

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PRAJURIT
MELALUI MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI PADA SATUAN
ORGANISASI DI LINGKUNGAN TNI ANGKATAN DARAT**

*THE INFLUENCE OF LEADERSHIP
IN IMPROVING SOLDIER PERFORMANCE
THROUGH WORK MOTIVATION AND
ORGANIZATIONAL CULTURE IN UNITS
WITHIN THE INDONESIAN ARMY
NATIONAL ARMY*

**MOCH. SAFFRUDIN
A033212024**



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DALAM
MENINGKATKAN KINERJA PRAJURIT MELALUI
MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI
PADA SATUAN ORGANISASI DI LINGKUNGAN
TNI ANGKATAN DARAT**

disusun dan diajukan oleh :

**MOCH. SAFFRUDIN
A033212024**



Kepada

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI

PENGARUH KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PRAJURIT MELALUI MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI DILINGKUNGAN TNI AD

disusun dan diajukan oleh:

MOCH SAFFRUDIN
A033212024

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Doktor Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
pada tanggal 05 September 2024
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Promotor



Prof. Dr. Syamsu Alam, S.E., M.Si
NIP 196007031992031001

Ko-Promotor



Dr. Nurdjanah Hamid, S.E., M.Agr
NIP 196005031986012001

Ko-Promotor



Dr. Wahda, S.E., M.Pd., M.Si
NIP 197602082003122001

Ketua Program Studi,



Prof. Dr. Muhammad Yunus Amar, S.E., MT
NIP 196012311988111002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
NIP 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Tubagus Sani Soniawan
No. Induk Mahasiswa : A033212025
Program Studi : Manajemen
Jenjang Pendidikan : Doktor (S3)
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Unhas

Menyatakan dengan ini bahwa karya tulisan saya berjudul:

Determinan Kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP)(Studi Pada Inspektorat Kota Tangerang).

Adalah karya tulisan saya sendiri dan bukan merupakan pengambilan alihan tulisan orang lain bahwa Disertasi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan Disertasi ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Makassar, / /2024
Yang membuat pernyataan,




Tubagus Sani Soniawan

ABSTRAK

MOCH. SAFFRUDIN. *Penerapan Manajemen Strategis Melalui Kepemimpinan Militer* (dibimbing oleh Syamsu Alam, Nurdjanah, dan Wahda).

Pemimpin memainkan peran penting dalam menerapkan budaya organisasi dengan mengambil keputusan berdasarkan doktrin TNI. Tanggung jawab perwira Tentara Nasional Indonesia (TNI AD) berkembang seiring dengan pangkatnya. Pengembangan karir ditentukan berdasarkan kepangkatan setelah selesainya mengikuti pendidikan pengembangan umum (Dikbangum) yang melalui proses seleksi ketat dengan menguji berbagai aspek pendukung keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk menduduki jabatan lebih tinggi. Tujuan penelitian ini adalah melihat faktor-faktor yang berpengaruh pada kinerja prajurit dalam organisasi militer. Pengambilan sampel *proportional stratified random sampling* dilakukan pada perwira di Dikbangum Secapa, Selapa, Sesko TNI, dan Seskoad. Penelitian ini melibatkan 640 responden: 111 dari Secapa, 278 dari Selapa, 190 dari Seskoad, dan 61 dari Sesko TNI. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja prajurit melalui budaya organisasi dan motivasi kerja di lingkungan TNI AD. Data dari keseluruhan sampel mengungkapkan motivasi kerja berdampak negatif terhadap kinerja prajurit, baik secara langsung maupun melalui peran kepemimpinan yang memasukkan unsur motivasi kerja. Pengaruh negatif ini disebabkan oleh perbedaan usia, pangkat, tanggung jawab pekerjaan, dan jenis unit antarsubjek penelitian di setiap kelompok kluster. Kepemimpinan memengaruhi kinerja melalui motivasi kerja dan budaya organisasi. Pendekatan kepemimpinan di berbagai tingkatan telah memberikan pengaruh positif terhadap respons prajurit sehingga memungkinkan mereka menjalankan tugasnya secara efektif.

Kata kunci: organisasi satuan TNI, kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, kinerja prajurit



ABSTRACT

MOCH SAFFRUDIN. *The Application of Strategic Management Through Military Leadership* (supervised by Syamsu Alam, Nurdjanah, and Wahda)

Leaders play a critical role in applying organizational culture by making decisions based on TNI doctrines. The responsibilities of officers within the Indonesian Army (TNI AD) evolve with their rank. Career development is determined by rank following the completion of general development education (Dikhangum), which involves rigorous selection processes evaluating various aspects supporting the required skills and competencies for higher ranks. The aim of this research is to look at the factors affecting the performance of soldiers in military organizations. Proportional stratified random sampling was used among officer students in Dikhangam for Secapa, Selapa, Sesko TNI, and Seskoad. The study included 640 respondents, consisting of 111 respondent from Secaps, 278 respondents from Selaps, 190 respondents from Seskoad, and 61 respondents from Sesko TNI. Research findings indicate that leadership positively affects soldiers' performance through organizational culture and work motivation within TNI-AD. Data from the overall sample reveal a negative impact of work motivation on soldier performance, both directly and through leadership roles incorporating work motivation elements. This negative influenced is attributed to differences in age, rank, job responsibility, and unit type among the research subjects in each cluster group. Leadership also affects performance through work motivation and organizational culture. Leadership approaches at different rank levels have positively influence soldiers' responses, enabling them to perform their duties effectively.

Keywords: TNI unit organization, leadership, organizational culture, work motivation, and soldier performance



PRAKATA

Bismillahirrahmanirrahim,

Segala puji teruntuk Allah swt, yang telah memberikan anugrah berupa ilmu kepada kita sekalian sehingga kita dapat memahami kehidupan lebih bermakna. Penulis menyadari terdapat kekurangan sebagai manusia biasa yang selalu berusaha untuk mendapatkan peningkatan dalam kualitas hidup dengan meningkatkan kesadaran melalui penambahan ilmu. Salah satu upaya yang telah penulis alami selama proses mengikuti Pendidikan di Program Pasca sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, telah banyak mendapatkan arahan, bimbingan dan dukungan selama ini dari beberapa pihak. Kami sangat berterima kasih atas jasa-jasa kepada

1. Prof. Dr.Ir. Jamaluddin Jompa M.Sc. selaku Rektor Universitas Hasanuddin Makasar
2. Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE,M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makasar
3. Prof. Dr. Muh. Yunus Amar, SE, MT, selaku Kepala Prodi Pascasarjana Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Hasanuddin Makasar
4. Prof. Dr. Syamsu Alam, SE. Msi . selaku Promotor, Ibu Dr. Nurdjanah Hamid SE, M. Agr, selaku co-1 Promotor dan Ibu Dr. Wahda, SE, Msi. Mpd selaku Co-2 Promotor yang telah membimbing dalam menyelesaikan studi dan penelitian ini dengan ikhlas dan penuh dedikasi. Diskusi dan arahan yang telah memberikan pencerahan kepada penulis sehingga lebih baik dalam mengerjakan penelitian dan penulisan hasilnya.
5. Prof. Dr. Muh Yunus Amar SE, M.Si, Dr. Mursalim Nohong, dan Dr. Mohamad Toaha SE, MBA selaku penguji internal yang memberikan saran demi sempurnanya karya kami
6. Prof. Dr. Hj.Wasiaturrahma, SE, M.Si selaku penguji eksternal yang memberikan saran dan arahan lebih sempurnanya karya kami
7. Segenap Dosen dan tenaga administrasi Pasca sarjana Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Hasanuddin Makasar yang telah mendukung kelancaran

studi kami selama ini

8. Hormat atas jasa Almarhum Ayahda, H.Moch. Dimiyati H. yang memberikan model pembelajar yang tangguh walau dengan keterbatasan situasi yang dimilikinya dan Ibunda Hj. Suratmi yang tersayang dengan asuhan dan kasih sayangnya sehingga kami bisa meraih gelar Doktor.
9. Terima kasih kepada isteriku, Ani S. yang setia mendampingi dan memberi dorongan agar dapat menyelesaikan studi ini dengan tepat waktu
10. Terima kasih juga untuk anak-anakku yang selalu mendukung upaya kami dalam menyelesaikan studi ini, Mufidah Sheena A. P., S.Keb., Mardiana Shafiah M., S.Psi dan Mutmmainah Shafana Oktaviani.
11. Terima kasih kepada pimpinan kami yang memberikan kesempatan kami belajar sambil bekerja, kepada Kabais TNI, Kadispsiad dan Seddispsiad. Semoga kami dapat memberikan kontribusi kepada TNI AD dikemudian hari.
12. Teruntuk rekan-rekan angkatan studi Program Pascasarjana Doktoral Manajemen dari kelas Pemda Tangerang dan kelas Bais TNI.
13. Semua pihak yang telah memberikan dukungan kepada penulis yang tidak dapat disebutkan semuanya sehingga penulis berhasil menyelesaikan studi.

Makasar, 5 September 2024

Moch. Saffrudin, MPsi, Psikolog

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	iv
PRAKATA	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR BAGAN	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
DAFTAR PUSTAKA	247
LAMPIRAN	255
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1. Latar belakang	1
1.2. Rumusan masalah	5
1.3. Tujuan penelitian	6
1.4. Manfaat penelitian	7
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Tinjauan grand theory and applied theory	
2.1. Grand theory and applied theory	9
2.2. Kepemimpinan	
2.2.1. Teori kepemimpinan	14
2.2.2. Metode pendekatan kepemimpinan	15
2.2.3. Kepemimpinan dalam militer	25
a. Perbedaan kepemimpinan dalam sipil dan militer	25
b. Jenis dan ciri karakter kepemimpinan militer	26
c. Asas dalam kepemimpinan militer	30
2.2.4. Dimensi pengukuran kepemimpinan	32
2.3. Motivasi Kerja	
2.3.1. Teori motivasi kerja	33
2.3.2. Metode pendekatan motivasi	34

2.3.3.	Faktor yang mempengaruhi motivasi	39
2.3.4.	Motivasi kerja dalam militer	40
2.3.5.	Dimensi pengukuran motivasi kerja	41
2.4.	Budaya organisasi	
2.4.1.	Teori budaya organisasi	42
2.4.2.	Fungsi dan faktor yang mempengaruhi budaya organisasi	42
2.4.3.	Karakteristik budaya organisasi	44
2.4.4.	Tipe Budaya organisasi	44
2.4.5.	Budaya organisasi dalam TNI	45
2.4.6.	Dimensi pengukuran budaya organisasi	47
2.5.	Kinerja	
2.5.1.	Teori kinerja	49
2.5.2.	Faktor yang mempengaruhi kinerja	49
2.5.3.	Komponen kinerja	52
2.5.4.	Kinerja dalam TNI	54
2.5.5.	Dimensi pengukuran kinerja	54
2.6.	Hubungan antara kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi dengan kinerja	56
BAB 3	KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN	
3.1.	Kerangka konseptual	60
3.2.	Hipotesis penelitian	64
BAB 4	METODE PENELITIAN	
4.1.	Rancangan penelitian	65
4.2.	Lokasi dan waktu penelitian	66
4.3.	Populasi dan tehnik sampel	67
4.4.	Jenis dan sumber data	70
4.5.	Definisi operasional variabel	71
4.6.	Variabel penelitian	80
4.7.	Metode Penelitian	81
4.8.	Instrumen penelitian	81
4.8.1.	Instrumen pengumpul data	81
4.8.2.	Instrumen penelitian berupa Kuisisioner Kepemimpinan kinerja prajurit, budaya organisasi dan motivasi kerja ...	81

4.8.3. Hasil try out kuisioner	81
4.9. Tehnik Analisa data	87
BAB 5 HASIL PENELITIAN	
5.1. Karakteristik responden	89
5.1.1. Kelompok kepemimpinan lapangan	89
5.1.2. Kelompok kepemimpinan organisator	90
5.1.3. Kelompok kepemimpinan strategis	91
5.2. Analisa deskriptif	94
5.2.1. Analisa deskriptif Secapa	104
5.2.2. Analisa deskriptif Selapa	112
5.2.3. Analisa deskriptif SeskoTNI	122
5.2.4. Analisa Deskriptif Seskoad	113
5.2.5. Analisa Deskriptif keseluruhan	130
5.3. Analisa verifikasi	141
5.3.1. Kelompok Secapa	
5.3.1.1. Pengujian outer model	158
5.3.1.2. Pengujian model structural	159
5.3.1.3. Pengujian Hipotesis	160
5.3.2. Kelompok Selapa	
5.3.2.1. Pengujian outer model	165
5.3.2.2. Pengujian model structural	165
5.3.2.3. Pengujian hipotesis	166
5.3.3. Kelompok SeskoTNI	
5.3.3.1. Pengujian outer model	166
5.3.3.2. Pengujian model structural	167
5.3.3.3. Pengujian hipotesis	168
5.3.4. Kelompok Seskoad	
5.3.4.1. Pengujian outer model	169
5.3.4.2. Pengujian model structural	178
5.3.4.3. Pengujian hipotesis	182
5.3.5. Keseluruhan	
5.3.5.1. Pengujian outer Model	188
5.3.5.2. Pengujian model Struktural	189
5.3.5.3. Pengujian hipotesis	190

5.4.	Rekapitulasi hasil	221
5.4.1.	Hasil uji hipotesis	222
5.4.2.	Hasil R Square	222
5.4.3.	Hasil f Square	223
5.4.4.	Hasil Q 2	224
5.4.5.	Hasil Gof	224
BAB 6	PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	
6.1.	Hipotesis 1	224
6.2.	Hipotesis 2	227
6.3.	Hipotesis 3	228
6.4.	Hipotesis 4	231
6.5.	Hipotesis 5	233
6.6.	Hipotesis 6	235
6.7.	Hipotesis 7	237
BAB 7	PENUTUP	
7.1.	Kesimpulan	240
7.2.	Implikasi	241
7.3.	Keterbatasan	242
7.4.	Saran	243
DAFTAR PUSTAKA	247
LAMPIRAN	255

DAFTAR TABEL

	Halaman
01. Tabel Skala likert	60
02. Tabel Definisi operasional variabel	80
03. Table jenis kelamin peserta try out	82
04. Table Pendidikan terakhir try out	93
05. Table Hasil uji validitas kepemimpinan	93
06. Tabel hasil uji validitas kinerja prajurit	94
07. Tabel hasil uji validitas budaya organisasi	94
08. Tabel hasil uji validitas motivasi	95
09. Tabel hasil uji reliabelitas kuisener penelitian	97
10. Tabel Karakteristik responden Secapa	98
11. Tabel karakteristik responden Selapa	100
12. Tabel karakteristik responden SeskoTNI	99
13. Tabel karakteristik responden Seskoad	102
14. Tabel Rentang katagori	102
15. Tabel Rekapitulasi kepemimpinan Secapa	104
16. Tabel rekapitulasi kinerja prajurit	106
17. Tabel rekapitulasi budaya organisasi	108
18. Tabel rekapitulasi motivasi	109
19. Tabel rekapitulasi kepemimpinan Selapa	111
20. Tabel rekapitulasi kinerja prajurit	113
21. Tabel rekapitulasi budaya organisasi	115
22. Tabel rekapitulasi motivasi	116
23. Tabel rekapitulasi kepemimpinan SeskoTNI	118
24. Tabel rekapitulasi kinerja prajurit	120

25. Tabel rekapitulasi budaya organisasi	122
26. Tabel rekapitulasi motivasi	123
27. Tabel rekapitulasi kepemimpinan Seskoad	125
28. Tabel rekapitulasi kinerja prajurit	126
29. Tabel rekapitulasi budaya organisasi	129
30. Tabel rekapitulasi motivasi	130
31. Tabel rekapitulasi kepemimpinan keseluruhan	132
32. Tabel rekapitulasi kinerja prajurit	133
33. Tabel rekapitulasi budaya organisasi	136
34. Tabel rekapitulasi motivasi	139
35. Tabel Loading Factor Secapa	141
36. Tabel Nilai Average	142
37. Tabel Fornell Larcker Criteria	142
38. Tabel Nilai uji validitas	143
39. Tabel nilai Cronbach & Composite Reliabel	144
40. Tabel R Square	145
41. Tabel f square	146
42. Tabel Q2 Predictive relevance	147
43. Tabel nilai T-tabel	149
44. Tabel nilai path	152
45. Tabel nilai loading factor Selapa	155
46. Tabel nilai average	155
47. Tabel nilai Fornell	156
48. Tabel uji diskrimina	157
49. Tabel nilai Cronbach	158
50. Tabel R Square	159
51. Tabel f Square	160
52. Tabel Q2 Predictive relevance	162
53. Tabel nilai Goodness of fit	166

54. Tabel nilai path	168
55. Tabel nilai Loading factor SeskoTNI	169
56. Tabel nilai average	169
57. Tabel nilai Fornell	170
58. Tabel nilai uji Diskriminan	171
59. Tabel Nilai Cronbach	172
60. Tabel R square	173
61. Tabel f Square	174
62. Tabel nilai Q2	175
63. Tabel t	179
64. Tabel nilai path	181
65. Tabel nilai loading factor Seskoad	182
66. Tabel nilai average	182
67. Tabel nilai Fornell	183
68. Tabel nilai uji diskriminan	184
69. Tabel Nilai Cronbach	185
70. Tabel R Square	186
71. Tabel f Square	187
72. Tabel Q2	189
73. Tabel t	192
74. Tabel nilai path	195
75. Tabel nilai loading factor Keseluruhan	196
76. Tabel nilai average	196
77. Tabel nilai Fornell	196
78. Tabel nilai uji diskriminan	198
79. Tabel nilai Cronbach	199
80. Tabel R square	199
81. Tabel f Square	201
82. Tabel Q2	202
83. Tabel t	205
84. Tabel nilai path	205

85. Tabel rekapitulasi uji hipotesis	205
86. Tabel R square	206
87. Tabel f square	206
88. Tabel Q2	206
89. Tabel Gof	206
90. Tabel penelitian sebelumnya	254

DAFTAR BAGAN

	Halaman
01. Bagan model perilaku organisasi	11
02. Bagan Model penelitian	73
03. Bagan garis kontinum kepemimpinan Secapa	104
04. Bagan garis kontinum kinerja prajurit	106
05. Bagan garis kontinum budaya organisasi	108
06. Bagan garis kontinum motivasi	109
07. Bagan garis kontinum kepemimpinan Selapa	111
08. Bagan garis kontinum kinerja prajurit	113
09. Bagan garis kontinum budaya organisasi	115
10. Bagan garis kontinum motivasi	116
11. Bagan garis kontinum kepemimpinan SeskoTNI	118
12. Bagan garis kontinum kinerja prajurit	120
13. Bagan garis kontinum budaya organisasi	122
14. Bagan garis kontinum motivasi	123
15. Bagan garis kontinum kepemimpinan Seskoad	125
16. Bagan garis kontinum kinerja prajurit	127
17. Bagan garis kontinum budaya organisasi	129
18. Bagan garis kontinum motivasi	130
19. Bagan garis kontinum kepemimpinan Keseluruhan	132
20. Bagan garis kontinum kinerja prajurit	134
21. Bagan garis kontinum budaya organisasi	136
22. Bagan garis kontinum motivasi	137
23. Bagan diagram konseptual model PLS SEM	138
24. Bagan diagram nilai loading factor Secapa	139
25. Bagan model structural	148

26. Bagan nilai signifikan	148
27. Bagan diagram nilai loading factor Selapa	152
28. Bagan model structural	161
29. Bagan nilai signifikan	162
30. Bagan diagram nilai loading factor SeskoTNI	165
31. Bagan model structural	174
32. Bagan nilai signifikan	175
33. Bagan diagram nilai loading factor Secapa	178
34. Bagan model structural	188
35. Bagan nilai signifikan	188
36. Bagan diagram nilai loading factor Keseluruhan	192
37. Bagan model structural	192
38. Bagan nilai signifikan	202

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
01. Hasil penelitian sebelumnya	254
02. Lampiran UU TNI, Sumpah prajurit, 8 Wajib TNI, Sapta marga	264
03. Lampiran Output smart pls	267
04. Lampiran kuisener	280
05. Lampiran data demografi responden	289
06. Lampiran Hasil data mentah	334
07. Lampiran Distribusi Frekuensi	392
08. Lampiran surat ijin	416
09. Lampiran dokumentasi	427

BAB 1

P E N D A H U L U A N

1.1. Latar belakang

Kemajuan peradaban ekonomi dan teknologi berjalan dengan cepat ketika memasuki era Revolusi Industry 4.0 melanda dunia pada awal abad 21. Kondisi dengan ditandai globalisasi berbasis digitalisasi yang berdampak dengan mudahnya perubahan perilaku individu, perubahan organisasi, penggunaan teknologi yang massif seperti *cloud*, *big data* dan *artificial intelligence* serta dimensi persaingan yang semakin luas (Agung Lilik, 2020). Kondisi ini juga ditegaskan hasil penelitian tentang minat generasi milineal yang cenderung memilih pekerjaan dengan menggunakan teknologi digitalisasi serta kurang minat pada pekerjaan yang menyangkut kegiatan fisik di lapangan namun mereka lebih memilih pekerjaan yang menggunakan kemampuan daya analisis untuk membantu bertindak setiap kegiatan yang dilakukannya (Penelitian minat generasi milineal, Dispsiad 2021). Proses perubahan tersebut sebenarnya merupakan kejadian alamiah dengan hukum seleksi alam, yang menurut teori Charles Darwin adalah suatu kepastian terjadi untuk dapat bertahan hidup dengan menghadapi situasi lingkungan alam yang ada (sambutan Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unhas, pembukaan perkuliahan 2021). Untuk menjaga kemampuan individu dalam menghadapi keadaan alam yang berubah tersebut dibutuhkan kemampuan individu untuk dapat bisa menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi serta bertindak yang dapat memberi manfaat kepada orang lain dalam kehidupan bersamanya, terutama dalam situasi kerja (Zakiah Darajat, 2010).

Kejadian munculnya pandemik covid 19 yang dimulai pada agustus 2019 telah menelan korban dengan kematian mencapai 16,6 juta jiwa terhitung sampai mei 2023 menurut WHO, sementara masyarakat Indonesia meninggal dunia mencapai 160.781 orang. Dalam rangka mengatasi penyebaran virus tersebut maka dilakukan program secara umum dari WHO yang diterapkan oleh Pemerintah Republik Indonesia, berupa program *Sosial distancing*, yang biasa

disebut PPKM yaitu program pembatasan kegiatan massa dalam rangka membatasi interaksi social pada saat pertemuan dan melarang berkerumun dalam suatu tempat untuk mencegah penularan covid-19. Kemudian dilanjutkan dengan *lock down* yang diterapkan berupa larangan keluar masuk suatu daerah apabila ditemukan jumlah penderita sakit covid-19 mencapai setengah lebih dari jumlah seluruh orang yang tinggal disuatu tempat. Dampak dari 2 program itu telah menyebabkan terjadinya penurunan aktifitas kegiatan ekonomi secara nyata di masyarakat dengan adanya penutupan pabrik atau larangan berbisnis jika tidak berkepentingan terkait kegiatan pemenuhan kebutuhan hidup. Pada beberapa industry, yang ingin melanjutkan kegiatan proses kerja maka ia wajib memberlakukan system *WFH* yaitu kegiatan kerja dengan diatur setengah kerja melakukan kegiatan di tempat kerja dan setengah berikutnya menjalani istirahat dengan tidak bekerja secara langsung sehingga melakukan kegiatan kerja secara bergantian agar terhindar dari penumpukan orang yang bekerja dalam satu tempat secara bersamaan.

Proses digitalisasi dan program pencegahan penularan virus covid 19 tersebut diatas juga berdampak kepada prajurit anggota organisasi di semua satuan organisasi TNI. Perubahan perilaku pada prajurit yang menggunakan peralatan berbasis tehnologi digitalisasi dan pembatasan kegiatan berdampak semakin kurangnya prajurit menjaga kualitas hubungan interpersonal antar anggota dengan pimpinan. Kondisi ini terjadi karena dalam organisasi satuan militer memiliki sifat yang relative permanen dari aspek struktur organisasi sesuai dengan tugas pokok masing-masing unit bagian sehingga berdampak mengalami hambatan untuk melakukan perubahan dalam mekanisme hubungan kerja satu prajurit dengan prajurit lain dalam menghadapi perubahan lingkungan sekitarnya. Disisi lain disebutkan bahwa dalam organisasi militer berlaku aturan yang ketat dalam melaksanakan kegiatannya yang digunakan sebagai pengendali dalam kegiatan sesuai dengan tugas pokok dari masing-masing satuan organisasi TNI sebagai penjabaran dari kewajiban TNI. Menurut Kaswan (2021) organisasi yang memiliki struktur organisasi bersifat permanen seperti organisasi dalam satuan militer akan membatasi pengembangan organisasi dalam operasional

kegiatannya disebabkan tugas pokok dari setiap orang dibatasi dengan tanggung jawab pada jabatan yang dimilikinya. Pada sisi lain dampak dari struktur organisasi yang relative permanen memudahkan terjadinya penurunan motivasi kerja pada prajurit secara tidak langsung akan berdampak kepada penurunan kinerja anggota organisasi (Richard M.Lerner, 2000). Berdasarkan aspek birokrasi, organisasi militer dikenal sebagai organisasi dengan satuan unit kerja yang mendukung tegak berdirinya pemerintahan dengan aturan yang ketat pada kegiatannya tidak mengandung unsur profit, semua kegiatan yang dilakukan semata sebagai kewajiban aparat negara (Sinambela, 2021).

Organisasi satuan dilingkungan TNI yang beranggotakan prajurit dan PNS melaksanakan kegiatan disesuaikan dengan budaya organisasi yang mempedomani pada doktrin TNI serta tugas-tugas yang tertuang dalam Undang-undang no 34 tahun 2004 (Purwadhi, 2020). Semua kegiatan militer dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip loyalitas, disiplin yang tinggi serta bertanggung jawab kepada atasan dalam satuan organisasi TNI. Pada pelaksanaan keseharian budaya organisasi dalam satuan sangat tergantung pada peran pemimpin atau Komandan satuan yang sedang menjabat. Oleh karena itu peran kepemimpinan dalam organisasi satuan militer sangat penting agar dapat terwujudnya nilai, norma dan filosofi makna kegiatan dalam kehidupan prajurit untuk dapat mendorong pencapaian keberhasilan target atau sasaran dari program organisasi. Dinamika kelompok dalam satuan organisasi militer dipengaruhi oleh struktur, tugas dan standar pencapaian keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh iklim organisasi dalam situasi kerja, baik dari perencanaan, pelaksanaan, pembinaan dan evaluasi kegiatan serta nilai reformasi birokrasi yang ditunjukkan dengan manfaat pada masyarakat, mendukung tercapainya program pemerintah diseluruh wilayah NKRI dan terpeliharanya kondisi keamanan social masyarakat dari aspek pertahanan untuk dapat berkembang menjadi negara maju.

Menurut Kasali (2006), keberhasilan seorang pemimpin dalam suatu organisasi bukan hanya ditentukan oleh kemampuan dia membuat langkah nyata

dalam kegiatannya tetapi bagaimana ia tampil ditengah anggota untuk dapat memberikan pengaruh semangat bekerja anggota sebagai motivasi untuk mencapai keberhasilan sasaran organisasi melalui kinerja ditampilkan anggota organisasi. Husaini (2020) menambahkan bahwa untuk melihat keberhasilan kepemimpinan secara efektif dapat dilihat apa yang dilakukan benar atau tidak sesuai dengan tuntutan standar dalam bekerja. Dalam lingkungan TNI, yang menjadi permasalahan adalah tidak adanya standar baku untuk menilai efektifitas gaya kepemimpinan yang dilakukan seorang Komandan serta kegiatan militer yang tidak mengandung profit (Hadari dan Martini, 2012).

Pada tahun 2019 sampai dengan 2023, menurut data dari Direktorat Hukum TNI AD mengalami peningkatan jumlah angka pelanggaran hukum militer prajurit dari tahun-tahun sebelumnya. Adapun pelanggaran yang menonjol antara lain

- a. Perilaku Tidak Hadir Tanpa Ijin (THTI) yaitu tindakan yang disengaja untuk menghindari tugas kewajiban tentara dengan meninggalkan satuan atau tidak hadir di satuan minimal 7 hari berturut-turut, angkanya menunjukkan dari 8 meningkat menjadi 13 kasus
- b. Perilaku Disersi yaitu tindakan yang meninggalkan kewajiban dinas dan atau menghindari tugas operasi militer tercatat dari 29 menjadi 43 kasus

Sagala (2013) menegaskan bahwa organisasi akan dapat mencapai keberhasilan sesuai dengan target yang ditentukan jika pemimpinnya memahami perubahan yang ada disekitar tempat organisasi baik lingkungan social masyarakat sekitarnya maupun lingkungan kerja. Fayol (dalam Massei dan Joseph L. 1983), menambahkan bahwa seorang pemimpin harus berani melakukan tindakan yang tegas pada anggota yang tidak bisa melakukan kegiatannya agar bisa memberikan contoh kepada orang lain untuk mau bertindak. Yukl (2010) menegaskan bahwa peran pemimpin terlihat sebagai simbol dari seseorang yang memiliki kemampuan teknis dengan syarat kompetensi dari jabatannya yang terlihat pada saat ia mengendalikan dan mengarahkan kegiatan pekerjaan yang dilakukan anggota baik secara

administrasi maupun praktis yang dituntut oleh jabatan tersebut. Faktor perilaku individu dalam organisasi yang mengikuti kemauan pimpinan dalam mencapai sasaran target organisasi merupakan kunci keberhasilan individu dalam bekerja dengan mengurangi terjadinya konflik serta stress dalam kehidupannya (Mangkunegara, 2005).

Berdasarkan kondisi dalam organisasi militer yang telah diuraikan tersebut diatas dan terjadinya peningkatan jumlah angka pelanggaran yang dilakukan oleh prajurit selama tahun 2019 sampai 2023 tersebut maka peneliti ingin mengetahui lebih dalam tentang pengaruh kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja prajurit melalui budaya organisasi dan motivasi kerja pada organisasi satuan di lingkungan TNI Angkatan Darat. Variabel kepemimpinan menjadi penentu dalam meningkatkan kinerja melalui budaya organisasi dan motivasi kerja prajurit pada saat Pimpinan sedang melaksanakan peran kepemimpinannya dalam satuan di organisasi lingkungan TNI Angkatan Darat. Pemimpin selaku Komandan Satuan (Dansat) memiliki peran secara langsung dengan pengambilan keputusannya dalam mewujudkan budaya organisasi, memberikan contoh tindakan dalam tampilan kerja keseharian serta mendorong prajurit anggotanya untuk mencapai kinerja yang optimal secara berkelanjutan.

1.2. Rumusan Masalah

Penelitian ini fokus dalam pembahasan tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja prajurit pada organisasi TNI melalui budaya organisasi dan motivasi kerja di lingkungan TNI Angkatan Darat dengan rumusan masalah sebagai berikut:

- a. Apakah kepemimpinan mempengaruhi kinerja prajurit dalam organisasi satuan di lingkungan TNI Angkatan Darat ?
- b. Apakah kepemimpinan mempengaruhi motivasi kerja dalam organisasi satuan di lingkungan TNI Angkatan Darat ?
- c. Apakah kepemimpinan mempengaruhi budaya organisasi dalam organisasi satuan di lingkungan TNI Angkatan Darat ?

- d. Apakah kepemimpinan mempengaruhi terhadap kinerja prajurit melalui motivasi kerja dalam satuan TNI Angkatan Darat ?
- e. Apakah kepemimpinan mempengaruhi kinerja prajurit melalui budaya organisasi dalam satuan TNI Angkatan Darat ?
- f. Apakah motivasi kerja mempengaruhi kinerja prajurit dalam satuan TNI Angkatan Darat ?
- g. Apakah budaya organisasi mempengaruhi kinerja prajurit dalam satuan TNI Angkatan Darat ?

1.3. Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini memiliki tujuan untuk melihat faktor-faktor yang berpengaruh pada kinerja prajurit dalam organisasi militer melalui pertanyaan berikut ini:

- a. Meneliti, menjelaskan dan menganalisa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja prajurit dalam organisasi satuan di lingkungan TNI Angkatan Darat
- b. Meneliti, menjelaskan dan menganalisa pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja prajurit dalam organisasi satuan di lingkungan TNI Angkatan Darat
- c. Meneliti, menjelaskan dan menganalisa pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi pada prajurit dalam organisasi satuan di lingkungan TNI Angkatan Darat
- d. Meneliti, menjelaskan dan menganalisa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja prajurit melalui motivasi kerja dalam organisasi satuan di lingkungan TNI Angkatan Darat
- e. Meneliti, menjelaskan dan menganalisa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja prajurit melalui budaya organisasi dalam organisasi satuan di lingkungan TNI Angkatan Darat

- f. Meneliti, menjelaskan dan menganalisa pengaruh motivasi kerja pada kinerja prajurit di lingkungan TNI Angkatan Darat
- g. Meneliti, menjelaskan dan menganalisa pengaruh budaya organisasi pada kinerja prajurit di lingkungan TNI Angkatan Darat

1.4. Manfaat penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam beberapa aspek diantaranya adalah

- a. Aspek akademisi
 - 1) Menambah wawasan ilmu pengetahuan tentang peran kepemimpinan dan kinerja prajurit dalam satuan organisasi di lingkungan TNI Angkatan Darat
 - 2) Menambah wawasan ilmu pengetahuan tentang budaya organisasi dan motivasi kerja di satuan organisasi dalam lingkungan TNI Angkatan Darat
 - 3) Menambah wawasan tentang jenis organisasi dalam militer yang termasuk dalam lembaga organisasi birokrasi
- b. Aspek penelitian
 - 1) Meneliti pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja anggota prajurit TNI dalam satuan organisasi di lingkungan TNI Angkatan Darat
 - 2) Meneliti hubungan antara kepemimpinan dengan motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja prajurit dalam satuan organisasi di lingkungan TNI Angkatan Darat
 - 3) Meneliti hubungan antara kepemimpinan dengan budaya organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja prajurit dalam organisasi di lingkungan TNI Angkatan Darat
 - 4) Meneliti pengaruh kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja prajurit melalui motivasi kerja dan budaya organisasi pada organisasi satuan di lingkungan TNI Angkatan Darat

c. Aspek praktisi

- 1) Memberikan sumbang saran kepada TNI AD tentang pola kepemimpinan yang efektif dalam rangka meningkatkan kinerja prajurit melalui motivasi kerja kerja dan budaya organisasi pada organisasi di lingkungan TNI Angkatan Darat
- 2) Memberikan sumbang saran dalam pembinaan personil dengan penekanan pada penerapan gaya kepemimpinan militer yang efektif dari hasil penelitian dalam organisasi di lingkungan TNI Angkatan Darat sesuai dengan level kepangkatan dalam melaksanakan program kerja satuan organisasi
- 3) Memberikan sumbang saran tentang materi pelajaran kepemimpinan pada masing-masing Pendidikan Pengembangan Umum dengan memperhatikan dimensi dari aspek kepemimpinan yang berbeda-beda sesuai dengan level kepemimpinan sehingga lebih tepat guna dalam menyiapkan calon kader pemimpin di lingkungan TNI Angkatan Darat yang lebih efektif guna mendukung keberhasilan dalam melaksanakan tugas sesuai jabatan dan kepangkatan yang dimilikinya untuk dapat berprestasi sesuai tugas dan kewenangannya

B A B 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan teori dan konsep

2.1.1. Tinjauan grand teori dan applied theory

Dalam rangka mendukung pembahasan dari penelitian ini, maka peneliti menggunakan konsep dari teori yang terkait. Kerlinger (dalam Purwadhi, 2020) menjelaskan bahwa teori adalah konsep-konsep yang berhubungan satu sama lainnya yang mengandung suatu pandangan sistematis dari suatu fenomena. Dengan teori maka seseorang dapat menjelaskan kumpulan konsep, definisi, proposisi, dan variabel yang berkaitan satu sama lain secara sistematis dan telah digeneralisasikan sehingga dapat menjelaskan dan memprediksi suatu fenomena atau fakta tertentu, menurut Emory dan Cooper (Ibid.et.2020). Penelitian ini mendasarkan kepada konsep dari Manajemen Sumber Daya Manusia dalam menghadapi era perubahan yang bersifat strategis yang menurut Armstrong (2009) dicirikan dengan penerapan pendekatan yang mengutamakan tercapainya kesejahteraan seseorang dalam proses pengembangan yang dilakukan dalam suatu organisasi untuk dapat bertahan keberadaannya. Keberhasilan dalam suatu organisasi dituntut secara manajerial dengan menggunakan prinsip-prinsip strategis untuk dapat mencapai sasaran organisasi yang berdampak jangka panjang (Dessler, 2011).

Berdasarkan prinsip utama dalam penerapan ilmu Manajemen sumber daya manusia ketika menghadapi situasi yang mudah mengalami perubahan maka dibutuhkan ketahanan dari organisasi yang melaksanakan kegiatan untuk dapat menyesuaikan situasi diluar organisasi. Menurut Richard, E.S. (2010) konsep penggunaan Manajemen sumber daya manusia untuk dapat membangun ketahanan organisasi atau unit kerja diperlukan upaya untuk dapat menentukan arah kegiatan untuk dapat mencapai efektivitas organisasi. Tolak ukur efektivitas organisasi selain pencapaian sasaran dalam kegiatan yang dilakukan anggota organisasi maka memerlukan konsep pengembangan agar organisasi memiliki ketahanan ditengah perubahan lingkungan sekitarnya maka diperlukan

pandangan bahwa organisasi merupakan satu bagian dalam sistem yang membutuhkan sistematika hubungan kerja yang harmonis (Furtasan dan Budi, 2021).

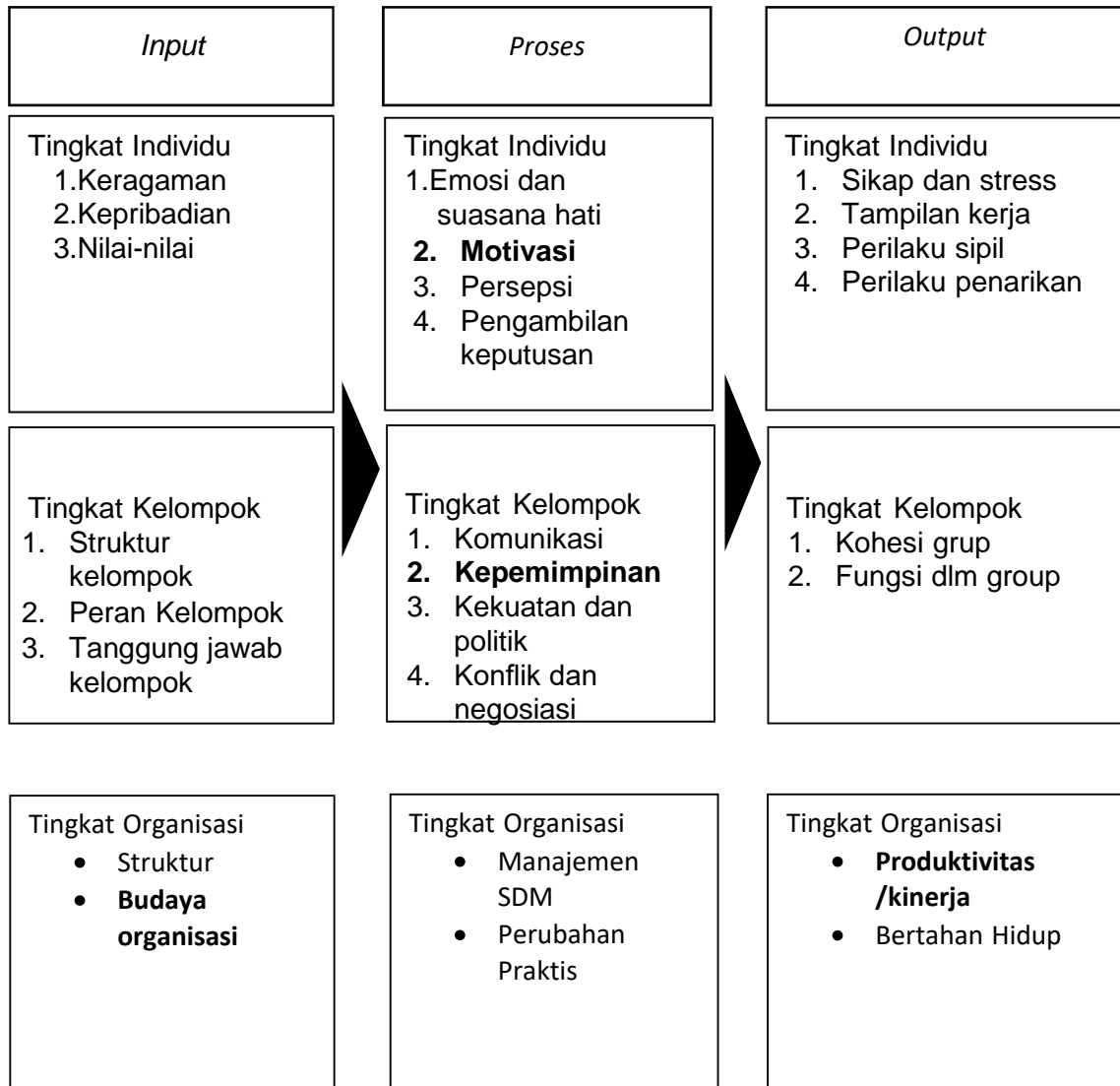
Grand theory dalam penelitian ini bertumpu pada teori pendekatan sistem menurut Harvard Bisnis yang dipelopori oleh Kenneth Boulding (1956) menyatakan bahwa organisasi merupakan satu sistem terbuka yang mengalami interaksi antara kehidupan organisasi yang bersifat kompleks dinamis akan menerima pengaruh baik dari situasi dalam organisasi maupun luar organisasi. Kondisi lingkungan eksternal yang cepat berubah dan dinamika kelompok dalam organisasi yang terlihat dalam hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan sangat mempengaruhi kinerja yang ditampilkan prajurit dalam melaksanakan kegiatan. Sedangkan pada taraf *Middle range theory* peneliti menekankan pembahasan terkait dengan perilaku organisasi yang dilihat dari perilaku individu prajurit selaku anggota organisasi dengan melihat pengaruh antara aspek kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi dan kinerja. Pada taraf *applied theory*, peneliti membahas tentang pengaruh kepemimpinan dengan peran tugas dalam jabatan di militer, motivasi kerja yang dibatasi oleh struktur organisasi yang tetap, budaya organisasi yang ketat dengan aturan dan norma sesuai doktrin TNI dan kinerja yang ditampilkan prajurit dalam melaksanakan tugas pokok sesuai program kerja dari satuan organisasi TNI AD.

Robbins (2008) menegaskan bahwa ilmu perilaku organisasi membahas proses dinamika kehidupan dalam bekerja yang terkait dengan

- a. Ilmu sosiologi terkait dengan proses system social dalam organisasi dalam mekanisme hubungan kerja yang memberikan motivasi kerja dan terjalannya interaksi untuk bekerjasama
- b. Antropologi yang membahas proses pembentukan budaya organisasi sebagai pola kebiasaan dalam bekerja berupa norma, nilai dan aturan yang berlaku
- c. Psikologi yang memperhatikan perilaku anggota organisasi dalam bekerja untuk bisa aktualisasi dengan mengukur kinerja

d. Sedangkan psikologis sosial untuk melihat pengaruh kepemimpinan dalam mendorong anggota/prajurit bertindak dalam bekerja

Robbins dan Judge (2013) dalam *Organizational Behavior* menyampaikan rangkaian gambaran proses dalam organisasi yang terjadi agar dapat melampaui visi dari kegiatan yang dijalankan serta dinamika yang terjadi melalui tahapan input, proses dan output dalam organisasi yaitu



Bagan 1 Model Perilaku Organisasi (Robins dan Judge, 2013)

Robins (2013) menjelaskan bahwa perilaku individu dan kelompok dalam melaksanakan kegiatan di organisasi menjadi bahan dasar dalam kegiatan yang dijalankan organisasi sebagai bentuk kerja. Pada tahap awal, perilaku organisasi mendapatkan masukan berupa keberagaman individu, keragaman tipe kepribadian, dan banyaknya system nilai yang dipegang masing-masing individu. Kondisi individual tersebut kemudian dihadapkan pada kondisi tingkat kelompok maka setiap individu mendapatkan jabatan yang sesuai dengan kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki dalam struktur kelompok atau unit kerja yang akan diuraikan berdasarkan pada peran individu dalam suatu unit kerja kelompok untuk dapat bertanggung jawab pada apa yang dilakukannya. Kondisi ini kemudian akan ditindak lanjuti dari tahap input berupa pemetaan struktur jabatandalam unit kerja sebagai bagian dari organisasi tersebut (Ancona and Kochan, 1999). Untuk dapat mengendalikan perilaku semua anggota dalam organisasi maka pada tahap awal ini, organisasi akan membuat budaya organisasi sebagai sarana kendali secara tidak langsung pada setiap anggota organisasi agar selaras dalam menjalin kerjasama antar unit kerja serta menjadi kebiasaan dalam kegiatan keseharian anggota dalam bekerja dengan mengembangkan aturan dan norma yang berlaku dalam organisasi.

Pada tahap berikutnya, yaitu tahap prosesing, kita harus dapat memahami perbedaan masing-masing anggota organisasi tentang emosi dan kemauan dengan suasana hatinya, motivasi anggota dalam bekerja dan berinteraksi serta persepsi yang dimiliki. Setiap anggota harus dapat dikenali persepsinya dalam bekerja sebagai satu langkah memahami tingkat kemampuan berpikirnya yang terlihat pada isi bagian dari pengambilan keputusan jika seseorang menghadapi kesulitan terkait dengan kemampuan dan pencapaian keberhasilan bekerja sesuai target dari organisasi. Untuk dapat mewujudkan pemahaman perbedaan individu perorangan dari anggota organisasi maka kita harus menjalankan komunikasi yang efektif dalam interaksi social ketika bekerja, menempatkan kepemimpinan sebagai model untuk menyelesaikan tugas yang diemban pada masing-masing unit kerja dengan memperhatikan unsur kekuatan dan politik dari lingkungan komunitas unit kerja dan kesatuan organisasi secara umum. Kita juga

harus mampu mengenal konflik dan negosiasi yang dapat diterapkan dalam situasi kerja agar tidak menjadi penghambat dunia kerja serta dapat disinergitaskan pada semua unit kerja secara harmonis (Rosleny, 2018). Proses ini menjadi satu tahapan yang menjadi cermin apakah organisasi dapat berjalan dengan kondisi yang ada atau bahkan perlu dievaluasi pada beberapa unsur dari kondisi pada tahapan unit kerja untuk diperbaiki. Pada level organisasi, kondisi anggota dengan melihat keberagaman kemampuan dan kondisi psikologisnya maka diharapkan menjadi bahan utama dalam manajemen pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi tersebut dengan tetap mau berubah sesuai tuntutan situasi yang terjadi agar organisasi bisa bertahan secara berkelanjutan.

Pada tahapan berikutnya adalah tahap keluaran yang biasa dianggap sebagai dampak dari proses yang sudah berjalan dari kegiatan organisasi yang menjadi bagian dari budaya organisasi. Pada aspek individual yang harus kita perhatikan adalah sikap dan tingkat stress seseorang selama ia bekerja dengan tindakan yang dilakukan agar dapat mendukung tampilan kerjanya secara optimal. Unsur sikap dan tingkat stress termasuk indikator kondisi psikologis saat bekerja, orang yang nyaman bekerja maka terlihat sikapnya sehat dan mampu mengendalikan stress yang terjadi pada saat bekerja. Demikian juga perilaku anggota yang berasal dari beberapa daerah dengan adat budaya yang berbeda semestinya menjadi perhatian serius untuk dapat meleburkan diri dengan kemampuan untuk menyesuaikan pada iklim dan budaya organisasi yang ditetapkan. Proses interaksi social pada tahap akhir perilaku organisasi adalah munculnya dinamika kelompok dalam unit kerja berupa sikap social kohesi dalam kelompok. Sikap kohesi sangat penting untuk dapat memberikan dampak kepada kerjasama yang baik atau jelek dalam menyelesaikan kegiatan atau pekerjaan dalam satu organisasi tersebut (Dinamika kelompok, 2010). Metode pendekatan kepemimpinan yang memperhatikan kemampuan anggota, diharapkan dapat mengurangi konflik dan stress dalam kelompok kerja, isi pengambilan keputusan yang tepat serta terjalinnya kerjasama dalam bekerja untuk mencapai keberhasilan target, kesejahteraan dan produktifitas sebagai bagian dari tolak ukur kinerja organisasi yang berkelanjutan.

Menurut B.F.Skinner (2013) kebebasan yang diberikan Tuhan kepada manusia dalam bertindak cenderung membuat individu malas berusaha jika tidak memiliki target keberhasilan dalam hidup serta mengendalikan perilaku dalam kehidupannya. Setiap individu harus memiliki kemauan untuk bekerja apapun bentuknya untuk dapat mengisi waktu hidupnya dengan kegiatan sesuai dengan minat dan kemampuan yang dimiliki (Roosey, 2009). Ketika individu melakukan kegiatan secara terus menerus dalam kehidupannya secara benar dan mendapatkan imbalan berupa gaji akan dapat memberikan dampak pada kondisi kejiwaan seseorang yang sehat secara mental terutama pada orang dewasa dalam suatu organisasi atau perusahaan (Zakiah Darajat, 2012). Pencapaian target keberhasilan organisasi merupakan perwujudan dari kemauan manajer atau pimpinan, struktur organisasi yang membagi tugas dalam unit bagiannya dan anggota dari organisasi yang mau bekerja. Budaya organisasi sebagai perangkat system dalam organisasi yang membentuk perilaku individu dan organisasi agar bisa terjadi kerjasama yang saling mendukung dalam bekerja serta memberikan peluang untuk berkembang dari setiap individu. Konsep strategis Pengembangan Sumber daya manusia, sebenarnya terletak dalam membangun suasana iklim kerja yang nyaman dalam ruang lingkup budaya organisasi untuk mempermudah perilaku orang sebagai anggota dalam organisasi tersebut.

2. 2. Kepemimpinan

2.2.1. Teori kepemimpinan

Peran pemimpin dalam suatu organisasi sangat penting untuk dapat mengarahkan perilaku anggotanya dalam melakukan kegiatan agar dapat mencapai keberhasilan dari target program yang ditentukan. Secara tidak langsung semua tindakan dari seorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh tipe kepribadian dan pemahaman terhadap penilaian kerja yang benar dari anggota organisasi yang dipimpinnya (Mangkunegara,2005). Schermerhorn (2012) menjelaskan bahwa karakter kepemimpinan terlihat pada saat seseorang berusaha memengaruhi orang lain dan proses memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama dalam suatu organisasi. Terry dan

Leslie (2010) menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi, dan memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan serta memperbaiki budaya organisasi yang ada.

Erni (2018) menyebutkan bahwa untuk menjadi pemimpin diperlukan kemampuan seseorang untuk mampu bertindak sesuai profil kompetensi pemimpin dengan pendekatan gaya kepemimpinan yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin yang berperan sebagai manajer dalam organisasi harus mampu menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan organisasi tanpa mempertimbangkan apakah orang lain merasa terpaksa atau tidak untuk melakukannya (Badeni, 2014). Peter F. Drucker dalam Hersey dan Blanchard (1995), mengemukakan bahwa manajer merupakan sumber daya pokok dalam organisasi yang tercermin dari konsistensi dengan integritas dan tanggung jawabnya bukan hanya pada kecerdasannya. Peter E Drucker direvisi dan diperbarui oleh Joseph A. Maciariello, Manajemen: Edisi Revisi, 2008, hlm. 290—91 menyebutkan bahwa pemimpin semestinya memberi contoh langsung dalam keseharian sikap dan tindakan dalam bekerja sehingga dapat dilihat anggota untuk menjaga tingkat kinerja yang bagus dengan membuat kebiasaan kegiatan yang menjadi sumber nilai dalam budaya organisasi selama bekerja.

Hasil penelitian tentang kepemimpinan dari Hario tamtomo dan Suprihatin (2022) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan yang dilakukan seorang pimpinan dalam suatu unit kerja sangat mempengaruhi kinerja pegawai Komite olah raga nasional Indonesia kota Jambi di masa pandemik covid-19. Pada sisi lain, Stogdill (1974) dalam buku Kepemimpinan efektif dari Prof Husaini (2020) menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat dilihat pada proses yang disengaja oleh seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk mau berbuat secara terpaksa ataupun tidak agar dapat mencapai target.

2.2.2. Metode pendekatan kepemimpinan

Pembahasan utama dalam kepemimpinan menekankan tentang gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mengendalikan

orang lain serta metode pendekatan yang sesuai dengan karakter dirinya untuk mencapai tujuan organisasi (Sagala, 2019). Menurut Husaini (2020) gaya kepemimpinan merupakan metode pendekatan yang dilakukan pemimpin dengan menonjolkan aspek yang dimilikinya, antara lain :

- a. Pendekatan aspek trait, dikembangkan oleh Manning dan Curtis (2003) yang membahas kepemimpinan dari perbedaan fisik dan psikologis seseorang yang mempengaruhi efektifitas kepemimpinan yang dijalankan. Hasil penelitian yang mendukung teori tentang aspek trait dalam buku Kepemimpinan yang efektif dari Prof Husaini Usman (2020) menyebutkan
 - 1) Stogdill (1948) menyebutkan trait pemimpin yang efektif adalah seseorang yang cerdas, waspada, berwawasan luas, bertanggung jawab, inisiatif, teguh dalam pendirian dan percaya diri serta mudah bermasyarakat.
 - 2) Bass (1990) menyatakan bahwa trait yang berkorelasi positif pada seorang pemimpin antara lain adalah orisinalitas, popularitas, sosialibilitas, adil, agresif, humor, ingin maju, kerja sama, gembira dan sehat selalu.
 - 3) Kirkpatrick & Locke (1991) seorang ahli pendidikan dan pelatihan dalam bidang psikologi menyebutkan bahwa trait pemimpin antara lain suka mengarahkan, motivasi tinggi, integritas, percaya diri, cerdas dan menguasai tugas.
 - 4) Yukl (2013) menyebutkan trait yang berkontribusi pada kepemimpinan yang efektif adalah energi yang tahan tekanan stres, percaya diri, perhatian terhadap pengawasan internal, kematangan emosi, integritas, motivasi kuat, berorientasi prestasi dan kebutuhan berafiliasi.
- b. Pendekatan aspek ketrampilan yang harus dimiliki seorang pemimpin. Penelitian yang mendukung diantaranya adalah
 - 1) Model Katz (1955) dalam bukunya Prof Husaini Usman (2020) yang menyebutkan pemimpin yang efektif memiliki ketrampilan

- (a) Keterampilan teknis operasional yaitu pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus serta kemampuan menggunakan alat dan perlengkapan yang relevan dengan kegiatan tersebut. Proses kemampuannya berasal dari tingkat pendidikan dan latihan yang dijalankan sebelum menjabat menjadi pimpinan, biasanya diberlakukan dalam sistem pengembangan Manajemen sumber daya manusia.
 - (b) Keterampilan sosial adalah pengetahuan tentang perilaku manusia dan proses interpersonal, memahami perasaan, sikap, dan motif orang lain dari yang dia ucapkan dan lakukan seperti empati, kepekaan sosial, kemampuan berkomunikasi secara jelas dan efektif dalam berbicara, mampu persuasif, kemampuan memantapkan secara efektif dalam menjalin kerjasama baik taktis maupun diplomatik, mampu mendengarkan, mengetahui perilaku sosial yang dapat diterima. Yukl (2013) menekankan bahwa setiap pemimpin harus mampu memahami bahasa tubuh dan mampu memelihara hubungan kerjasama dengan pengikut, atasan, rekan kerja dan orang-orang yang diluar organisasi sekalipun.
 - (c) Keterampilan konseptual, adalah kemampuan menganalisis secara umum, berpikir logis, ahli dalam merumuskan dan memiliki konsep hubungan yang kompleks dan membingungkan, kreatif dalam memecahkan masalah dan ide-ide, mampu menganalisis peristiwa dan merasakan kecenderungan, antisipasi terhadap perubahan serta mengenal peluang dan masalah yang potensial.
- 2) Drucker (2010) menyebutkan bahwa keterampilan yang harus dimiliki pemimpin agar efektif terlihat ketika ia mampu menyelesaikan masalah yang dikerjakan dengan cara yang efektif. Keterampilan dalam menyelesaikan masalah tersebut merupakan keterampilan yang kreatif dari pemimpin yang menyelesaikan masalah yang

kompleks dan baru yang memberikan kesehatan kepada organisasinya (Mumford, Zaccaro, Harding, 2000). Kemampuan pemimpin dalam kompetensi sangat dipengaruhi oleh kemampuan menyelesaikan masalah, ketrampilan sosial dan pengetahuan yang mendasar terkait dengan manajemen dalam organisasi.

3) J Slikboer (2020) menyebutkan kemampuan yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah

a) kemampuan bidang intelektual berupa

- (1) kemampuan intelegensi diatas rata-rata
- (2) memiliki visi kerja untuk masa depan
- (3) kemampuan berbicara yang mudah dimengerti
- (4) mampu membedakan hal penting dan tidak penting
- (5) mampu bertindak dalam keadaan apa saja
- (6) ingatan yang cukup luas dan mendalam
- (7) cermat dalam mengamati sesuatu yang dihadapi dalam rangka mengurangi kesalahan yang tidak perlu terjadi

b) kemampuan yang terkait dengan aspek emosi positif seperti semangat, spirit dan vitalitas dalam bekerja yang dapat dilihat orang lain, menjaga hubungan interpersonal yang positif serta menjaga kepercayaan dan loyalitas

c) kemampuan teknis dapat berupa

- (1) pengetahuan dan ketrampilan administrasi
- (2) berbicara dengan bahasa yang mudah dimengerti orang lain
- (3) menguasai pekerjaan spesifik dari jabatan yang diemban
- (4) memiliki kepercayaan diri
- (5) inisiatif dan inovasi
- (6) mudah menyesuaikan diri dengan tuntutan tugas

(7) kritis dalam berpikir

(8) mampu mengarahkan dalam suatu tindakan

c. Pendekatan aspek Gaya kepemimpinan, yang dilakukan seorang pemimpin terlihat sebagai cara pandang dirinya tampil memimpin pengikutnya. Menurut Rivai (2004), gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri perilaku yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Mayo (1920) menjelaskan bahwa manusia tidak bisa dibiarkan kerja seperti mesin berjalan sendiri setelah diberi tugas, tetapi manusia harus dimenej dengan mengelola pengikut dari seorang pemimpin. Lewin (1939, dalam Sagala) menambahkan gaya pemimpin dalam memenej anggota diantaranya adalah

- 1) gaya otokratik, yaitu kepemimpinan yang menunjukkan kontrol terhadap pengikut dengan sangat tinggi, semua keputusan dibuat oleh pemimpin dan tidak boleh dibantah, pengikut tidak boleh berbeda pendapat, dengan sangsi diberlakukan dengan tegas jika diperlukan. Menurut Lewin's (dalam Sagala, 2018) gaya kepemimpinan ini terlihat pada persepsi responden terhadap atasannya saat mempengaruhi aktifitas bawahannya. Pemimpin biasanya memberikan instruksi dalam menjelaskan apa yang harus dikerjakan bawahan, selanjutnya bawahan akan melaksanakan tugas yang diperintahkan oleh atasan. Gaya kepemimpinan ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi. Dalam kepemimpinan ini menurut Kadiyono (2020),
 - (a) kurang memperhatikan kebutuhan bawahannya,
 - (b) kebijakan cenderung ditentukan oleh pemimpin,
 - (c) Pemimpin tidak mengajak bawahan berpartisipasi dalam penyelesaian masalah.
- 2) Gaya demokratis yang ditunjukkan pemimpin dengan melakukan

kontrol terhadap pengikutnya, semua keputusan dibuat dengan partisipatif bersama pengikutnya, perintah dikonsultasikan dengan pengikut diminta saran dan gagasannya serta sangsi dilakukan dengan diberikan peringatan sebelumnya. Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif.

Wahidin (2020) mengatakan ciri utama gaya demokratis adalah

- (a) mengikutsertakan anggota dalam pengambilan keputusan
- (b) Mendorong partisipasi anggota dalam pencapaian tujuan
- (c) Mendorong bawahan untuk kontribusi dalam mengambil keputusan (Sule dan Priansa, 2018)

3) gaya *laissez-faire* adalah kepemimpinan yang terlihat bertindak kontrol terhadap pengikut, semua keputusan dilakukan oleh pengikut, pengikut boleh berbeda pendapat, dan sangsi dilakukan dengan memberi peringatan lebih dahulu. Gaya Kepemimpinan ini biasa disebut dengan gaya kepemimpinan Bebas. Gaya kepemimpinan ini terlihat dengan gejala yang khas diantaranya :

- (a) memberikan kekuasaan penuh pada bawahan,
- (b) memiliki struktur organisasi yang bersifat longgar,
- (c) pemimpin bersikap pasif cenderung mengikuti anggota,
- (d) Pemimpin hanya menentukan kebijaksanaan umum
- (e) Bawahan dapat mengambil keputusan yang relevan untuk mencapai tujuan yang mereka anggap cocok

4) Gaya Kepemimpinan birokrasi, menurut Azizah (2020) terlihat dengan sikapnya yang sangat berkomitmen, mengikuti prosedur, kepemimpinan ini berguna untuk kegiatan yang melakukan tugas secara rutin. Gaya kepemimpinan birokrasi memotivasi dan mengembangkan orang-orang yang diabaikan, mereka

mengikuti pemecahan masalah, ditandai dengan penerapan yang ketat prosedur yang diterapkan untuk bawahannya. Selain taat prosedur, atasan dengan gaya kepemimpinan birokratis ini juga lebih banyak mengambil keputusan sesuai prosedur, lebih kaku dan tidak fleksibel. Karakteristik yang dapat dikenali dari gaya kepemimpinan birokratif adalah adanya keputusan yang berpusat pada atasan. Atasan memberikan sanksi yang jelas jika bawahan tidak memiliki kinerja sesuai prosedur standar kerja yang berlaku.

- 5) Gaya Kepemimpinan Karismatik, Gaya kepemimpinan yang menekankan pada perilaku pemimpin sebagai simbolis, menggunakan pesan-pesan mengenai visi yang memberikan inspirasi, komunikasi non verbal, daya tarik terhadap nilai-nilai ideologis, stimulasi intelektual terhadap para pengikut oleh pemimpin, penampilan kepercayaan diri sendiri, dan untuk kinerja yang melampaui panggilan tugas (Sule dan Priansa, 2018). Kepemimpinan karismatik akan mengilhami para pengikut untuk melampaui kepentingan diri sendiri demi organisasi dan mampu mempengaruhi pengikutnya.
- 6) Gaya Kepemimpinan Transformasional, Menurut Tanjung (2020) gaya kepemimpinan berfokus pada pengembangan anggota sistem nilai, tingkat motivasi mereka, perkembangan keterampilan, mendorong pengikut untuk mencapai tujuan bekerja di organisasi, perilaku yang berubah dan menginspirasi pengikut untuk bekerja melebihi ekspektasi untuk kebaikan organisasi. Pemimpin transformasional adalah seseorang pemimpin yang menguasai situasi dengan menyampaikan visi yang jelas tentang tujuan kelompok, bergairah dalam pekerjaan dan kemampuan untuk membuat anggota kelompok merasa diisi ulang dan berenergi. Kepemimpinan Transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumber daya manusia

dengan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan yang dapat diukur, dengan indikator adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin, berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih dan melakukannya melampaui harapan mereka sendiri (Bass, 1994).

7) Gaya Kepemimpinan Transaksional, menurut Wahidin (2020) gaya kepemimpinan transaksional terlihat pada saat menerapkan penghargaan dan penalti oleh pimpinan, mereka mengarahkan pengikutnya melalui penjelasan tugas dan persyaratan kerja untuk memenuhi tujuan mereka dengan system imbalan. *Transactional leadership* adalah gaya kepemimpinan yang percaya bahwa anggota dipekerjakan untuk melakukan pekerjaan mereka dan sebagai imbalannya, dibayar untuk upaya dan kepatuhan mereka. Robbins (2003) memperjelas tentang pemimpin transaksional adalah kepemimpinan yang memandu atau memotivasi pengikut mereka ke arah tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas.

d. Pendekatan dari aspek situasional, Hersey dan Blanchard (2006) menyebutkan kepemimpinan dengan melihat situasi dari kondisi psikologis anggotanya dibagi menjadi 4 gaya yaitu

1) Gaya *telling*, merupakan gaya kepemimpinan dengan perhatian terhadap tugas tinggi dan perhatian pada hubungan terhadap pengikut tinggi. Gaya ini merupakan tanggapan pada kondisi pengikut yang tidak mampu, tidak mau, sehingga muncul tidak percaya diri maka pemimpin akan mengarahkan apa yang harus dilakukan oleh anggotanya. Komunikasi cenderung satu arah dari atasan menjelaskan kepada pengikutnya.

2) Gaya *selling*, adalah gaya kepemimpinan dengan perhatian terhadap tugas tinggi tetapi perhatian terhadap pengikut rendah. Pemimpin menawarkan ide dan meminta pendapatnya dengan komunikasi 2 arah. Kondisi psikologis anggota pengikutnya adalah

mampu tetapi tidak mau sehingga pemimpin mengajak diskusi dalam mengambil keputusan

- 3) Gaya *participating* berupa pelibatan pengikut dalam membuat keputusan dengan meminta saran masukan dan mengakomodasi masukan anggota. Kondisi anggotanya adalah tidak mampu tetapi mempunyai kemauan untuk bertindak sehingga dapat dilakukan komunikasi dengan 2 arah.
 - 4) Gaya *delegating* yang terlihat dengan perhatian terhadap tugas rendah sedangkan perhatian terhadap pengikut tinggi. Pemimpin mendelegasikan tugas kepada pengikut yang dianggap mampu serta memberikan kebebasan tindakan dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada anggota pengikutnya.
- e. Pendekatan dari aspek partisipatif, yaitu kepemimpinan yang mengundang pengikut untuk memberikan pemahaman bahan pembuatan keputusan agar pengikut dapat aktif berperan. Leithwood (2010) menjelaskan bahwa kepemimpinan partisipatif terlihat pada saat pimpinan membuat keputusan dengan melibatkan pengikutnya secara langsung.
- f. Pendekatan dari aspek pemberdayaan, Gill (2009) mengatakan bahwa kepemimpinan pemberdayaan adalah kepemimpinan dengan menonjolkan kesempatan anggota berkembang dengan program pemberdayaan anggota organisasi dengan memberi pengetahuan, ketrampilan, kesadaran diri, kewenangan dan sumber daya serta peluang untuk bekerja dengan mengelola dirinya sendiri agar mencapai keberhasilan dan mempertahankan kinerjanya. Bentuk pemberdayaan hampir mirip dengan konsep manajemen partisipatif yang memberikan peluang kepada pengikutnya untuk berkembang dengan meningkatkan kompetensinya (Kabeer, 2003).

Dari semua metode pendekatan yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin, tidak ada satu pendekatanpun yang dapat menjamin 100 % keberhasilannya dalam memimpin organisasi dalam lingkungan militer. Oleh

karena itulah maka jenjang pengembangan karir di lingkungan militer sangat didukung dengan pemberian materi tentang kepemimpinan pada setiap Pendidikan pengembangan umum yang harus ditempuh sebagai syarat naik kepangkatan. Kaswan (2018) menyebutkan bahwa kepemimpinan militer memerlukan pendekatan tersendiri dikaitkan dengan tuntutan tugas menghadapi situasi yang serba kompleks dan strategis dengan perubahan yang cepat dengan bertumpu pada kepemimpinan yang strategis. Sumantri suryana (2008) menegaskan bahwa kepemimpinan yang akan diterima anggota organisasi dan bertahan dalam persaingan dengan organisasi lain terjadi ketika ia menggunakan metode pendekatan kepemimpinan yang memperhatikan potensi kemampuan anggota untuk dapat digunakan dan dikembangkan. R.Covey (1997) menguraikan kriteria pemimpin yang efektif dalam proses bekerja antara lain dicirikan :

- 1) Orang yang mau terus belajar dalam hidupnya untuk maju
- 2) Berorientasi pada pelayanan pada orang lain
- 3) Selalu memberikan dorongan yang positif dan baik pada orang lain terutama anggotanya
- 4) Berusaha memberikan kepercayaan kepada orang lain terutama anggota yang berpotensi dalam bekerja
- 5) Berusaha memenuhi kebutuhan secara seimbang antara dirinya sendiri dengan orang lain
- 6) Jujur kepada diri sendiri untuk dapat bertindak secara benar
- 7) Mau berubah sesuai dengan situasi yang dihadapinya dengan kreatif, inisiatif dan inovasi agar bisa berkembang
- 8) Memiliki prinsip dalam hidup agar tidak mudah terpengaruh situasi lingkungan yang berubah
- 9) Mampu menjalin kerjasama secara sinergis dengan orang lain

2.2.3. Kepemimpinan dalam militer

a. Perbedaan Kepemimpinan dalam sipil dan militer

Pada prinsipnya kepemimpinan mempunyai komponen dan proses yang sama dalam semua bidang kerja. Namun dalam konteks kepemimpinan pemerintahan sipil pelaksanaan kepemimpinan didasarkan pada prinsip dasar yang memperhatikan aspek-aspek terkait dengan tata laksana birokrasi, terjadi pemisahan kekuasaan eksekutif, kekuasaan legislative dan kekuasaan yudikatif, yang ada hubungan kerja dengan aspek pengamanan dan ketahanan social. Proses menjadi pemimpin, dapat melalui pemilihan langsung oleh rakyat untuk anggota DPR, DPRD, ataupun Kepala Daerah. Fungsi kepemimpinan dalam pemerintahan sipil sangat tergantung kepada tugas pokok yang menjadi tumpuan dalam melaksanakan dinas keseharian dengan mengutamakan otoritas yang dimiliki serta melaksanakan administrasi sebagai bagian dari kelengkapan kegiatan dari program yang dijalankan.

Secara umum teori kepemimpinan militer mirip dengan kepemimpinan sipil yang memiliki alur proses dengan asas hirarkis yang berarti ada kepatuhan antara pemimpin bawah dengan pemimpin di atasnya dalam suatu organisasi. Sedangkan pembedanya adalah aplikasi dalam keseharian anggota militer atau prajurit dalam melaksanakan tugas dan fungsinya ditentukan berdasarkan pada doktrin militer. Secara umum Doktrin militer menjelaskan tentang prinsip-prinsip dasar aktivitas dan tindakan yang harus dilakukan seorang anggota militer dalam bentuk peraturan yang cenderung kaku dengan penilaian dari kreativitas seorang pemimpin dari militer (Drew and Don Snow 1988). *Canada Departement of National Defense*, (1998) menyatakan bahwa doktrin militer merupakan suatu ekspresi formal sesuai dengan pengetahuan dan pemikiran yang terkait dengan tugas militer untuk diterapkan dalam angkatan perang yang relevan dengan situasi waktunya, mempersiapkan angkatan perang menghadapi konflik, serta memberikan tehnik dalam menyelesaikannya agar berhasil.

Imad (2004) menjelaskan bahwa kepemimpinan dalam lingkungan militer mengacu pada nilai dan moral yang dimuat dalam pasal-pasal hukum humaniter. Husain (2000) menegaskan bahwa pola kepemimpinan di lingkungan militer jajaran TNI menerapkan asas-asas kepemimpinan TNI, Sumpah Prajurit dan

Sapta Marga serta 8 Wajib TNI. Konsep pelaksanaan kepemimpinan ini masih bersifat umum yang mendasarkan pada nilai moral yang termuat dalam doktrin TNI yang digali dari nilai social budaya yang ada di tengah masyarakat bangsa Indonesia. Dalam praktek keseharian pelaksanaan tugas, proses penerapannya tergantung pada pemahaman dari pimpinan untuk melakukan gaya pendekatan pemimpin sebagai komandan satuan. Dalam dunia militer seorang pemimpin, menjadi figure yang sangat berperan dalam menggerakkan anggotanya untuk bertindak sesuai dengan standar untuk mencapai target sasaran dari organisasi yang telah ditentukan.

b. Jenis dan ciri karakter kepemimpinan militer

Berdasarkan tugas pokok dari fungsi TNI sebagai alat pertahanan negara, maka Wirawan (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan militer memiliki kekhususan berupa:

- 1) kepemimpinan militer adalah kepemimpinan dalam organisasi formal militer yang bersifat birokrasi dengan hirarkis dan struktur organisasi yang tidak berubah
- 2) personil militer terdiri dari prajurit dan PNS yang telah mengikuti Pendidikan dasar pembentukan sebagai aparatur bela negara yang tunduk kepada doktrin militer, peraturan dan kode etik militer.
- 3) Kepemimpinan militer mencakup kepemimpinan dalam keadaan perang maupun kepemimpinan dalam keadaan damai. Pemimpin dalam keadaan perang, berarti seorang pemimpin militer harus mahir dalam taktik perang untuk dapat mengalahkan musuh dan menguasai wilayah musuh sedangkan pemimpin dalam keadaan damai adalah pemimpin yang mampu menjaga fisik anggotanya, melaksanakan latihan pertempuran dan menjaga perdamaian dimanapun berada. Oleh karena itulah dimasa damai, tugas militer membantu penanganan bencana, membantu kepolisian menjaga keamanan dan menjaga nilai-nilai social di masyarakat agar bangsa dan negara tetap jaya.

Kemampuan memimpin dalam militer sangat penting perannya untuk

dapat melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab jabatan. Oleh karena itu metode pendekatan yang digunakan seorang pemimpin selain memperhatikan materi pokok kepemimpinan, juga batas kewenangan yang dimiliki seseorang sesuai dengan jenjang kepangkatan dalam jabatan. Secara umum jenis kepemimpinan dalam organisasi dilingkungan TNI Angkatan Darat menurut Wawan Purwanto (2011) dibedakan dengan

- 1) Kepemimpinan lapangan, yaitu kepemimpinan dimana para pemimpin dan anggota bertemu secara langsung baik dalam keadaan damai maupun perang. Tugas utama pemimpin pada level langsung ini adalah memberikan briefing kegiatan secara teknis, berada ditengah-tengah anggotanya untuk dapat langsung memberikan contoh kerja, langsung bertatap muka dengan semua anggota yang membutuhkan komunikasi yang efektif, mampu membuat kegiatan untuk mempersiapkan kekuatan fisik dan kekuatan mental, menjelaskan tujuan dari misi unit kerja, serta memonitor dan mengevaluasi kegiatan dan peralatan yang digunakan anggota untuk dapat bekerja dengan benar. Secara kepangkatan untuk pelaksanaan kegiatan dalam peran kepemimpinan lapangan adalah perwira pertama yaitu prajurit yang memiliki pangkat letnan dua, letnan satu dan kapten. Seorang perwira pertama harus menempuh Pendidikan Pembentukan Perwira untuk dapat melaksanakan tugas dengan pangkat Letnan dua (Letda), baik lewat Sekolah Calon Perwira (Secapa), Sekolah Perwira Karir (Sepa PK) dan Akademi Militer (Akmil). Contoh jabatan pada level ini adalah Komandan Peleton (Danton), Perwira Seksi Administrasi (Pasimin), Paur, dan Pasi. Sedangkan untuk menduduki jabatan setingkat kapten maka prajurit tersebut harus menempuh Pendidikan dengan nama Sekolah Lanjutan Perwira (Selapa) yang merupakan Pendidikan umum tertinggi pada masing-masing kecabangan kesenjataan. Pada level kepemimpinan ini jabatan yang diemban adalah Kepala seksi (Kasi) intel, operasi, personil, logistic atau territorial.
- 2) Kepemimpinan organisasional, adalah kepemimpinan yang harus mampu mengendalikan anggota secara tidak langsung. Kepemimpinan ini ditandai

dengan mengkoordinir pimpinan bawah kendalinya dan staf fungsi militer yang mendukung pelaksanaan kegiatan, dari penyiapan perencanaan program sampai pelaksanaan kegiatan yang diatur dengan kebijakan pimpinan untuk dapat melaksanakan program kerja satuan organisasi Satuan Kerja dan menciptakan hubungan kerja dengan membangun iklim organisasi melalui penerapan budaya organisasi. Seorang pimpinan bertugas lebih berperan sebagai pengendali kegiatan dari satuan bawah dan staf pendukungnya agar bisa melaksanakan program kegiatan melalui penerapan fungsi manajemen dalam satu organisasi. Oleh karena itu kegiatannya sudah termasuk dalam konsep menyusun perencanaan, kalender pelaksanaan kegiatan, pengendalian dan evaluasi program kegiatan untuk dapat mencapai keberhasilan sesuai target organisasi. Jenis kepangkatan pada level kepemimpinan ini disebut sebagai perwira menengah dengan pangkat Mayor dan Letnan Kolonel. Jenis jabatan yang diemban perwira menengah adalah wakil Komandan atau Kepala Seksi yang bertanggung jawab pada bagian unit kerja pada organisasi yang dipimpinnya. Contoh jabatan pada level ini adalah Komandan Detasemen Intelejen (Dandenintel), Komandan Batalyon (Danyon), Dandim dan Kabag.

- 3) Kepemimpinan strategis, yaitu kepemimpinan yang mendasarkan pada kegiatan berdampak strategis jangka Panjang dan luas. Jabatan dengan level kepemimpinan strategis dilaksanakan dengan mengendalikan satuan organisasi yang ada dibawahnya minimal 5 staf yang mendukung pada unit bagiannya dan membawai minimal 3 satuan kerja. Ada 2 jenis kepemimpinan strategis yaitu
 - a) kepemimpinan strategis taktis yang ditandai dengan adanya beberapa staf bagian pendukung unit kerja dibawahnya. Syarat jabatan berpangkat Letnan Kolonel. Pendidikan yang tela ditempuh pada level ini adalah Sekolah Staf dan Komando Angkatan Darat (Seskoad). Contoh jabatan pada level ini adalah Komandan Batalyon (Danyon), Kepala Bagian (Kabag) dan Komandan Distrik Militer (Dandim).

b) kepemimpinan strategis integrative yang ditandai dengan kewenangan pengendalian satuan dibawahnya lebih kompleks, terdiri dari beberapa satuan organisasi pelaksana dan atau jabatan staf pendukung unit kerjanya. Syarat jabatan berpangkat Kolonel pada semua angkatan baik TNI Angkatan Darat, TNI AL, TNI AU maupun POLRI sedangkan Pendidikan yang harus ditempuh pada level ini adalah Sekolah Staf dan Komando Tentara Nasional Indonesia (SeskoTNI). Contoh jabatan pada level ini adalah Komandan Resort Militer (Danrem), Kepala Lembaga (Kala), maupun Pewira Pembantu Utama (Paban).

Wirawan (2017) juga merumuskan tentang Pemimpin militer semestinya memiliki ciri karakter yang kuat disebabkan hasil Pendidikan doktrin berupa

- 1) setia kepada doktrin militer, semenjak prajurit mengikuti Pendidikan pembentukan prajurit maka nilai, moral dan norma yang berlaku dari asal daerah mereka tinggal menjadi nilai, moral dan norma yang mendasarkan kepada doktrin militer. Dalam proses pelaksanaan kegiatan keseharian maka seorang pemimpin wajib mengingatkan akan isi doktrin yang harus dijalankan oleh prajurit dalam pelaksanaan tugasnya dengan selalu mengutamakan kepentingan bangsa dan negara diatas kepentingan pribadi atau golongan.
- 2) Integritas, bahwa seorang pemimpin militer harus memiliki standar kemampuan dasar militer yang profesional dalam mengembang tugasnya agar berhasil. Seorang prajurit yang berintegritas harus tampil berani membela kebenaran dan jujur pada apa yang dilakukan.
- 3) Keberanian, dalam menghadapi situasi yang mengandung ancaman sekalipun dengan tekad mau membunuh musuh bangsa dan negara meskipun beresiko.
- 4) Tegas dalam membuat keputusan, untuk membuat kegiatan dengan resiko yang akan diterimanya. Pemimpin harus berani mengkomunikasikan kepada bawahannya untuk dapat melaksanakan tugas dan kewajiban dengan penuh tanggung jawabnya.
- 5) Komitmen terhadap tugas dan kewajiban, yang menjadi tanggung

jawab dari jabatan yang diembannya. Kewajiban untuk menjalankan kegiatan tanpa harus berinisiatif dan mematuhi perintah saja.

6) Tidak mementingkan diri sendiri, pemimpin harus mampu mengutamakan kepentingan bangsa dan negara diatas kepentingan pribadi dan golongan.

7) Loyalitas, seorang pemimpin harus memiliki kesetiaan penuh kepada atasan, rekan dan bawahannya serta tujuan negara dan bangsa sesuai undang-undang yang berlaku.

8) Energetik, seorang pemimpin dalam militer harus memiliki kekuatan fisik serta mental yang tangguh agar dapat melaksanakan tugas dengan baik. Kondisi ini sangat penting untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik sampai tuntas dengan keberhasilan.

9) Menghargai orang, seorang pemimpin harus menghargai dan menghormati orang yang dihadapinya sesuai dengan martabat kemanusiaan serta mampu melakukan toleransi dengan orang lain secara baik

10) Empati, mampu memahami kesulitan orang lain terutama anggota prajurit yang dibawah kendalinya agar bisa memberikan solusi yang tepat pada permasalahan yang dihadapi

c. Asas dalam kepemimpinan TNI

Pimpinan TNI telah menyusun tuntutan karakteristik dari seorang pemimpin dalam satuan organisasi unit kerja militer dengan mengacu pada asas-asas Kepemimpinan TNI (2010). Adapun asas-asas kepemimpinan yang dimaksud adalah

- a. Takwa, bahwa seorang pemimpin harus mampu menjalankan segala perintah Tuhan dan menjauhi laranganNya sesuai agamanya masing-masing
- b. *Ing ngarsa sung tuladha*, artinya seorang pemimpin harus mampu bertindak sebagai model yang dapat dijadikan contoh tauladan panutan baik berupa perilaku,ucapan maupun sikap yang ditampilkan kepada orang lain

- c. *Ing Madya mangun karsa*, artinya pemimpin harus mampu memberi dorongan atau semangat bekerja kepada anggotanya pada saat bekerja
- d. *Tut wuri handayani*, yaitu pemimpin yang mampu memberi arahan dan pengendalian kepada anggota yang dipimpinnya dari belakang
- e. *Waspada purba wisesa*, yaitu sikap pemimpin berhati-hati dalam segala kondisi secara cermat dan mampu memperkirakan keadaan secara terus menerus agar bisa bekerja secara maksimal
- f. *Ambeg parama arta*, adalah kepandaian untuk menentukan skala prioritas dari pertimbangan ruang, waktu dan keadaan dalam bertindak
- g. *Prasaja*, adalah sifat dan sikap yang mencerminkan kesederhanaan serta kerendahan hati dan correct
- h. *Satya*, yaitu pemimpin yang memiliki loyalitas secara timbal balik kepada atasan dan bawahannya serta bersikap hemat, tidak ceroboh serta memelihara kondisi material dengan cermat
- i. *Gemi nastiti*, adalah sikap hemat dan cermat dalam penggunaan modal dan pengeluaran yang benar-benar diperlukan
- j. *Belaka*, yaitu sikap terbuka, jujur, dan siap menerima kritikan dari orang lain untuk selalu membangun mawas diri dan bertanggungjawab atas tindakannya
- k. *Legawa*, yaitu rela dan ikhlas untuk mengundurkan diri pada masa menjabat dengan orang lain yang menggantikannya

Organisasi dalam militer termasuk dalam tipe organisasi campuran dengan pola yang digabungkan antara organisasi birokrasi dengan organisasi yang harus mampu memberikan manfaat dalam pelayanan jasa berupa tercapainya kedamaian di masa perang maupun di masa damai dengan tugas untuk mendukung kedaulatan pemerintahan dan juga pencapaian tujuan pemerintah (Kaswan,2021). Susunan struktur organisasi militer dibuat menggunakan prinsip-prinsip pertahanan pada geografis suatu negara untuk dapat melindungi dari ancaman musuh baik yang berasal dalam negeri maupun luar negeri. Konsep organisasi ini diharapkan mampu secara maksimal melaksanakan tugas pokoknya untuk melindungi negara dan menjaga

kedaulatannya.

2.2.4. Dimensi alat ukur kepemimpinan

Untuk mengukur kemampuan kepemimpinan yang efektif menurut Manning dan Curtis (2013), dengan melihat perilaku kepemimpinan berupa

- 1) Kemampuan mengambil keputusan, ia berusaha menerima masukan dari orang lain sehingga dampak dari keputusannya tidak merugikan anggota dalam organisasi yang dipimpinnya
- 2) Kemampuan untuk merencanakan kegiatan yang dikaitkan dengan kinerja agar dapat berdampak tugas selanjutnya
- 3) Kemampuan untuk bertanggung jawab dalam membuat kebijakan
- 4) Kemampuan memberi peluang anggota atau pengikut berinisiatif
- 5) Kemampuan untuk melakukan peran dalam kelompok
- 6) Kemampuan bekerja sesuai dengan standar keberhasilan

Conger dan Kanungo (2012), menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat terlihat pada kegiatan yang dilakukan seorang pemimpin sebagai orang yang memiliki kemampuan mempengaruhi bawahannya untuk mendukung sikap otonomi, mampu menjadi teladan yang baik, mampu memberikan arahan atau perhatian lebih, dan memberi inisiatif. Srivastava (2006) menambahkan bahwa kepemimpinan yang efektif didefinisi sebagai perilaku pemimpin yang mampu mendelegasikan kekuasaan, memberikan otonomi kerja, pelatihan serta informasi pada bawahan yang akan meningkatkan motivasi bawahannya. Konzack (2011) menjelaskan dimensi perilaku yang terlihat pada seorang pemimpin yang efektif antara lain

- 1) delegasi yaitu memberikan pendelegasian sebagian tugas kepada orang lain yang dipercaya mampu melakukan tugas tersebut
- 2) otoritas, memiliki kekuasaan dan kewenangan dalam membuat keputusan dengan tetap menerima masukan dari orang lain
- 3) akuntabilitas, setiap kegiatan yang dilakukan dapat

dipertanggungjawabkan dengan tolak ukur kinerja

- 4) kemandirian dalam menentukan kebijakan sendiri, mampu menyelesaikan masalah pada saat kritis
- 5) pengawasan yaitu pengendalian kegiatan yang dilakukan anggota agar sesuai dengan perencanaan dan mencapai target
- 6) berbagi informasi, memberikan informasi baik pengetahuan maupun ketrampilan kepada orang lain agar bisa berkembang
- 7) pengembangan ketrampilan dan pembinaan untuk kinerja yang inovatif,
- 8) memberi peluang anggota untuk dapat berkembang baik dalam karir maupun keahlian dalam bekerja agar bisa kreatif dan inovatif

Berdasarkan jenis kepemimpinan dalam militer yang berjenjang seperti dijelaskan dalam struktur kepemimpinan diatas maka dalam penelitian ini menggunakan teori dari Konzack yang memiliki dimensi kepemimpinan sesuai dengan situasi kepemimpinan dalam lingkungan militer secara umum untuk kemudian diterapkan dalam menyusun instrument penelitian berupa kuisener kepemimpinan.

2.3. Motivasi Kerja

2.3.1. Teori Motivasi kerja

Dalam rangka untuk bertahan dalam kehidupan, maka setiap manusia akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup dengan berusaha, bekerja dan mengembangkan diri. Untuk itu menurut Zakiah Darajat (2001) diperlukan adanya sikap dan perilaku seseorang untuk dapat menyelaraskan antara keinginan dan pemenuhan kebutuhan agar dapat tercapai kesejahteraan jiwa. Pada kondisi inilah, diperlukan motivasi sebagai rangkaian proses yang dapat memunculkan, mengarahkan dan memelihara perilaku seseorang untuk dapat mencapai tujuan hidupnya (Spector, 2000). Senada dengan Spector, Robbins & Judge (2013) mengatakan bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah

dan ketekunan seorang individu untuk mencapai suatu tujuan. Faktor motivasi menjadi sumber pendorong seseorang dalam bertindak dengan memilih perilaku yang sesuai dengan pengalaman dan pengetahuannya (Ibnu Umar, 1994).

Motivasi merupakan proses yang dimulai dengan defisiensi secara fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif (Luthans, 2011). Campbell (2010) menjelaskan bahwa motivasi mencakup arah dan tujuan tingkah laku, kekuatan respons, dan kegigihan tingkah laku. Upaya untuk melakukan tindakan itulah yang merupakan awal munculnya motivasi pada seseorang dengan melibatkan aspek perasaan dan pikiran dalam mewujudkan kemauannya dalam bentuk tindakan. Oleh karena itu Cherington (1995) mengatakan bahwa motivasi pada saat seseorang bekerja akan mendorong dirinya untuk berprestasi dalam bekerja.

Dalam konteks penelitian ini, motivasi dikhususkan membahas tentang motivasi kerja. Menurut Robert L.Mathis (2001) motivasi kerja adalah hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan untuk bekerja melakukan sesuatu. Rivai (2005) lebih menegaskan bahwa motivasi kerja adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Jadi motivasi kerja adalah perilaku dan faktor-faktor yang mempengaruhi pegawai untuk berperilaku terhadap pekerjaannya. Motivasi kerja merupakan proses yang menunjukkan intensitas individu, arah, dan ketekunan sebagai upaya mencapai tujuan organisasi.

2.3.2. Metode pendekatan motivasi

Untuk memahami tentang motivasi maka secara umum dapat dipandang dari beberapa pendekatan dalam teori motivasi yang menurut Landy dan Becker (2008.2) antara lain adalah

a. Teori Kebutuhan Dasar

Menurut teori Maslow (1913; 1970) setiap individu memiliki keinginan untuk memenuhi kebutuhan pokok dalam hidupnya yang memiliki sifat berjenjang artinya bila kebutuhan yang pertama terpenuhi maka kebutuhan tingkat kedua akan

menjadi kebutuhan utama berikutnya. Proses pemenuhan kebutuhan tersebut menggunakan prinsip hirarkis yang bergerak dari level bawah naik sampai level atas. Pada tingkat paling bawah disebut dengan kebutuhan biologis yang kemudian naik secara berjenjang sesuai dengan motif psikologis yang teratur dan semakin kompleks dengan syarat kebutuhan yang dibawahnya terpenuhi terlebih dahulu. Tingkatan kebutuhan menurut Maslow ada 5 tingkat yaitu :

- 1) Kebutuhan fisiologis untuk memenuhi kebutuhan biologis berupa pemenuhan rasa lapar dengan makan, rasa haus dengan minum dan sebagainya;
- 2) Kebutuhan rasa aman berupa perlindungan dari ancaman bahaya, pertentangan bukan hanya arti fisik saja tetapi juga kondisi mental
- 3) Kebutuhan social, yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk dicintai dan mencintai;
- 4) Kebutuhan penghargaan yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang-orang disekitarnya seperti berprestasi, berkompetensi, dan mendapatkan dukungan
- 5) Kebutunan aktualisasi diri yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuannya, seperti kebutuhan untuk berpendapat, memberikan penilaian dan mengkritik sesuatu;

Bila kebutuhan makan dan minum tidak dipenuhi maka ia akan sulit berusaha memenuhi kebutuhan dengan motif-motif diatasnya. Sebaliknya jika orang sudah dapat memenuhi kebutuhan dasarnya maka memungkinkan ia berkembang untuk berusaha memenuhi kebutuhan berikutnya seperti penghargaan dan aktualisasi diri pada saat menjalani hidup terutama ketika bekerja. Teori ini mendapat perdebatan dalam keadaan kritis misalnya saat terjadi peperangan dalam suatu daerah maka pemenuhan tingkat kebutuhan tersebut tidak dapat berjalan secara hirarkis karena keadaan yang memaksa orang bertindak beda dengan kondisinya.

b. Teori Keadilan

Teori ini memberikan pengertian dasar tentang pegawai yang bekerja sesuai dengan apa yang mereka persepsikan tentang kewajaran dan keadilan. Artinya apabila pegawai mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, maka ada 2 kemungkinan akan terjadi yaitu

- 1) Pegawai akan berusaha memperoleh gaji yang lebih besar
- 2) Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya

Dalam mengembangkan persepsi tersebut maka pegawai akan membandingkan tentang

- 1) Harapan yang berisi tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi pribadi yang dimiliki, seperti Pendidikan, ketrampilan dan pengalaman
- 2) Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang kualifikasi sifat pekerjaannya relative sama dengan dirinya
- 3) Imbalan yang diterima oleh pegawai lain di organisasi lain pada kegiatan yang sejenis
- 4) Peraturan perundang-undangan berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang merupakan hak pegawai

c. Teori kebutuhan Douglas Mc Gregor

Motivasi menurut Douglas McGregor (1960) mengemukakan dua pandangan manusia yang memiliki faktor teori X sebagai faktor negative dan faktor teori y sebagai faktor positif. Menurut teori X menggambarkan seseorang yang malas maka kondisinya:

- 1) tidak menyukai kerja secara terus menerus,
- 2) tidak menyukai kerjanya diawasi
- 3) anggota akan menghindari tanggungjawab,

- 4) kebanyakan anggota menaruh keamanan diatas semua faktor yang dikaitkan dengan kerja.

Berbeda dengan pandangan teori X maka teori Y menyebutkan bahwa:

- 1) anggota dapat memandang kerjasama dengan sewajarnya seperti istirahat dan bermain,
- 2) orang akan menjalankan pengarahannya diri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran,
- 3) rata-rata orang akan menerima tanggung jawab.
- 4) kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif.

Dalam penerapannya teori X menjadi bahan pertimbangan manajer untuk selalu waspada kepada perilaku anggota dengan berusaha melaksanakan pengawasan anggota dalam bekerja. Sedangkan teori Y dipakai untuk dapat memberikan motivasi kepada anggota dalam bekerja secara normal.

d. Teori Harapan

Teori harapan dari Vroom (1964) menjelaskan bahwa motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh pegawai atau anggota perusahaan. Pegawai yang menginginkan sesuatu maka ia akan bertindak sesuai dengan jalannya untuk memperoleh apa yang diinginkan. Teori ini merupakan hubungan 3 hal yang saling berkaitan tentang :

- 1) Hubungan antara upaya dan kinerja, probabilitas usaha yang dilakukan mengarah kepada kinerja pegawai yang melakukan tindakannya
- 2) Hubungan antara kinerja dengan imbalan, kinerja pada tingkat tertentu akan mengarah kepada pencapaian outcome atau pendapatan berupa imbalan yang diinginkan
- 3) Hubungan antara imbalan dengan tujuan personal, tingkat imbalan dalam organisasi memuaskan tujuan personal yang menarik untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya

Seseorang akan memiliki motivasi yang tinggi jika usaha dalam bekerjanya menghasilkan sesuatu yang melebihi harapan pada awal ia bekerja sehingga

apabila seseorang memiliki motivasi rendah karena ia memiliki harapan yang rendah pula. Hal inilah yang diperlukan pemahaman seorang pemimpin untuk dapat mendorong motivasi anggota tetap terjaga sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi dalam unit kerjanya.

e. Teori penetapan tujuan

Edwin Locke (1960) mengemukakan bahwa niat bekerja untuk mencapai suatu tujuan merupakan sumber motivasi kerja yang besar. Tujuan menjelaskan kepada pegawai tentang kebutuhan yang harus dipenuhi dan seberapa banyak upaya yang diperlukan untuk mencapainya. Individu akan komitmen pada tujuan, bukan ditentukan oleh rendah atau banyaknya tujuan melainkan terjadi ketika tujuan-tujuan dibuat secara umum dengan pemikirannya untuk mengendalikan diri untuk mengarahkan siap mengejar tujuan dalam tugas atau pekerjaannya. Penetapan tujuan dalam dinamika motivasi yang terjadi dalam individu akan melihat mekanismenya sesuai dengan

- 1) Tujuan yang dapat mengarahkan perhatiannya dalam bekerja
- 2) Tujuan yang dapat mengatur upaya
- 3) Tujuan yang dapat meningkatkan persistensi
- 4) Tujuan yang dapat menunjang strategi dalam pekerjaan dengan kegiatan yang nyata

f. Teori dua faktor Herzberg Frederrick (2003)

Teori ini menjelaskan tentang faktor yang memberikan kepuasan dalam bekerja kepada seseorang yang dibagi menjadi 2 faktor yaitu

- 1) Faktor sesuatu yang dapat memotivasi. Faktor ini berasal dari dalam diri individu yang menguatkan pada faktor untuk berprestasi, faktor pengakuan, faktor tanggung jawab, faktor kemajuan untuk berkembang dalam bekerja dan faktor pekerjaan itu sendiri. Faktor ini dapat mempengaruhi pemahaman seseorang tentang peran penting tugasnya dalam organisasi. Perilaku yang termasuk dalam motivasi intrinsik sebagai motivator yang berasal dari dalam diri individu antara lain adalah ketika seseorang sudah mulai menyenangi pekerjaannya, memiliki

keyakinan dalam melaksanakan tugas, memiliki kemauan untuk kreatifitas dalam bekerja jika diperlukan, dan memiliki dorongan untuk bekerja mencapai prestasi.

- 2) Faktor berikutnya terkait dengan kesehatan lingkungan kerja. Faktor ini berbentuk upah/gaji, hubungan kerja antar pekerja, supervisi tehnsi dalam bekerja, kemampuan bekerja dan kebijakan organisasi serta administrasi dalam organisasi sebagai kelengkapan dari manajerial. Karyawan merasakan adanya semangat bekerja disebabkan ia memandang dalam melakukan kegiatan bekerjanya merasa nyaman, tidak merasa diawasi secara ketat dan mau mengikuti perubahan tuntutan tugas dari lingkungannya.

2.3.3. Faktor- faktor yang mempengaruhi motivasi

Erni (2018) menyebutkan bahwa motivasi dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh beberapa hal antara lain adalah

- a. Keluarga dan kebudayaan, pola asuh orang tua akan memberikan pengalaman hidup yang membentuk dan menentukan sikap serta persepsinya dalam menjalani kehidupan selanjutnya terutama dalam bekerja. Kebiasaan dan norma kebudayaan yang berlaku dalam suatu daerah juga akan memberikan dampak kepada kondisi motivasi seseorang dalam hidupnya.
- b. Konsep diri, yang terbentuk dari karakter dari pengalaman hidup, pola asuh, Pendidikan dan harapan dalam hidupnya akan membentuk konsep diri yang berpengaruh terhadap kondisi motivasi seseorang.
- c. Jenis kelamin, walaupun tidak selalu berpengaruh namun dalam kenyataan di dunia kerja seorang wanita akan kurang motivasi kerjanya manakala ditempat yang unit kerjanya banyak prianya.
- d. Kemampuan belajar, kemampuan seseorang dalam proses pemahaman dinamika kerja sangat dipengaruhi dengan proses kemampuan belajarnya untuk dapat menghadapi pekerjaan dengan kesulitan dan hambatannya. Hal inilah yang membedakan satu orang dengan orang lain dalam menyelesaikan

tugas dalam bekerja akan berbeda hasil dan lamanya menyelesaikan kegiatan tersebut. Dorongan motivasi dapat digunakan secara berbeda oleh pimpinan dalam rangka mendorong semangat bekerja pegawai.

e. Kondisi lingkungan, adalah unsur yang berasal dari luar diri seseorang yang sedang bekerja namun mempengaruhi motivasi dalam bekerja. Hal ini terjadi karena dalam proses kehidupan pegawai keseharian yang melaksanakan tugasnya akan berhadapan dengan lingkungan baik yang sifatnya social dengan bertemu rekan kerja maupun lingkungan non social dimana tempat organisasi atau perusahaan berada dengan tata ruang yang ada diruang kerjanya.

f. Unsur dinamis dalam pekerjaan, jenis pekerjaan yang datang terkadang berubah dari biasanya akan dapat mempengaruhi kondisi motivasi pegawai. Oleh karena itulah seorang pemimpin dituntut untuk memperhatikan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas untuk melihat aspek motivasi yang mendukung kinerja pegawai dalam menyelesaikan kegiatannya.

Rosleny M (2015) menambahkan aspek yang mempengaruhi kondisi motivasi seseorang dalam bekerja adalah

- a. rasa aman dalam bekerja
- b. gaji yang adil dan kompetitif
- c. lingkungan kerja yang menyenangkan
- d. penghargaan atas prestasi kerja dan perlakuan yang adil dimana-mana

Kast and James (2002:42) mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi dalam bekerja ada 2 yaitu faktor internal yang dapat berupa rasa senangnya pekerja pada tugasnya, memiliki semangat tinggi untuk menyelesaikan kegiatan yang diterimanya dan faktor eksternal seperti sasaran dan nilai organisasi, teknologi, struktur dan proses manajerial mempengaruhi secara individual, serta kebijakan dalam bentuk pengambilan keputusan dari pimpinan.

2.3.4. Motivasi kerja dalam militer

Setiap prajurit dalam satuan organisasi TNI, memiliki jabatan secara berjenjang sesuai dengan kepangkatan yang dimiliki. Pada saat prajurit akan melaksanakan kegiatan yang menjadi tanggung jawab dalam jabatannya, maka

prajurit akan berusaha untuk melakukannya sebagai bentuk tanggung jawab terhadap tugas kewajiban dari jabatannya. Oleh karena itu faktor utama dalam motivasi kerja prajurit dipengaruhi oleh tingkat pemahaman dirinya pada tugas tanggung jawab dari pekerjaan dalam jabatan yang diembannya yang didukung dengan pemahaman akan nilai dan norma organisasi (Gibson, 2012).

Wursanto (1983), juga memandang kondisi motivasi kerja dipengaruhi oleh kedisiplinan dalam bekerja, antusias kerja, iklim organisasi, loyalitas, kreatifitas, dan rasa kebanggaan berorganisasi. Motivasi kerja juga sangat dipengaruhi oleh kondisi psikologis terutama pemahaman akan tugas yang diterimanya (Kreitner dan Kinicki, 2005). Wood (2001) menegaskan bahwa motivasi kerja dapat diarahkan dan dilatih untuk ditingkatkan dalam ketekunan menyelesaikan tugas. Dalam lingkungan militer, prajurit memiliki motivasi kerja yang berasal dari pemahaman dirinya sebagai bagian dari organisasi militer yang mengutamakan disiplin, loyalitas dan respek terhadap orang lain terutama dengan atasannya.

2.3.5. Dimensi pengukuran motivasi

Berdasarkan pada pembahasan tentang motivasi tersebut diatas maka peneliti menggunakan teori dasar dari Herzberg Frederrick (2003), dengan alasan teori tersebut sesuai dengan penggambaran sikap dan kondisi prajurit dalam organisasi di lingkungan militer dengan penguatan dari teori Swanburg. Adapun dimensi pengukuran motivasi tersebut adalah

- a. Motivasi Intrinsik adalah keinginan bertindak yang disebabkan oleh faktor pendorong yang murni berasal dari dalam diri individu, dan tujuan tindakan itu terlibat di dalam tindakan itu sendiri, bukan di luar tindakan tersebut. Perilaku yang dapat diobservasi adalah adanya kesenangan pekerja terhadap kegiatan yang dilakukannya, menampilkan kreatifitas dalam bekerja, memiliki keyakinan akan tugas secara benar dengan sikap otonomi dalam jabatannya dan berusaha untuk mencapai prestasi dalam bekerja. Dalam pengembangannya motivasi intrinsic dijadikan faktor motivasional dalam konteks kerja yang lebih luas.

- b. Motivasi ekstrinsik, yaitu keinginan bertingkah laku sebagai akibat dari adanya rangsangan dari luar atau karena adanya kekuasaan dari luar. Perilaku yang terlihat pengaruh dari faktor ekstrinsik antara lain gaji yang memadai, kondisi kerja yang nyaman, hubungan seseorang dengan rekan kerja, tampil optimal dalam bekerja untuk berprestasi dan bekerja dengan nyaman karena merasa tidak diawasi secara ketat. Dalam pembahasan berikutnya motivasi ekstrinsik sering disebut sebagai faktor hygiene atau pemeliharaan

2.4. Budaya organisasi

2.4.1. Teori Budaya organisasi

Dalam suatu organisasi agar bisa melaksanakan kegiatan yang berkelanjutan maka diperlukan kebiasaan yang dirumuskan dalam budaya organisasi dengan menekankan nilai yang diyakini untuk mengatur perilaku sesuai dengan aturan, norma dan kebijakan pimpinan dalam suatu organisasi (James Hunt, 1991). Gibson (2012,31) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah apa yang para karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola keyakinan, nilai dan ekspetasinya. Menurut Cushway dan Lodge (2000) mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan system nilai organisasi yang mempengaruhi cara melakukan pekerjaan dan cara para karyawan berperilaku. Sedangkan E.H.Schein (1992) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memberikan solusi pada masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota organisasi.

2.4.2. Fungsi dan faktor yang mempengaruhi budaya organisasi

Budaya organisasi mempunyai peran penting untuk menjaga keberadaan organisasi pada jangka panjang secara berkelanjutan. Robbins (2006) mengatakan bahwa budaya organisasi memiliki fungsi

- a. menetapkan tapal batas antara organisasi satu dengan lain yang memiliki situasi dan kondisi yang berbeda

- b. memberikan identitas bagi pegawai atau anggota organisasi yang identic dengan organisasi yang diikutinya
- c. untuk mengembangkan komitmen pegawai dan anggota organisasi untuk melaksanakan tugas sampai mendapatkan keberhasilan
- d. untuk merekatkan system social yang dapat diterapkan dalam organisasi untuk menyusun standar dan norma dalam organisasi
- e. untuk pengendalian dari sikap dan perilaku pegawainya agar bisa menyesuaikan dengan budaya organisasi yang berlaku

Schermerhom Hunt dan Osborn (2005) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat berfungsi untuk membantu dalam upaya memecahkan masalah yang dihadapi pegawai untuk dapat beradaptasi baik eksternal maupun integrase internal dalam organisasi. Sebagai bagian dari proses kehidupan, maka budaya organisasi bisa berkembang ke arah yang baik atau buruk.

Greenberg dan Baron (2002) menyatakan bahwa budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain adalah:

- a. Pendiri organisasi, yang merupakan orang pertama dalam organisasi yang mempunyai misi membuat dan mengembangkan organisasi dengan budaya yang dia yakini dalam kehidupannya. Keyakinan pendiri organisasi dapat berasal dari ajaran agama, budaya, maupun hasil pendidikan yang dipahami sebagai system nilai yang dapat mengembangkan organisasi yang dimilikinya.
- b. Pengalaman organisasi, budaya organisasi berkembang sesuai dengan pengalaman organisasi menghadapi lingkungan eksternal baik kebutuhan pasar maupun tuntutan tugas yang menjadi bagian dari nilai atau doktrin organisasi. Proses pengembangan organisasi sangat dipengaruhi pimpinan dan pegawainya dalam memahami perubahan lingkungan eksternal untuk dapat bisa bertahan secara berkelanjutan.
- c. Interaksi internal, dalam interaksi social satu karyawan dengan karyawan lain akan berkembang dengan adanya pemahaman terhadap perubahan situasi lingkungan luar serta perubahan nilai yang harus dapat diterima sebagai salah satu cara untuk dapat menciptakan iklim kerja yang sesuai dengan tuntutan dari lingkungan luar.

d. Elemen idealis dan perilaku, sebagai bagian dari system kehidupan dalam suatu komunitas maka pemahaman terhadap perilaku yang dilakukan karyawan akan berdampak kepada perubahan budaya organisasi. Ide yang berasal dari nilai agama maupun budaya terkadang dicampur menjadi bagian dari aturan yang dapat membentuk perilaku pegawai dalam organisasi agar sesuai dengan target organisasi sekaligus memberi dampak kepada pegawai dalam peningkatan kualitas hidupnya.

2.4.3. Karakteristik budaya organisasi

Deal dan Kennedy (1982) menyatakan bahwa budaya organisasi terlihat dengan ciri karakternya antara lain

- a. Seluruh anggota yang ada di dalam organisasi bersikap loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak
- b. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam organisasi digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan sehingga orang yang bekerja menjadi sangat kohesif
- c. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh semua yang bekerja dalam perusahaan baik yang berpangkat tinggi maupun yang berpangkat rendah
- d. Organisasi memberikan tempat khusus kepada tokoh organisasi dan secara sistematis menciptakan bermacam tingkat tokoh baru misalnya dengan memberikan penghargaan kepada sales terbaik dengan penjualan yang terbanyak
- e. Ritual, mulai dari yang sederhana sampai dengan ritual yang mewah dengan diatur oleh pemimpin dalam acara tersebut.

2.4.4. Tipe budaya organisasi

Harrison (2002), menyatakan bahwa budaya organisasi ada 4 tipe yaitu

- a. Budaya kekuasaan, budaya ini mengutamakan pada sejumlah kecil pimpinan yang menggunakan lebih banyak kekuasaan dalam

memimpinnya. Seorang pegawai butuh pemimpin yang tegas dan benar dalam menetapkan seluruh perintah dan kebijakannya karena menyangkut kepercayaan dan sikap mental tegas untuk memajukan organisasi

b. Budaya peran, budaya ini terkait dengan prosedur birokrasi seperti peraturan organisasi dan peran jabatan atau posisi yang spesifik karena diyakini bahwa hal ini akan menstabilkan system.

c. Budaya pendukung, adalah budaya dalam kelompok suatu komunitas yang mendukung seseorang yang mengusahakan terjadinya integritas dan seperangkat nilai bersama dalam organisasi. Budaya pendukung ditentukan oleh pimpinan dalam organisasi untuk mencapai misi organisasi dengan struktur dan strategi yang dibuatnya.

d. Budaya prestasi, lebih mengutamakan usaha keras dan prestasi dalam bekerja melalui peluang mengikuti Pendidikan, pelatihan dan penelitian.

Sedangkan Luthans dan Robbins & Judge (2013) mengatakan bahwa budaya organisasi memiliki jenis

- a. Budaya dominan, seperangkat nilai inti yang dimiliki oleh sebagian besar anggota organisasi
- b. Subkultur adalah seperangkat nilai yang dimiliki oleh minoritas, biasanya kelompok kecil yang berpengaruh sehingga dapat mempengaruhi organisasi secara keseluruhan.

2.4.5. Budaya organisasi dalam TNI

Budaya organisasi dalam TNI dibentuk melalui Pendidikan pertama yang berfungsi sebagai Pendidikan pembentukan karakter seorang prajurit sesuai dengan Doktrin TNI. Perjalanan hidup seorang prajurit diatur dari mulai bangun tidur, melaksanakan tugas berbentuk latihan persiapan pertempuran, latihan fisik sampai pengaturan sikap dan perilaku dalam hubungan kerja dalam keseharian melaksanakan tugas. Doktrin TNI mengatur semua prajurit sesuai dengan strata kepangkatan yang dimiliki karena berkaitan dengan tugas, kewenangan, dan tanggung jawab dari jabatan yang dimiliki. Hal inilah yang membuat prajurit paham betul tugas dan kewenangannya sesuai dengan kepangkatan yang

dimilikinya maka perilaku prajurit selain menekankan aspek loyalitas dalam bekerja, seorang prajurit harus mampu mempraktekkan fungsi peran kepemimpinan sesuai dengan jenjang strata kepangkatannya.

Doktrin Tentara Nasional Indonesia sudah lama ada seiring dengan munculnya organisasi dari BKR ke ABRI kemudian menjadi TNI. Doktrin TNI dirumuskan dan disahkan dengan Peraturan Panglima no 45/VI/2010 dengan menyebutkan fungsinya “merupakan pedoman TNI dalam melaksanakan perannya berdasarkan kepada pengalaman sejarah, nilai-nilai intrinsic perjuangan bangsa dan dengan dukungan mulai dari teori yang bersifat konseptional sampai dengan yang bersifat operasional implementatif. Dalam pelaksanaannya doktrin TNI mengalami perubahan perbaikan dalam pelaksanaannya sesuai dengan situasi perkembangan politik nasional, perkembangan politik internasional, perkembangan perimbangan kekuatan militer antar negara, dan perkembangan kekuatan militer dengan teknologi dan ancaman pertahanan keamanan negara dan bangsa.”

Dalam Perpang Doktrin TNI yang kemudian dijadikan pedoman pelaksanaan kegiatan organisasi di jajaran TNI menegaskan peran TNI sebagai alat negara di bidang pertahanan yang dalam menjalankan tugasnya berdasarkan kebijakan dan keputusan politik negara. Peran TNI dalam kebangsaan memiliki fungsi sebagai alat pertahanan Negara yang melaksanakan tugas pokok

- 1) Sebagai penangkal terhadap setiap bentuk ancaman militer dan ancaman bersenjata baik dari dalam maupun luar negeri terhadap kedaulatan, keutuhan wilayah dan keselamatan bangsa
- 2) Penindak untuk menghancurkan setiap bentuk ancaman militer dan bersenjata baik dalam maupun luar terhadap kedaulatan, keutuhan wilayah dan keselamatan bangsa
- 3) Pemulih kondisi keamanan negara yang terganggu akibat kekacauan keamanan

Dalam organisasi TNI untuk dapat menjalankan kegiatannya maka dibagi menjadi 3 golongan kepangkatan prajurit dalam militer yaitu

- a. Tamtama, dengan pangkat Prada, Pratu, Kopda, Koptu, dan Kopka

merupakan prajurit yang memiliki fungsi dan peran sebagai pelaksana secara langsung baik dilapangan maupun staf administrative.

b. Bintara, dengan pangkat Serda, Sertu, Serka, Serma, Pelda dan Peltu adalah prajurit yang melaksanakan tugas kegiatan sebagai penghubung atau media dalam hubungan kerja antara pimpinan dan anggotanya. Bintara memiliki kewenangan secara terbatas untuk mengendalikan anggota timnya namun masih harus bertanggungjawab kepada perwiranya baik dalam tugas operasional lapangan maupun staf administrasi

c. Perwira, dengan pangkat Letda, Lettu, Kapten, Mayor, Letkol, Kolonel, Brigjen, Mayjen, Letjen dan Jenderal merupakan prajurit yang memiliki tanggung jawab secara manajerial dari setiap tugas dalam kedinasan yang dijalankan dengan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian. Perwira memiliki tanggung jawab dan kewenangan atas tugas dalam jabatannya untuk memenej kegiatan baik program maupun non program dengan membuat pertanggungjawaban hasil kegiatannya melalui laporan kegiatan maupun dampak dari hasil kegiatan yang dilakukan kepada pimpinan.

2.4.6. Dimensi pengukuran Budaya organisasi

Menurut Kreitner dan Kinichi (2001) untuk dapat melihat budaya organisasi maka kita dapat menelusuri melalui 3 hal yaitu 1) kebiasaan yang berlaku dalam organisasi dikenalkan kepada anggota melalui sosialisasi yang 2) berdampak kepada perilaku anggota dalam bekerja keseharian tanpa ada beban dan 3) memberikan keyakinan dan nilai tentang perilaku yang benar dan salah dalam hidup bersama orang lain dalam organisasi. Budaya organisasi juga merupakan kunci dari pimpinan untuk mencapai kinerja yang bagus dengan prestasi yang diperoleh organisasi mencapai target yang telah ditentukan dengan menjalin kerjasama yang harmonis (Barry Pegan, 2000). Robbins dan Judge (2013) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki 7 karakteristik yang merupakan dimensi dari budaya organisasi yaitu

- a. Adanya inovasi dan pengambilan resiko, sejauh mana para pegawai didorong untuk melakukan inovasi dan mengambil resiko dalam bekerja
- b. Perhatian secara detail, sejauh mana pegawai mampu menunjukkan kecermatan dalam bekerja, analisis dan perhatian yang detail pada setiap apa yang dilakukan
- c. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada tehnik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu
- d. Orientasi orang, adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil pada orang yang ada dalam organisasi
- e. Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim bukan berdasar individu
- f. Keagresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai
- g. Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan

Fred Luthans (2013: 72) mengatakan bahwa budaya organisasi memiliki karakteristik yang dapat digunakan untuk dimensi dalam pengukuran kondisi budaya organisasi,

- a. Keteraturan perilaku yang teramati. Ketika peserta organisasi berinteraksi dengan orang lain, mereka menggunakan bahasa, terminology, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan sopan
- b. Norma. Standar perilaku ada, termasuk panduan tentang berapa banyak pekerjaan yang harus dilakukan, yang dibanyak organisasi turun pada sesuai dengan standar
- c. Nilai dominan, ada beberapa nilai utama yang dianjurkan oleh organisasi dan diharapkan para peserta untuk berbagi. Misalnya nilai yang digunakan oleh orang yang berhasil dengan kerja kerasnya untuk

- dapat dibagikan kepada pegawai lainnya.
- d. Filsafat, ada kebijakan yang mengemukakan keyakinan organisasi tentang bagaimana caranya pegawai harus diperlakukan.
 - e. Aturan, ada pedoman ketat terkait untuk bergaul dalam organisasi. pendatang baru harus mempelajari tali hubungan tersebut agar bisa diterima sebagai anggota kelompok yang lengkap.
 - f. Iklim organisasi, ini adalah keseluruhan perasaan yang disampaikan secara fisik, tata letak, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi melakukan diri mereka dengan pelanggan atau orang luar lainnya.

Denison (2006) menyatakan bahwa dimensi budaya organisasi terdiri dari 4 komponen yaitu

- a. Keterlibatan, yaitu komponen yang melihat tingkat partisipasi pegawai dalam proses pengambilan keputusan dalam organisasi
- b. Konsistensi, yaitu komponen yang melihat tingkat kesepakatan pegawai dari organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai inti organisasi
- c. Adaptabilitas, yaitu komponen yang berkenaan dengan kemampuan organisasi dalam merespons perubahan-perubahan lingkungan eksternal dan melakukan perubahan internal organisasi
- d. Misi, komponen yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi yang teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi yang diatur oleh pemimpin

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teori dari Fred Luthans (2013) sebagai dasar penyusunan alat ukur dari variabel budaya organisasi dengan asumsi bahwa teorinya memuat tentang aspek budaya organisasi yang berlaku dalam lingkungan militer.

2.5. Kinerja

2.5.1. Teori Kinerja

Menurut Richard (2010) setiap organisasi akan menjalankan kegiatannya dalam rangka mencapai efektifitas dan efisien kerja dengan mengutamakan

terwujudnya kinerja anggota karyawan yang dapat diandalkan untuk berjalan secara berkesinambungan dari satu masa ke masa berikutnya yang terarah dan menjadi kebiasaan perilaku anggota dalam bekerja. Menurut Dessleer (2000) ukuran tingkat keberhasilan individu dalam bekerja untuk menyelesaikan target organisasi yang telah ditentukan pimpinan pada awal tahap prosesing dalam suasana kerja disebut dengan kinerja. Rivai dan Basri (2005) juga menegaskan bahwa kinerja disusun sebagai tingkat atau standar hasil dari keberhasilan seseorang secara keseluruhan dalam periode tertentu untuk dapat melaksanakan tugas sebagai standar hasil kerja dari sasaran yang ditentukan oleh organisasi. Veitzel (2009) menambahkan bahwa kinerja merupakan kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan anggota dengan persyaratan khusus agar bisa berhasil sesuai harapan.

Robbins (2001) mengatakan kinerja didefinisi sebagai banyaknya upaya yang ditampilkan individu pada pekerjaannya. Kinerja terlihat pada kegiatan keseharian seseorang yang ada dalam unit kerja untuk dapat melakukan kegiatan yang merupakan rangkaian dari proses kemampuan anggota dalam bekerja. Bernandi dan Russell (2001) menjelaskan bahwa kinerja terlihat pada performansi anggota yang merupakan catatan yang dihasilkan sebagai fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Menurut Donni (2018) pengembangan potensi individu dalam organisasi agar dapat bertahan dengan baik sesuai tuntutan kerja jika kita harus mampu menciptakan situasi kerja yang menunjukkan kinerja anggota secara berkelanjutan dalam organisasi.

2.5.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Untuk dapat melihat muncul dan berkembangnya kinerja maka kita melihat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja untuk dapat diukur pada perilaku yang muncul pada pekerja dalam organisasi. Mangkunegara (2007) mengatakan bahwa kinerja seseorang dalam bekerja dipengaruhi beberapa faktor diantaranya adalah:

- a. Adanya fasilitas kantor dapat berupa peralatan yang tersedia

untuk menunjang aktifitas seseorang dalam bekerja sehingga pekerja dapat melaksanakan tugas dengan baik yang berarti kinerja ditampilkan baik

b. lingkungan kerja secara fisik dalam organisasi berupa ruangan tata ruang, penerangan maupun meja kursi dan lingkungan social dalam bekerja seperti rekan kerja, atasan maupun bawahan yang dapat mendukung penampilan pekerja dengan nyaman

c. adanya skala prioritas dalam melakukan kegiatan selama bekerja untuk mendapatkan keberhasilan dalam kegiatan secara sistematis berkelanjutan,

d. adanya dukungan dari pimpinan selama melaksanakan kegiatan dalam organisasi untuk dapat menyelesaikan tugas dengan mampu mengatasi kesulitan yang ditemuinya serta membangkitkan semangat dalam menghadapi hambatan yang terjadi.

e. Adanya penghargaan pada orang berprestasi dalam bekerja

Boohene (2008) menyatakan bahwa untuk melihat kinerja anggota organisasi dapat dilihat pada *personel value* dari pemilik organisasi yang memimpin sebagai salah satu strategi untuk mengembangkan organisasi yang dipimpinya. Flak dan Dertz (2005) menyebutkan ada beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan kinerja antara lain adalah

- 1) Komitmen dari top manajemen dengan gaya kepemimpinannya
- 2) Partisipasi dari anggota dengan manajer menengah
- 3) Budaya kinerja yang baik
- 4) Pelatihan dan pendidikan yang diikuti
- 5) Membuat hubungan yang relative sederhana dan mudah dipahami
- 6) Kejelasan visi, strategis dan hasil

Payaman Simadnjutak (2005) mengatakan bahwa factor kinerja sangat

dipengaruhi oleh beberapa hal diantaranya adalah

- a. kompetensi individu, yaitu kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki pekerja berupa kemampuan dan ketrampilan dalam kerja yang sangat dipengaruhi oleh kesehatan fisik dan jiwa yang bersangkutan, latar belakang pendidikan, akumulasi pelatihan serta pengalaman kerjanya.
- b. Motivasi dan etos kerja, yang merupakan unsur utama dalam memberikan semangat dalam bekerja untuk mendapatkan niat seseorang bekerja dengan baik sehingga ia akan bersungguh-sungguh untuk bekerja sampai berhasil. Barelson dan Steiner (dalam Siswanto sastrowiryo, 2003) mengatakan bahwa motivasi memberikan energi seseorang untuk berbuat yang diarahkan untuk yang terbaik serta berusaha untuk mendapatkan penghargaan dan pengakuan atas keberhasilan dalam bekerja.
- e. factor dukungan organisasi, yaitu penyediaan organisasi terhadap prasarana, pemilihan teknologi tepat guna, kenyamanan lingkungan kerja serta syarat kondisi kerja yang tepat. Aspek ergonomic dalam pemilihan instrument kerja sangat memberikan dampak kepada seseorang untuk bekerja dengan leluasa yang akhirnya dapat memberikan prestasi yang distandarisasi
- f. dukungan organisasi terhadap pelaksanaan program keselamatan dan kesehatan pekerja dalam bekerja serta jaminan gaji sesuai standar dari Kementerian tenaga kerja
- g. dukungan lain terkait dengan aspek fungsi manajemen dalam membangun system kerja yang memberikan pengalaman seseorang dalam bekerja serta memberikan peluang untuk berkembang sesuai dengan dengan perubahan diri dalam hidupnya

2.5.3. Komponen kinerja

Kinerja sebagai salah satu tolak ukur keberhasilan penampilan anggota

dalam suatu organisasi memerlukan pemahaman terkait dengan komponen kinerja. Komponen kinerja berisi banyak hal yang terkait dengan isi kegiatan dari tugas dan uraian jabatan yang harus dilakukan oleh pekerja atau anggota organisasi. Secara ringkas komponen kinerja dapat dilihat dari pendapat Robbins (2006) yang menyangkut pengukuran perilaku kinerja terkait dengan aspek berikut ini yaitu

- a. kualitas kerja yaitu tanggapan dari anggota terhadap kualitas kerja yang dilakukan seseorang untuk dapat mencapai tingkat kesempurnaan kemampuan dan ketrampilan yang digunakan oleh anggota dalam bekerja secara tepat sehingga menghasilkan kualitas kerja yang baik
- b. kuantitas kerja yaitu pandangan seberapa banyak jumlah karya yang dihasilkan dari unit kerja dalam rangkaian siklus serta aktifitas yang mendukung kegiatan dalam bekerja
- c. ketepatan waktu, adalah standar waktu yang ditentukan selama batas tertentu yang telah disepakati untuk dapat menghasilkan out put atau karya yang dikerjakan
- d. efektifitas kerja, bagaimana menggunakan sumber daya organisasi yang ada untuk memaksimalkan hasil dalam bekerja dengan perhitungan yang efektif sehingga tidak merugikan daya dan biaya organisasi
- e. kemandirian, yaitu tingkat kemampuan seseorang yang dijalankan untuk melakukan fungsi kerjanya sesuai tanggung jawab dan komitmen pada organisasi

Komponen kinerja ini memudahkan pimpinan dalam melihat tolak ukur pencapaian kinerja anggota yang ditentukan organisasi dalam sasaran yang ingin dicapainya. Menurut Wibowo (2016) kinerja dapat memberikan manfaat kepada organisasi terutama terkait dengan 1) pembuatan standar prestasi kerja dalam organisasi, 2) memberikan motivasi kepada anggota organisasi untuk bekerja dengan baik, 3) memperbaiki proses penerimaan, pelatihan dan pendidikan dalam organisasi untuk pengembangan berkelanjutan bagi individu dan organisasi, 4) memperbaiki

komitmen dan kinerja anggota organisasi untuk mengejar prestasi kerja, 5) mengusahakan perencanaan karir anggota yang lebih realitas berdasarkan kemampuan dan motivasi yang dimiliki.

2.5.4. Kinerja dalam TNI

Menurut Amstrong dan Baron (1998) kinerja dapat dilihat pada *Performance* dari seseorang yang melakukan kerja baik perilaku yang langsung terkait tugas maupun perilaku yang tak langsung terkait kerja. Kinerja dalam lingkungan TNI dapat diukur dengan beberapa kegiatan yang termasuk dalam budaya organisasi diantaranya adalah

- a. Kehadiran apel pagi dan siang dalam keseharian sebagai absen kehadiran dalam satuan organisasi satuan kerja
- b. Melaksanakan piket dan jaga kantor untuk mengamankan situasi kantor yang sedang melaksanakan tugas kegiatan dari program kerja satuan setiap tahun
- c. Melaksanakan latihan persiapan penugasan operasi secara periodic dalam satu tahun secara bertingkat dan berlanjut dari ketrampilan perorangan, kelompok peleton dan kompi sampai satuan setingkat batalyon atau kedinasan
- d. Melaksanakan tugas dari fungsi militer dan fungsi khusus misalnya bidang psikologi untuk melaksanakan seleksi dari masyarakat, seleksi Pendidikan sampai assessment komandan batalyon
- e. Melaksanakan penugasan didaerah operasi sesuai kebutuhan dalam mengamankan wilayah NKRI secara bergantian

2.5.5. Dimensi Pengukuran kinerja

Anderson, Lane K dan Donald K. Clancy (Yuwono, 2007) mengatakan bahwa pengukuran kinerja adalah sarana umpan balik dari akuntan manajemen yang menyediakan informasi tentang seberapa baik tindakan seseorang dalam

mewakili perencanaan, koreksi dalam penyesuaian organisasi dari perencanaan sampai pada penerapan visi masa depan. Yuwono (2007) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja adalah aktivitas mengukur kinerja suatu kegiatan dari seluruh rangkaian penilaian kegiatan yang dilakukan oleh pekerja. Whittaker (1993) menegaskan bahwa pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai alat ukur organisasi dalam pencapaian tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Armstrong dan Baron (1998) mengatakan bahwa mengukur kinerja karyawan dalam suatu organisasi memiliki kriteria :

- 1) Hasil dari pengukuran yang dikaitkan dengan tujuan strategis yang dianggap penting untuk mendorong kinerja organisasi
- 2) Materinya relevan dengan sasaran dan akuntabilitas individu maupun tim
- 3) Focus pada keluaran hasil kerja dalam penugasan yang dilakukan
- 4) Ada data keterangan kerja
- 5) Dapat mengverifikasi informasi yang diharapkan terpenuhi
- 6) Dapat digunakan sebagai umpan balik bagi pimpinan
- 7) Mencakup dimensi ruang kerja dalam jabatan anggota organisasi

Dalam pengukuran kinerja menurut Sinambela (2016) ada beberapa metode yang biasa digunakan oleh organisasi dalam penerapannya dapat berbentuk,

- 1) deskripsi kinerja seseorang, yang berisi uraian tentang kualitas kerja seseorang dalam bidang unit kerjanya
- 2) hasil observasi penampilan kerja, yaitu hasil dari penampilan berupa perilaku seorang pekerja selama bekerja dalam unit kerja organisasi
- 3) rangking kemampuan kerja dari anggota, adalah data cek list kemampuan pekerja yang dibuat dengan skala rangking tingkat kecakapan yang dapat diraih pekerja dalam suatu unit kerja

organisasi

- 4) pandangan terhadap perilaku yang menunjukkan kinerja anggota, berupa kegiatan yang dilaporkan dari pekerjaan yang dilakukan pekerja dalam unit kerja organisasi

Dalam rangka menyusun alat ukur penelitian, peneliti menggunakan teori kinerja dari Neal (2006) yang mampu mengungkap kinerja dilingkungan militer dengan indikator berupa

- a. Kemampuan melaksanakan kegiatan yang sesuai dengan standar kinerja yang ditentukan oleh organisasi
- b. Kemampuan mengerjakan tugas untuk mencapai target organisasi satuan organisasi
- c. Kemampuan bertindak yang terbaik untuk bersaing dengan orang lain
- d. Kemampuan untuk melaksanakan tugas dalam organisasi agar bisa tumbuh berkembang
- e. Kemampuan untuk melaksanakan tuntutan kerjasama dengan orang lain
- f. Kemampuan untuk memahami kualitas kerja dalam penugasan nantinya
- g. Kemampuan untuk berusaha beradaptasi dengan tugas baru
- h. Kemampuan menggunakan peralatan yang tersedia dan memanfaatkan sumber daya yang ada
- i. Kemampuan untuk melakukan tugas dengan inovasi jika memungkinkan agar lebih baik hasilnya
- j. Kemampuan mewujudkan keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran strategis yang penting dan berdampak jangka panjang

2.6. Hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja prajurit dan motivasi kerja serta budaya organisasi dalam lingkungan TNI AD

Satuan organisasi dalam militer memiliki peran penting bagi prajurit dalam

kehidupannya. Daft (2010) mengatakan bahwa organisasi memiliki peran penting bagi kehidupan seseorang baik secara pribadi maupun komunitas, terutama dalam perilaku kehidupan keseharian dirinya untuk dapat menghadapi hambatan dan kesulitan dalam mengerjakan tugas dari pekerjaannya. Menurut Peter F. Drucker dan JA. Maciariello (dalam Kaswan, 2008) menyebutkan bahwa untuk membangun organisasi yang tangguh diperlukan penerapan konsep manajemen sumber daya manusia yang akan mengelola asset manusia sebagai pusat perhatian dalam pengembangan organisasi yang dapat menampilkan kinerja dengan optimal untuk mencapai keberhasilan.

Pearch dan Robinson (1997) menambahkan perlunya manajemen strategis yang diperhatikan oleh peran pimpinan dalam tindakannya agar dapat memberikan arahan dan pengendalian mengenai kegiatan yang dilakukan berdasarkan program kerja satuan organisasi tertentu. Sedarmayanti (2014) menambahkan bahwa peran pemimpin dalam organisasi terlihat secara langsung pada saat ia memberi arahan dan petunjuk pelaksanaan kegiatan. Peran tindakan ini menjadi sumber motivasi prajurit untuk dapat melaksanakan kegiatan sesuai dengan target atau sasaran organisasi. Perencanaan yang matang dalam menjabarkan program kerja organisasi menjadi kegiatan yang mampu dilakukan semua prajurit sebagai anggota organisasinya maka diperlukan ketegasan sikap pimpinan dalam pengawasan keseharian yang sesuai dengan budaya organisasi dengan doktrin TNI yang berisi nilai, norma dan aturan yang berlaku.

O'Toole (2002) menegaskan bahwa keberhasilan seorang pemimpin sebenarnya terletak bagaimana ia mampu memotivasi orang lain agar mau menerima perintah melaksanakan tugas dari tanggung jawab organisasi dalam suatu unit kerja. Kondisi psikologis seorang personil organisasi harus diperhatikan oleh pemimpin agar dapat memotivasi personil untuk mau bekerja sesuai tugas dari jabatannya (Robbins, 2006). Broussard dan Garrison (dalam Lai, 2011) menegaskan motivasi kerja sangat dipengaruhi oleh situasi kerja yang terbentuk dalam budaya organisasi.

Motivasi kerja sangat dipengaruhi oleh pengaruh tampilan peran kepemimpinan seseorang dan budaya organisasi yang membentuk perilaku kerja

(Luthans, 2006). Erni Tisnawati (2018) mengatakan bahwa motivasi kerja akan dapat meningkatkan etos kerja yang dapat mendorong seseorang bertindak dalam penampilan berupa kinerja untuk menyelesaikan tugas termasuk kesulitan yang ditemui selama bekerja terutama perubahan situasi yang berasal dari lingkungan luar organisasi. Robins (2000) menyebutkan bahwa motivasi kerja berisi aspek internal individu yang berupa kemampuan kerja dan aspek eksternal yang didukung oleh budaya organisasi sebagai lingkungan social yang mendukung seseorang atau tidak dalam bertindak sesuai tuntutan kerja. Menurut McClelland (1976) motivasi eksternal sebenarnya dibangun dari motivasi internal yang didukung lingkungan kerja berupa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dari manajer.

Peran pemimpin di satuan organisasi TNI selain sebagai pemimpin organisasi, ia juga memegang peran sebagai Komandan satuan yang memiliki batas kewenangan sesuai kepangkatan serta struktur organisasi yang berisi personel prajurit sebagai anggota organisasi untuk dapat melaksanakan tugas yang diembannya walaupun setiap kegiatan yang dilakukan dibatasi dengan pedoman kegiatan yang sesuai dengan doktrin TNI (Ginting, 2012). Bass (Hari Purnomo, 2005) menjelaskan lebih rinci peran seorang pemimpin dalam satuan harus mampu memberi tauladan langsung dalam perilaku keseharian kepada anggota, mampu memberikan motivasi dalam bekerja, memberi peluang agar berkembang dan mau mendengarkan keluhan dan memperhatikan kebutuhan anggota dalam bekerja untuk mencapai kinerja yang baik dalam organisasi.

Penelitian oleh Soedjono (2005) juga menegaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Menurut Luthans (2002) budaya organisasi berisi tentang norma serta nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi untuk dapat mengarahkan perilaku individu anggota organisasi tersebut yang menjadi bagian dari iklim kerja. Materi budaya organisasi dapat memberikan jaminan untuk memunculkan situasi yang mendukung tercapainya kinerja dengan baik tergantung pada sikap pimpinan dalam menerapkan nilai dan norma ketika organisasi menjalankan tugasnya yang diukur dengan penilaian evaluasi kinerja yang disepakati (Bintoro 2017). Hubungan antara peran kepemimpinan dengan kinerja, motivasi kerja dan budaya organisasi telah dilakukan penelitian

sebelumnya namun berbeda organisasi dan konteks tema penelitiannya