatan mereka maupun integritas mereka. Nah ketika saya memberikan kepercayaan ke mereka tentunya mereka juga akan lebih percaya ke saya, nah ketika terdapat suatu kepercayaan ini kita suatu tugas sebesar apapun akan bisa kita jalani dengan baik." (WS5, A1, I2, B196-204)

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

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan berhubungan 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, jadi ini jelas minat berbeda apa dulu, ya. Tentunya minat akan saya lihat kira-kira setiap anggota itu dia concern nya ke arah mana. Ketika mereka saya lihat ohh dia mempunyai minat ataupun apa namanya bakat tertentu ya akan saya coba 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 coba berikan kesempatan tentunya dengan apa namanya melihat kesibukan yang ada di staff kita di Pati akhir. Sebagai contoh misalnya ceeh anggota akan apa mengembangkan kemampuan Bahasa Inggris misalnya, nah silahkan cari misalnya anggota yang akan ceeh apa melakukan apapun apa ceeh meningkatkan jenjang pendidikannya ke arah S2 misalnya, gak masalah yang penting akan kita lihat kira-kira waktu kapan bisa sekolah, tentunya dilihat dari kesibukan-kesibukan kapan itu sih dek. Yeah, nah betul jadi minatnya, minatnya ke arah mana harus jadwalnya karena urutannya, artinya ya bisa mengembangkan mereka tetapi tapi juga tidak menggrang tugas dari dimas." (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 juga sebaliknya maka subjek akan memberikan masukan dari sisi lain untuk keselanjutnya.

"Nah, kalo *feedback* tentunya kita akan melihat ee sejauh mana si staff atau anggota-anggota saya itu bekerja. Ketika seorang anggota saya bekerja dengan baik tentunya akan saya kasih *feedback* yang positif. Nah ketika ada anggota yang mungkin kurang baik kerjanya tentunya akan saya berikan eeoh saran masukan, tapi tidak apa tidak seolah-olah ee memberikan hukuman ya. Jadi ee kalo saya punya ketika anggota salah ketika anggota kurang baik dalam bekerja akan saya berikan apa masukan, saran eeoh untuk perbaikan (itu) ya dengan cara-cara yang dewasa tentunya." (W55, A1, D1, [22:56:25.3])

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 eeoh melihat diri saya tentunya kan tidak akan objektif pasti

akan subjektif, nah ketika akan menanyakan esei 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 nilai apa esei merupakan yang jujur dari anggota berkaitan dengan gaya kepemimpinan saya, gitu deh" (WS5, A2, 11, H276-279)

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

"Nah kalo keuntungan akan 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 esei energi-energi positif itu kan akan memutarakan kepada yang lain ya. Jadi inisiatif orang lain, inisiatif staff saya yang positif itu akan dilihat orang lain dan akan memulus positif kepada orang itu, sehingga memang kalo dilihat positifnya apa ya tentunya positif buat dia sendiri dan tentunya organisasi" (WS5, A2, 11, H299-312)

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 er keinginan-keinginan yang tentunya untuk organisasi akan saya er fasilitasi dan target mereka juga er mau ada bawahan artinya mau ada bawahan yang terdorong memiliki kebutuhan kebutuhan

yang esch harus dia lakukan ketika di jam-jam kerja, contoh misalnya, misalnya ketika jam dinas jam kerja dia memiliki esch apa esch keinginan untuk mengantar anaknya 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 memanfaatkan tentunya demikian. Ketika dia sudah diberikan apa izin untuk melaksanakan apa namanya membantu keluarga segala macam itu kan, itu bentuk apresiasi saya dan dan kalo esch sudah saya beri apa apresiasi yang positif seperti itu tentunya dia akan lebih bagus lagi dalam bekerjanya di lingkungan staff pathology" (WS5, A3, 11, B325-345)

4) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan

a) Adanya fasilitas yang memadai

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan berkaitan dengan fasilitas di tempat kerja yang memiliki 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 bilang yah, jadi kalo misalnya saya sih semua udah terdida terus apa namanya kegiatan-kegiatan juga sudah terdida dengan baik. Semua fasilitas apa ruangan, terus eee apa namanya hal-hal yang menunjang pekerjaan juga sudah terdida 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, 11, B358-365)

5) Perhatian pada kesejahteraan bawahan

a) Bertindak dengan menggunakan cara yang sopan

Berdasarkan wawancara yang dilakukan berkaitan dengan bertindak secara sopan dalam mengontrol emosi ketika anggota bawahan melakukan kesalahan maka hal pertama kali yang

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

"nah pertama tentunya introspeksi, nah saya akan berika introspeksi ketika anggota salah mengerjakan sesuatu apakah saya yang salah dalam memberikan instruksi, apakah saya salah dalam apa ee memberikan tugas-tugasnya tersebut, apakah mungkin kurang detail nah tentunya saya akan lebih kritis deh, sebelum saya menyalahkan anggota, yaa. Ketika misalnya oh saya sebenarnya sudah memberikan apa ee sesuatu tugas dengan detail misalnya seperti itu, saya tidak serta-merta harus menyalahkan tapi saya akan menyoroti lingkungan di sekitar dia. Lingkungan di sekitar dia kan ada itu misalkan kavestasi dia mau arahan dia atau lingkungan sekitar dia bagaimana kerjanya dia, nah dari situ baru kita akan lihat oh ya anak ini mungkin ada si anak ini mungkin ya tadi di awal tadi saya sampaikan orang itu kan ada yang dia mau, mau atau mungkin dia mau tapi tidak mau, nah tinggal dilihat disini deh. Kalau dia mau dan tidak mau berarti kan harus kita motivasi, kita dorong. Kita berikan support lah biar dia mau gitu." (WSS, A5, H, B375-415)

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

"nah kalo peraturan jelas ada sanksi hukumnya, walaupun tetap harus dijatuhkan ya, ya sesuai dengan porsi apa namanya ee pelanggaran yang dilakukan, tentunya sanksi itu kan sebenarnya sudah ada peraturan ada sanksi dan semua staff, semua militer semua tentara itu kan ya arahan dan sanksi nya dan kalo melanggar anggota saya melakukan hal yang apa melanggar tindakan karena disini ada sanksi hukum ya harus diikuti harus di laksanakan ya, lagi dilihat itu, setelah itu ya harus kita berikan ee pendampingan, kita berikan masukan, kita berikan pendampingan kita kasih saran masukan si ~~itu~~ ya apa namanya ee perilaku yang dia lakukan yang salah itu tidak akan berulang lagi dan tidak

akan menjadi ceeb apa manusia ceeb memikat di teman-teman yang lain, itu kan yang pertama jadi sanksi itu yang pertama untuk memberikan pembelajaran buat yang bersangkutan yang kedua untuk memberikan efek kepada orang lain sehingga mereka akan berfikir bahwa setiap hukuman setiap ceeb pelanggaran ya pasti ada konsekuensi hukuman ataupun sanksi." (WSS, A5, 11, 420-445)

b) Memperjuangkan kepentingan bawahan

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

"Oh ya. Lalu ada permasalahan pribadi ya itu jadi kribail ya saya akan menanggapi dan saya akan menanyakan kembali apakah cee kribailmangum menerima tugas yang saya berikan atau cee kribailmangum dia dalam menyelesaikan tugas. Kalau masalah dia tidak, tidak mampu untuk menerima apa yang saya sampaikan berarti saya akan mengalokasikan ulang secara detail. Tapi kalo misalkan dia tidak mampu menyelesaikan tugasnya berarti akan saya cee apa namanya cee berikan utupmu nanti di cee perbantukan ke staff yang lain, tapi dia tetap ikut dalam melaksanakan cee penyelesaian tugas sehingga tugas bisa dituntaskan dengan tepat dia juga bisa mengembangkan pribadinya, kemampuannya." (WSS, A5, A2, B450-464)

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 ada apa namanya ada staff yang punya permasalahan baik pribadi maupun pekerjaan ada apa ke saya selaku kepala psikologi ya. karena kan disini juga saya ada ada apa namanya sebagai kepala 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 yah kita berbincang permasalahan itu selesai, gitu deh." (WSS, A5, A3, H487-490)

6) Mempertitungkan faktor kepanasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas yang di percayakan padanya

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 iya. Kalau komunikasi tuh kan sebenarnya ada komunikasi verbal dan nonverbal. kalo nonverbal biasanya saya kadang saat apel, atau saat kumpul-kumpul saya akan memberikan suatu arahan apa terkadang tidak formal atau 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 ada sekian formal apa kegiatan komunikasi saya terhadap olahraganya, salah olahraganya bersama saat kita jalan barang itu kan sarana komunikasi sebenarnya yang non verbal kan disini berarti ya ka psi ini apa merangsang kita semua, nah ka Psi ini tidak tidak membedakan satu dengan yang lain, terus oh ka psi ini tidak, tidak menempatkan dirinya sebagai pimpinan ya kan, di suatu-sat tertentu bisa aja 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 salah satu ya saya orang yang ini kalau mendapat suatu pekerjaan ataupun tugas itu tidak ya memberikan tugas yang terkesan berat artinya mungkin tugas yang dari atasan yang saya terima itu berat tapi penyampaian ke anggota itu jangan eee menggunakan seolah-olah pekerjaan tuh berat, jadi kalau bagi saya mungkin 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 selanjutnya itu kan terkadang selesai dengan santai atau selesai dengan eee muka yang merengut, gitu. Kalau saya memilih untuk menyelesaikan tugas dengan santai. Artinya dengan santai itu ya ketika kita bisa menyelesaikan tugas santai tapi selesai, gitu deh.” (WS5, A6, 12, B545-550)

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

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

"Nah kalo adf itu ya jadi saya tidak membedakan-bedak umur di sini staff saya itu ada yang PNS, ada yang militer, ada yang perempaan, ada yang laki-laki, ada yang muda ada yang tua. Kalo saya, prinsipnya itu 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 hormat si. Artinya di sini ya saling komunikasi, apa saling mengahin kebersamaan dan sama, semua diikutin saya sama. Kalo bagus ya saya beri apresiasi kalo yang kurang bagus ya kita berikan *see feed back*." (WS5, A7, 11, H610-627)

berdasarkan wawancara yang telah dilakukan berkaitan dengan pernyataan di atas bagaimana cara subjek memberikan instruksi 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 instruksi 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 mediat tugas yang akan saya beri tugas, ya. Kalo yang akan saya beri tugas itu levelnya, level perwira ya saya akan memberikan tugas secara umum tidak selab detail. Artinya apa, artinya saya akan memberikan kesempatan perwira itu untuk mengembangkan diri dia. Kalo misalkan saya memberi dengan detail berarti saya tidak menghargai dia sebagai perwira yuh sehingga ketika saya memberikan apa instruksi *see* umum ya saya berharap dia akan berkembang dan dia akan membuat dan apa *see* bisa mengahap inisiatif-inisiatif mereka. Nah selanjutnya ketika saya *see* memberikan apa *see* perintah kepada apa namanya *see* level-level dibawahnya ya kan saya akan lebih detail karena kalo misalnya

tidak detail mereka tidak akan ada sanggup dan levelnya memang mereka hanya detail level-level dibawah mereka, gitu dek." (WS5, A7, 1). B653-654)

E. Pembahasan

1. Gaya Kepemimpinan kepala Psikologi Akademi Militer

Gaya kepemimpinan di definisikan oleh (Hutahasan, 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 perlu untuk mengetahui 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 keefektifitasnya 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 menimbulkan 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 buvahan untuk mengetahui karakter dari setiap anggotanya. Hal tersebut juga di sampaikan oleh subjek ketika ada anggotanya yang melakukan kesalahan maka subjek akan memangginya dan akan menanyakan kepada anggotanya secara personal tidak menegor anggotanya satu itu juga.

Sementara itu untuk membina hubungan sesama saling memperbaiki, ketika ada pendapat dari buvahnya maka pendapat tersebut tidak langsung subjek terima akan tetapi akan di tampung terlebih dahulu dan di lihat tingkat keurgencynya, 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 situ lah pemimpin akan mengambil sebuah keputusan. Sementara itu untuk membina iklim saling percaya subjek akan memberikan kepercayaan terhadap anggotanya dengan cara memperlakukan setiap anggotanya itu sama tidak ada anggotanya yang subjek beda-bedakan. Subjek percaya semua anggotanya memiliki kemampuan di bidangnya masing-masing.

Sementara itu dalam hal memperlakukan buvahan 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 bahkan dalam mengembangkan ilmunya

tersebut tidak akan menganggu tugasnya sebagai anggota TNI. Berdasarkan hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Prasetyo, Sugiono, 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 di maksud 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 di berikan 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 di dapatkan dari anggotanya ketika memiliki ide yang positif tentunya anggotanya akan memiliki inisiatif yang tinggi yang dapat di artikan bahwa subjek akan berkembang.

c) Memperhitungkan perasaan para bawahan

Memperhitungkan perasaan para bawahan yang di maksud adalah perhatian pada bawahan yang merupakan sisi yang berdasarkan pada aspek

kenyamanan 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 pemenuhan 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 pemenuhan kenyamanan yang diberikan anggotanya yang akan menciptakan harapan bagi perilaku anggotanya. Adanya fasilitas yang memadai, menurut subjek fasilitas yang berada di psikologi Akademi Militer sudah memadai mulai dari peralatan untuk kegiatan dan fasilitas yang ada di ruangan sudah memadai. Adapun hal-hal yang dapat meningkatkan kinerja anggotanya sudah tersedia sehingga dapat bekerja dengan baik. berdasarkan hal tersebut didukung dengan penelitian yang di lakukan oleh (Jufriani, 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 menggunakan cara yang sopan dan mendukung dan memperhatikan 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 apabila karena salah pahamannya subjek dalam memberikan instruksi atunkah kesalahan yang di akibatkan oleh anggotanya sendiri. Apabila anggotanya melanggar aturan yang telah di tentukan maka anggotanya akan kena sanksi sebagai buktinya 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 di hadapi.

D) 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

hormati 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 di berikan saat adanya kegiatan seperti mengajak anggotanya untuk berolah raga bersama.

Selanjutnya cara subjek untuk memastikan lingkungan yang nyaman bagi para anggotanya adalah ketika subjek mendapatkan tugas dari atasannya untuk di kerjakan para anggotanya cara penyampaiannya berbeda dengan atasan subjek. Subjek akan menyampaikannya dengan bahasa yang pas sehingga mudah untuk di pahami 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 (Mudapa, 2021) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola secara menyeluruh berdasarkan tindakan pemimpin baik yang terfikat maupun tidak terfikat.

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 membedakan 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 membedakan baik itu laki-laki maupun perempuan, baik itu maupun muda dan tua akan terjati 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 singkat. 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 singkat.

2. Motivasi Kerja Guru Militer Akademi Militer

a) Adanya kedisiplinan dari karyawan

Adanya kedisiplinan diri yang dimaksud adalah kedisiplinan yang ditunjukkan oleh para guru militer dalam melakukan aktivitas-aktivitas kerja yang sesuai dengan aturan baik tertulis maupun lisan dan sangsi menertima sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan. Menurut Harbolok (Akmaluddin & Hugiul, 2019) disiplin memiliki tujuan yaitu untuk membentuk perilaku-perilaku dengan sedemikian rupa hingga perilaku tersebut sesuai dengan perintah yang telah ditetapkan oleh pemimpin. Berdasarkan hal tersebut dalam hal melakukan aktivitas kerja sesuai dengan aturan tertentu terkait dengan sanksi apabila mendapatkan tugas yang kurang jelas maka keempat subjek yang di wawancara akan menanyakan kembali kepada yang memberikan tugas ketika pemimpin dalam memberikan instruksi 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 menyanyikan 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 peralatan 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, menurut 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 Karida (Fryanto, 2018) semesta 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 di lakukan oleh (Fiyanto, 2018) bahwa apa yang di lakukan 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 kemiran pangkat dan tentanya akan merekrut anggota

baru, pada awalnya pasti anggota baru belum begitu menguasai pekerjaan yang ada di dunia kerja oleh karena itu di butuhkan motivasi dari para anggota lain 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 menemani langsung dan akan membantunya. Berbeda dengan yang di lakukan subjek 4 dimana subjek 4 akan melihat dulu keefektifan dan sempit kinerjanya dalam bekerja, kemudian di akhir hari akan di berikan saran untuk kedepannya. Selanjutnya dalam membantu rekan kerja yang kebingungan subjek 1 akan langsung turun langsung untuk membantu rekan kerjanya yang mengalami kebingungan.

8. 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

26 maksimal sesuai dengan batas waktu yang telah di tentukan. Untuk 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 tentukan, 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 legawa, 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 peristiwa lainnya ketidakseimbangan antara tuntutan dan kemampuan. 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 melibatkan orang lain untuk itu hanya untuk tempat bercerita, untuk mendiskusikan permasalahannya sampai dengan ikut campur dalam pengambilan keputusan untuk menyelesaikan permasalahannya. 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 hambat 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 si sukai tetap harus dikerjakan. Hal tersebut didukung berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Tilim, 2019) yang menyatakan bahwa seorang pemimpin akan mempengaruhi bawahannya untuk menaati perintah dari seorang pemimpin sekalipun hasratnya 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 para 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. Mengkapi 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 di luar 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 persoalan 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 kewenangannya terlebih dahulu dan berdasarkan situasinya, apakah subjek 3 mempunyai wewenang untuk mencanpuri urusan tersebut atau tidak, selain itu dalam mencari solusi subjek akan berkoordinasi dengan anggota lainnya. Selanjutnya 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.

BAB V

A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan diatas, maka peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan kepala psikologi Akademi Militer berpengaruh terhadap motivasi kerja guru Militer Akademi Militer Magelang. Motivasi kerja para anggota guru Militer tersebut dapat digambarkan dengan banyaknya indikator pada aspek daya tahan terhadap tujuan yang terpetuhi secara positif.

B. Saran

1) Bagi Mahasiswa

Penulis memberi saran bagi mahasiswa yang akan melakukan penelitian di Akademi Militer Magelang agar mempelajari struktur organisasi yang ada di Akademi Militer Magelang baik melalui google atau bertanya dengan orang yang lebih paham dengan struktur organisasi yang ada di Akademi Militer Magelang. Agar nantinya tidak keliru dalam penentuan subjek penelitian.

2) Bagi Program Studi dan Instansi

Pelaksanaan program MBKM mendatang diharapkan setiap prodi telah mempersiapkan dengan matang sebelumnya serta memberikan program yang terjadwal sehingga ketika dilipungan tidak terjadi kesalah pahaman antara informasi yang disampaikan ke mahasiswa dengan informasi yang disampaikan ke supervisor lapangan.

Universitas diharapkan dapat mempermudah mengenai kesulitan yang dialami mahasiswa magang maupun penelitian saat berada di area magang maupun penelitian sehingga mahasiswa yang melakukan magang dan penelitian dapat menyelesaikan programnya hingga akhir.

A) Bagi penelitian selanjutnya

Penelitian selanjutnya diharapkan melengkapi data yang kurang dan terbatas dalam pemilihan subjek, diharapkan kedepannya dapat dipastikan kecapaian subjek dan

PERPUSTAKAAN
JENDERAL ACHMAD YANI
YOGYAKARTA