

**PENGARUH KEKUATAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PRAJURIT
BATALYON PERHUBUNGAN**

**THE INFLUENCE POWER OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON PERFORMANCE SOLDIERS OF
THE SIGNAL BATTALION**

Bambang Agung Prasetyo¹

Universitas Petahanan

(agunghub2002@gmail.com)

Abstrak -- Batalyon Perhubungan merupakan satuan pelaksana dari Direktorat Perhubungan Angkatan Darat yang bertugas pokok menyelenggarakan dan melaksanakan dukungan komunikasi perhubungan di tingkat Markas Besar Angkatan Darat dan kegiatan Pernika serta kegiatan Konstruksi, instalasi dan uji coba Mathub dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas pokok Dithubad. Tulisan ini dilatar belakangi keinginan penulis untuk mengetahui pengaruh kekuatan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja prajurit di Batalyon Perhubungan. Fokus penelitian adalah pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja prajurit Batalyon Perhubungan. Daerah penelitian di Batalyon Perhubungan Depok, Jawa Barat. Tujuan penelitian adalah pertama, untuk menganalisis pengaruh kekuatan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja prajurit Batalyon Perhubungan. Kedua, untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja prajurit Batalyon Perhubungan. Ketiga, untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja prajurit Batalyon Perhubungan. Keberhasilan kepemimpinan Transformasional tergantung pada kemampuannya menciptakan lingkungan yang memungkinkan para pengikut menciptakan suasana kerja yang melampaui kinerja masa sebelumnya. Menurut Bass (1985) kinerja prajurit sangat dipengaruhi oleh peran kepemimpinan dan budaya organisasi yang berkembang di dalam organisasinya. Dari hasil analisis membuktikan bahwa (1) tidak terdapat pengaruh yang kuat antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja prajurit Batalyon Perhubungan hanya sebesar 0,04 atau 4%, (2) terdapat pengaruh yang kuat antara budaya organisasi terhadap kinerja prajurit Batalyon Perhubungan sebesar 0,379 atau 37,9%, (3) Terdapat pengaruh yang kuat antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja prajurit Batalyon Perhubungan sebesar 0,419 atau 41,9%.

¹ Bambang Agung Prasetyo adalah mahasiswa program studi magister terapan pertahanan Fakultas Strategi Pertahanan Universitas Pertahanan Indonesia.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kinerja Prajurit.

Abstract -- Signal Battalion is implementing units of army signal directorate in charge of principal coordinating and implementing signal support at the level of army headquarters and Pernika activities as well as activities of construction, installation and testing of signal material in order to support the implementation of the basic tasks Signal directorate. The background of this thesis the author wishes to know the effect of the power of transformational leadership and organizational culture on performance of soldiers in the Signal Battalion. The focus of research is the effect of transformational leadership and organizational culture on the performance of Signal Battalion soldiers. Signal Battalion research areas in Depok, West Java. The purpose of research is the first to analyze the effect of transformational leadership strength of the performance of the Signal Battalion soldiers. Second, to analyze the influence of organizational culture on the performance of Signal Battalion soldiers. Third, to analyze the effect of transformational leadership and organizational culture together on the performance of Signal Battalion soldiers. Transformasional leadership success depends on its ability to create an environment that allows the followers create a work atmosphere that surpass the performance of the previous period. Therefore the soldier's performance is strongly influenced by the role of leadership and organizational culture that developed within the organization. From the analysis prove that (1) there is no strong influence of transformational leadership on the performance of Signal Battalion soldiers just 0.04, or 4%, (2) there is a strong influence of organizational culture on the performance of Signal Battalion soldiers of 0.379 or 37, 9%, (3) There is a strong influence between transformational leadership and organizational culture together on the performance of Signal Battalion soldiers of 0.419 or 41.9%

Key words: Transformational Leadership, Organizational Culture and Performance Soldiers.

Pendahuluan

Organisasi adalah suatu sistem kerjasama antara dua orang atau lebih yang secara sadar untuk mencapai tujuan. Dengan demikian setiap organisasi harus senantiasa meningkatkan kualitas kinerja sumber daya manusianya untuk tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Peningkatan kualitas kinerja sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan dan budaya organisasi. Oleh karena itu, kinerja merupakan salah

satu faktor yang mendukung tercapainya keberhasilan suatu organisasi. Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku². Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya. Namun demikian dalam pelaksanaannya terkadang faktor rendahnya kinerja kurang mendapat perhatian dari pihak organisasi dan

² Amstrong, Kinerja, 1999.

pimpinan, hal ini dapat menjadi kendala bagi organisasi. Apabila kinerja yang tinggi telah dapat dirasakan oleh anggota maka dengan sendirinya semangat dan motivasinya akan meningkat, dengan demikian secara otomatis akan meningkatkan pencapaian target kerjanya terhadap organisasi. Oleh karena itu, guna meningkatkan kinerja prajurit dan kemajuan organisasi diperlukan iklim budaya organisasi yang baik dan peran pemimpin yang mampu menggerakkan seluruh komponen dalam mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan kepemimpinan Transformasional tergantung pada kemampuannya menciptakan lingkungan yang memungkinkan para pengikut menciptakan suasana kerja yang melampaui kinerja masa sebelumnya. Oleh karenanya kinerja prajurit sangat dipengaruhi oleh peran kepemimpinan dan budaya organisasi yang berkembang di dalam organisasinya.

Fenomena penurunan kinerja tidak hanya terjadi pada organisasi swasta namun dapat juga terjadi di dalam organisasi militer. Tentara Nasional Indonesia (TNI) merupakan organisasi yang menanamkan nilai-nilai pragmatis dan terstruktur dalam pengelolaan sumber daya manusianya, meskipun saat

ini TNI telah melakukan reformasi di dalam organisasinya. Namun reformasi yang telah dilakukan masih belum maksimal, khususnya reformasi budaya yang terkadang masih cenderung bergaya feodal dan pragmatis serta masih diterapkan oleh anggota ataupun para pemimpinnya. Hal ini menjadi menarik ketika budaya organisasi yang masih feodal dan pragmatis telah melahirkan dan membentuk gaya kepemimpinan yang otoriter dalam diri pemimpin TNI. Sikap otoriter, keras, tidak ada kompromi dan jauh dari nilai-nilai kepedulian terhadap anggota apabila masih diterapkan dalam organisasi TNI dapat menimbulkan penurunan kinerja di dalam diri anggota. Semestinya TNI harus kembali kepada nilai-nilai yang terkandung di dalam Sapta Marga dan Sumpah Prajurit sebagai falsafah dan pedoman hidup setiap anggota TNI. Karena dapat dijadikan sebagai landasan untuk menciptakan dan mewujudkan budaya organisasi baru di dalam Institusi TNI. Hal ini sejalan dengan butir ke 3 pada arah kebijakan Panglima TNI (2015) yang menjelaskan bahwa TNI akan membangun kompetensi sumber daya manusia dengan meminimalisasi ego sektoral kematraan guna meningkatkan TNI yang solid, kuat, profesional,

mencintai dan dicintai rakyat. penguatan Institusi TNI ditujukan ke arah budaya baru TNI yang berdasarkan Sapta Marga dan Sumpah Prajurit, yakni sebagai tentara pejuang, tentara rakyat tentara nasional dan tentara professional.

TNI dalam mencapai tujuan organisasinya, harus didukung oleh sumber daya manusia serta adanya seorang pemimpin yang reformis dan peduli terhadap perubahan dan dapat memberikan peran penting di dalam jalannya roda organisasi. Sesuai dengan perannya, pemimpin sebagai penunjuk arah dan tujuan di masa depan (*direct setter*), agen perubahan (*agent of change*), negosiator (*spokesperson*), dan sebagai pembina (*coach*) dalam menggerakkan seluruh komponen atau sumber daya organisasinya untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus mampu mengarahkan motivasi dengan menciptakan kondisi (iklim) organisasi melalui pembentukan budaya organisasi sehingga para anggota merasa terpacu untuk bekerja lebih keras agar kinerja yang dicapai juga tinggi. Salah satu elemen yang bernilai penting dalam sistem organisasi selain budaya organisasi adalah kepemimpinan (*leadership*).

Dengan demikian kepemimpinan

merupakan faktor terpenting di dalam setiap organisasi. Keberadaannya menjadi sangat penting karena menjadi kunci terciptanya keberhasilan dalam organisasi. Keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas dari seorang pemimpinnya. Demikian juga keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi baik yang bersifat publik maupun swasta, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan dan kegagalan pemimpin. Kepemimpinan merupakan salah satu isu dalam manajemen yang masih cukup menarik untuk diperbincangkan hingga dewasa ini. Media massa, baik cetak maupun elektronik, seringkali menampilkan opini dan pembicaraan yang membahas seputar kepemimpinan. Peran kepemimpinan yang sangat strategis dan penting dalam pencapaian misi, visi, dan tujuan organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk menyelidiki secara mendalam terkait dengan kepemimpinan. Selain dari pada itu pemimpin juga sangat berperan terhadap tumbuh kembangnya budaya organisasi yang ada di dalam organisasinya. Baik dan buruknya suatu organisasi adalah tergantung dari kondisi atau iklim organisasi yang diciptakan oleh pemimpinnya yang nantinya terbentuk

menjadi suatu budaya organisasi di dalamnya. Dengan begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku organisasi.

Variabel kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki kaitan erat dengan kinerja prajurit. Untuk lebih jelasnya diperlukan penelitian untuk mengkaji dan mengetahui tingkat pengaruh dari kedua variabel tersebut terhadap kinerja prajurit yang akan diaplikasikan pada prajurit Batalyon Perhubungan Direktorat Perhubungan Angkatan Darat (Batalyon Perhubungan) di Cimanggis Depok. Penelitian dilakukan terhadap semua prajurit sesuai organisasi Batalyon Perhubungan yang pada pelaksanaannya menggunakan sampel yang sesuai keterwakilan di tiap strata pangkat dan jabatan. Kepemimpinan yang dijadikan sebagai variabel independen dalam penelitian ini difokuskan pada masa kepemimpinan Mayor Chb Kristia Wisnu Wardana, S.Sos yang pada saat penelitian dilakukan yang bersangkutan menjabat sebagai Komandan Batalyon Perhubungan.

Seperti yang kita pahami bersama bahwa kepemimpinan adalah seni, di mana setiap pemimpin memiliki gaya dan

seni tersendiri yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Setiap pemimpin dalam memberikan perhatian untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi anggota dilingkungan organisasinya memiliki pola yang berbeda-beda. Perbedaan itu disebabkan oleh karena gaya dan seni kepemimpinan yang ada dalam diri pribadi seorang pemimpin berbeda-beda. Demikian juga dengan budaya organisasi yang ada di dalam suatu organisasi mempunyai peran penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi karena budaya yang terdapat didalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusianya sehingga kinerja organisasi meningkat³. Batalyon Perhubungan merupakan satuan pelaksana dari Direktorat Perhubungan Angkatan darat yang bertugas pokok menyelenggarakan dan melaksanakan dukungan komunikasi/Perhubungan di tingkat Markas Besar Angkatan Darat dan kegiatan Pernika serta kegiatan Konstruksi, instalasi dan uji coba Mathub dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas pokok Dithubad. Dengan tugas tersebut maka diharapkan Batalyon Perhubungan memiliki anggota yang

³ Wibowo, Budaya Organisasi, 2013.

selalu dinamis dan memiliki kinerja yang tinggi. Oleh sebab itu komandan yang memimpin Batalyon Perhubungan sudah seyogyanya memiliki visi dan kepemimpinan transformasional, mengembangkan budaya organisasi yang baik dan memiliki anggota yang berkinerja yang baik.

Berangkat dari uraian di atas yang melatar belakangi ketertarikan peneliti untuk mengkaji tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja prajurit Batalyon Perhubungan. Alasan lain yang membuat peneliti tertarik untuk menjadikan Batalyon Perhubungan sebagai lokus penelitian karena merupakan batalyon satu-satunya di Indonesia yang merupakan kebanggaan korps Perhubungan. Dirhubad memiliki peran dan fungsi yang strategis untuk menonjolkan peran dan fungsi Perhubungan satuan di jajaran TNI AD. Orgas Batalyon Perhubungan terdiri dari : 1) Eselon Pimpinan; 2) Eselon Pembantu Pimpinan; 3) Eselon Pelayanan; dan 4) Eselon Pelaksana⁴. Pada Eselon Pelaksana terdapat kompi Komunikasi Markas(Komma), Komunikasi Lapangan (Komla), Perang Elektronika (Pernika)

dan Konstruksi, Pembekalan dan Instalasi (Konbekharstal) dimana masing-masing kompi memiliki kekhususan sesuai fungsi teknisnya. Oleh karena keberhasilan tugas pokok Batalyon Perhubungan berorientasi pada terlaksananya dukungan bidang Perhubungan maka keberadaan SDM Batalyon Perhubungan harus dikelola dengan baik dan hal ini sangat dipengaruhi oleh seni kepemimpinan Danyon dan budaya organisasi yang diterapkan di Batalyon Perhubungan untuk meningkatkan kinerja prajuritnya. Titik berat kinerja prajurit adalah meningkatnya kemampuan teknis sesuai bidang komunikasi, Pernika dan Fotfilmil serta Konbekhartsal.

Metode Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kuantitatif (*quantitative approach*). Penelitian kuantitatif yang sesuai dengan paradigma kuantitatif, merupakan sebuah penyelidikan tentang masalah sosial atau masalah manusia yang berdasarkan pada pengujian sebuah teori yang terdiri dari variabel-variabel, diukur dengan angka, dan dianalisa dengan prosedur statistik untuk menentukan apakah generalisasi prediktif teori tersebut benar⁵. Tipe

⁴ Orgas Yonhub Dithubad, Kep Kasad nomor Kep/13/V/2006 tanggal 12 Mei 2006.

⁵ Creswell, John W. 2010.

penelitian yang digunakan adalah tipe eksplanatif, yang menjelaskan keterkaitan antara variabel independen kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan variabel dependen kinerja prajurit Batalyon Perhubungan. Selanjutnya dijelaskan secara deskriptif dalam menganalisis hasil penelitian. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey, yakni penelitian yang mengambil sampel dari populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data pokok. Penelitian survey adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil dengan memilih serta mengkaji sampel yang dipilih dari populasi tersebut, untuk menentukan insidensi, distribusi dan *interelasi* relatif dari variabel-variabelnya⁶.

Untuk mendapatkan data pada penelitian ini penulis menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1) Daftar Pertanyaan (Quistionaire)
Merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan – pertanyaan yang tertuang ke dalam lembaran kertas secara tertulis kepada responden dengan panduan kuesioner.

2) Pengamatan (Observation)

Merupakan metode penelitian dimana peneliti melakukan pengamatan secara langsung pada obyek penelitian baik berupa kegiatan maupun materiil yang ada.

3) Riset Kepustakaan (Library Research)

Merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan membaca buku, literature, jurnal dan referensi lainnya yang berkaitan dengan penelitian ini.

4) Dokumentasi

Merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengumpulkan dan mempelajari dokumen-dokumen, buku petunjuk maupun catatan yang dikeluarkan oleh satuan yang diteliti.

Data Primer, adalah data mengenai pendapat responden tentang kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja yang diperoleh secara langsung dari responden dengan memberikan tanggapan atas pernyataan kuesioner. Dalam penelitian ini penulis mengawali dengan melakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap 30 responden yang terdiri dari prajurit Batalyon Perhubungan yang terbagi secara rata dengan menggunakan teknik *stratified random sampling* yakni teknik

⁶ Kerlinger, 1973 dalam Sugiyono, 2010 : 7.

pengambilan sampel yang memberikan peluang sesuai strata bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi sampel.

Data Sekunder, adalah data yang diperoleh secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Dalam penelitian ini, data sekunder hanya mendukung pengumpulan data awal sebagai output penelitian.

Hasil dan Pembahasan

Tinjauan pustaka akan menguraikan dan membahas mengenai pendekatan teori yang digunakan dalam penulisan penelitian ini meliputi disiplin akademis yang digunakan, pengertian kepemimpinan, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kinerja prajurit, penelitian terdahulu dan kerangka teori yang digunakan oleh peneliti.

Kepemimpinan memiliki berbagai macam pengertian yang terkadang sering sulit didefinisikan, sehingga banyak orang dan ahli mencoba memperkenalkan definisinya sesuai versi masing-masing. Kepemimpinan adalah suatu kekuatan yang menggerakkan perjuangan atau kegiatan anda menuju sukses serta yakin bahwa dalam diri setiap orang terdapat

potensi kepemimpinan, tetapi sayang banyak yang tidak menyadari⁷.

Kepemimpinan adalah suatu proses dalam mempengaruhi orang lain agar mau atau tidak melakukan sesuatu yang diinginkan. Ada juga yang mengatakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) adalah hubungan interaksi antara pengikut (*follower*) dan pimpinan dalam mencapai tujuan bersama. Pendapat lain mengatakan bahwa lebih cenderung untuk melihat kepemimpinan dari segi kualitas sehingga kepemimpinan yang berkualitas ialah kemampuan atau seni memimpin orang biasa untuk mencapai hasil-hasil yang luar biasa.

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi. Kepemimpinan ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang lebih menekankan pada kegiatan pemberdayaan (*empowerment*) melalui peningkatan konsep diri bawahan/anggota organisasi yang positif.

Kepemimpinan transformasional memiliki pengertian kepemimpinan yang bertujuan untuk perubahan. Sesuai dengan natur kepemimpinan yaitu adanya pergerakan untuk mencapai tujuan, maka

⁷ Robert Schuller dalam Salusu : 2005.

tujuan yang dimaksud di sini adalah perubahan. Perubahan yang dimaksud diasumsikan sebagai perubahan ke arah yang lebih baik, menentang status quo dan aktif.

Dengan demikian kepemimpinan transformasional ini memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran tingkat yang lebih tinggi yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu. Para bawahan memiliki konsep diri positif sehingga mampu mengatasi permasalahan dengan mempergunakan potensinya masing-masing, tanpa tertekan atau ditekan, akhirnya mereka mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan kepemimpinan transformasional para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka. Kepemimpin transformasional bisa berhasil mengubah status quo dalam organisasinya dengan cara mempraktikkan perilaku yang sesuai pada setiap tahapan proses transformasi. Apabila cara-cara lama dinilai sudah tidak lagi sesuai, maka sang pemimpin akan menyusun visi baru mengenai masa depan dengan fokus strategik dan

motivasional. Visi tersebut menyatakan dengan tegas tujuan organisasi dan sekaligus berfungsi sebagai sumber inspirasi dan komitmen. Proses transformasi dapat dicapai melalui salah satu dari tiga cara berikut:

- 1) Mendorong dan meningkatkan kesadaran tentang betapa pentingnya dan bernilainya sasaran yang akan dicapai kelak menunjukkan cara untuk mencapainya.
- 2) Mendorong bawahan untuk mendahulukan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi.
- 3) Meningkatkan orde kebutuhan bawahan/memperluas cakupan kebutuhan tersebut.

Kepemimpinan transformasional adalah sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan.

Kepemimpinan transformasional harus dapat mengartikan dengan jelas mengenai sebuah visi untuk organisasi, sehingga para pengikutnya akan menerima kredibilitas pemimpin tersebut Bass.

Fungsi utama dari seorang pemimpin transformasional adalah

memberikan pelayanan sebagai katalisator dari perubahan (*catalyst of change*), namun saat bersamaan sebagai seorang pengawas dari perubahan (*a controller of change*)". selanjutnya "bahwa meskipun terdapat beberapa perbedaan dalam mendefinisikan kepemimpinan transformasional, akan tetapi secara umum mereka mengartikannya sebagai agen perubahan (*an agent of change*)".

Selanjutnya, untuk dapat menghasilkan produktivitas, kepemimpinan transformasional telah didefinisikan sebagai "Fours I's" – *Idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*. Adapun dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional, sebagai berikut:

1) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin transformasional menstimulasi usaha bawahannya untuk berlaku inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, pembatasan masalah dan pendekatan dari situasi lama dengan cara yang baru, menggalakan penggunaan kecerdasan, mengutamakan rasionalitas dan melakukan pemecahan masalah secara teliti.

2) Konsiderasi Individual (*Individual Consideration*)

Pemimpin transformasional memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor dan memberikan nasehat.

3) Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin transformasional berperilaku dengan tujuan untuk memberi motivasi dengan inspirasi terhadap orang-orang disekitarnya. Mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan slogan-slogan untuk memfokuskan usaha mengungkapkan sesuatu yang penting secara sederhana.

4) Pengaruh Idealis (*Idealized Influence*).

Pemimpin Transformasional berperilaku sebagai model bagi bawahannya. Pemimpin seperti ini biasanya dihormati dan dipercaya, cenderung kharismatik, melalui perumusan visi dan misi secara jelas, memperoleh dukungan dan kepercayaan dari bawahan/anggota organisasi dan/atau rekan kerja.

Budaya organisasi merupakan sesuatu yang sulit untuk didefinisikan atau diukur secara tepat karena budaya

ini hanya dapat disimpulkan dari keluasannya dan observasi dari yang dikatakan, dilukis dan dilakukan oleh anggota organisasi. Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu karena mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang dipersepsikan, berpikir dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut.

Budaya organisasi (*corporate culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah

perkembangan yang lebih baik. Adapun penerapan budaya tersebut di dalam organisasi menjadi budaya organisasi. Di antara para pakar memberikan pengertian tentang budaya organisasi dengan cara sangat beragam, karena masing-masing memberikan tekanan pada sudut pandang masing-masing. Hal seperti itu adalah wajar, seperti kita memandang sebuah benda dari sudut yang berbeda, maka masing-masing akan mendeskripsikan apa yang terlihat dalam pandangannya.

Namun, di antara pendapat para pakar tersebut pada umumnya bersumber pada pandangan Edgar Schein yang mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah sebagai filosofi yang mendasari, aturan main untuk bergaul, dan perasaan atau iklim yang dibawa oleh persiapan fisik organisasi. Budaya organisasi sebagai nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang. Definisi ini menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma.

Budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-

nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Akar setiap budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang dihargai secara kolektif oleh anggota organisasi.

Banyak definisi budaya organisasi, namun pada dasarnya definisi-definisi tersebut mengacu pada tiga pendekatan⁸, yaitu :

- 1) *Integration approach*, menyatakan bahwa setiap organisasi mempunyai satu jenis budaya yang mewarnai semua nilai dan kegiatan anggotanya. Pendekatan ini menekankan pada konsensus semua anggota organisasi terhadap satu budaya yang dominan.
- 2) *Differentiation approach*, menekankan pada konsensus sub budaya. Pada pendekatan ini dimungkinkan setiap organisasi mempunyai satu atau lebih sub budaya yang masih dapat dibedakan menjadi tiga yaitu sub budaya yang sejalan dan sama dengan budaya perusahaan, sub budaya yang berbeda dengan budaya perusahaan dan sub budaya yang berlawanan dengan budaya perusahaan.
- 3) *Fragmentation approach*, pada pendekatan ini tidak ada konsensus

antar anggota organisasi dan tidak ada kesamaan atau kesepakatan nilai-nilai yang dianut pada anggota organisasi. Dengan kata lain budaya perusahaan tersebut tidak ada, yang ada nilai-nilai pribadi anggota organisasi.

Pengertian-pengertian di atas menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan yang berlaku pada organisasi. Bisa jadi, dengan demikian antara satu organisasi dengan organisasi lainnya mempunyai kebiasaan yang berbeda meski keduanya bergerak pada bidang aktifitas yang sama. Kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam sebuah organisasi tersebut sesungguhnya berasal dari nilai-nilai organisasi (*organizational values*) atau nilai-nilai yang bersifat idealistik, karena merupakan elemen yang tidak tampak kepermukaan (*hidden*) dan hanya orang-orang organisasi saja yang tahu apa sesungguhnya ideologi mereka dan mengapa organisasi tersebut didirikan. Sebagai elemen yang tidak tampak dan bersifat idealistik sehingga merupakan inti dari budaya organisasi (*core of culture*).

Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Dengan demikian bahwa budaya

⁸ Martin, 1992, dalam Andreas Budi Rahardjo, 2003.

organisasi memiliki karakteristik yang berbeda antara satu dengan lainnya dan berdasarkan riset terbaru yang dilakukannya maka dia mengemukakan ada tujuh dimensi/karakteristik primer dari suatu budaya organisasi, (Robbins, 2006) yaitu :

- 1) *Inovasi dan pengambilan resiko*; yaitu sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil resiko.
- 2) *Perhatian terhadap detail*; yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.
- 3) *Orientasi hasil*; yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- 4) *Orientasi orang*; yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- 5) *Orientasi tim*; yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim, bukannya berdasarkan individu.
- 6) *Keagresifan*; yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.

7) *Kemantapan*; yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (job performance) sumber daya manusia, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Disisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan pegawainya akan mempengaruhi kinerja. Istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Prestasi kerja pada umumnya dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan kerja dari tenaga kerja yang bersangkutan.

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (performance). Istilah kinerja dari kata kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara

kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/ material maupun non fisik/ non material. Kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.

Pengukuran kinerja diarahkan pada 4 aspek yaitu: *Pertama* Hasil kerja: tingkat kuantitas dan kualitas yang telah dihasilkan dan sejauhmana pengawasan dilakukan, *Kedua* Disiplin waktu dan absensi: tingkat ketepatan waktu dan kehadiran, *Ketiga* Kecakapan mental : tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan

menyesuaikan dengan cara kerja dan situasi kerja yang ada, *Keempat* Sikap Kerja: Tingkat semangat kerja dan sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Sesuai dengan dimensi pengukuran kinerja tersebut maka kinerja prajurit juga memiliki esensi yang sama dari keempat aspek tersebut.

Penulis mengambil beberapa penelitian sebelumnya yang menurut penulis memiliki relevansi dengan penelitian yang akan penulis teliti dan kaji, yaitu tentang analisis pengaruh kekuatan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan kinerja prajurit Batalyon Perhubungan. Untuk dapat dijadikan bahan referensi dan perbandingan dalam penulisannya sebagai berikut:

Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
Andrie Rondonuwu (2011) Universitas Indonesia	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja anggota Kepolisian di Polres Bogor Kota	Terdapat pengaruh yang signifikan Kepemimpinan Transformasional dan budaya organisasi dengan kepuasan kerja anggota
Sri Lelis Maryati (2011) Universitas	Pengaruh Budaya Organisasi dan Perilaku Kepemimpinan	Terdapat pengaruh yang signifikan Budaya Organisasi dan

Indonesia	Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMA di Kabupaten Indramayu Provinsi Jawa Barat	Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru
Dian Musriyanto, S.AP (2015) Sekolah Staf dan Komando Angkatan Darat	Pengaruh Profesionalisme dan Motivasi terhadap Kinerja Prajurit Batalyon Kavaleri 4/Tank	Terdapat pengaruh yang signifikan Profesionalisme dan Motivasi terhadap Kinerja Prajurit

Dari penelitian terdahulu yang dijadikan penulis sebagai referensi, ada perbedaan dan kesamaan variabel yang digunakan dalam penulisan tesis ini sebagai berikut :

1) Tulisan Tesis dari Andrie Rondonuwu, 2011, Universitas Indonesia dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja anggota Kepolisian di Polres Bogor Kota. Dalam tesis tersebut membahas variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja. Perbedaannya pada lokus penelitian di jajaran kepolisian, variabel terikatnya adalah kepuasan kerja. Sedangkan persamaannya adalah pada variabel bebas, yaitu kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Yang menjadi kelebihan

tulisan penulis adalah membandingkan variabel kepemimpinan dan budaya organisasi untuk digunakan dalam perbaikan kinerja prajurit Batalyon Perhubungan.

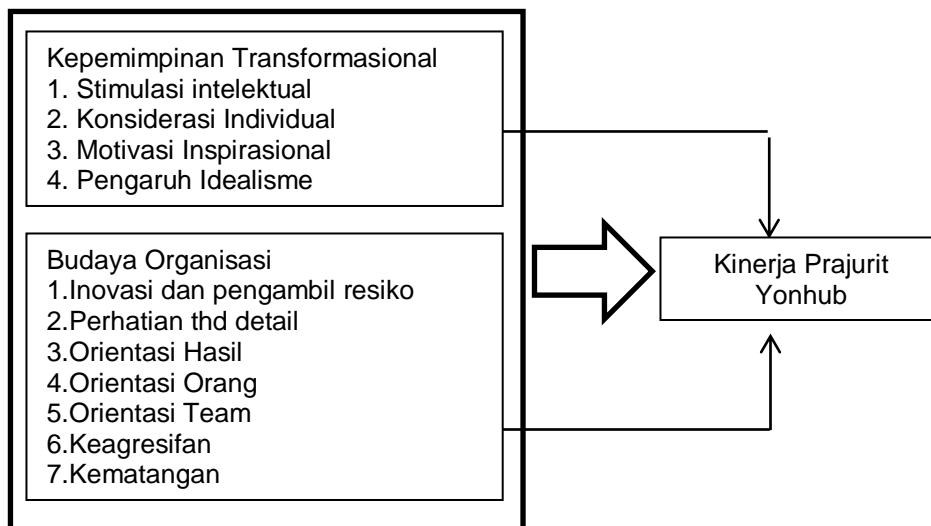
2) Tulisan Tesis dari Sri Lelis Maryati, 2011, Universitas Indonesia dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMA di Kabupaten Indramayu Provinsi Jawa Barat. Dalam tesis tersebut membahas variabel Budaya Organisasi, Perilaku Kepemimpinan dan Kinerja Guru. Perbedaannya pada lokus penelitian di SMA Kabupaten Indramayu, variabel terikatnya adalah kinerja guru. Sedangkan persamaannya adalah pada variabel budaya organisasi dan kinerja. Yang menjadi kelebihan tulisan penulis adalah membandingkan variabel kepemimpinan dan budaya organisasi

untuk digunakan dalam perbaikan kinerja prajurit Batalyon Perhubungan.

3) Tulisan Karlismil Ilmiah dari Dian Musriyanto, S.AP (2015) Sekolah Staf dan Komando Angkatan Darat, dengan judul Pengaruh Profesionalisme dan Motivasi terhadap Kinerja Prajurit Batalyon Kavaleri 4/Tank. Dalam Karlismil Ilmiah tersebut membahas variabel Profesionalisme, Motivasi dan Kinerja Prajurit. Perbedaannya pada lokus penelitian di Yonkav 4 Tank, variabel bebasnya adalah profesionalisme dan motivasi. Sedangkan persamaannya

adalah pada variabel terikat, yaitu Kinerja Prajurit. Yang menjadi kelebihan tulisan penulis adalah lebih menitikberatkan penelitian tentang variabel kepemimpinan dan budaya organisasi untuk digunakan dalam perbaikan kinerja prajurit Batalyon Perhubungan.

Dalam penelitian ini penulis menyajikan kerangka pemikiran untuk mempermudah memahami permasalahan yang sedang diteliti. Perkiraan kerangka teoritis ini disajikan dalam bentuk skema atau gambaran yang menunjukkan hubungan masing-masing variabel yaitu sebagai berikut:



Penentuan dimensi kepemimpinan transformasional ada 4 (empat) yaitu: pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual yang merupakan variabel bebas atau variabel independen. Untuk budaya organisasi ada 7 (tujuh) dimensi yaitu: inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi team, keagresifan, dan kematangan yang juga merupakan variabel bebas atau variabel independen. Sedangkan kepuasan kerja sebagai variabel terikat atau variabel dependen terdiri dari 4 (empat) dimensi, yaitu : hasil kerja, disiplin waktu dan absensi, kecakapan mental, sikap kerja. Variabel bebas atau variabel independen yang terdiri dari kepemimpinan Transformasional dan budaya organisasi, berpengaruh terhadap variabel terikat atau variabel dependen yaitu kinerja prajurit.

Setelah dilakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja prajurit Batalyon Perhubungan ternyata variable X1 (Kepemimpinan Transformasional) memiliki pengaruh 0,040 atau 4 % terhadap variable Y (Kinerja Prajurit). Dengan kata lain Kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap

perbaikan kinerja prajurit Batalyon Perhubungan. Faktor yang menjadi kelemahan diantaranya : kepemimpinan Dansat yang belum optimal, kualitas SDM yang dimiliki masih rendah, dan tingkat kepedulian anggota yang rendah.

Selanjutnya setelah dilakukan penelitian Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja prajurit Batalyon Perhubungan ternyata variable X2 (Budaya Organisasi) memiliki pengaruh 0,379 atau 37,9 % terhadap variable Y (Kinerja Prajurit). Dengan kata lain Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap perbaikan kinerja prajurit Batalyon Perhubungan. Faktor yang menjadi kekuatan diantaranya : Disiplin prajurit, Prosedur kerja yang baik dan loyalitas prajurit untuk menggerakkan organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja prajurit Batalyon Perhubungan. Sedangkan pengaruh kepemimpinan transformasional dan Budaya Organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja prajurit Batalyon Perhubungan setelah dilakukan penelitian ternyata variable X1 (Kepemimpinan Transformasional) dan variable X2 (Budaya Organisasi) memiliki pengaruh sebesar 41,9 % terhadap variable Y (Kinerja Prajurit). Sisanya sebesar 58,1 % dipengaruhi oleh faktor lain yang

diabaikan penulis. Dengan kata lain Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap perbaikan kinerja prajurit Batalyon Perhubungan.

Kesimpulan

Kesimpulan merupakan hasil temuan dan analisis penelitian terhadap permasalahan penelitian. Dari hasil analisis membuktikan bahwa (1) tidak terdapat pengaruh yang kuat antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja prajurit Batalyon Perhubungan hanya sebesar 0,04 atau 4%, (2) terdapat pengaruh yang kuat antara budaya organisasi terhadap kinerja prajurit Batalyon Perhubungan sebesar 0,379 atau 37,9%, (3) Terdapat pengaruh yang kuat antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja prajurit Batalyon Perhubungan sebesar 0,419 atau 41,9%. Dengan demikian hasil penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja prajurit Batalyon Perhubungan dapat disimpulkan bahwa Peran kepemimpinan yang sangat strategis dan penting dalam pencapaian misi, visi, dan tujuan organisasi, merupakan salah satu motif

yang mendorong manusia untuk menyelidiki secara mendalam terkait dengan kepemimpinan. Selain dari pada itu pemimpin juga sangat berperan terhadap tumbuh kembangnya budaya organisasi yang ada di dalam organisasinya. Baik dan buruknya suatu organisasi adalah tergantung dari kondisi atau iklim organisasi yang diciptakan oleh pemimpinnya yang nantinya terbentuk menjadi suatu budaya organisasi di dalamnya. Dengan begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku organisasi.

Berdasarkan hasil kesimpulan diatas, Dihadapkan dengan tugas pokok batalyon perhubungan maka penulis memberikan saran secara teoritis agar Direktorat Perhubungan Angkatan Darat menyusun pedoman dan acuan pembinaan satuan perhubungan di jajaran TNI AD agar lebih baik dalam meningkatkan kinerja satuannya, serta secara praktis untuk komandan batalyon dapat mewujudkan kinerja prajurit Batalyon Perhubungan ke arah yang lebih baik maka perlu adanya inovasi dan penyempurnaan penerapan teori kepemimpinan transformasional dengan memberikan suri tauladan yang baik,

membangun kedekatan komandan dan seluruh prajurit melalui kegiatan-kegiatan bersama yang bersifat membangun jiwa korsa dan rasa kepedulian guna mempererat silaturahmi antara atasan dan bawahan, menerapkan reward dan punishment secara adil serta senantiasa memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang pentingnya nilai-nilai dan norma-norma yang terkandung di dalam budaya organisasi TNI kepada setiap prajurit batalyon perhubungan sehingga dapat menumbuhkan kecintaan dan pengabdian terhadap satuannya.

Daftar Pustaka

- Andrie Rondonuwu, 2011. Tesis: *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja anggota Kepolisian di Polres Bogor Kota*. Jakarta : Universitas Indonesia
- Badeni, 2014 *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Creswell, John W. 2010. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Dino Pati Jalal, 2008. *Harus Bisa*. Jakarta: REW Press.
- Dian Musriyanto, S.AP (2015) Tesis: *Pengaruh Profesionalisme dan Motivasi terhadap Kinerja Prajurit Batalyon Kavaleri 4/Tank*. Bandung, Seskoad.
- Eko Maulana Ali, 2014. *Kepemimpinan Integratif*, Jakarta:Bars Media Komunikasi.
- Eko Maulana Ali, 2012. *Kepemimpinan Transformasional*, Jakarta:Multi Cerdas Publishing.
- Gary Yukl, 2009. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT.Indeks.
- Hadari Nawawi, 2006. *Kepemimpinan yang efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada Offset.
- Hendardji Soepandji, 2010. *Membangun Karakter Pemimpin Militer*. Jakarta: Penta Samudra.
- Irham Fahmi, 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Miftah Thoha, 2002. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Matondang, 2008. *Kepemimpinan Budaya*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Salusu, 2005, *Pengambilan keputusan strategik*. Jakarta: Gramedia.
- Sugiono, 2013, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sudarwan Danim, 2008. *Kinerja Staf dan Organisasi*. Jakarta: Pustaka Setia.
- Sugiyono, 2009, *Statistika untuk Penelitian*, Bandung, Alfabeta.
- Sutrisno Edie, 2009, *Kinerja(Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Jakarta, Kencana Media Group.
- Stepen P. Robbin, 2006, *Perilaku Organisasi*, Jakarta, Salemba.
- Sri Lelis Maryati, 2011. Tesis : *Pengaruh Budaya Organisasi dan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMA di Kabupaten Indramayu Provinsi Jawa Barat*. Jakarta, Universitas Indonesia
- Tikno lensufiie, 2010. *Leadership for Profesional*. Jakarta: Erlangga.
- Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2002 tentang *Pertahanan Negara*.
- Wirawan, 2013. *Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Wibowo, 2013. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo.