

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam organisasi atau lembaga tentunya terdapat tujuan yang telah disusun dan dirumuskan sedemikian rupa sebagai orientasi atau acuan dalam roda geraknya lembaga/organisasi. Setiap eranya organisasi tentunya dihadapkan dengan berbagai situasi dan kondisi yang berbeda-beda baik yang terprediksi maupun tidak terprediksi. Dalam menghadapi perubahan situasi atau kondisi di setiap eranya organisasi perlu mensiasati hal tersebut supaya setiap konflik atau hambatan yang menimpa organisasi mampu teratasi dan tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Untuk menggerakkan dinamika roda organisasi perlu adanya pengelolaan anggota organisasi sebagai sumber daya manusia yang menjadi unsur penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Membahas lebih dalam mengenai kualitas sumber daya manusia dalam organisasi terdapat hal penting untuk diperhatikan dalam proses pengelolaannya khususnya oleh pimpinan organisasi. Parameter keberhasilan suatu organisasi tidak lepas dari pengaruh kualitas sumber daya manusianya itu sendiri. Karena organisasi hanya akan bergerak jika tugas pokok dan fungsinya juga berjalan, dan unsur penggerak dari tugas pokok dan fungsi itu adalah sumber daya manusianya. Sumber daya manusia diberikan tugas pokok dan fungsi supaya mereka memahami dengan jelas terkait bidang, keahlian dan hal-hal yang menjadi bagian dari pekerjaan mereka.

(Rinawati dan Ingsih, 2013) Sumber daya manusia memiliki keterikatan yang sangat intens dengan kinerja pegawai dalam sebuah organisasi. “Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif akan menghasilkan kinerja pegawai yang baik juga. Kinerja karyawan sangat ditentukan oleh mutu SDM karyawan”. (Nurchayani dan Adnyani, 2016) Kesuksesan Perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat dipengaruhi oleh bagaimana kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Menurut Hasibuan (2008, hlm. 54) Kinerja merupakan hasil pencapaian seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang didasarkan pada

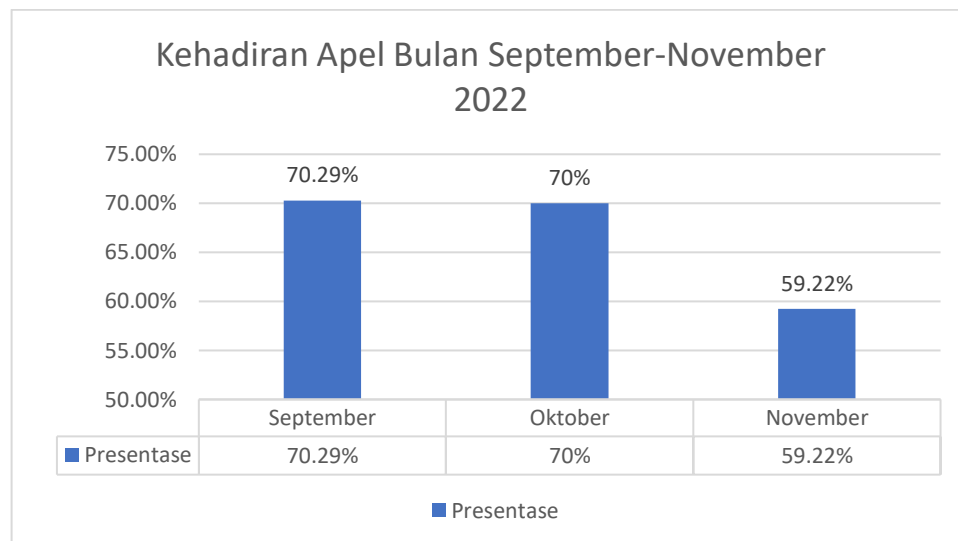
kemampuan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Berdasarkan definisi tersebut pemberian tugas, kecakapan, pengalaman kerja, kesungguhan atau kemampuan dalam bekerja merupakan hasil dari pengelolaan sumber daya manusia yang berpengaruh besar terhadap efektivitas dan efisiensi kinerja pegawai. *Cornelius (2007)* juga menyatakan bahwa kinerja merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap Perusahaan, karena kondisi kinerja menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya khususnya sumber daya manusia.

Pusat Pendidikan Hukum Ditkumad TNI Angkatan Darat atau yang lebih dikenal Pusdikkum Ditkumad adalah badan pelaksana TNI Angkatan Darat yang berkedudukan langsung dibawah Direktorat Hukum Angkatan Darat. Sebagai tumbuan lembaga pendidikan tugas pokok Pusdikkum adalah menyelenggarakan pendidikan kecabangan hukum dalam rangka mendukung tugas pokok TNI Angkatan Darat dalam melaksanakan tugas pokok juga melaksanakan program reformasi birokrasi sesuai amanat dari markas besar TNI Angkatan Darat.

Fenomena atau permasalahan dalam hal kinerja yang bersangkutan dengan kontrol kepemimpinan di Pusdikkum. Melalui wawancara yang peneliti lakukan terhadap beberapa narasumber yang berinisial (*RA*) sebagai pimpinan dari salah satu satuan kerja dan (*AH*) sebagai pegawai salah satu satuan kerja. Berdasarkan kesimpulan dari wawancara yang peneliti lakukan terdapat beberapa permasalahan yang menonjol diantaranya: a) tingkat kedisiplinan anggota masih perlu ditingkatkan b) kompetensi dasar dalam bekerja masih belum optimal sebagaimana seharusnya. Yang dimaksud dengan kedisiplinan adalah masih ada beberapa anggota yang tidak mengikuti apel dengan berbagai macam alasan seperti TK (tanpa Keterangan), tidak datang tepat waktu/telat ke tempat kerja, dan cara berpakaian yang belum sesuai dengan jadwal. Adapun untuk tidak optimalnya kompetensi dasar kerja masih ada beberapa anggota yang masih perlu dibimbing dan belum memahami tugas secara maksimal yang secara idealnya tugas tersebut menjadi tugas yang sudah dikuasai. Kemauan untuk belajar dan kemandirian dalam hal pelaksanaan tugas masih perlu ditingkatkan. Adapun pendapat lain dari ibu (*RA*) bahwa disiplin kerja dan motivasi

kerja pegawai dipengaruhi oleh bagaimana pemimpin melakukan kontrol dan menciptakan strategi kepemimpinan yang sesuai karena dalam memimpin ada kalanya pimpinan bersikap kekeluargaan, toleran dan paham akan kondisi psikologis pegawai. Di sisi lain pemimpin juga harus bisa bersifat tegas dan *Strong* supaya bawahan tetap ada di bawah pengaruh pimpinan. Selain hasil wawancara yang peneliti lakukan, terdapat juga beberapa penilaian atau evaluasi kinerja dari pimpinan satuan kerja yang disampaikan secara langsung pada saat melaksanakan apel pagi. Evaluasi tersebut menyinggung berkenaan dengan kemampuan dan kemauan adaptasi para pegawai khususnya bawahan terhadap perubahan atau hal-hal yang baru yang terjadi di Pusdikkom. Khususnya adaptasi terhadap kebijakan alih kodal yang berpengaruh pada perubahan alur birokrasi, program, dan perubahan lain yang perlu penyesuaian.

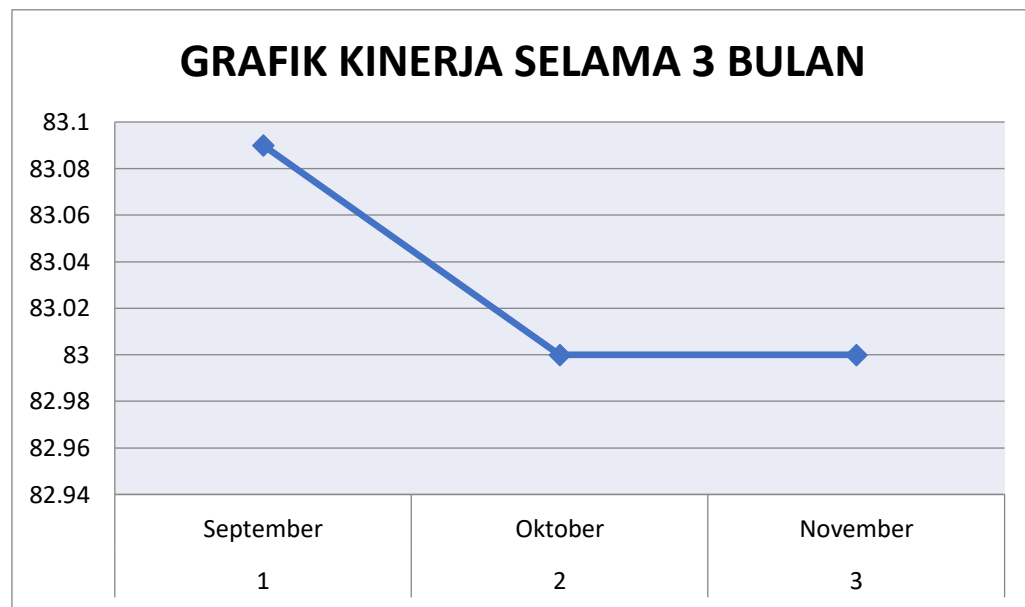
Selain itu, fenomena atau permasalahan kinerja pegawai di pusdikkom ditkumad berdasarkan pengamatan dari peneliti menunjukkan kehadiran apel siang yang rutin dilaksanakan setiap selesai jam kerja. Kehadiran apel para pegawai ini mencerminkan sikap disiplin dan tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan karena berdasarkan pernyataan yang disampaikan oleh salah satu pegawai di pusdikkom bahwa “apel itu merupakan bagian dari atau terhitung sebagai jam kerja yang harus dipenuhi dan dilaksanakan oleh anggota organik di pusdikkom dan itu merupakan tugas dan tanggung jawab yang harus dipatuhi sebagai bentuk disiplin dalam bekerja”. Selain itu, Komandan Pusdikkom Ditkumad selaku pimpinan tertinggi juga pernah mengevaluasi para anggota organik dalam hal kehadiran apel. Khususnya jumlah kehadiran anggota pada apel siang terbilang sedikit atau hanya sebagian saja. Maka komandan memberikan tanggung jawab kepada unsur pimpinan di pusdikkom dalam memberikan penekanan dan teguran kepada seluruh anggota supaya melaksanakan apel siang dengan semestinya. Berikut grafik kehadiran apel pegawai periode September-November 2022:



Gambar 1. 1. Grafik Kehadiran apel Bulan September-November 2022

Berdasarkan data apel di atas menunjukkan presentase kehadiran aapel pegawai selama 3 bulan dari September-November 2022. Angka kehadiran pegawai menunjukkan keikutsertaan pegawai pada apel pagi dan siang yang rutin dilaksanakan setiap akan memasuki dan setelah jam kerja. Grafik menunjukkan kehadiran apel paling tinggi pada bulan September dan paling rendah pada bulan November. Ketidakhadiran pegawai pada apel pagi dan siang dipengaruhi oleh beberapa alasan seperti keterangan TL (telat), TK (Tanpa keterangan), S (Sakit), DD (Dinas Dalam), DL (Dinas Luar), C (Cuti), dan lain sebagainya.

Adapun data yang berkaitan dengan kinerja pegawai tertuang pada grafik data kinerja yang telah peneliti olah datanya yang bersumber dari rekap penilaian kinerja individu setiap bulannya. Adapun data yang peneliti analisis sebagai studi pendahuluan pada bulan September s.d. November 2022 yang mana pada saat sedang dalam proses peralihan komando dalam dari Kodikltad menjadi Ditkumad dan kebijakan orgas baru belum diterapkan dengan grafik sebagai berikut:



***Gambar 1. 2 Grafik Kinerja Bulan September, Oktober, November.
Sumber: Staf Personel Pusdikkum Ditkumad***

Dari hasil perhitungan rata-rata rekap nilai selama tiga bulan berturut-turut, peneliti mendapatkan hasil atau kesimpulan dari grafik kinerja diatas. Bisa dilihat pada bulan September secara keseluruhan nilai kinerja pegawai sebesar 83,08. Kemudian, pada bulan Oktober nilai kinerja pegawai mengalami penurunan menjadi 83. Begitupun di bulan November nilai kinerja pegawai tetap stagnan pada nilai 83. Dapat disimpulkan dari ketiga bulan tersebut kinerja pegawai mengalami penurunan sebesar 8%. Berdasarkan pengamatan dari peneliti, penurunan tersebut dipengaruhi karena adanya pergantian kepemimpinan atau peralihan periode kepemimpinan komandan Pusat Pendidikan Hukum Ditkumad serta adanya kebijakan peralihan komando dalam (Alih Kodal) yang semula Pusat Pendidikan Hukum di bawah naungan Kodiklatad menjadi dibawah naungan Direktorat Hukum Angkatan Darat (Ditkumad) hal tersebut diduga karena adanya masa penyesuaian atau adaptasi kepemimpinan serta ada perubahan struktural jabatan. Adanya kedua situasi tersebut tentu berpengaruh bagi pusdikkum salah satunya dalam hal kepemimpinan. Dengan pergantian komandan baru pasti akan ada strategi baru dalam mempengaruhi anggotanya. Begitupun dengan kebijakan alih kodal tentu akan ada perubahan yang menuntut kemampuan adaptasi

terhadap perbedaan alu birokrasi, program atau kegiatan dan pelaksanaan kinerja sesuai orgas baru berdasarkan kebijakan ditkumad selaku instansi yang membawahi pusdikkom.

(*Ordway Tead*) menyatakan bahwa Kepemimpinan merupakan kombinasi perilaku yang membuat seseorang mampu memotivasi orang lain untuk menyelesaikan sesuatu. (Sondang P. Siagian) Kepemimpinan adalah keterampilan dan kemampuan seseorang yang menduduki posisi sebagai pimpinan dalam suatu pekerjaan untuk mempengaruhi tindakan orang lain, terutama menyebabkan bawahan berpikir dan berperilaku sedemikian rupa sehingga melalui perilaku tersebut mereka dapat memberikan kontribusi yang nyata. dalam mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan ketiga definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi anggota supaya terbentuk manajemen yang baik dalam memimpin anggotanya serta supaya bersinergi untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh *Somech* (2006) dalam *e-book Andrew K.H. Rambet* (2022, hlm 21):

Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dalam konteks ini motivasi menggambarkan suatu aktivitas manajerial atau sesuatu yang dilakukan manajer untuk membujuk atau mempengaruhi bawahan agar bertindak sebagai organisator dengan cara tertentu guna menciptakan efisiensi kerja.

Gibson, et. Al (2000) mengemukakan bahwa “Kemajuan suatu perusahaan atau organisasi akan sangat bergantung pada kepemimpinannya dalam pengelolaan organisasi tersebut, karena kesetiaan dan kedisiplinan pegawai akan menopang pemimpin yang bertanggung jawab dan mempunyai hati nurani yang tinggi.” Selain itu, *Alban & Metcalfe* (2000) mengemukakan “Pemimpin yang cakap, berkompeten, mudah bergaul dan terlibat dengan pihak lain, mempunyai peranan penting dalam kelangsungan hidup organisasi dengan menerapkan budaya organisasi yang seimbang, menyetarakan nilai-nilai pegawai sebagai perekat sosial bagi seluruh anggota organisasi” dan *Donald* (2003) mengatakan “Dalam menunjang kinerja pegawai maka peranan motivasi sangatlah penting karena motivasi yang ada pada diri setiap individu

akan memotivasi mereka untuk melakukan sesuatu dengan lebih semangat, apalagi dalam motivasi kerja yang tertutup peranannya terhadap kinerja pegawai.”

Peningkatan kinerja pegawai sangat ditentukan oleh keterlibatan kepemimpinan pada organisasi tersebut. Sebagaimana hasil penelitian terdahulu mengenai Pengaruh peran kepemimpinan terhadap kinerja. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kusmiyanti dan Abbiyu Satrio Wibowo (2021 330-335) mengenai *Korelasi Pengaruh Antara SDM dan Kinerja* menyatakan bahwa variabel pengembangan sumber daya manusia (X) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada Lembaga Pemasarakatan kelas II A Purwokerto. pengaruh berbanding lurus apabila pengembangan SDM bagus maka kinerja pegawai juga akan bagus. Hasil analisis pengujian dari Uji Koefisien Korelasi (R) yang menunjukkan bahwa variabel pengembangan sumber daya manusia memiliki pengaruh dengan kategori sedang terhadap kinerja pegawai dan nilai koefisien determinasi 31% yang memiliki arti variabel pengembangan sumber daya manusia memiliki berpengaruh 31% terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasarakatan kelas II A Purwokerto.

Adapun penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ajeng Retno Kusumawati (2015) dengan judul *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Bank Muamalat Indonesia (BMI)* menggunakan metode Kuantitatif dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,005$. Hal ini disebabkan oleh pola kepemimpinan demokratis yang diterapkan oleh Pimpinan Bank Muamalat Cabang Ciledug.

Berdasarkan hasil kedua penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam suatu perusahaan atau organisasi.

Kepemimpinan yang melekat di Pusat Pendidikan Hukum relevannya menggunakan gaya kepemimpinan yang cenderung otoriter. Kepemimpinan otoriter ini merupakan gaya kepemimpinan yang memfokuskan pada keputusan atau kebijakan dari pimpinan yang bersangkutan. Sistem komando bisa dikatakan sebagai istilah lain kepemimpinan otoriter yang melekat di pusat pendidikan hukum ditkumad. Yang

dimaksud dengan sistem komando ini adalah perintah atau keputusan pimpinan merupakan suatu hal mutlak yang tidak bisa diganggu gugat tanpa persetujuan dari pimpinan, dengan begitu seluruh bawahan harus siap melaksanakan perintah dari pimpinan sesuai dengan yang diinstruksikan.

Berdasarkan latar belakang yang telah peneliti paparkan di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “*Pengaruh Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Pusat Pendidikan Hukum Direktorat Angkatan Darat (Ditkumad)*” peneliti akan menganalisis dan mencari tahu lebih mendalam mengenai bagaimana pengaruh kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di lembaga tersebut.

1.2. Batasan Dan Rumusan Masalah

1.2.1. Batasan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang yang telah dipaparkan, selanjutnya peneliti menentukan batasan masalah agar pembahasan yang dituangkan tidak keluar dari konteks penelitian secara spesifik.

a. Konseptual

Secara konseptual, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui Pengaruh peran kepemimpinan terhadap kinerja di Pusat Pendidikan Hukum Ditkumad.

b. Kontekstual

Secara kontekstual, penelitian ini dilakukan dengan sasaran penelitiannya adalah pimpinan dari setiap satuan kerja di Pusat Pendidikan Hukum Ditkumad.

1.2.2. Rumusan Masalah

Rumusan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui secara lebih dalam berkenaan dengan

- a. Bagaimana kinerja pegawai di Pusat Pendidikan Hukum Ditkumad?
- b. Bagaimana peran kepemimpinan di Pusat Pendidikan Hukum Ditkumad?

- c. Seberapa besar pengaruh peran kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Pusat Pendidikan Hukum Ditkumad?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan, penulis mengklasifikasikan tujuan penelitian kedalam dua klasifikasi yang meliputi tujuan umum dan tujuan khusus.

1.3.1. Tujuan Umum

Secara umum tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui seberapa besar Pengaruh peran kepemimpinan terhadap kinerja/anggota organik di Pusdikumad Ditkumad.

1.3.2. Tujuan Khusus

- a. Terdeskripsinya peran kepemimpinan di Pusat Pendidikan Hukum Ditkumad
- b. Terdeskripsinya kinerja pegawai di Pusat Pendidikan Hukum Ditkumad
- c. Teranalisisnya Pengaruh peran kepemimpinan terhadap kinerja di Pusat Pendidikan Hukum Ditkumad

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis manfaat dari penelitian ini yaitu untuk menambah wawasan mengenai kepemimpinan serta dapat mengaplikasikan dan membandingkan teori-teori yang di dapatkan selama di bangku perkuliahan dengan dunia kerja secara konkrit.

1.4.2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Pimpinan dan anggota organik diharapkan penelitian ini bisa memberikan pengetahuan yang lebih banyak mengenai kepemimpinan yang baik dan masukan untuk peningkatan kinerja pegawai.

- b. Bagi penulis, penelitian ini bermanfaat untuk meningkatkan kemampuan dalam menulis dan menambah wawasan mengenai kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.
- c. Bagi Lembaga Terkait Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan atau informasi tambahan bagi lembaga dalam menyikapi masalah yang berkaitan dengan kepemimpinan dan kinerja pegawai.