

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam setiap tahunnya, Kementerian Pertahanan terus berusaha meningkatkan kinerjanya dalam mengawasi penyelenggaraan pertahanan negara yang transparan, profesional, dan akuntabel (Wibowo, 2020). Visi pemerintah untuk memiliki "SDM unggul Indonesia Maju" akan dicapai melalui pembangunan SDM yang kompeten, berintegritas, dan memiliki komitmen terhadap bangsa. SDM merupakan faktor penting dalam setiap organisasi dan menjadi sumber daya utama. Oleh karena itu, investasi yang signifikan dalam pengembangan sumber daya manusia sangatlah krusial karena kinerja individu akan mempengaruhi kinerja organisasi. Tentara Nasional Indonesia (TNI) yang memiliki sumber daya manusia yang melimpah diharapkan dapat menghasilkan individu yang produktif, bermanfaat, dan dapat bekerja dengan cepat, tepat, dan profesional. Tugas utama TNI adalah menjaga kedaulatan negara, mempertahankan integritas wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia berdasarkan Pancasila dan UUD 1945, serta melindungi bangsa Indonesia dari ancaman dan gangguan terhadap keutuhan negara.

Menurut Abu-Jarad et al. (2010), kinerja organisasi merupakan masalah yang sangat penting bagi semua jenis organisasi, baik itu profit atau non-profit. Meskipun ada berbagai definisi dan pandangan tentang kinerja, hal ini masih menjadi topik diskusi di kalangan peneliti organisasi. Kinerja organisasi menjadi inti dari manajemen karena tujuan organisasi tidak dapat tercapai jika kinerjanya tidak sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja organisasi adalah ukuran pencapaian tujuan tertentu dan terdiri dari beberapa indikator untuk mengukur efisiensi dan efektivitas operasional organisasi guna memastikan apakah tujuan telah tercapai. Namun, kinerja organisasi adalah konsep yang kompleks dan multidimensi, sehingga memilih indikator kinerja yang tepat sangat penting untuk mencerminkan obyektivitas berbagai kegiatan organisasi dan memberikan panduan bagi keputusan manajemen, seperti yang diungkapkan oleh Zaeid et al. (2015). Maka dari itu,

memilih indikator kinerja yang tepat yang dapat mencerminkan obyektivitas dari berbagai kegiatan organisasi dalam nilai strategi dan memberikan panduan bagi keputusan manajemen.

Pada tahun 1990-an, kinerja organisasi sangat bergantung pada kualitas kinerja individu didalamnya. Pada tahun 2000-an, definisi kinerja organisasi lebih berfokus pada kemampuan organisasi dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia untuk mencapai hasil yang konsisten dengan tujuan yang telah ditetapkan, serta mempertimbangkan relevansinya bagi para pemangku kepentingan (Peterson et al., 2003). Kinerja organisasi adalah hasil dari berbagai kegiatan, termasuk hasil aktual dari proses manajemen strategis yang telah dilakukan (Alrubaiee, 2012). Demikian juga Zaied et al., (2015) mengemukakan bahwa kinerja organisasi diwakili oleh keberhasilan dalam mencapai tujuannya. Para peneliti memiliki sikap yang berbeda dalam mengidentifikasi bidang kinerja dan cara mengukurnya, beberapa dari mereka fokus memperhatikan tujuan para pemangku kepentingan sebagai hal utama yang harus diandalkan oleh organisasi untuk mengukur kinerja. Hal yang perlu dicatat adalah bahwa kinerja organisasi dapat dianggap sebagai kinerja gabungan dari individu-individu yang bekerja dalam organisasi, sementara kinerja individu diukur berdasarkan evaluasi hasil perilaku seseorang dalam menyelesaikan tugas tertentu dan menentukan sejauh mana hasil tersebut dianggap baik atau buruk (George dan Jones, 2012).

Penting untuk mengerti dampak kepemimpinan pada kinerja karena sejumlah peneliti menganggap kepemimpinan sebagai faktor kunci dalam mendorong peningkatan kinerja organisasi. Kepemimpinan yang efektif dipandang sebagai sumber yang kuat untuk pengembangan manajemen yang berkelanjutan untuk peningkatan kinerja organisasi (Obiwuru et al., 2011). Kepemimpinan merupakan motor penggerak terpenting untuk meningkatkan kinerja organisasi. Ullah dkk (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan berkaitan dengan kinerja karyawan dan partisipasi karyawan penting untuk pengembangan organisasi. Selain itu, untuk memahami pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja, penting bagi kepemimpinan memainkan peran kunci dalam mengembangkan kinerja organisasi (Obiwuru et al., 2011). Untuk

meningkatkan kinerja organisasi, penting bagi manajemen dalam memahami dan menemukan berbagai sumber kepemimpinan yang akan mengarah pada peningkatan kinerja organisasi (Uhl-Bien et al., 2014). Kinerja dari pimpinan organisasi militer terindikasi melalui kemampuannya saat interaksi dengan para anggota di kesatuan, bagaimana ia mempersiapkannya, bagaimana memberikan motivasi, pengetahuan, kepribadian dan sistem-sistem organisasi yang menyertainya dalam proses kepemimpinan. Menurut Ramdani (2019), kepemimpinan yang efektif dapat mengurangi tingkat pelanggaran anggota TNI di kesatuan.

Seorang pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, memberikan arahan, dan memotivasi orang lain untuk melakukan tugas-tugas tertentu serta menginspirasi anggota timnya untuk mencapai kinerja yang efisien dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Pemimpin dapat muncul di semua tingkat institusi dan tidak eksklusif untuk manajemen. Seorang pemimpin harus memiliki konsistensi dan keberanian untuk bertanggung jawab, sehingga dapat memperoleh penghormatan dari anggota dan dihormati oleh mereka dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Tindakan-tindakannya akan dilihat secara positif oleh bawahan, yang akan membuat mereka bersedia untuk mengeksekusi perintah dan mengambil tanggung jawab atas pekerjaan mereka. Menurut Ramdani (2019), indikator keefektifan seorang pemimpin di TNI dapat dilihat dari keputusan-keputusan yang obyektif, di mana obyektivitas didasarkan pada prinsip-prinsip kebenaran seperti benar menurut agama, negara, umum, dan nilai-nilai yang dijunjung tinggi.

Kepemimpinan merupakan suatu keterampilan manajemen penting yang melibatkan kemampuan untuk memotivasi dan mengarahkan kelompok orang menuju tujuan yang sama. Fokus dari kepemimpinan adalah pada pengembangan pengikut dan memenuhi kebutuhan mereka. Menurut Michael (2010), kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap organisasi dan kesuksesannya. Menurut Jeremy et al. (2011), gaya kepemimpinan adalah hasil gabungan dari berbagai faktor, termasuk sifat, karakteristik, keterampilan, dan perilaku yang dimiliki oleh seorang pemimpin ketika berkomunikasi dan berinteraksi dengan anggota bawahannya. Kepemimpinan

di sektor pemerintahan harus dilakukan secara efektif dalam lingkungan politik, sosial dan organisasi yang majemuk. Tantangan yang umum terjadi di sektor pemerintahan adalah tuntutan akuntabilitas yang lebih besar, kemajuan peralatan dan teknologi, penanganan jenis pelanggaran baru, kurangnya komunikasi yang terbuka, dan keragaman budaya. Kepemimpinan adalah salah satu prakiraan terpenting apakah organisasi mampu berfungsi secara efektif (Pearson-Goff & Herrigton, 2013).

Menurut penelitian sebelumnya yang didukung oleh Hendriani dan Artati (2014), kepemimpinan dalam organisasi menjadi semakin penting ketika anggota organisasi terlibat dalam aktivitas yang dinamis dan perubahan terus menerus yang dipacu oleh kemajuan teknologi. Dalam konteks ini, kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi anggota organisasi menjadi kunci untuk mendorong mereka secara tekun mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Penelitian lain menunjukkan jika kepemimpinan bisa saja memberikan pengaruh positif dan negatif, tergantung dari dimensinya (Ojokuku et al., 2012). Bahkan Obiwuru et al. (2011) menemukan fakta bahwa gaya kepemimpinan yang berbeda dapat menghasilkan kinerja yang berbeda. Faktor kepemimpinan dianggap sebagai faktor penentu sukses atau kegagalan suatu organisasi, tetapi pandangan yang berbeda diungkapkan oleh Panjaitan dan Chandra (2018) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh pada kinerja organisasi.

Menurut Prajogo (2005), salah satu faktor utama yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah internalisasi budaya organisasi. Pada tahun 1980-an, peneliti cenderung berfokus pada Strong Theory, yang mengatakan bahwa organisasi dengan nilai bersama yang kuat akan menghasilkan kinerja yang baik. Perters dan Waterman (1982), serta Deal dan Kennedy (1982), juga menyatakan bahwa organisasi yang memiliki kinerja tinggi dibedakan dari yang berkinerja rendah karena memiliki budaya yang kuat atau "*strong culture*". Teori mereka kemudian dikritik oleh peneliti yang menyatakan bahwa model sederhana yang menghubungkan internalisasi budaya organisasi dengan kinerja tidak lagi cocok dan pemahaman yang lebih terbaru tentang hubungan antara budaya dan kinerja harus dikembangkan.

Menurut Wilderom dan Berg (1998), sebaliknya dari berfokus pada menciptakan internalisasi budaya organisasi yang kuat, organisasi harus memperhatikan bagaimana mengurangi kesenjangan antara praktik internalisasi budaya organisasi yang diinginkan oleh karyawan dan persepsi mereka terhadap praktik organisasi. Sebagai contoh, beberapa peneliti mengukur internalisasi budaya organisasi melalui persepsi pimpinan atau eksekutif (Denison dan Mishra, 1995; Gordon dan DiTomaso, 1992, Kotter dan Heskett, 1992). Hal tersebut dikritisi keras oleh peneliti lain yang menyatakan bahwa untuk mengukur internalisasi budaya organisasi, peneliti harus melakukan investigasi pada semua level didalam organisasi (Denison, 1990).

Hubungan antara internalisasi budaya organisasi dan kinerja organisasi merupakan subjek yang signifikan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis. Namun perlu diketahui jika internalisasi budaya organisasi adalah konsep multi-dimensi dan kinerja organisasi dibentuk oleh berbagai kriteria. (Yildiz, 2014). Sebagai sebuah organisasi dengan budaya yang militeristik, TNI menuntut komitmen dari setiap calon dan anggota agar sejalan dengan visi dan misi organisasi. Untuk mengintegrasikan budaya militer ke dalam perilaku individu-individu di dalamnya, TNI telah menyiapkan rangkaian proses yang dimulai dari perekrutan personel dengan tujuan mencari kader-kader yang sesuai dengan standar organisasi militer, hingga pengawasan oleh para pemimpin militer. Tujuan ini dapat dicapai melalui pendidikan patriotisme untuk setiap individu, yang dianggap sebagai awal perubahan dan transformasi budaya militer dan kepemimpinan yang efektif bagi individu yang telah lolos seleksi perekrutan.

Merujuk kepada budaya militer sebagai internalisasi budaya organisasi di TNI, penerapan kedisiplinan pada Polisi Militer Angkatan Darat dengan tujuan akhir kinerja yang unggul tidak lepas dari peranan internalisasi budaya organisasi itu sendiri. Menurut Satwika (2018), internalisasi budaya organisasi merupakan pola nilai-nilai yang disepakati bersama dan memberikan arti bagi anggota organisasi dengan aturan-aturan yang berlaku. Maka internalisasi budaya organisasi di Polisi Militer Angkatan Darat dapat dinyatakan sebagai pola atau nilai-nilai yang diciptakan

untuk dipatuhi dan dijiwai sebagai kepatutan anggota dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Komitmen, nilai dan perilaku yang menjadi unsur dalam internalisasi budaya organisasi militer berperan meningkatkan kinerja individu (Rohman, 2018). Soedjono (2005) setuju dengan pandangan tersebut dan menyatakan bahwa internalisasi budaya organisasi adalah suatu sistem yang menyebarluaskan kepercayaan dan nilai-nilai yang tumbuh dalam suatu organisasi dan membimbing perilaku para anggotanya. Internalisasi budaya organisasi memiliki potensi untuk menjadi alat utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Penilaian kinerja kepemimpinan Polisi Militer meliputi beberapa aspek, di antaranya adalah pencapaian output anggota kesatuan (internal) yang sejalan dengan visi dan misi Angkatan Darat Polisi Militer. Hal ini mencakup persatuan dan kesatuan anggota korps, peningkatan kemampuan anggota secara bertingkat dan berkelanjutan, serta kemampuan anggota dalam mengamalkan sapta marga, sumpah prajurit, delapan wajib TNI, dan panca dharma corps secara konsisten dan berkelanjutan.

Tugas dan fungsi polisi militer AD yang meliputi penyelenggaraan, penegakan disiplin, hukum, dan tata tertib di lingkungan TNI Angkatan Darat, serta untuk mendukung tugas pokok TNI Angkatan Darat dalam menjaga kedaulatan negara dan keutuhan wilayah darat Negara Kesatuan Republik Indonesia, sangat tergantung pada kendali pimpinan polisi militer di TNI AD. Namun permasalahannya terletak pada perbedaan tingkat kendali yang dimiliki setiap Pimpinan Polisi Militer dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi, perbedaan latar belakang karakteristik kepemimpinan pada pimpinan polisi militer TNI AD membuat hal tersebut tidaklah mudah.

Pimpinan dalam polisi militer merasa memiliki kemampuan untuk mengatasi kesulitan yang dihadapinya, dan merasa bahwa tingkat kendali yang dimilikinya berperan penting dalam kejadian yang menyebabkan kesulitan tersebut. Semakin besar kontrol yang dimiliki, semakin besar peluang seseorang untuk bertahan melalui kesulitan dan tetap gigih dalam tekad serta upaya mencari solusi. Kemampuan tersebut yang dinyatakan sebagai *Adversity Quotient/AQ* (Stoltz, 2000). Stoltz (2000) mengemukakan bahwa AQ merupakan kemampuan seseorang untuk memperhatikan

kesulitan dan mengolahnya dengan kecerdasan agar dapat dijadikan sebagai tantangan yang bisa diatasi. AQ terdiri dari empat dimensi yang disebut CO2RE, yaitu dimensi *control*, *origin-ownership*, *reach*, dan *endurance*.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang berbeda. Salah satunya adalah internalisasi budaya organisasi bisa saja menjadi variabel *intervening* untuk mencari faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi (Al-Tit, 2017). Penelitian lain menemukan adanya hubungan signifikan antara internalisasi budaya organisasi dan kinerja organisasi (Yildiz, 2014). Adapun hasil berbeda ditemukan oleh Mousavi et al (2015), dimana dimensi dari internalisasi budaya organisasi memberikan pengaruh yang berbeda terhadap kinerja organisasi. Selanjutnya Leithy (2017) menyatakan penggunaan model SEM mengeliminasi hubungan internalisasi budaya organisasi dan kinerja organisasi.

Adversity Quotient dibuat untuk mengevaluasi kemampuan untuk mencapai tujuan dengan menantang tanpa menyerah pada banyak kesulitan, dan hal ini dapat dilihat sebagai kapasitas, produktivitas, dan inovasi dalam suatu organisasi. AQ adalah ukuran kemampuan seseorang untuk bertahan dalam menghadapi perubahan, stres, dan kesulitan yang berkelanjutan atau bisa diartikan sebagai bagaimana seseorang merespons kesulitan. Akan tetapi, para peneliti belum dapat menyetujui seberapa baik ukuran kepribadian benar-benar dapat secara valid memprediksi kinerja di dunia nyata. Hal ini dapat ditelusuri kembali ke fakta bahwa temuan penelitian sebelum tahun 1990 ternyata sedikit tidak konsisten. Setelah munculnya Model Lima Faktor (*Big Five Model*), pendapat yang sekarang diterima secara luas dan memiliki kemajuan signifikan telah dibuat berdasarkan temuan yang mengungkapkan kepribadian memiliki hubungan prediktif dengan kinerja pekerjaan (Barrick & Gunung, 2003).

Dalam upayanya untuk memperoleh keberhasilan, AQ mencoba memaksimalkan kemampuan akal fikir dan usaha. AQ mengintegrasikan IQ dan EQ dalam setiap konsep praktis, yakni teori ilmiah dan aplikasinya di dunia nyata (Thoyib, 2005). Kecerdasan AQ meliputi kemampuan seseorang untuk menghadapi kesulitan, dan AQ sendiri merupakan alat ukur yang menilai respons seseorang

terhadap perubahan atau masalah dan kemampuannya untuk mengubahnya menjadi peluang. Faktor *Adversity Quotient* merupakan konsep yang dipahami dalam arti luas, meliputi kecerdasan emosional, efikasi diri, dan pengendalian diri yang erat kaitannya dengan kepuasan kerja dan adaptasi organisasi dalam aspek individu. Dengan AQ, kita dapat mencoba membuat organisasi yang lebih tangguh, gesit, dan berkinerja tinggi.

Beberapa penelitian membuktikan bahwa AQ memberikan pengaruh berbeda terhadap kinerja. Hong (2020), Irawan dan Yuliharsari (2019) membuktikan bahwa AQ memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, walau jika dihitung setiap dimensi berbeda. Walau demikian, temuan Angelopoulos et al. (2002) menyebutkan bahwa kualitas yang dinilai oleh AQ, yang menghasilkan wirausahawan yang baik, mungkin tidak cocok untuk pemimpin militer yang baik. Kinerja individu secara langsung dapat dipengaruhi oleh tingkat AQ yang dimilikinya (Widayat, 2009).

Organization citizenship behavior (OCB) dapat diartikan sebagai perilaku sukarela yang dilakukan oleh individu di dalam organisasi, yang melebihi tugas-tugas formal yang telah ditugaskan. Secara garis besar, OCB merupakan variabel yang digunakan untuk memahami perilaku individu didalam organisasi. Perilaku yang dimaksud merupakan keinginan atau *intention* dari setiap individu dalam menjalankan peran mereka. Oleh karena itu, perilaku ini dapat dikaitkan dengan *theory of reasoned action* dan *theory of planned behavior*. Sebelumnya *theory of reasoned action* telah digunakan secara luas sebagai model untuk memprediksi niat perilaku (*behavior intention*). Akan tetapi, ternyata penambahan *perceived behavior control* dalam *theory of planned behavior* memberikan implikasi lebih besar dalam mengukur *behavior intention*. TPB meliputi berbagai faktor yang memprediksi perilaku termasuk sikap individu, pengaruh pendapat orang lain yang signifikan (norma subjektif) dan sejauh mana seseorang percaya bahwa seseorang dapat melakukan suatu perilaku (*perceived behavior control*). Hal ini dapat menghasilkan kinerja organisasi lebih efektif. Menurut Ariani (2011), organisasi akan efektif jika para anggotanya mampu memenuhi kriteria minimal peran yang ditugaskan untuk

mencapai kinerja yang baik, serta memiliki perilaku inovatif dan aktif dalam menjalankan fungsi organisasi.

Organizational Citizenship Behavior di dunia militer dapat diasumsikan sebagai perilaku organisasi militer. Hingga saat ini, belum terdapat penelitian mengenai sektor publik, terutama pemerintah, di Indonesia yang difokuskan pada dunia militer. Untuk itu perlu digali lebih dalam mengenai penerapan *organization citizenship behavior* di kalangan militer. Representasi perilaku manusia sangat penting untuk dinas militer karena organisasi dapat memperluas ketergantungannya pada output dari model dan simulasi untuk kegiatan didalam organisasi serta memabntu dalam proses pengambilan keputusan. OCB juga memiliki kaitan dengan kinerja dan efektivitas organisasi. Oleh karena itu, para pemimpin perlu mendorong peningkatan OCB di kalangan anggota mereka. Hasil penelitian Organ dan Padsakoff (2006) menunjukkan bahwa OCB memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi, dan hal yang sama juga disimpulkan oleh hasil penelitian Yun Su (2007).

Ditemukan bukti bahwa OCB memiliki dampak positif pada efektivitas unit kerja, produktivitas rekan kerja, kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, penghematan sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, penghematan energi sumber daya yang langka untuk menjaga fungsi kelompok, menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan kelompok kerja, meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, serta meningkatkan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Beberapa studi telah menunjukkan bahwa OCB memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan dan efektivitas organisasi. Namun, di sektor publik, terutama di sektor militer seperti TNI dan satuan polisi militer, kinerja dan efektivitas masih menjadi pertanyaan. Kinerja di sektor publik biasanya hanya mempertimbangkan kinerja formal (*in role*) dan mengabaikan faktor perilaku kerja seperti OCB (*extra-role*), motif altruistik, dan komitmen (Camilleri dan Heidjen, 2007). Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi satuan unit yang berpengaruh terhadap OCB.

Dalam rangka memperoleh data mengenai kepemimpinan militer, internalisasi budaya organisasi, *Adversity Quotient* dan kinerja pimpinan militer dan *citizenship organization behavior* maka dilakukan observasi awal. Berdasarkan data dari kajian Pada bulan Januari 2019, Markas Besar Angkatan Darat Pusat Polisi Militer melakukan survei indeks kepuasan masyarakat terkait dengan Pedoman Survei Kepuasan Masyarakat Terhadap Penyelenggaraan Pelayanan Publik, yakni Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2014. Tabel 1.1 menunjukkan data kepuasan masyarakat terhadap kinerja Polisi Militer Angkatan Darat.

Tabel 1.1.
Rata-Rata Skor Dan Peringkat Pada Setiap Ruang Lingkup Pengukuran

NO	RUANG LINGKUP	RATA-RATA SKOR	KATEGORI	PERINGKAT
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Persyaratan	3,66	Sangat Baik	10
2.	Prosedur	3,73	Sangat Baik	7
3.	Kejelasan Petugas Pelayanan	3,76	Sangat Baik	6
4.	Kedisiplinan Petugas Pelayanan	3,63	Sangat Baik	12
5.	Tanggung Jawab Petugas Pelayanan	3,76	Sangat Baik	5
6.	Kemampuan Petugas	3,66	Sangat Baik	11
7.	Kecepatan Pelayanan	3,90	Sangat Baik	1
8.	Keadilan Mendapatkan Pelayanan	3,83	Sangat Baik	3
9.	Kesopanan dan Keramahan Petugas	3,90	Sangat Baik	2
10.	Kewajaran Biaya Pelayanan	3,80	Sangat Baik	4
11.	Kepastian Biaya Pelayanan	3,73	Sangat Baik	8
12.	Kepastian Jadwal Pelayanan	3,73	Sangat Baik	9
13.	Kenyamanan Lingkungan	3,40	Sangat Baik	14
14.	Keamanan Pelayanan	3,60	Sangat Baik	13

(Sumber : Kajian Markas Besar Angkatan Darat Pusat Polisi Militer, Januari 2019)

Dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanannya, satuan kerja jajaran Polisi Militer Angkatan Darat perlu memperhatikan aspek-aspek seperti kenyamanan lingkungan pelayanan, keamanan pelayanan, kedisiplinan petugas pelayanan, dan kemampuan petugas pelayanan. Meskipun keempat aspek tersebut mendapat penilaian dalam kategori yang sangat baik, namun tetap saja masih berada pada posisi terbawah dan memiliki selisih rata-rata yang cukup besar dibandingkan dengan posisi

teratas. Diperlukan peningkatan pada ruang lingkup lainnya. Setiap personel TNI harus memiliki kemampuan dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kesadaran akan perkembangan ancaman sebagai benteng terakhir pertahanan negara. Oleh karena itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) bagi prajurit TNI di bidang pendidikan hingga tingkat tertinggi sangat penting dalam mendukung tugas pokok TNI serta meningkatkan karier prajurit di masa depan. Dalam menjalankan tugasnya, Tentara Nasional Republik Indonesia (TNI) harus memberikan pelayanan yang memuaskan kepada para pemangku kepentingannya. Namun, untuk mencapai hasil yang optimal, diperlukan sumber daya manusia yang profesional. Ternyata, faktor sumber daya manusia memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi. (As'ad, 2004).

Kualitas sumber daya manusia memegang peran penting dalam mencapai produktivitas kerja yang baik dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu, perlu dikembangkan melalui pendidikan formal dan kepemimpinan yang efektif (Hessel, 2007). Pimpinan dalam organisasi memiliki peran yang dominan dalam kegiatan organisasi, baik sebagai perencana maupun pelaksana untuk mencapai tujuan organisasi (Hessel, 2007). Oleh karena itu, diperlukan pimpinan yang memiliki kinerja tinggi untuk memimpin organisasi. Untuk mencapai produktivitas dan efektivitas, kinerja individu perlu dikelola dengan baik (Khris, 2011), dan pimpinan organisasi atau pejabat struktural harus menciptakan kondisi yang memungkinkan dan mendorong pengembangan dan peningkatan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia secara optimal, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

Kinerja para anggota satuan kerja adalah *output* dari Kinerja Pemimpin, ada beberapa indikator yang masih perlu ditingkatkan dalam ruang lingkup kinerja Pimpinan Polisi Militer Angkatan Darat. TNI Angkatan Darat memiliki tugas penting untuk menyelenggarakan dan menegakkan disiplin, hukum, dan tata tertib di lingkungan mereka serta untuk mendukung tugas pokok TNI Angkatan Darat dalam menjaga kedaulatan dan keutuhan wilayah darat Negara Kesatuan Republik Indonesia, salah satu bentuk peningkatan kinerja TNI adalah dengan melakukan reformasi birokrasi. Peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi fokus utama

dalam reformasi birokrasi TNI. Tabel 1.2 menunjukkan rekapitulasi penyelesaian kasus yang dilakukan oleh Pimpinan Polisi Militer Angkatan Darat di setiap POMDAM pada tahun 2018. Hasil tersebut membuktikan kinerja pimpinan dalam melakukan tugas menyelenggarakan, menegakkan disiplin, hukum, dan tata tertib di lingkungan TNI Angkatan Darat demi kepentingan negara.

Tabel 1.2.
Rekapitulasi Perkara Kejahatan / Pelanggaran / Pel. Lalu-Lintas Pada Tahun 2018 Disetiap POMDAM

No	SATPOMAD	Sisa Lalu	Masuk	Sisa dan	Selesai	Sisa	Ket
				Masuk			
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Pomdam I/BB	10	248	258	253	5	
2	Pomdam II/Swj	0	200	200	200	0	
3	Pomdam III/Slw	9	244	253	248	5	
4	Pomdam IV/Dip	4	180	184	183	1	
5	Pomdam V/Brw	3	155	158	156	2	
6	Pomdam VI/Mlw	11	94	105	105	0	
7	Pomdam VII/Wrb	2	101	103	97	6	
8	Pomdam IX/Udy	5	62	67	67	0	
9	Pomdam XII/tpr	4	62	66	66	0	
10	Pomdam XIII/Mdk	0	99	99	96	3	
11	Pomdam XVI/Ptm	7	182	189	186	3	
12	Pomdam XVII/Cen	5	164	169	168	1	
13	Pomdam XVIII/Kas	2	70	72	70	2	
14	Pomdam Jaya	12	198	210	199	11	
15	Pomdam IM	7	149		155	1	
16	Puspomad	3	4	7	5	2	
	Jumlah	84	2212	2296	2254	42	

Sumber : Lampiran B, Surat Danpuspomad, Markas Besar AD Polisi Militer, Januari 2019, Ditandatangani oleh Komandan Puspomad Dirbindik.

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa pada tahun 2018, POMDAM I Bukit Barisan memiliki jumlah kasus pelanggaran terbanyak sebanyak 248 kasus, diikuti oleh POMDAM III/Siliwangi dengan 244 kasus, dan POMDAM Sriwijaya dengan 200 kasus. Sementara itu, PUSPOMAD memiliki jumlah kasus terkecil sebanyak 4 kasus

baru, dan 2 kasus yang belum terselesaikan. Dari data ini, dapat disimpulkan bahwa kinerja pimpinan Polisi Militer Angkatan Darat di PUSPOMAD merupakan yang terbaik, sedangkan yang terendah kinerjanya adalah pimpinan POMDAM I Bukit Barisan.

Tabel 1.3
Rekapitulasi Perkara Kejahatan / Pelanggaran / Pel. Lalu-Lintas Pada Tahun 2019
Disetiap POMDAM

No	SATPOMAD	Sisa Lalu	Masuk	Sisa dan	Selesai	Sisa	Ket
				Masuk			
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Pomdam I/BB	4	189	193	189	4	
2	Pomdam II/Swj	0	132	132	132	0	
3	Pomdam III/Slw	15	171	186	168	18	
4	Pomdam IV/Dip	3	97	100	94	6	
5	Pomdam V/Brw	3	135	138	137	1	
6	Pomdam VI/Mlw	10	94	104	96	8	
7	Pomdam IX/Udy	7	100	107	100	7	
8	Pomdam XII/Tpr	0	73	73	73	0	
9	Pomdam XIII/Mdk	2	110	112	107	5	
10	Pomdam XIV/Hsn	2	112	114	113	1	
11	Pomdam XVI/Ptm	9	171	180	177	3	
12	Pomdam XVII/Cen	0	162	162	162	0	
13	Pomdam XVIII/Kas	4	98	102	102	0	
14	Pomdam Jaya	8	170	178	161	17	
15	Pomdam IM	1	114	115	115	0	
16	Puspomad	2	6	8	8	0	
	Jumlah	70	1934	2004	1934	70	

(Sumber : Lampiran B, Surat Danpuspomad, Markas Besar AD Polisi Militer, Januari 2020, Ditandatangani oleh Komandan Puspomad Dirbindik)

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa pada tahun 2019, POMDAM I/Bukit Barisan mencatatkan jumlah pelanggaran terbanyak sebanyak 189 kasus pada anggota TNI Angkatan Darat dengan 4 kasus yang belum terselesaikan. Di urutan kedua terdapat POMDAM III Siliwangi dengan 171 kasus pelanggaran dan 18 kasus yang belum

terselesaikan, sementara POMDAM Patimura berada di urutan ketiga dengan jumlah pelanggaran yang sama, yaitu 171 kasus, dengan 3 kasus yang belum terselesaikan. Jumlah kasus terkecil adalah 6 kasus, dan tidak ada kasus yang belum terselesaikan di PUSPOMAD. Berdasarkan jumlah kasus yang terselesaikan dan kasus pelanggaran yang dilaporkan di setiap POMDAM pada tahun 2019, dapat disimpulkan bahwa kinerja pimpinan Polisi Militer Angkatan Darat di PUSPOMAD adalah yang terbaik, sementara kinerja pimpinan POMDAM I Bukit Barisan adalah yang terendah.

Tabel 1.4
Rekapitulasi Perkara Kejahatan / Pelanggaran / Pel. Lalu-Lintas Pada Tahun 2020 Disetiap POMDAM

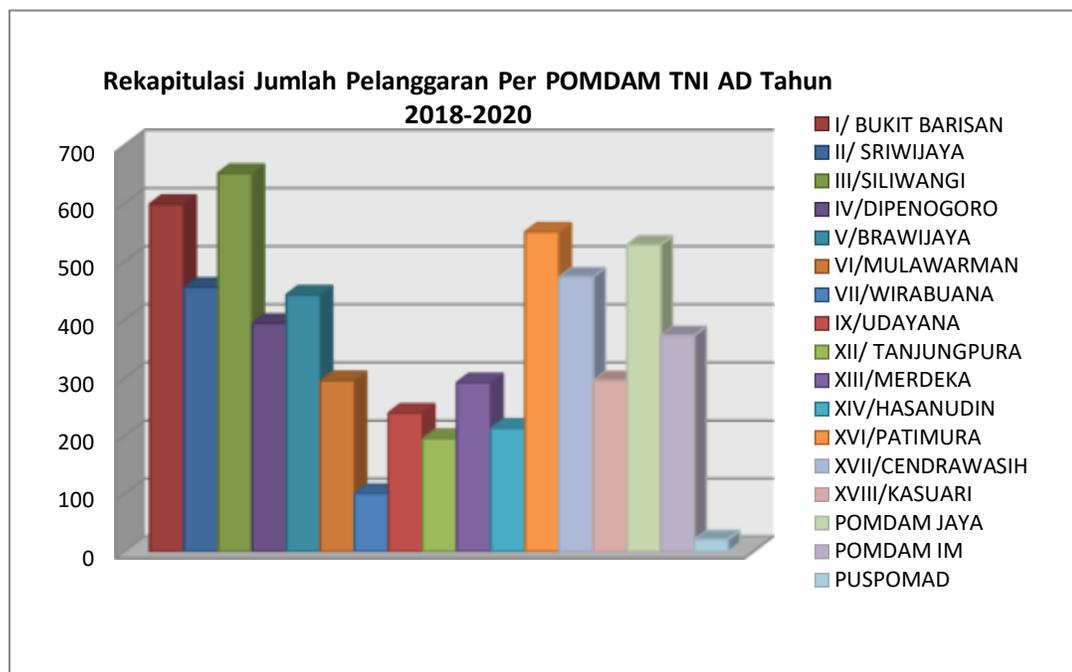
No	SATPOMAD	Sisa Lalu	Masuk	Sisa dan	Selesai	Sisa	Ket
				Masuk			
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Pomdam I/BB	4	162	166	162	4	
2	Pomdam II/Swj	0	124	124	121	3	
3	Pomdam III/Slw	18	237	255	253	2	
4	Pomdam IV/Dip	6	117	123	123	0	
5	Pomdam V/Brw	1	153	154	153	1	
6	Pomdam VI/Mlw	8	108	116	112	4	
7	Pomdam IX/Udy	7	78	85	80	5	
8	Pomdam XII/Tpr	0	61	61	61	0	
9	Pomdam XIII/Mdk	5	83	88	83	5	
10	Pomdam XIV/Hsn	1	102	103	102	1	
11	Pomdam XVI/Ptm	3	198	201	199	2	
12	Pomdam XVII/Cen	0	148	148	140	8	
13	Pomdam XVIII/Kas	0	128	128	128	0	
14	Pomdam Jaya	17	161	178	166	12	
15	Pomdam IM	0	110	110	108	2	
16	Puspomad	0	11	11	8	3	
	Jumlah	70	1981	2051	1999	52	

Sumber : Lampiran B, Surat Danpuspomad, Markas Besar AD Polisi Militer, Januari 2019, Ditandatangani oleh Komandan Puspomad Dirbindik.

Tabel 1.4, pada tahun 2020, POMDAM III/Siliwangi memiliki jumlah kasus pelanggaran terbanyak sebanyak 237 pada anggota TNI Angkatan Darat, dengan

hanya 2 kasus yang belum terselesaikan. Pada urutan kedua, terdapat POMDAM XVI/Patimura dengan 198 kasus pelanggaran yang masuk dan hanya 2 kasus yang belum terselesaikan, sedangkan pada urutan ketiga, POMDAM Bukit Barisan memiliki 162 kasus pelanggaran masuk dan 4 kasus yang belum terselesaikan. Sementara itu, PUSPOMAD memiliki jumlah kasus terkecil sebanyak 11 kasus, dengan 3 kasus yang belum terselesaikan. Dengan melihat jumlah kasus yang terselesaikan dan kasus pelanggaran yang masuk di setiap POMDAM pada tahun 2020, dapat diasumsikan bahwa kinerja pimpinan Polisi Militer Angkatan Darat di PUSPOMAD adalah yang terbaik, sedangkan kinerja terendah adalah dari Pimpinan POMDAM III Siliwangi.

Gambar 1.1 menunjukkan jumlah kasus pelanggaran yang dilaporkan pada setiap POMDAM di seluruh Indonesia selama tiga tahun (2018 - 2020):.



Gambar 1.1 Rekapitulasi Jumlah Perkara Kejahatan / Pelanggaran / Pel. Lalu-Lintas Pada Tahun 2018-2020 Disetiap POMDAM

Dalam rangka reformasi birokrasi, penerapan pengelolaan personel berbasis kompetensi merupakan hal penting yang harus terus ditingkatkan dalam meningkatkan kapasitas SDM TNI. Basuki (2013) menyatakan bahwa dalam

meningkatkan profesionalisme TNI, diperlukan integritas yang tinggi. Oleh karena itu, perlu diimplementasikan beberapa karakteristik, seperti memiliki komitmen yang kuat terhadap tujuan negara, memiliki kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas, mampu melaksanakan tugas dengan keterampilan, kreativitas, dan inovasi, taat pada asas, dan disiplin dalam bekerja dengan memperhatikan sifat dan etika profesional, memiliki daya tanggap dan sikap bertanggung jawab (akuntabilitas), memiliki identitas sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, serta bangga sebagai anggota TNI, dan memaksimalkan efisiensi, kualitas, dan produktivitas. Pengelolaan personel berbasis kompetensi merupakan sebuah metode terbaru dalam bidang perilaku yang dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Dalam rangka mendukung minimum *essential force*, TNI AD harus mengintegrasikan sistem pengelolaan personel berbasis kompetensi yang diadopsi oleh Kementerian Pertahanan RI sebagai bagian dari program reformasi birokrasi pemerintah ke dalam sistem pembinaan personel TNI di setiap matra angkatan. Hal ini juga akan memperbaiki kinerja aparatur negara dan meningkatkan kinerja institusi pemerintah secara keseluruhan. Oleh karena itu, topik kinerja menjadi sangat penting dalam *governance* dan akuntabilitas.

Perilaku kerja dari aparatur negara memiliki hubungan yang erat dengan kinerja pemerintah secara keseluruhan. Dalam hal ini, *Organization Military Behavior* (OMB) merujuk pada perilaku kerja sukarela yang terkait dengan tugas, pokok, dan fungsi TNI khususnya polisi militer TNI AD. Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2004 tentang TNI menetapkan bahwa TNI merupakan alat pertahanan negara yang bertanggung jawab dalam menangkal dan menindak segala bentuk ancaman militer maupun ancaman bersenjata dari dalam dan luar negeri untuk melindungi kedaulatan, keselamatan dan keutuhan wilayah, serta pemulihan keamanan negara saat terjadi kekacauan keamanan. Oleh karena itu, penting untuk memperhatikan OMB dalam menjalankan tugasnya.

TNI memiliki peran penting dalam menjaga keamanan negara atau keamanan nasional melalui pelaksanaan tugas pokok yang terbagi dalam Operasi Militer Untuk

Perang (OMP) dan Operasi Militer Selain Perang (OMSP). Pasal 5, 6, dan 7 menjelaskan secara rinci peran, fungsi, dan tugas TNI, yang mengamanatkan TNI sebagai alat negara di bidang pertahanan yang tunduk pada kebijakan dan keputusan politik negara (Sutarto, 2005). Dalam menjalankan tugasnya, TNI berfungsi sebagai penangkal setiap bentuk ancaman militer, baik yang berasal dari dalam negeri maupun luar negeri, sebagai penindak dalam setiap bentuk ancaman, dan sebagai pemulih kondisi negara yang terganggu akibat perang atau kekacauan keamanan. Tugas utama TNI meliputi menegakkan kedaulatan negara, mempertahankan keutuhan wilayah NKRI yang didasarkan pada Pancasila dan UUD 1945, serta melindungi seluruh rakyat Indonesia dari ancaman dan gangguan yang bisa mengancam keutuhan bangsa.

Salah satu permasalahan lain pada kesatuan TNI AD yaitu masih adanya pelanggaran pada kurun waktu 1 (satu) tahun terakhir yaitu tahun 2019 yang melibatkan anggota kesatuan TNI AD, pelanggaran tersebut antara lain adanya pengingkaran jabatan, penyalahgunaan narkoba, dan tindakan asusila. Dalam internalisasi budaya organisasi, adanya permasalahan komitmen dan nilai terlihat jelas, berdasarkan laporan Inspektorat Jenderal TNI dan hasil audit kinerja tahun 2019 masih ada komitmen para anggota korps polisi militer yang dilanggar, adanya kasus terkait pelanggaran komitmen tersebut mengindikasikan para pemimpin belum berhasil memberikan kinerja terbaik dalam menjaga komitmen kesatuannya. Tabel 1.5 berikut adalah rekapitulasi pelanggaran yang pernah dilakukan oleh anggota kesatuan TNI AD dalam kurun tahun 2019.

Tabel 1.5
Rekapitulasi Jenis Perkara Kejahatan / Pelanggaran / Pel. Lalu-Lintas Pada Tahun 2019 yang Masuk Pergolongan/Pangkat

No	Delik	Jumlah Besar				JML
		PA	BA	TA	PNS	
1	Asusila	14	35	52	0	101
2	Bunuh Diri	0	0	0	0	0
3	Desersi	14	228	362	0	604
4	THTI	4	42	82	0	128
5	Illegal Logging	0	2	0	0	2

No	Delik	Jumlah Besar				JML
		PA	BA	TA	PNS	
6	Karena lalai org lain meninggal	4	2	1	0	7
7	KDRT/menelantarkan keluarga	12	26	20	0	58
8	Kecelakaan Lalulintas	4	26	22	0	52
9	Kejahatan Thd ketaatan	2	1	0	0	3
10	Kelalaian/Pel Thd Kew Dinas	3	4	1	0	8
11	Korupsi	0	0	0	0	0
12	Merampas kemerdekaan org	0	0	0	0	0
13	Main hakim sendiri	0	0	0	0	0
14	Mangkir/THTS	0	0	0	0	0
15	Melarikan wanita	0	0	0	0	0
16	Melawan Atasan/Insubordinasi	2	2	5	0	9
17	Memasuki daerah terlarang	0	2	1	0	3
18	Mencampuri urusan perdata	0	0	0	0	0
19	Mengedarkan uang palsu	0	0	1	0	1
20	Meninggalkan Pos	0	1	2	0	3
21	Menjadi Backing	0	0	0	0	0
22	Menolak perintah	3	16	2	0	21
23	Narkotika/Psykotropika	9	34	49	0	92
24	Pel./Kej. Thdp ketertiban umum	0	5	14	0	19
25	Pelanggaran Lalu Lintas	17	226	171	4	418
26	Pemalsuan	4	2	5	0	11
27	Pembunuhan	0	0	2	0	2
28	Pemerasan	0	7	3	0	10
29	Penadahan	0	2	3	0	5
30	Pencemaran Lingkungan	0	0	0	0	0
31	Penculikan	0	0	0	0	0
32	Pencurian	1	11	24	0	36
33	Pencabulan	1	3	2	0	6
34	Pengancaman	0	3	1	0	4
35	Penganiayaan	13	33	33	0	79
36	Penggelapan	2	7	9	0	18
37	Penghinaan	2	2	0	0	4
38	Penghasutan	0	0	0	0	0
39	Pengrusakan barang	1	1	2	0	4
40	Penipuan	16	32	13	0	61
41	Penyalahgunaan alat perang	0	0	0	0	0
42	Penyalahgunaan Migas/BBM	0	2	1	0	3

No	Delik	Jumlah Besar				JML
		PA	BA	TA	PNS	
43	Penyalahgunaan Senpi /munisi	1	8	20	0	29
44	Penyalahgunaan Wewenang/jab	13	1	0	0	14
45	Penyeludupan	0	1	1	0	2
46	Penyuapan	0	1	0	0	1
47	Perampasan	2	1	0	0	3
48	Perampokan	0	0	0	0	0
49	Perbuatan tidak menyenangkan	2	3	1	0	6
50	Perjudian	0	0	2	0	2
51	Perkelahian antara anggota TNI	0	0	0	0	0
52	Perkosaan	1	0	4	0	5
53	Perzinahan	9	13	12	0	34
54	Poligami	5	10	10	0	25
55	Pornografi	0	3	2	0	5
56	Werfing	0	1	0	0	1
57	Kejahatan thd kesusilaan	0	0	0	0	0
58	Garplin & Tatib	0	1	1	0	2
59	Asal usul pernikahan	0	0	0	0	0
60	Pelecehan anak dibawah umur	1	0	0	0	1
61	Satwa yang dilindungi	0	0	1	0	1
62	Menjual aset negara	0	0	0	0	0
63	Penambangan liar	0	0	0	0	0
64	Senjata tajam	0	0	0	0	0
65	Turut serta melakukan kejahatan	0	0	0	0	0
66	Kejahatan ttd kesopanan	0	0	0	0	0
67	Kekerasan dimuka umum	0	0	0	0	0
68	Kejahatan terhadap jabatan	0	0	0	0	0
69	Menghilangkan barang invent	1	0	0	0	1
70	Penarikan barbuk	0	0	0	0	0
71	Aborsi	0	0	0	0	0
72	Membiarkan org yg minta tolong	1	1	1	0	3
73	Pencemaran nama baik	2	0	2	0	4
74	BBM Ilegal	0	2	0	0	2
75	Jual beli Ransum TNI	0	0	0	0	0
76	Penodaan Agama	0	0	0	0	0
77	Menghalangi penyidikan	0	0	0	0	0
78	Jual beli Kaporlap	0	0	0	0	0
79	Pelanggaran IT	0	0	0	0	0

No	Delik	Jumlah Besar				JML
		PA	BA	TA	PNS	
80	Percobaan pembunuhan	0	0	0	0	0
81	Penyerobotan tanah	2	1	0	0	3
82	Pertolongan jahat	0	0	0	0	0
83	Tidak melapor atasan	0	0	0	0	0
84	Melakukan kekerasan	0	0	1	0	1
85	Pengeroyokan	0	6	4	0	10
86	Nikah siri	1	0	1	0	2
87	Jual Miras	0	0	1	0	1
88	Penembakan	0	0	0	0	0
89	Pemaksaan	0	0	0	0	0
90	Pungutan liar	0	0	0	0	0
91	Kejahatan thdp penguasa umum	0	0	0	0	0
92	Keterangan Palsu	0	0	0	0	0
93	Illegal Minning	0	0	0	0	0
94	Mabuk dimuka umum	0	0	0	0	0
95	Sembunyikan Jenazah hsl kejahatan	0	0	0	0	0
96	Militer yg tidak memberi tahu pada penguasa	1	0	0	0	1
97	Pembiaran suatu kejahatan	3	0	0	0	3
JUMLAH		173	810	947	4	1934

Sumber : Lampiran B, Surat Danpuspomad, Markas Besar AD Polisi Militer, Januari 2019, Ditandatangani oleh Komandan Puspomad Dirbindik.

Rekapitulasi pelanggaran yang dilakukan oleh anggota kesatuan TNI AD selama tahun 2019 mengindikasikan masih banyak terjadinya pelanggaran peraturan dan kedisiplinan, pelanggaran paling banyak dilakukan oleh anggota kesatuan TNI AD adalah pelanggaran desersi sebanyak 604 anggota kesatuan, disusul pelanggaran lalu lintas sebanyak 418 orang anggota kesatuan dan pelanggaran narkoba sebanyak 92 orang anggota, ketiga pelanggaran tersebut adalah tiga pelanggaran tertinggi yang dilakukan anggota kesatuan TNI AD selama kurun waktu 1 (satu) tahun di tahun 2019, dengan jumlah total anggota yang melanggar adalah sebanyak 1934 (seribu sembilan ratus tiga puluh empat) anggota.

Berkenaan dengan kepemimpinan militer, peran *Adversity Quotient* yang dimiliki dan *organization military behavior* di kalangan polisi militer TNI AD,

apakah kinerja yang ditunjukkan oleh pimpinan polisi militer disebabkan oleh ketiga faktor tersebut? dan apakah *OMB* mempengaruhi kinerja pemimpin? Hal ini perlu dibuktikan melalui penelitian. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai Model Peningkatan Kinerja Organisasi Berbasis Kepemimpinan Militer dan Internalisasi budaya organisasi Melalui Peran *Adversity Quotient* dan *Organizational Military Behavior*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah yang diajukan adalah sebagai berikut:

- 1 Bagaimana Gambaran Kepemimpinan Militer, Internalisasi Budaya Organisasi, *Adversity Quotient*, *Organizational Military Behavior* dan Kinerja Organisasi?
- 2 Apakah terdapat pengaruh Kepemimpinan Militer, Internalisasi Budaya Organisasi, *Adversity Quotient*, Dan *Organizational Military Behavior* Terhadap Kinerja Organisasi?
- 3 Apakah Terdapat Pengaruh Kepemimpinan Militer dan Internalisasi Budaya Organisasi Terhadap *Adversity Quotient*?
- 4 Apakah terdapat pengaruh Kepemimpinan Militer dan Internalisasi Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Military Behavior*?
- 5 Apakah *Adversity Quotient* dan *Organizational Military Behavior* Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Militer Terhadap Kinerja Organisasi?
- 6 Apakah *Adversity Quotient* dan *Organizational Military Behavior* Memediasi Pengaruh Internalisasi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

- 1 Gambaran kepemimpinan Militer, Internalisasi Budaya Organisasi, *Adversity Quotient*, *Organizational Military Behavior* dan Kinerja Organisasi.
- 2 Pengaruh Kepemimpinan Militer, Internalisasi Budaya Organisasi, *Adversity Quotient* Dan *Organizational Military Behavior* Terhadap Kinerja Organisasi.

- 3 Pengaruh Kepemimpinan Militer dan Internalisasi Budaya Organisasi Terhadap *Adversity Quotient*.
- 4 Pengaruh Kepemimpinan Militer dan Internalisasi Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Military Behavior*.
- 5 Efek Mediasi Dari *Adversity Question* Dan *Organizational Military Behaviour* Dalam Pengaruh Kepemimpinan Militer Terhadap Kinerja Organisasi.
- 6 Efek Mediasi Dari *Adversity Question* dan *Organizational Military Behaviour* dalam pengaruh Internalisasi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian harus memberikan manfaat yang positif baik bagi peneliti maupun orang lain yang terlibat. Demikian pula dengan penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat yang beragam bagi berbagai pihak yang terkait, antara lain:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu, khususnya dalam konsep teori manajemen. Peneliti berharap bahwa hasil penelitian ini dapat menjadi sumber pengembangan keilmuan bagi peneliti selanjutnya, terutama dalam hal meningkatkan kinerja organisasi yang berbasis pada kepemimpinan militer dan internalisasi budaya organisasi melalui peran *adversity quotient* dan *organizational military behavior*.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi para pembuat kebijakan, pejabat di lingkungan Polisi Militer Angkatan Darat.
2. Sebagai masukan, sumbang saran dan pemikiran serta informasi bagi instansi militer khususnya bagi lembaga Pendidikan, sehubungan dengan usaha meningkatkan kinerja pimpinan militer.
3. Sebagai rujukan bagi peneliti lain yang berminat pada objek penelitian yang sama dengan kajian yang berbeda.
4. Sebagai salah satu tambahan pengetahuan bagi para pembaca yang berkepentingan dengan penelitian ini.