

# Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Anggota Korps Brimob Polri

Rio Adi Putra<sup>1</sup>, Jarot Prianggono<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Sekolah Tinggi Ilmu Kepolisian PTIK<sup>1</sup>, Jl. Tirtayasa No.6, RW.4, Melawai, Kec. Kby. Baru, Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 12160

Correspondence : <sup>1</sup> rioadiputra05@gmail.com, <sup>2</sup> komputerstik@gmail.com

## *Abstrak*

Anggota Brimob adalah aset sumber daya manusia Polri yang strategis sehingga motivasi kerja anggota sangat berpengaruh dan berdampak terhadap kinerja individu dan organisasi. Beberapa penelitian telah mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor terpusat seorang pimpinan dalam organisasi yang menentukan terhadap motivasi, sedangkan budaya dalam suatu organisasi menjadi faktor lain dalam memotivasi anggotanya. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi menjadi pilihan strategis dalam Korps Brimob Polri untuk menentukan motivasi anggotanya. Permasalahannya adalah sejauhmana gaya kepemimpinan dan budaya organisasi mempengaruhi motivasi anggota Korps Brimob Polri. Penelitian ini adalah studi untuk mengukur pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja anggota Brimob Polri. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kuantitatif agar pengaruh kedua faktor tersebut dapat diukur. Metode yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan menjadikan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai variabel independent dan motivasi kerja sebagai variabel dependen. Survei telah dilakukan terhadap 138 responden anggota Korps Brimob Polri baik Pelopor maupun Gegana. Hasil analisis memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan dengan koefisien determinan sebanyak 54% dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan dengan koefisien determinan sebesar 66,5%. Kedua variabel juga secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

## *Abstract*

*Brimob members are strategic human resource assets of the Police so that the work motivation of members is very influential and has an impact on individual and organizational performance. Several studies have revealed that leadership style is one of the central factors of a leader in an organization that determines motivation, while culture in an organization is another factor in motivating its members. The leadership style and organizational culture are strategic choices in the Brimob Police Corps to determine the*

*motivation of its members. The problem is the extent to which leadership style and organizational culture influence the motivation of members of the Police Mobile Brigade Corps. This research is a study to measure the influence of leadership style and organizational culture on the work motivation of members of the Police Mobile Brigade. The research was conducted with a quantitative approach so that the influence of these two factors can be measured. The method used is multiple linear regression analysis by making the leadership style and organizational culture as independent variables and work motivation as the dependent variable. The survey has been conducted on 138 respondents from the Brimob Police Corps members, both Pioneers and Gegana. The results of the analysis show that leadership style has a significant effect with a determinant coefficient of 54% and organizational culture has a significant effect with a determinant coefficient of 66.5%. The two variables also simultaneously have a significant effect on work motivation.*

*Keywords: leadership style, organizational culture, work motivation, multiple linear regression*

## **Pendahuluan**

Keberhasilan Brimob sebagai korps khusus di Polri sangat ditentukan oleh kualitas personelnya. Salah satu yang mempengaruhi kualitas personel adalah motivasi kerja. Sehingga dapat diartikan bahwa seluruh personel Brimob dituntut memiliki motivasi yang baik agar dapat menjalankan tugasnya secara profesional. Personil Brimob merupakan aset SDM Polri yang penting sehingga motivasi kerja anggota harus dijaga dengan baik agar kualitas kinerja dapat memuaskan. Dari perspektif manajemen sumber daya manusia dan teori perilaku organisasi, motivasi kerja merupakan salah satu variabel penting yang dapat berkontribusi untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Oleh karena itu, motivasi kerja merupakan parameter penting dari efektivitas pengelolaan sumber daya manusia dan perilaku organisasi. (Stephen Robbin, 2008; Ivan Cevich, 2010).

Kualitas kinerja personel dalam suatu organisasi kepolisian kemudian sangat bergantung pada kemampuan pimpinan untuk dapat menciptakan lingkungan yang mampu memotivasi anggota organisasi tersebut. Hal ini menjadi tantangan bagi pimpinan Polri untuk memotivasi personel agar bekerja maksimal. Seorang pemimpin dituntut untuk mengetahui kebutuhan personelnya sehingga dapat menjadikan pemenuhan kebutuhan tersebut sebagai motivasi kerja agar kinerjanya dapat lebih memuaskan.

Salah satu kekhawatiran yang dimiliki sebagian besar organisasi seperti Polri adalah memanfaatkan personel mereka yang merasa positif tentang pekerjaan serta memotivasi karyawan yang tidak puas untuk berakhir dalam situasi yang saling menguntungkan baik bagi perusahaan maupun pekerja. Ulrich (2002) menyatakan bahwa seorang pekerja yang termotivasi akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk mencapai misi, tujuan dan sasarannya. Ini juga akan melibatkan semua untuk membangun budaya organisasi yang kuat. Selain itu, karyawan yang termotivasi akan merasa memiliki kemitraan strategis dengan organisasi dan komitmen serta loyalitas mereka akan meningkat dari hari ke hari (Anne, 1994).

Demikian juga menurut penelitian Buttner dan Moore (1997) tentang “Karyawan yang Bahagia Membuat Karyawan yang Produktif”. Mereka menemukan bahwa ketika sikap dan motivasi karyawan meningkat sebesar 5%, dampak pada kepuasan pelanggan meningkat sebesar 1,3%, dan pendapatan meningkat sebesar 5%. Jadi, karyawan yang termotivasi biasanya menghasilkan lebih dari yang lain dan karenanya kepuasan pelanggan meningkat. Karyawan yang termotivasi dapat mempengaruhi keuntungan perusahaan dan menjadikan tempat kerja sebagai tempat di mana

karyawan ingin berinteraksi, bukan sekedar tempat “mengambil gaji” (Nandanwar, Surnis, Nandanwar 2010). Selain itu, organisasi yang termotivasi dengan baik pasti akan memiliki karyawan yang lebih termotivasi dan karenanya mereka akan lebih produktif dan ini akan mengarah pada penghematan biaya yang ekstrem (Urichuck, 2002). Karyawan/anggota yang puas memiliki dampak positif pada budaya perusahaan/organisasi, menghasilkan banyak keuntungan/hasil yang tidak berwujud tetapi sama pentingnya (Yongsun, Barbara, Christy, 2002). Mereka juga melihat bahwa orang, termotivasi dengan mengirim mereka ke luar negeri untuk tinggal dan bekerja, dipandang sebagai sumber daya yang berharga karena mereka memberi lebih dari biasanya ketika mereka kembali.

Di sisi lain, Deci dan Ryan (1985), memastikan bahwa organisasi yang karyawannya memiliki motivasi rendah sangat rentan terhadap tantangan internal dan eksternal karena karyawannya tidak akan berusaha keras untuk menjaga stabilitas organisasi. Organisasi yang tidak stabil akhirnya berkinerja buruk. Perusahaan perlu memotivasi karyawan mereka dan membuat mereka tetap termotivasi untuk mendapatkan keuntungan produktivitas dan memastikan daya saing mereka. Terkadang orang yang diberi tanggung jawab merasa termotivasi dan melakukan yang terbaik dan bekerja keras sesuai dengan itu (Ludivine, 2011). Mansoor (2008) juga melihat bahwa motivasi adalah tentang menciptakan lingkungan di mana karyawan akan termotivasi dan karenanya bekerja dengan upaya penuh mereka. Jadi, organisasi harus memotivasi karyawannya untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan mencapai visi dan misi perusahaan (Philip, Yu-Fang, Liang-Chih, 2007). Jonathan, Christine dan Yvonne (2002) mengidentifikasi bahwa motivasi yang lebih besar akan memiliki efek langsung pada peningkatan produktivitas melalui upaya yang lebih besar dan kemungkinan inovasi.

Personil Korps Brimob banyak melakukan tugas penunjang dan pendampingan bagi tugas operasional Polri untuk menciptakan dan memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat. Oleh karena itu, perilaku dan sikap melayani masyarakat secara profesional, berintegritas dan manusiawi menjadi penting untuk membangun citra polisi. Dalam era pemolisian yang demokratis, sikap dan perilaku anggota dalam melayani masyarakat dituntut untuk mengedepankan metode pemolisian yang humanis dan profesional. Cara-cara penggunaan kekerasan dan kebrutalan dalam pemolisian sudah tidak sesuai lagi sebagai “polisi sipil”, sehingga motivasi kerja anggota mendukung terwujudnya sikap dan perilaku positif dari dampak tingginya motivasi kerja anggota organisasi.

Rasionalitas fokus pada penelitian Korps Brimob, praktis karena Korps Brimob merupakan salah satu unit organisasi di tingkat Mapolres yang memiliki peran dan fungsi dalam memberikan dukungan penuh terhadap terwujudnya keamanan, ketertiban dan ketertiban di masyarakat. Selain itu, peran strategis Brimob lebih spesifik terkait dengan tugas kepolisian dengan intensitas tinggi yang dibebankan kepada Korps Brimob.

Organisasi kepolisian khususnya anggota Brimob merupakan aset sumber daya manusia yang paling strategis dan penting dalam mendukung tugas kepolisian untuk menciptakan keamanan dan ketertiban masyarakat. Gaya kepemimpinan merupakan variabel yang penting dan menarik untuk dikaji dalam penelitian ini karena fenomena gaya kepemimpinan khususnya gaya kepemimpinan otokratis diasumsikan sebagai ciri gaya kepemimpinan dalam organisasi Brimob yang cenderung militeristik.

Penelitian ini menempatkan gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan otokratis dan gaya transformasional sebagai variabel gaya kepemimpinan yang dianggap berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan indikator penting dari perspektif manajemen

sumber daya manusia, sehingga kajian motivasi kerja anggota Brimob merupakan fenomena yang menarik untuk dikaji terkait dengan gaya kepemimpinan. Anggota organisasi yang memiliki motivasi kerja yang baik akan mencerminkan sikap dan perilaku yang positif terhadap pelaksanaan tugas di lapangan dalam pelayanan keamanan dan ketertiban kepada masyarakat. Motivasi kerja yang memiliki dimensi intrinsik dan ekstrinsik akan berimplikasi pada bagaimana anggota organisasi bersikap dan berperilaku terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Mengingat anggota Brimob juga mengemban tugas yang berorientasi pada pelayanan di bidang keamanan dan ketertiban masyarakat, maka perilaku positif anggota Brimob dalam memberikan fungsi pelayanan menjadi sangat penting. Anggota organisasi yang tidak memiliki motivasi yang tinggi tentunya akan berimplikasi pada kematangan psikologisnya.

Dengan adanya Satgas Brimob yang harus siap bekerja setiap saat dan mencakup seluruh wilayah Indonesia, maka diperlukan motivasi kerja yang tinggi untuk dapat dan mendukung kelancaran dan keberhasilan tugas yang diamanatkan negara kepada unit-unit Brimob. Menurut pengamatan sebagai anggota Brimob, tingkat motivasi kerja anggota Brimob tidak menunjukkan peningkatan yang diharapkan yang ditunjukkan dengan fenomena banyaknya anggota yang mengusulkan untuk pindah ke unit organisasi kepolisian lain yang dianggap memberikan kebutuhan yang lebih baik bagi setiap individu anggota. dari organisasi. Fakta empiris yang menunjukkan fenomena tersebut adalah sejumlah data usulan mutasi personel satuan kerja Brimob Polri yang jumlahnya cukup signifikan. Pada tahun 2020 ada lebih dari 200 anggota Brimob yang mengusulkan untuk dipindahkan ke satuan kerja fungsi kepolisian lainnya. Selain itu, pada tahun 2019 dan 2020 terdapat 71 kasus anggota Brimob yang melanggar disiplin, kode etik dan disertai yang pelanggarannya cukup tinggi (Muhammad Bagus, 2021).

Fenomena empiris yang terjadi seperti data di atas menunjukkan keyakinan akan pentingnya motivasi kerja anggota untuk berkomitmen melaksanakan tugas di unit kerjanya yang bertugas. Fenomena tingginya jumlah anggota Brimob yang akan dimutasi ke unit organisasi lain di lingkungan institusi kepolisian menunjukkan permasalahan rendahnya motivasi kerja karena tidak terpenuhinya kebutuhan individu yang mendorong motivasi kerja. Gaya kepemimpinan diharapkan mampu menciptakan motivasi kerja bagi anggota organisasi yang merupakan variabel yang diduga mempengaruhi motivasi kerja anggota Brimob. Berdasarkan fenomena dan data empiris tersebut, maka penting dilakukan penelitian ini untuk mengkaji gaya kepemimpinan yang diduga mempengaruhi motivasi kerja anggota Brimob dan latar belakang masalah penelitian ini dirumuskan dalam pertanyaan penelitian dan tujuan penelitian berikut ini. Permasalahan empiris yang memperkuat terjadinya permasalahan motivasi kerja anggota Brimob memperkuat anggapan bahwa permasalahan motivasi kerja merupakan isu penting yang dikaji dalam penelitian ini.

### **Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan uraian di atas, ada beberapa pertanyaan penelitian menarik yang disusun untuk dianalisis dalam penelitian ini. Pertanyaan penelitiannya adalah:

- 1) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja anggota Korps Brimob Polri?
- 2) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja anggota Korps Brimob Polri?
- 3) Apakah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja anggota Korps Brimob?

## Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut (1) Menguji secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja anggota Korps Brimob Polri; (2) Menguji secara empiris pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja polisi anggota Korps Brimob; dan (3) Menguji secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja anggota Brimob.

## Teori dan Konsep Penelitian

### 1. Ilmu Kepolisian

Ilmu Kepolisian merupakan konsep ilmiah yang menjelaskan seluk beluk kepolisian dan kegiatan pemolisiannya. Ada banyak definisi yang diberikan oleh berbagai ahli, khususnya para ahli ilmu kepolisian. Pertama, menurut Prof. Mr. Djokosoetono (dalam Ismail, 2015), ilmu kepolisian (*Politie Wetenschappen*) adalah segala pengetahuan (kompleks) yang dibutuhkan dalam menjalankan tugas kepolisian. Ismail dkk. Al. (2020) juga menyatakan bahwa konsep ilmu kepolisian merupakan konsep ilmu terapan, yang dimaksudkan untuk membantu kehidupan suatu masyarakat. Dr. A. Wahyurudhanto juga menyatakan bahwa Ilmu Kepolisian adalah ilmu yang dapat digunakan, dipadukan, dan diramu dengan tujuan untuk melihat, memahami, mengkaji, mengobati dan mengelola berbagai permasalahan sosial yang ada di masyarakat serta permasalahan dalam mengelola fungsi kepolisian. dan lembaga untuk mendukung tugas kepolisian. dalam menciptakan tatanan sosial. Definisi konseptual inilah yang dijadikan dasar acuan sekaligus batasan penelitian ini agar selalu dalam ranah penelitian ilmu kepolisian.

### 2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah paradigma di mana pemimpin mempengaruhi pengikutnya untuk bekerja melampaui harapan dengan membuat mereka lebih sadar akan pentingnya dan nilai tujuan, mempengaruhi mereka untuk melampaui kepentingan diri sendiri demi kebaikan kelompok atau organisasi, dan dengan menarik. untuk kebutuhan tingkat tinggi mereka (Burns, 1978). ; Bas, 1985). Bass (1985, 1995) dan Bass dan Avolio (1991, 1997) mengkonseptualisasikan model kepemimpinan transformasional dengan empat komponen: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual. Pengaruh ideal adalah kepribadian atau karakteristik dan atribut perilaku yang memungkinkan seorang pemimpin untuk menanamkan kebanggaan dan rasa hormat pada pemimpin dan menjadikannya panutan yang dapat dipercaya dan energik bagi para pengikutnya (Rowold & Heinitz, 2007). Dengan demikian, pengaruh ideal seorang pemimpin berfungsi untuk mengubah pengikut dengan menciptakan perubahan dalam tujuan, nilai, kebutuhan, keyakinan, dan aspirasi mereka (Rowold & Heinitz; Yukl, 2002). Transformasi ini dicapai dengan menarik konsep diri pengikut, yaitu nilai-nilai dan identitas pribadi mereka. Tujuannya adalah untuk menarik komitmen, memberi energi kepada karyawan, menciptakan makna dalam kehidupan karyawan, menetapkan standar keunggulan, dan mempromosikan cita-cita yang tinggi. Ini kemudian akan menjembatani kesenjangan antara masalah organisasi saat ini dan tujuan dan aspirasi masa depan (Huang, Cheng, & Chou, 2005).

### 3. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Dalam gaya kepemimpinan otoriter, Alkahtani et al. (2011) menegaskan bahwa otokratis juga

disebut sebagai kepemimpinan otoriter adalah pendekatan di mana pemimpin memiliki kontrol penuh atas proses pengambilan keputusan, menyusun strategi pada pendekatan organisasi, termasuk teknik pemecahan masalah dan memanfaatkan peluang dengan sedikit memperhatikan saran dan pendapat dari pengikut. Studi tentang atribut menguntungkan dari kepemimpinan otokratis telah menekankan waktu dan kenyamanan dalam proses pengambilan keputusan. Menurut Nanjundeswaraswamy dan Swamy (2012), pemimpin dapat memutuskan suatu organisasi atau kelompok tanpa berkonsultasi atau meminta persetujuan dari sekelompok besar orang. Dalam argumen yang sama, Northouse (2017) menegaskan bahwa beberapa keputusan memerlukan sifat kepemimpinan yang kuat untuk didekati dan hal-hal yang harus dilakukan secara efisien dan tepat waktu. Solaja dkk. (2016) berpendapat bahwa jika pemimpin atau manajer adalah orang yang paling berpengetahuan atau berpengalaman dalam kelompok, teknik tersebut pada akhirnya akan mengarah pada proses pengambilan keputusan yang efektif dan cepat.

#### 4. Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Meneliti penerapan gaya kepemimpinan paternalistik, Dedahanov et al. (2016) dan Jogulu (2010) menemukan bahwa hal itu paling dapat diterapkan pada saat kurangnya kepemimpinan terutama dalam kelompok kecil yang ditandai dengan manajemen organisasi dan waktu yang buruk serta masalah dengan pengembangan dan penerapan strategi yang efektif. Menurut Steers et al. (2012), seorang paternalis yang kuat mengendalikan tim atau organisasi, memberikan tugas kepada anggota yang tepat, dan menetapkan peta jalan strategis termasuk tenggat waktu dan kualitas tugas. Namun, seperti teknik kepemimpinan otoriter, studi menganggap pendekatan kepemimpinan menjadi masalah yang disebut diktator dan orang-orang dengan kontrol penuh (Chen et al., 2014; Chan, 2014). Menurut Dinham dkk. (2011) dan Jeon et al. (2010), kedua pendekatan (paternalistik dan otoriter) memiliki ruang yang sangat kecil untuk keterlibatan karyawan dan umpan balik yang mengarah pada kegagalan untuk mendorong keterlibatan moral, dan kebencian mereka. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Zhang dan Bartol (2010) tentang pemberdayaan kepemimpinan dan kreativitas karyawan, mengungkapkan bahwa pengawasan ketat yang dilakukan oleh beberapa pendekatan kepemimpinan yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan mengurangi stres mengakibatkan seseorang menjadi tidak termotivasi, takut, kesal, dan kurang bekerja. Seperti yang ditunjukkan Bello (2012), teknik ini sebagian besar didasarkan pada atribut dan kemampuan seorang pemimpin. Dalam skenario di mana dia lemah, tidak kompeten, dan tidak memiliki pemikiran kritis dan keterampilan memecahkan masalah, seluruh organisasi dapat menderita konsekuensi besar.

#### 5. Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire

Pendekatan kepemimpinan laissez-faire mengandaikan elemen-elemen mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif melalui menjadikan karyawan bagian dari organisasi yang lebih besar, terlibat dalam pengambilan keputusan, dan menumbuhkan mentalitas yang berorientasi pada tujuan. Menurut Bellom (2012) dan Zareen et al. (2015), tipe pemimpin ini menginspirasi melalui bekerja dengan pengikut untuk mencapai tujuan bersama sambil mempromosikan efikasi diri individu dan keyakinan untuk melampaui harapan di tingkat pribadi dan organisasi.

#### 6. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan dan pemimpin adalah orang yang memiliki pemikiran dalam merancang pekerjaan, prosedur kerja dan mekanisme kerja. Kepemimpinan transaksional lebih berperan

sebagai manajer, karena sebagai manajer seorang pemimpin lebih berperan dalam melaksanakan kegiatan yang bersifat prosedural, manajerial, metodologis dan fisik. Kepemimpinan transaksional lebih menitikberatkan pada sistem penghargaan yang diberikan kepada anggota organisasi sesuai dengan prestasi dan kinerja anggota organisasi. Kepemimpinan transaksional tampaknya lebih cocok diterapkan di kalangan staf yang belum dewasa dan lebih menekankan pada pelaksanaan tugas untuk mendapatkan insentif daripada aktualisasi diri. Bentuk kepemimpinan transaksional didasarkan pada hubungan timbal balik yang saling menguntungkan. Pemimpin dalam organisasi memperhatikan agar bawahan dapat melakukan pekerjaan dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi dan pemimpin memahami serta memenuhi kebutuhan bawahan untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Gaya kepemimpinan transaksional berusaha untuk merencanakan pekerjaan agar dapat dilakukan dengan baik oleh bawahan dan mengembangkan komunikasi timbal balik sehingga pemimpin dan bawahan berkontribusi pada organisasi.

## 7. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Pemimpin otokratis cenderung sejalan dengan teori X yang beranggapan bahwa manusia pada umumnya kurang inisiatif, malas, suka diperintah dan butuh pengawasan. Dalam ulasan ini, banyak definisi yang dikemukakan oleh peneliti disorot dan dibahas. Pro dan kontra menggunakan gaya kepemimpinan otokratis juga dicatat. Gaya kepemimpinan otokratis cenderung kurang mendorong berkembangnya ide-ide kreatif untuk pemecahan masalah sehingga pemimpin dituntut untuk menahan diri dalam melakukan pekerjaan yang sedang dikerjakannya. Sebagai pemimpin, mereka menempatkan diri mereka di depan kelompok karena mereka memfasilitasi kemajuan dan menginspirasi staf untuk mencapai tujuan organisasi. Northouse (2015) mengutip Harry S. Truman, Presiden Amerika Serikat ke-33 yang pernah berkata, "Seorang pemimpin adalah seseorang yang dapat membujuk orang untuk melakukan apa yang tidak ingin mereka lakukan, atau melakukan apa yang terlalu malas untuk mereka lakukan. melakukan". Proses kepemimpinan melibatkan mempengaruhi staf dan diarahkan pada pencapaian tujuan. Adalah pengaruh tindakan, sikap, perasaan dan tujuan seorang bawahan dalam suatu sistem sosial oleh seorang pemimpin dengan kemauan dan kerjasama yang siap dari bawahan yang bersangkutan. Ketika mempengaruhi staf, gaya kepemimpinan tertentu dipamerkan. Eze (2011) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai pola sikap atau tindakan pemimpin menurut persepsi anggota organisasi. Adeyemi dan Adu (2011) lebih lanjut menegaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara khas di mana seorang pemimpin berhubungan dengan stafnya dan menangani tugas-tugas yang ada di depan kelompoknya.

## 8. Budaya Organisasi

Robbins (2002) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Schein (1985) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar memecahkan masalah, beradaptasi dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal. Sedangkan Brown (1998) sebagaimana dikutip oleh Kenneth et al., (2007) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola yang dipelajari dari keyakinan, nilai, dan cara menghadapi pengalaman yang telah dikembangkan sepanjang sejarah organisasi yang bermanifestasi dalam pengaturan material dan perilaku organisasi. Berdasarkan beberapa definisi budaya organisasi di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah norma, nilai, asumsi, keyakinan, kebiasaan yang dibuat dalam suatu organisasi dan disetujui

oleh seluruh anggota organisasi sebagai pedoman atau acuan dalam organisasi dalam menjalankan aktivitasnya baik bagi karyawan. atau untuk kepentingan orang lain.

## 9. Motivasi Kerja

Secara teoritis, motivasi karyawan mengukur komitmen, kreativitas, dan energi yang dibawa individu untuk tugas yang diberikan. Terlepas dari ukuran organisasi atau industri, motivasi karyawan dapat memiliki pengaruh tambahan pada pertumbuhan dan kinerja organisasi. Menurut Lazaroiu (2015), kurangnya motivasi tenaga kerja dapat menyebabkan masalah seperti kepuasan diri, ketidaktertarikan, dan keputusasaan yang meluas. Studi telah menunjukkan bahwa karyawan merasakan kontribusi dan kinerja mereka dalam hal efek jangka panjangnya terhadap organisasi dan membuat perbedaan. Mempertimbangkan pandangan individu yang mengarah pada hasil positif memberikan perasaan pencapaian dan nilai (Yahaya, dan Ebrahim, 2016; Northouse, 2018).

## 10. Teori Hirarki Kebutuhan Abraham Maslow

Maslow mengemukakan teori bahwa ada lima tingkat kebutuhan manusia yang harus dipenuhi oleh karyawan di tempat kerja (Mary & Ann, 2011). Sebelum seorang karyawan dapat pindah ke tingkat hierarki yang lebih tinggi, dia harus puas dan mendapatkan kebutuhan dari tingkat sebelumnya. Lima tingkat kebutuhan manusia yang dijelaskan Maslow dalam teorinya adalah kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri, dan kebutuhan aktualisasi diri. Pertama, kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan dasar yang dibutuhkan setiap individu untuk bertahan hidup. Mereka seperti makanan, udara, tempat tinggal, dan air. Jika kebutuhan dasar ini tidak terpenuhi, maka karyawan tidak akan dapat melewati level ini (Mary & Ann, 2011). Kedua, kebutuhan akan rasa aman adalah kebutuhan yang berkaitan dengan perasaan aman dan tenteram karyawan seperti memiliki asuransi kesehatan, keamanan kerja, dll. Ketiga, kebutuhan sosial – cinta & memiliki berhubungan dengan interaksi dengan orang lain. Hubungan individu dengan orang-orang disekitarnya. Seperti memiliki teman dan merasa diterima oleh orang lain. Keempat, Kebutuhan Harga Diri merupakan perasaan yang penting. Kebutuhan akan penghargaan diklasifikasikan menjadi kebutuhan internal dan eksternal (Vance & Pravin 1976). Kebutuhan penghargaan internal berhubungan dengan harga diri seperti rasa hormat dan prestasi. Kebutuhan penghargaan eksternal adalah kebutuhan seperti status sosial dan pengakuan yang datang dengan pencapaian. Terakhir, kebutuhan Aktualisasi Diri adalah kebutuhan untuk mencapai potensi penuh Anda sebagai karyawan. Menurut Vance & Pravin (1976) kebutuhan ini tidak pernah sepenuhnya terpenuhi. Kebutuhan Aktualisasi Diri seperti kebenaran, kebijaksanaan dan keadilan (lihat Gambar 1).



Gambar 1. Model Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

### *Hipotesis Penelitian*

- Ho: Tidak ada pengaruh kedua variabel bebas terhadap motivasi kerja
- H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja
- H2: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja
- H3: Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja

### **Metodologi Penelitian**

Penelitian ini menerapkan metodologi kuantitatif sebagai pendekatan utama yang digunakan dalam menjawab pertanyaan penelitian. Jenis penelitian ini didasarkan pada penelitian kuantitatif eksplanatori yang bertujuan untuk menjelaskan pengaruh antar variabel yang telah dirumuskan dalam pertanyaan penelitian atau hipotesis. Penelitian ini dilakukan dalam beberapa tahapan, dimulai dengan studi pustaka dan studi lapangan untuk merumuskan masalah dan merumuskan pertanyaan penelitian. Kemudian dilakukan perencanaan penelitian dengan menentukan jumlah sampel dari populasi, menyusun kuesioner dan menentukan objek kuesioner. Penelitian ini menggunakan teknik cluster proportional random sampling terhadap 5.820 populasi Korps Brimob Polri. Dengan menggunakan rumus slovin maka hasil sampling minimal yang dapat diperoleh dari total populasi adalah sekitar 99 sampel. Namun target sampling untuk penelitian ini adalah sekitar 180 sampel, karena validitas penelitian ini akan meningkat apabila target sampling berada di atas minimal sampling. Pembagian angket sebagai salah satu kegiatan survei dilanjutkan dengan uji coba instrumen. Jika instrumen tidak memenuhi persyaratan, maka perlu dilakukan penghapusan item-item instrumen yang tidak layak dan dilakukan survei kembali. Setelah melewati uji validitas dan reliabilitas instrumen, selanjutnya dilakukan pengujian asumsi-asumsi yang memenuhi syarat data, jika memenuhi analisis data dengan beberapa uji hipotesis, maka dilakukan langkah-langkah untuk menarik kesimpulan dari hasil penelitian.

Penelitian kuantitatif ini menggunakan dua variabel bebas dan satu variabel terikat. Dua variabel bebas yang digunakan adalah variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan variabel budaya organisasi ( $X_2$ ), sedangkan variabel terikat yang digunakan adalah variabel motivasi kerja ( $Y$ ). Pengukuran data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah Skala Likert dengan ketentuan bahwa setiap item dalam dimensi variabel disertai dengan lima pilihan jawaban yang terdiri dari skala 1 sampai 5. Lima pilihan yang digunakan dalam skala likert untuk mengukur variabelnya adalah: 1 untuk “sangat tidak setuju”, 2 untuk “tidak setuju”, 3 untuk “biasa”, 4 untuk “setuju”, dan 5 untuk “sangat setuju”.

Analisis kuantitatif yang dilakukan adalah analisis data statistik. Analisis data statistik dalam penelitian ini dilakukan dalam tiga tahap, yaitu tahap pengujian instrumen, tahap pengujian asumsi, dan tahap pengujian hipotesis. Pada tahap pengujian instrumen dilakukan dua macam uji statistik, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Selanjutnya pada tahap pengujian asumsi ada empat pengujian yang dilakukan yaitu uji normalitas, uji heteroskedastisitas, uji autokorelasi, dan uji multikolinearitas. Terakhir, pada tahap pengujian hipotesis, ada empat pengujian yang dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kedua variabel independen terhadap variabel dependen dalam penelitian ini. Keempat uji tersebut adalah Uji T (Uji Signifikansi Parsial), Uji F (Uji Signifikansi Simultan), uji koefisien determinasi, dan uji persamaan regresi.

## Hasil Penelitian dan Analisis

Penelitian ini dilakukan pada 180 responden. Semua responden tersebut dapat diidentifikasi data identitasnya ke dalam kategori data XXXX. Penelitian ini menemukan bahwa dari 150 responden mayoritas beridentitas laki-laki (97,2%), dari pelopor petugas divisi (75,6 %), bintara (73,3%), memiliki jabatan sebagai anggota peleton/satuan (87,2%), berstatus kawin lajang (93,3%), pengalaman kerja kurang dari 3 tahun sebagai Polri (85%), pendidikan terakhir SMA/SLTA (85%), berpengalaman mengikuti pendidikan dan pelatihan vokasi di Polri sebanyak 1 sampai 3 kali (96,1%), berminat memperoleh beasiswa studi untuk melanjutkan pendidikan tinggi (98,8%), dan memiliki pengalaman ditugaskan oleh pimpinan untuk membantu pengamanan di luar tugas Korps Brimob.

Langkah pertama dari pengujian statistik penelitian ini adalah pengujian instrumen. Dari 55 butir angket yang dibagikan kepada 180 responden, diketahui bahwa butir angket dinyatakan reliabel. Hal ini dibuktikan dari hasil pengukuran reliabilitas menggunakan Alpha Cronbach (KR-20), nilai reliabilitasnya sebesar 0,96 yang berarti seluruh instrumen dinilai baik dan dapat dipercaya untuk mengungkapkan informasi di lapangan. Sedangkan untuk pengujian validitas instrumen dengan menggunakan Point Measure Correlation (PTMEA CORR) didapatkan bahwa kolom PTMEA CORR bernilai positif (>0) yang artinya semua item pertanyaan pada instrumen angket dianggap valid.

Selanjutnya adalah pengujian asumsi. Pada tahap pengujian asumsi, ada empat pengujian yang dilakukan. Pertama adalah uji normalitas. Pengujian ini menunjukkan bahwa nilai signifikansi Kolmogorov-Smirnov penelitian ini adalah 0,072 atau lebih besar dari 0,05. Oleh karena itu, hasil uji normalitas untuk data residual dapat diasumsikan bernilai normal. Pengujian asumsi selanjutnya adalah uji heteroskedastisitas, dimana hasil pengujian ini menggunakan uji heteroskedastisitas Glejser dalam Aplikasi SPSS menunjukkan bahwa nilai signifikansi yang dihasilkan untuk variabel gaya kepemimpinan adalah 0,486 dan untuk variabel budaya organisasi adalah 0,206. Hasil ini menyatakan bahwa tidak ada gejala heteroskedastisitas dalam uji asumsi ini. Yang ketiga adalah uji autokorelasi menggunakan metode Durbin Watson. Hasilnya adalah dcount (2.233) lebih besar dari dU (1.7514) dan kurang dari 4-dU (2.3074). Dengan demikian hasil ini menunjukkan bahwa antara kedua variabel bebas tidak terdapat gejala sisa autokorelasi dari analisis regresi. Yang terakhir adalah uji Multikolinearitas, dimana hasil untuk kedua variabel bebas tersebut adalah kedua variabel tersebut memiliki nilai tolerance lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10. Artinya tidak terdapat multikolinearitas yang kuat antara kedua variabel independen pada asumsi uji.

Terakhir, tahap pengujian hipotesis. Langkah pertama dari pengujian ini adalah uji t atau uji signifikansi parsial. Uji t pertama untuk variabel kepemimpinan menunjukkan bahwa t hitung (4,056) lebih besar dari t tabel (1,97743) dan nilai signifikansi 0,001 lebih kecil dari 0,05. Sedangkan uji t kedua untuk variabel budaya organisasi menunjukkan bahwa t hitung (8,564) lebih besar dari t tabel (1,97743) dan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan dan variabel budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja di kepolisian (lihat tabel 1).

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12,932	1,859		6,956	,000
	Style	,079	,020	,286	4,056	,000
	Culture	,325	,038	,603	8,564	,000

a. Dependent Variable: Motivasi

**Tabel 1. Tabel Hasil Uji T**

Tahap pengujian hipotesis selanjutnya adalah uji F atau uji signifikansi simultan. Hasil uji F antara variabel Gaya Kepemimpinan dan variabel budaya organisasi pada variabel motivasi kerja menunjukkan bahwa F hitung yang diperoleh adalah 158,831. Nilai F hitung ini lebih besar dari F tabel sebesar 3,06. Selain itu, nilai signifikansi kedua variabel secara simultan adalah 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan variabel budaya organisasi secara simultan berpengaruh sangat signifikan terhadap variabel motivasi kerja (lihat tabel 2).

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1885,712	2	942,856	158,831	,000 <sup>b</sup>
	Residual	801,389	135	5,936		
	Total	2687,101	137			

a. Dependent Variable: Motivation

b. Predictors: (Constant), Culture, Style

**Tabel 2. F Test result table**

Langkah terakhir adalah uji koefisien determinasi. Hasil uji koefisien determinasi untuk variabel gaya kepemimpinan menghasilkan nilai R Square sebesar 0,540 artinya besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel motivasi kerja adalah sebesar 54%. Sedangkan variabel budaya organisasi menghasilkan R Square sebesar 0,665 yang berarti besarnya pengaruh variabel budaya organisasi terhadap variabel motivasi kerja sebesar 66,5% (lihat tabel 3 & 4).

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,735 <sup>a</sup>	,540	,536	3,01565

a. Predictors: (Constant), Style

**Table 3. Leadership Style Variable's R Square**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,816 <sup>a</sup>	,665	,663	2,57109

a. Predictors: (Constant), Culture

**Tabel 4. Organizational Culture's R Square**

Uji hipotesis selanjutnya adalah uji persamaan regresi. Pengujian ini menunjukkan bahwa koefisien variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,079, dan variabel budaya organisasi sebesar 0,325.

Maka nilai konstanta adalah 12.932. Jadi nilai hasil persamaan regresi (R Square) diperoleh Dengan menggunakan rumus  $Y = B_1 X_1 + B_2 X_2 + C$ , dimana  $Y = \text{Motivasi}$ ,  $X_1 = \text{Gaya Kepemimpinan}$ ,  $X_2 = \text{Budaya Organisasi}$ ,  $B_1 = 0,079$ ,  $B_2 = 0,325$ , dan  $C = 12,932$  adalah 0,702 (Lihat tabel 5).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,838 <sup>a</sup>	,702	,697	2,43644

a. Predictors: (Constant), Culture, Style

Tabel 5. Hasil Uji Persamaan Regresi

## Pembahasan

### *Analisis Uji Hipotesis*

Penelitian ini melakukan tiga langkah uji hipotesis untuk menguji ketiga hipotesis yang telah dijelaskan sebelumnya. Uji pertama adalah uji t parsial. Pengujian ini bertujuan untuk menguji hipotesis pertama dan kedua (H1 dan H2). Pengujian kedua adalah uji F untuk menguji hipotesis ketiga bahwa secara bersama-sama variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja anggota Brimob Polri (H3). Tahap ketiga adalah uji koefisien determinasi, yaitu pengujian untuk mengetahui kontribusi masing-masing variabel bebas gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap variabel terikat motivasi kerja.

Uji hipotesis pertama adalah uji t parsial. Uji t parsial ini dilakukan dua kali untuk setiap uji variabel. Hasil uji t parsial pertama untuk gaya kepemimpinan, berdasarkan koefisien output diperoleh t hitung sebesar 4,056. Sedangkan t tabel ( $df = n-1 = 177$ ; 0,05) diperoleh nilai sebesar 1,97346, dengan demikian t hitung lebih besar dari t tabel dan nilai signifikansi 0,001 lebih kecil dari 0,05. Nilai t dan nilai signifikansi memberikan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, artinya hipotesis H1 dapat diterima. Kedua, hasil uji t parsial kedua untuk variabel budaya organisasi, berdasarkan koefisien output, diperoleh t hitung sebesar 8,564 yang lebih besar dari t tabel sebesar 1,97346 dan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian secara parsial budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Dengan demikian hipotesis H2 dapat diterima. Dengan demikian, melalui uji t parsial H1 dan H2 menunjukkan bahwa kedua hipotesis dapat diterima

Tahap pengujian hipotesis selanjutnya adalah Uji F. Hasil uji F signifikansi simultan variabel gaya kepemimpinan dan variabel budaya organisasi terhadap motivasi kerja diperoleh F hitung sebesar 158,831. Nilai F hitung lebih besar dari F tabel sebesar 3,05. Selain itu, nilai signifikansi kedua variabel secara simultan adalah 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh sangat signifikan terhadap motivasi kerja. Dengan demikian hipotesis H3 dapat diterima.

Tahapan terakhir dari uji hipotesis adalah uji koefisien determinasi. Kontribusi variabel bebas dalam model regresi yang memiliki kemampuan menjelaskan variasi variabel terikat ditunjukkan oleh koefisien determinasi. Menurut Ghazali (2016) koefisien determinasi dapat dilihat melalui nilai R-square (R<sup>2</sup>) pada tabel Model Summary. Hasil uji koefisien determinasi pada tabel Model

Summary gaya kepemimpinan menghasilkan nilai R Square sebesar 0,540, artinya besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel motivasi kerja adalah 54,0%. Sedangkan hasil koefisien determinasi budaya organisasi menghasilkan R Square sebesar 0,665, artinya besarnya pengaruh variabel budaya organisasi terhadap variabel motivasi kerja adalah 66,5%. Menurut Chin (1998), nilai R-Square dikategorikan kuat jika lebih dari 0,67, sedang jika lebih dari 0,33 tetapi lebih rendah dari 0,67, dan lemah jika lebih dari 0,19 tetapi lebih rendah dari 0,33. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dalam model regresi ini memiliki kontribusi yang sedang karena hanya memiliki koefisien sebesar 0,540. Sedangkan variabel budaya organisasi memiliki kontribusi sedang karena memiliki koefisien determinasi sebesar 0,665.

### *Analisis Uji Pengaruh*

Satu-satunya bentuk pengujian statistik yang dilakukan dalam penelitian ini untuk mengetahui bagaimana pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat adalah uji persamaan regresi linier berganda. Persamaan garis yang mewakili hubungan antar variabel sehingga dapat digunakan untuk membuat perkiraan dan peramalan disebut persamaan regresi. Perhitungan untuk menentukan nilai koefisien masing-masing variabel regresi dapat dilakukan dengan aplikasi SPSS.

Hasil perhitungan yang telah dijelaskan sebelumnya mengenai persamaan regresi diperoleh koefisien gaya kepemimpinan sebesar 0,079 dan koefisien budaya organisasi sebesar 0,325 dan nilai konstanta sebesar 4,130. Dengan demikian persamaan pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi adalah:  $Y = 0,079 X_1 + 0,325 X_2 + 12,932$ . Dijelaskan bahwa nilai R untuk gaya kepemimpinan adalah 0,735. Nilai tersebut berarti bahwa hubungan antara variabel bebas/prediktor X1 gaya kepemimpinan dengan variabel terikat/respon Y cukup kuat, persentasenya adalah 73,5%. Sedangkan nilai R untuk variabel bebas/prediktor X2 budaya organisasi adalah 0,816, sedikit lebih kuat dari gaya kepemimpinan, yaitu 81,6%. Jadi motivasi kerja anggota Brimob Polri sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

Koefisien determinasi dapat ditentukan dengan mengkuadratkan koefisien korelasi. Dari penelitian ini diperoleh koefisien determinasi gaya kepemimpinan  $r^2 = 0,54$ . Nilai ini berarti, 54% variabel bebas/prediktor X1 gaya kepemimpinan dapat menjelaskan/menjelaskan variabel terikat/respon Y motivasi kerja. Sedangkan koefisien determinasi budaya organisasi adalah  $r^2 = 0,665$ . Nilai ini berarti bahwa 66,5% variabel bebas/prediktor X2 budaya organisasi dapat menjelaskan/menjelaskan variabel terikat/respon Y motivasi kerja.

## **Kesimpulan**

Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja dipelajari secara kuantitatif dengan analisis regresi. Penelitian ini berawal dari adanya kesadaran untuk meningkatkan motivasi kerja di jajaran anggota Brimob Polri dikarenakan peran Brimob yang harus selalu berada di garda terdepan dalam melaksanakan tugas keamanan dalam negeri yang dilakukan oleh anggota garda depan dan gegana. Variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi penting untuk diteliti karena memiliki hubungan yang erat dengan motivasi anggota.

Dengan kesadaran akan pentingnya peningkatan motivasi kerja dan beberapa landasan teori tentang motivasi kerja, maka dirumuskan variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi untuk merumuskan masalah guna merumuskan beberapa hipotesis. Hipotesis pertama gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, hipotesis kedua budaya organisasi berpengaruh

signifikan terhadap motivasi kerja dan hipotesis ketiga gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja anggota. dari Brimob Polri.

Berdasarkan pembahasan dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja anggota Brimob. Walaupun memiliki pengaruh yang signifikan, namun nyatanya faktor gaya kepemimpinan dalam penelitian ini memberikan kontribusi yang sedang terhadap motivasi sebesar 54%. Sedangkan variabel budaya organisasi, walaupun berpengaruh signifikan terhadap motivasi, kontribusi budaya organisasi juga masih pada taraf sedang dengan koefisien determinasi sebesar 66,5%. Hasil hipotesis ketiga (H3) mengungkapkan bahwa secara bersama-sama gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Dengan demikian semua hipotesis yang telah dirumuskan diterima.

## Saran

Masalah yang muncul pada akhir penelitian adalah variabel gaya kepemimpinan hanya memberikan kontribusi sedang, dan variabel budaya organisasi juga memiliki kontribusi sedang. Hal ini sangat mungkin terjadi karena responden ekstrim sebanyak 11% atau 20 orang masih masuk dalam perhitungan uji koefisien determinasi. Kemungkinan lainnya adalah reliabilitas responden dalam pengisian kuesioner sudah baik namun masih pada tingkat yang kurang optimal. Bisa jadi karena pada saat pengisian kuisisioner masih terdapat kurangnya pemahaman sebagian responden mengenai formulir yang harus diisi atau karena budaya patuh pada pimpinan untuk selalu memberikan nilai yang baik sehingga menjadi bias. Oleh karena itu, pada penelitian selanjutnya sebaiknya diberikan keterbukaan atau kebebasan untuk melakukannya sesuai apa adanya.

Kedua variabel dalam penelitian ini juga tidak terlalu kuat secara bersama-sama, sehingga untuk penelitian selanjutnya disarankan agar ada tambahan faktor yang menjadi variabel ketiga atau faktor gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang dirinci lebih lanjut dari segi faktor-faktor tersebut sehingga dapat dapat meningkatkan variabel motivasi kerja lebih baik lagi.

## Daftar Pustaka

- Alkahtani, A. H., Abu-Jarad, I., Sulaiman, M., & Nikbin, D. (2011). The impact of personality and leadership styles on leading change capability of Malaysian managers. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(2), 70-98.
- Bello, S.M. (2012). Impact of ethical leadership on employee job performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(11).
- Bolden, R. (2016). Leadership, management and organisational development. In Gower handbook of leadership and management development (pp. 143-158). Routledge.
- Chan, S.C. (2014). Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter?. *Human Relations*, 67(6), 667-693.
- Chen, X.P., Eberly, M.B., Chiang, T.J., Farh, J.L., & Cheng, B.S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of management*, 40(3), 796-819.

- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human resources for health*, 14(1), 73.
- Christensen, L.B., Johnson, B., Turner, L.A., & Christensen, L.B., (2011). Research methods, design, and analysis.
- Dedahanov, A.T., Lee, D.H., Rhee, J., & Yoon, J., (2016). Entrepreneur's paternalistic leadership style and creativity: The mediating role of employee voice. *Management Decision*, 54(9), 2310-2324.
- Djamin, A., 2010. *Kumpulan Tulisan Prof. Dr. A'waloedin Djamin, MPA*. Jakarta: PTIK.
- Dinham, S., Anderson, M., Caldwell, B., & Weldon, P. (2011). Breakthroughs in school leadership development in Australia. *School Leadership and Management*, 31(2), 139-154.
- Elliot, A. J., Dweck, C. S., & Yeager, D. S. (Eds.). (2017). *Handbook of competence and motivation: Theory and application*. Guilford Publications.
- Furqon, 1997. *Statistik Terapan Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Gibson, R. (2011). *Rethinking the future: rethinking business, principles, competition, control & complexity, leadership, markets and the world*. Hachette UK.
- Harold, C. M., & Holtz, B. C. (2015). The effects of passive leadership on workplace incivility. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 16-38.
- Hasibuan, M., 1984. *Manajemen Dasar, Pengertian Dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herzberg, F., 1967. *Work and The Nature of Man*. Cleveland And New York: World Publishing Co.
- Jeon, Y. H., Merlyn, T., & Chenoweth, L. (2010). Leadership and management in the aged care sector: a narrative synthesis. *Australasian journal on ageing*, 29(2), 54-60.
- Jogulu, U. D. (2010). Culturally-linked leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(8), 705-719.
- Ketokivi, M., & Mantere, S. (2010). Two strategies for inductive reasoning in organizational research. *Academy of Management Review*, 35(2), 315-333.
- Lazaroiu, G., 2015. Employee motivation and job performance. *Linguistic and Philosophical Investigations*, 14, p.97.
- Lewis, S., (2015). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. *Health promotion practice*, 16(4), 473-475.
- Liaw, Y. J., Chi, N. W., & Chuang, A. (2010). Examining the mechanisms linking transformational leadership, employee customer orientation, and service performance: The mediating roles of perceived supervisor and coworker support. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 477-492.
- Löfsten, H. (2016). New technology-based firms and their survival: The importance of business networks,

- and entrepreneurial business behaviour and competition. *Local Economy*, 31(3), 393-409.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2012). A literature review on quality of work life and leadership styles. *International Journal of Engineering Research and Applications*, 2(3), 1053-1059.
- Northouse, P. G. (2017). *Introduction to leadership: Concepts and practice*. Sage Publications.
- Northouse, P.G., (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Nyberg, A. J., Pieper, J. R., & Trevor, C. O. (2016). Pay-for-performance's effect on future employee performance: Integrating psychological and economic principles toward a contingency perspective. *Journal of Management*, 42(7), 1753-1783.
- Pekerti, A. A., & Sendjaya, S. (2010). Exploring servant leadership across cultures: Comparative study in Australia and Indonesia. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(5), 754-780
- Professionals Australia (2017). *Motivation and Teams - Professionals Australia*. [online] Professionals Australia. Available at: <http://www.professionalsaustralia.org.au/support/career-progression/movingmanagement/management-guides/motivation-teams/> [Accessed 6 Aug. 2018].
- Robbins, S. P., 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi edisi kelima diterjemahkan oleh : Halida dan Dewi Sartika*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S.P., 2008. *Perilaku Organisasi diterjemahkan oleh : Hadyana Pujaatmaja*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Solaja, M. O., Idowu, E. F., & James, E. A. (2016). Exploring the relationship between leadership communication style, personality trait, and organizational productivity. *Serbian Journal of Management*, 11(1), 99-117.
- Steers, R.M., Sanchez-Runde, C. and Nardon, L., (2012). Leadership in a global context: New directions in research and theory development. *Journal of World Business*, 47(4), pp.479-482.
- Sullivan, J. L., 1992. *Introduction To Police Science diterjemahkan oleh Kunarto*. Jakarta: Pusat Pengembangan Ilmu dan Teknologi Kepolisian.
- Yahaya, R. and Ebrahim, F., (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216.
- Zareen, M., Razzaq, K. and Mujtaba, B.G., 2015. Impact of transactional, transformational, and laissez-faire leadership styles on motivation: A quantitative study of banking employees in Pakistan. *Public Organization Review*, 15(4), 531-549.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.