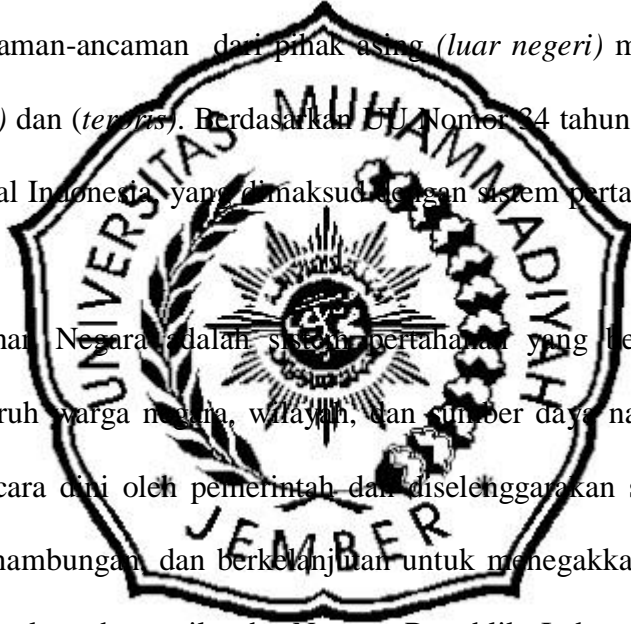


BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tentara Nasional Indonesia (TNI) memiliki peran strategis dalam mengawal dan menjaga keutuhan Negara Republik Indonesia (NKRI). Untuk menjaga keutuhan dan kedaulatan Negara Republik Indonesia (NKRI) maka disusun sebuah sistem pertahanan yang mampu menangkal ancaman-ancaman dari pihak asing (*luar negeri*) maupun ancaman dari dalam negeri (*separatis*) dan (*teroris*). Berdasarkan UU Nomor 34 tahun 2004 Pasal 1 Ayat 6 tentang Tentara Nasional Indonesia yang dimaksud dengan sistem pertahanan Negara adalah :



Sistem Pertahanan Negara adalah sistem pertahanan yang bersifat semesta yang melibatkan seluruh warga negara, wilayah, dan sumber daya nasional lainnya, serta dipersiapkan secara dini oleh pemerintah dan diselenggarakan secara total, terpadu, terarah, berkesinambungan dan berkelanjutan untuk menegakkan kedaulatan negara, mempertahankan keutuhan wilayah Negara Republik Indonesia, dan melindungi keselamatan segenap bangsa dari setiap ancaman.

Meskipun sistem pertahanan negara bersifat semesta namun pemeran utama yang menjalankan sistem dan strategi pertahanan tersebut di amanahkan kepada TNI yang dikoordinasikan oleh kementerian pertahanan dan presiden sebagai panglima tertinggi. Amanah tersebut termaktub dalam Pasal 3 Ayat 2 UU TNI NO 34 tahun 2004 tentang TNI yaitu :

Dalam kebijakan dan strategi pertahanan serta dukungan administrasi, TNI di bawah koordinasi Departemen Pertahanan.

dan di perkuat lagi dalam Pasal 5 yaitu:

TNI berperan sebagai alat negara di bidang pertahanan yang dalam menjalankan tugasnya berdasarkan kebijakan dan keputusan politik negara.

Untuk memastikan sistem pertahanan yang andal tentunya TNI harus memiliki tentara-tentara yang sesuai dengan kebutuhan sistem pertahanan tersebut. Peran tentara yang selanjutnya disebut sebagai prajurit dalam menjalankan amanah Undang-undang memiliki peran yang sangat vital. Dalam Pasal 1 Ayat 21 UU TNI NO 34 tahun 2004 tentang TNI:

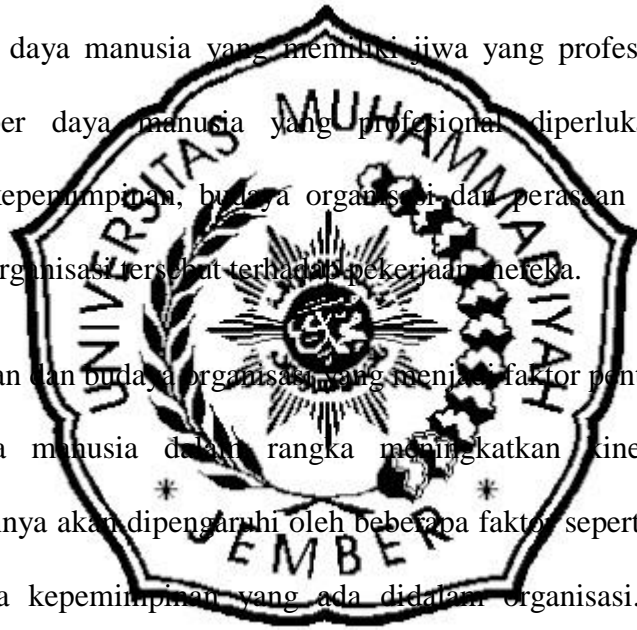
Tentara adalah warga negara yang dipersiapkan dan dipersenjatai untuk tugas-tugas pertahanan Negara guna menghadapi ancaman militer maupun ancaman bersenjata.

Selain memiliki prajurit yang andal, UU juga harus memiliki prajurit-prajurit yang memiliki sikap profesionalisme yang tinggi. Sikap profesionalisme sangat dibutuhkan sehingga sikap profesionalisme di atur dalam undang-undang sebagaimana dalam UU TNI NO 34 tahun 2004 tentang TNI Pasal 2 huruf a tentang jati diri TNI, yaitu :

Tentara Profesional, yaitu tentara yang terlatih, terdidik, diperlengkapi secara baik, tidak berpolitik praktis, tidak berbisnis, dan dijamin kesejahteraannya, serta mengikuti kebijakan politik negara yang menganut prinsip demokrasi, supremasi sipil, hak asasi manusia, ketentuan hukum nasional, dan hukum internasional yang telah diratifikasi.

Sebagai lembaga yang paling berperan dalam menjalankan sistem pertahanan negara sudah tentu TNI memiliki tanggungjawab yang sangat besar sehingga dituntut untuk mengembangkan kemampuan lembaganya dan kemampuan personelnya untuk menjawab segala tantangan yang di hadapi. Sebagaimana sudah disebutkan diatas bahwa TNI sangat membutuhkan prajurit-prajurit yang memiliki sikap yang professional. Kebutuhan untuk menghasilkan prajurit yang professional selain dikarenakan amanah undang-undang tentunya juga karena adanya tuntutan organisasi dalam hal ini TNI yang memastikan bahwa setiap tugas harus dapat diselesaikan secara efektif dan efisien. Penyelesaian tugas yang efektif dan efisien ini pastinya harus didukung oleh kemampuan setiap prajurit yang memiliki sikap yang profesional.

TNI sebagai suatu organisasi/lembaga yang sangat formal dan memiliki struktur organisasi yang sangat kompleks dan melibatkan banyak sumber daya manusia yang dibagi dalam dua strata utama yaitu jajaran perwira dan jajaran prajurit. Sebagai sebuah organisasi berarti TNI merupakan kumpulan orang-orang yang saling melakukan kerjasama dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasinya. Hal ini sesuai dengan pengertian organisasi yaitu kerjasama antara dua orang atau lebih yang dilakukan secara sadar guna mencapai tujuan yang diharapkan (Robbins dan Judge, 2007). Untuk membangun organisasi yang baik di butuhkan sumber daya manusia yang memiliki jiwa yang profesional sementara untuk menghasilkan sumber daya manusia yang profesional diperlukan beberapa variabel pembentuk seperti kepemimpinan, budaya organisasi dan perasaan puas dari orang-orang yang terlibat dalam organisasi tersebut terhadap pekerjaan mereka.



Kepemimpinan dan budaya organisasi yang menjadi faktor penting dalam peningkatan kualitas sumberdaya manusia dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaannya akan dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti sifat, sikap, motivasi, nilai-nilai serta gaya kepemimpinan yang ada didalam organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku konsisten pemimpin yang digunakan dalam mengelola organisasi yang dipimpin untuk mempengaruhi orang lain.

Pola interaksi sumberdaya manusia harus diseimbangkan agar keberadaan organisasi tetap eksis. Hal ini tentunya memerlukan koordinasi pemimpin dalam interaksi masing-masing individu. Keberhasilan dan maju mundurnya suatu organisasi didukung oleh kontribusi pemimpin dan pegawai yang berada didalamnya. Teknologi membantu organisasi dalam mempermudah proses, tapi tetap saja hubungan sosial dan kerjasama yang berkualitas dalam organisasi merupakan faktor yang paling penting dalam mencapai tujuan organisasi. Apabila tujuan organisasi tercapai dengan baik maka kepuasan dan kinerja pegawai juga akan baik.

Perkembangan sosial politik dan budaya menjadikan pemimpin bertindak mengelola organisasi sesuai dengan cara/gayanya masing-masing. Salah satu gaya kepemimpinan yang terkenal di lingkungan militer yaitu bersifat otokratik, tetapi seiring dengan perkembangan jaman gaya kepemimpinan ini diimbangi dengan gaya kepemimpinan yang bersifat transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi dan memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya (Robbins dan Judge, 2007).

Kontribusi sumber daya manusia pada organisasi akan menjadi penting, jika dilakukan dengan efektif dan diberilaki secara benar. Sifat-sifat yang ada pada diri karyawan, upaya atau kemauan untuk bekerja, serta berbagai faktor lainnya merupakan factor penting bagi keberhasilan kinerja karyawan (Suhardi, 2003). Masing-masing individu dalam organisasi mengetahui dengan pasti apa yang menjadi tanggung jawab utamanya, kinerja seperti apa yang harus mereka capai sesuai dengan indikator keberhasilan tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja menjadi perhatian organisasi untuk meningkatkan profesionalisme karyawan sehingga akan terbentuk kualitas sumberdaya manusia yang mampu mencapai tujuan organisasi.

Pemimpin sebagai penunjuk arah dan tujuan dimasa depan (*direct setter*), agen perubahan (*agent of change*), negosiator (*spokesperson*), dan sebagaipembina (*coach*) dalam menggerakkan seluruh komponen atau sumberdaya organisasinya untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus mampu mengarahkan dan memotivasi dengan menciptakan kondisi (iklim) organisasi melalui pembentukan budaya organisasi sehingga para anggota merasa terpacu untuk bekerja lebih keras agar kinerja yang dicapai juga tinggi. Jika kinerja yang dilakukan suatu organisasi bagus maka kepuasan kinerja juga akan tinggi.

Kepemimpinan masih menjadi motif yang strategis dan penting dalam pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Pemimpin juga berperan sebagai tumbuh kembangnya

budaya organisasi, baik buruknya organisasi tergantung pada kondisi atau iklim kerja yang tercipta. Menurut Luthans dalam (Susanto, dkk, 2006), budaya organisasi adalah nilai-nilai dan norma yang mengarah pada perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Menurut Susanto dkk (2006) budaya organisasi merupakan factor nilai, kepercayaan dan kebiasaan dengan struktur formalnya untuk menghasilkan norma perilaku organisasi.

Budaya organisasi meresap dalam kehidupan organisasi dan selanjutnya mempengaruhi setiap kehidupan organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi berpengaruh sangat besar pada aspek-aspek fundamental dari kinerja organisasi (Robbins dan Judge, 2007). Pernyataan tersebut telah diterima dengan luas dan didukung oleh beberapa penelitian yang menghubungkan kinerja dengan budaya organisasi. Hal ini tentunya akan berpengaruh terhadap kepuasan kinerja karyawan. Kepuasan kerja sangat penting artinya baik bagi karyawan maupun bagi organisasi. Kepuasan kerja ditentukan oleh perbedaan antara semua yang diharapkan dengan semua yang dirasakan dari pekerjaannya atau semua yang diterimanya secara aktual.

Menurut Witt dan Nye (1992), sebagian besar penelitian dibidang kepuasan kerja didasarkan atas dua asumsi dasar. Pertama, kepuasan kerja merupakan determinan potensial untuk memprediksi tingkat absensi, perpindahan, kinerja dan perilaku di luar kerja (*Extrarole behavior*). Kedua, bahwa sikap-sikap kerja dapat dipengaruhi oleh kemampuan yang dimiliki manajemen perusahaan. Bukti-bukti empiris menyajikan kesimpulan bahwa kepuasan kerja seseorang secara positif mempengaruhi komitmen organisasional (Apo hari, 2016)

Pandangan tersebut dapat disederhanakan menjadi kepuasan kerja merupakan suatu sikap dari individu dan merupakan umpan balik terhadap pekerjaannya. Menurut Schultz dan Schultz dalam (Nuszep, Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Produktivitas Kerja Karyawan, Desember 2004) kepuasan kerja mengacu pada perasaan positif atau negatif dan

sikap karyawan terhadap suatu pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan suatu sikap individu terhadap pekerjaannya, sikap ini dapat berarti positif maupun negatif tergantung dari kondisi lingkungan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian Apohari (2016) yang berjudul Hubungan antara Penilaian Remunerasi dengan kepuasan Kerja pada Prajurit TNI AD menyebutkan bahwa ada beberapa prajurit yang melakukan pelanggaran. Faktor yang membuat beberapa prajurit melakukan pelanggaran karena perasaan tertekan terhadap pekerjaannya dan kondisi lingkungan kerja yang membosankan dan monoton. Beberapa prajurit merasa bahwa pimpinan memanfaatkan jabatan untuk memerintah anggotanya dengan keras dan memberikan pekerjaan yang tidak sesuai dengan beban kerja seorang prajurit TNI. Mereka juga merasa kecewa karena tidak ada penghargaan apapun dari kinerja yang telah mereka capai.

Respon yang dialami oleh prajurit tersebut menunjukkan ketidakpuasan terhadap pekerjaannya. Beberapa bentuk respon ketidakpuasan yang dialami oleh seorang karyawan diantaranya adalah keluar dari pekerjaan (*exit*), bersuara (*voice*), hilangnya ketidaksetiaan (*loyalty*) terhadap organisasi, dan munculnya pengabaian (*neglect*) dengan membiarkan kondisi pekerjaannya semakin memburu. Beberapa pelanggaran yang dilakukan prajurit TNI AD antara lain seperti tindakan pidana (mencuri dan menyekap), asusila, tidak hadir tanpa ijin (THTI), desersi atau pergi dari kesatuan, pelanggaran lalu lintas dan kecelakaan lalu lintas. (Apohari, 2016)

Fitria, dkk (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan, pegawai yang merasa kebutuhannya terpenuhi akan mempersepsikan dirinya sebagai pegawai yang puas terhadap pekerjaannya. Dengan demikian ketidakpuasan akan muncul apabila salah satu atau sebagian dari kebutuhannya tidak dapat dipenuhi. Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang seperti faktor intrinsik dari pekerjaan, gaji, dan pengawasan/supervisi (Siegel&Lane, 1984). Robbins (1993)

mengemukakan beberapa faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu tantangan pekerjaan, penghargaan yang adil, kondisi kerja yang mendukung dan rekan kerja yang mendukung. Hal ini tentunya ada kaitan dengan kepemimpinan yang ada dalam organisasi serta budaya organisasi yang terdapat.

Jika di hubungkan dengan TNI kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh TNI adalah tantangan yang muncul dari luar organisasi TNI maupun tantangan dari dalam TNI itu sendiri. Fenomena yang terjadi dilapangan meskipun berdasarkan pasal 2 huruf d dalam UU TNI NO 34 tahun 2004 sudah sangat jelas dan tegas bahwa setiap prajurit TNI harus memiliki sifat profesionalisme sikap profesionalisme menjadi diri setiap prajurit. Namun demikian berdasarkan data yang ada dilapangan masih terdapat pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan sebagian oknum-oknum prajurit TNI mulai dari pelanggaran yang paling ringan sampai pelanggaran yang paling berat. Table 1.1 merupakan rangkuman data pelanggaran yang dilakukan oknum prajurit TNI di Jawa Timur.



Tabel : 1.1
Jumlah Tingkat Pelanggaran Prajurit TNI Jawa Timur

TAHUN	2016	2017
JUMLAH PELANGGARAN	135 kasus	70 kasus

Sumber data : Detik.com (2018)

Berdasarkan Table 1.1 yang di himpun dari berita harian media online detik.com bahwa pada tahun 2017 tingkat pelanggaran prajurit TNI yang berdiskusi di Jawa Timur mengalami penurunan drastis yaitu hampir sebesar 50% atau sebesar 70 kasus bila dibandingkan dengan pelanggaran di tahun 2016 yaitu sebesar 135 kasus yang berurusan dengan polisi militer (POM). Meskipun terjadi penurunan tingkat pelanggaran namun ini merupakan sebuah fakta yang membuktikan bahwa masih ada prajurit-prajurit yang bersikap tidak profesional. Berbagai jenis pelanggaran yang dilakukan prajurit TNI adalah pelanggaran

seperti lalu lintas, narkoba, asusila, dan desersi. Pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan sebagian oknum prajurit TNI ini menunjukkan bahwa masih terdapat perilaku-prilaku yang tidak sesuai dengan sumpah prajurit dan kode etik prajurit TNI sekaligus ini menunjukkan bahwa masih terdapat oknum prajurit TNI yang memiliki perilaku yang tidak profesional.

Berdasarkan latar belakang dan fenomena diatas, akhirnya penelitian merasa perlu dilakukan sebuah kajian berupa penelitian yang menganalisis bagaimana **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan profesionalisme Prajurit TNI AD di Markas Komando Brigade Infanteri Raider 9 Kostrad Jember**. Alasan pentingnya dilakukan penelitian ini karena Brigade Infanteri Raider 9 Kostrad Jember membawahi tiga batalyon yaitu Yonif Raider 509/Balawara Yudha, bermarkas di Sumpalsari, Kota Jember, Yonif Raider 514/Sabbada Yudha, bermarkas di Bondowoso dan Yonif Raider 517/Ugra Jember Yudha, bermarkas di Tanggul, Jember, memiliki reputasi yang cukup gemilang dalam sejarah kemiliteran Indonesia. Sementara untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasi prajurit-prajurit komandan Brigade Infanteri Raider 9 Kostrad Jember tentunya memerlukan sebuah pendekatan yang efektif untuk menghasilkan prajurit-prajurit yang profesional.

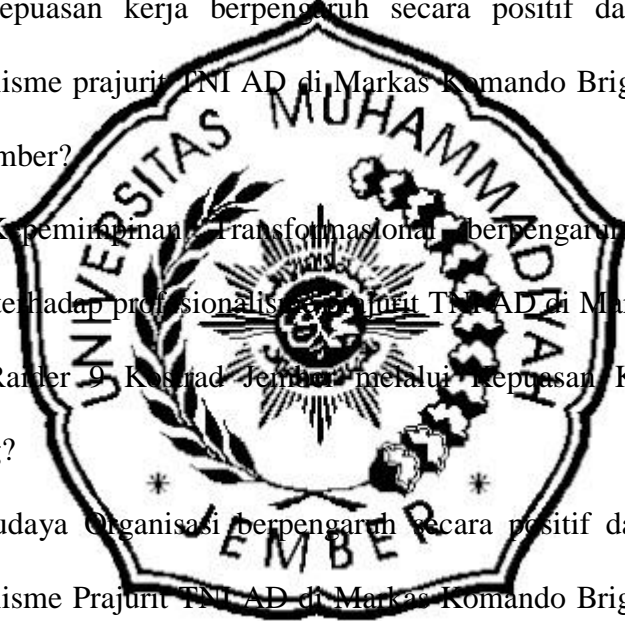


1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan fenomena diatas, akhirnya dapat disusun rumusan masalah penelitian berikut:

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Prajurit TNI AD di Markas Komando Brigade Infanteri Raider 9 Kostrad Jember?
2. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap profesionalisme prajurit TNI AD di Markas Komando Brigade Infanteri Raider 9 Kostrad Jember?

3. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Prajurit TNI AD di Markas Komando Brigade Infanteri Raider 9 Kostrad Jember?
4. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Profesionalisme Prajurit TNI AD di Markas Komando Brigade Infanteri Raider 9 Kostrad Jember?
5. Apakah Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Profesionalisme prajurit TNI AD di Markas Komando Brigade Infanteri Raider 9 Kostrad Jember?
6. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap profesionalisme prajurit TNI AD di Markas Komando Brigade Infanteri Raider 9 Kostrad Jember melalui Kepuasan Kerja sebagai variable intervening?
7. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Profesionalisme Prajurit TNI AD di Markas Komando Brigade Infanteri Raider 9 Kostrad Jember melalui Kepuasan Kerja sebagai variable intervening?

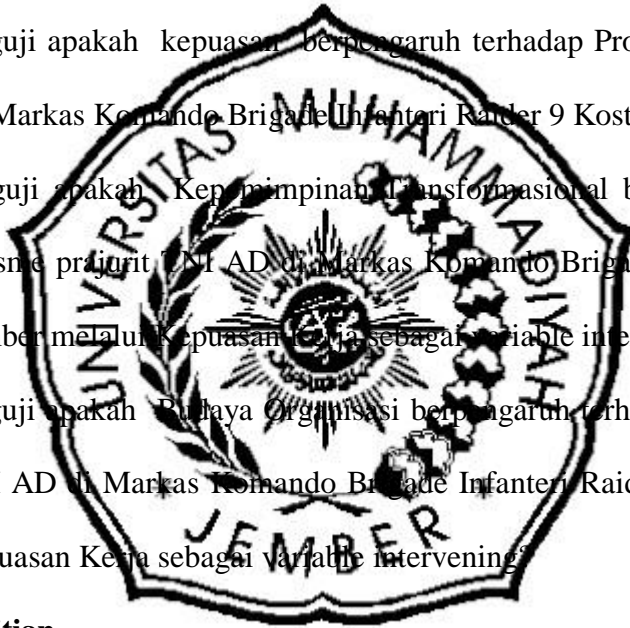


1,3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini yaitu :

1. Untuk menguji apakah berpengaruh Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Prajurit TNI AD di Markas Komando Brigade Infanteri Raider 9 Kostrad Jember
2. Untuk menguji apakah pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap profesionalisme prajurit TNI AD di Markas Komando Brigade Infanteri Raider 9 Kostrad Jember?

3. Untuk menguji apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kinerja Prajurit TNI AD di Markas Komando Brigade Infanteri Raider 9 Kostrad Jember.
4. Untuk menguji apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kinerja Prajurit terhadap profesionalisme prajurit TNI AD di Markas Komando Brigade Infanteri Raider 9 Kostrad Jember?
5. Untuk menguji apakah kepuasan berpengaruh terhadap Profesionalisme Prajurit TNI AD di Markas Komando Brigade Infanteri Raider 9 Kostrad Jember?
6. Untuk menguji apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap profesionalisme prajurit TNI AD di Markas Komando Brigade Infanteri Raider 9 Kostrad Jember melalui Kepuasan Kerja sebagai *variable intervening*?
7. Untuk menguji apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Profesionalisme Prajurit TNI AD di Markas Komando Brigade Infanteri Raider 9 Kostrad Jember melalui Kepuasan Kerja sebagai *variable intervening*?



1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan menyajikan kajian empiris tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja prajurit TNI AD.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi instansi mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja prajurit TNI AD.

2. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu masukan untuk meninjau kembali terhadap kebijakan yang telah dilakukan dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja prajurit TNI AD.
3. Dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan atau dikembangkan lebih lanjut, serta referensi terhadap penelitian yang sejenis.

