

ANALISIS KINERJA PRAJURIT TNI AU DALAM MENDUKUNG TUGAS DI PANGKALAN UDARA TNI AU SOEWONDO MEDAN

ANALYSIS OF PERFORMANCE AIR FORCE WARRIOR WITHIN THE TASK SUPPORTS THE AIR FORCE AIR BASE SOEWONDO MEDAN

Esra K. Sembiring¹, Afrizal Hendra²

Universitas Pertahanan

(ezrazembiring@gmail.com , afrizal.hendra@idu.ac.id)

Abstrak - Era reformasi yang terjadi di tengah bangsa Indonesia, sejak bulan Mei 1998 yang lalu, telah menandai bergulirnya iklim demokrasi di tanah air termasuk tuntutan reformasi secara kelembagaan setiap penyelenggara negara termasuk profesionalisme Tentara Nasional Indonesia. Relatif masih belum optimalnya kinerja Prajurit TNI AU di Lanud Soewondo Medan dapat dilihat dari masih ditemukannya pelaksanaan tugas yang tidak sesuai dengan perencanaan sebelumnya baik diukur dari segi efisiensi, efektifitas maupun produktifitasnya. Selain itu, berdasarkan penjelasan Irjenau Marsda TNI Anang pada Rakornispers TNI AU tanggal 7 Nopember 2016 di Mabasau dijelaskan bahwa opini LHP LK BPK RI tentang kinerja TNI mengalami penurunan dari WTP ditahun 2013 kemudian WTP DPP ditahun 2014 dan menurun kembali menjadi WDP DPP pada tahun 2015 dan yang paling terakhir pada tahun 2016 opini LK BPK RI menjadi WDP.

Ini mengindikasikan masih belum selesainya pekerjaan rumah bagi TNI secara keseluruhan. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis permasalahan kinerja prajurit TNI AU Lanud Soewondo dan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerjanya. Teori utama yang dipakai menggunakan Teori Kinerja yang dikemukakan oleh Irawan Pasetya (1994 : 1) yang menyatakan bahwa kinerja adalah “ merupakan hasil dari suatu proses manajemen secara menyeluruh yang melibatkan faktor-faktor efisiensi, efektivitas, dan produktivitas, dimana hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan secara konkret dan dapat diukur “.

Dari penelitian Tesis ini ditemukan permasalahan kinerja yang masih terjadi saat ini disebabkan oleh kompetensi prajurit yang belum maksimal, kepemimpinan, orientasi tujuan prajurit serta sarana prasarana tugas yang belum terpenuhi.

Kata Kunci: Kinerja prajurit, Kompetensi, orientasi tujuan dan kepemimpinan

Abstract - The era of reformation ollowed in the Indonesian nation, from May 1998 ago, that was marked by the passing of the climate of democracy in the country. It becomes the demands for reform at every institutional money into the state apparatus, including the professionalism of the Indonesian National Army. This situation is relatively non-optimal performance in the Air Force Soldier Soewondo Medan airbase can be seen from the discovery of the implementation of the tasks that still does not comply with a previous planning both measured in terms of efficiency, effectiveness and productivity. Furthermore, based on the explanation Irjenau Air Vice Marshal TNI Anang on Rakornispers Air Force Nopember 7th, 2016 at Mabasau explained that the opinions LHP LK BPK on TNI's Performance decreased from WTP in 2013 then WTP DPP in the year 2014 and declined

¹ Esra K. Sembiring, S.IP, M.AP adalah mahasiswa program studi Strategi Pertahanan Udara, Fakultas Strategi Pertahanan, Universitas Pertahanan Indonesia.

² Afrizal Hendra, S.IP, M.PA, M.Si.(Han.) adalah dosen Strategi Pertahanan Udara Universitas Pertahanan.

again to WDP DPP in 2015 and the most recent 2016 LK opinion BPK into WDP. This indicates still not completed homework for the military as a whole. The purpose of this study to analyze the performance problem Lanud Soewondo AU Soldiers and the factors that influence performance. The main theory is used to use the theory of performance put forward by Irawan Prasetya (1994:1) which states that the performance was "the result of a management process as a whole that involve factors of efficiency, effectiveness and productivity, where the results of such work can be shown concrete and can be measured.

From the research of this thesis found performance problems that still exist is currently in Lanud Soewondo Medan such efficiency that has not been done, the effectiveness of that has not been achieved and productivity that still not optimal assessed with standard measures of performance used as a reference within the TNI (Perpang / 93 / XI / 2011 on Guidelines for Assesment and Administration in Environmental Workload Calculation TNI). This is according to the author due to the competency of soldiers that have not been up, leadership, goal orientation and infrastructure soldiers unfullfilled task.

Keywords: soldier performance, competence, goal orientation and leadership

Pendahuluan

TNI sebagai komponen utama pertahanan negara, memiliki tugas pokok menegakkan kedaulatan negara, mempertahankan keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) yang berdasarkan Pancasila dan UUD 1945, serta melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia dari ancaman dan gangguan terhadap keutuhan bangsa dan negara sesuai yang tertuang dalam Undang-undang No. 34 tahun 2004 tentang TNI. TNI Angkatan Udara sebagai bagian integral dari TNI, melaksanakan tugas TNI matra udara di bidang pertahanan, menegakkan hukum dan menjaga keamanan di wilayah udara yurisdiksi nasional sesuai dengan ketentuan hukum nasional dan hukum internasional yang telah diratifikasi, melaksanakan tugas TNI dalam

pembangunan dan pengembangan kekuatan matra udara, serta melaksanakan pemberdayaan wilayah pertahanan udara. Yang dimaksud dengan menegakkan hukum dan menjaga keamanan udara adalah segala usaha, pekerjaan dan kegiatan untuk menjamin terciptanya kondisi wilayah udara yang aman serta bebas dari ancaman kekerasan, ancaman navigasi, serta pelanggaran hukum di wilayah udara yurisdiksi nasional.

Era reformasi yang terjadi di tengah bangsa Indonesia, sejak bulan Mei 1998 yang lalu, telah menandai bergulirnya iklim demokrasi di tanah air. Kurun waktu bersejarah ini tidak saja diwarnai oleh gelombang kebebasan berekspresi masyarakat sipil, tetapi juga sudah menyangkut tuntutan reformasi secara kelembagaan setiap penyelenggara negara. Tentara Nasional Indonesia

sebagai salah satu komponen bangsa, sudah tentu juga menjadi lembaga yang tidak terlepas dari tuntutan reformasi. Masalahnya adalah, bagaimana reformasi TNI telah dijalankan selama ini, terutama pada kinerjanya? Hal ini menjadi penting untuk dibahas kembali, karena berdasarkan opini LHP LK BPK RI tentang kinerja TNI mengalami penurunan dari WTP ditahun 2013 kemudian WTP DPP ditahun 2014 dan menurun kembali menjadi WDP pada tahun 2015 dan WDP pada tahun 2016.³ Ini mengindikasikan masih belum selesainya pekerjaan rumah bagi TNI dalam pembenahan profesionalismenya.

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan secara kualitatif. Deskriptif dimaksudkan untuk menggambarkan atau menjelaskan data hasil penelitian seperti apa adanya. Sedangkan yang dimaksud dengan pendekatan penelitian kualitatif disini adalah tidak hanya menggambarkan sesuatu apa adanya tetapi untuk menggali lebih dalam makna dari sesuatu

itu. Pendekatan kualitatif diharapkan mampu menghasilkan uraian yang mendalam tentang ucapan, tulisan, dan atau perilaku yang dapat diamati dari suatu individu, kelompok, masyarakat, dan atau organisasi tertentu dalam suatu setting konteks tertentu yang dikaji dari sudut pandang yang utuh, komprehensif, dan holistik.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan dua sumber data yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer yaitu data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti (atau petugasnya) dari sumber pertamanya. Adapun yang menjadi sumber data primer dalam penelitian ini adalah key informan. Sedangkan sumber data sekunder, yaitu data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti sebagai penunjang dari sumber pertama. Dapat juga dikatakan data yang tersusun dalam bentuk dokumen-dokumen.

Subjek dalam penelitian ini adalah prajurit TNI AU Lanud Soewondo Medan. Subjek penelitian ini menjadi informan yang akan memberikan berbagai informasi yang diperlukan selama proses penelitian. Objek dalam penelitian ini adalah kinerja prajurit di Lanud Soewondo Medan. Apakah kinerja prajurit sudah sesuai dengan yang

³ Penjelasan Irjenau Marsda TNI Anang pada Rakornispers TNI AU tanggal 7 Nopember 2016 di Mabasau.

diharapkan ditinjau dari aspek efisiensi, efektifitas dan produktifitasnya dan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerjanya.

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam rangka menjawab pertanyaan penelitian, maka pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik observasi, teknik wawancara, dan dokumentasi.

Hasil Dan Pembahasan

Sebagai sebuah kilas balik bahwa perlu selalu diingatkan kembali bahwa sebelum pemberian remunerasi diketok DPR, dalam rapat yang dihadiri pimpinan DPR, pimpinan komisi I, II, dan III, ada beberapa catatan dari pihak dewan yang harus diperbaiki dan dilaksanakan yaitu terutama permintaan agar lembaga-lembaga yang mendapat remunerasi termasuk TNI harus bisa memperbaiki kinerjanya masing-masing sesuai dengan target yang telah ditentukan sebelumnya atau pemberian remunerasi pada instansi atau lembaga tersebut akan dievaluasi/dikaji ulang kembali untuk ditentukan kemudian, apakah dilanjutkan, ditingkatkan atau bahkan dapat dihentikan bila dinilai tidak sesuai dengan sasaran dan target dari pencapaian

reformasi birokrasi yang merupakan salah satu tujuan dari gerakan reformasi nasional. Untuk dapat memahami perkembangan profesionalisme kinerja prajurit TNI tersebut perlu dievaluasi dengan teori kinerja.

Teori Kinerja

Pada dasarnya, setelah terbentuknya suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun perusahaan, maka tujuan yang ingin diharapkan adalah tercapainya kinerja yang optimal melalui upaya-upaya yang dilakukan oleh manajemen organisasi, atau dengan kata lain dapat mencerminkan suatu keadaan bahwa organisasi tersebut memiliki kinerja yang tinggi. Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Kinerja karyawan adalah tingkatan dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Sedangkan Suprihanto (1996) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kinerja seorang karyawan pada dasarnya

adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama⁴. Kinerja mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahaan. Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan.⁵ Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Sedangkan Menurut pakar lainnya “kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.⁶ Pandangan lainnya menjelaskan bahwa “kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah

ditentukan. Dengan demikian kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan.⁷

Pendapat pakar lainnya mengenai pengertian kinerja adalah sebagai berikut:⁸

“performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period”.

Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Dengan demikian maka kinerja adalah satu-satunya petunjuk yang dapat dipercayai untuk menyimpulkan apakah suatu organisasi, unit atau pegawai sukses atau gagal, berprestasi atau tidak. Selain itu untuk mengkaji suatu kinerja diperlukan pemahaman secara

⁴ Simamora, Henry, (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. STIE : YKPN.

⁵ Maier dalam As'ad Mohammad, (1995) *Psikologi Industri*, Yogyakarta: Liberty.

⁶ Rivai & Basri, (2004) *Penilaian Kinerja*, Jakarta : Gunung Agung.

⁷ Guritno, Bambang dan Waridin. 2005. Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja.

⁸ Bernardin & Russel diterjemahkan oleh Faustino Cardosa Gomes (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Andi Offset.

keseluruhan. Ada tiga macam tujuan yang dikenal, yaitu tujuan organisasi, tujuan unit dan tujuan pegawai. Maka dikenal pula tiga macam kinerja, yakni kinerja organisasi, kinerja unit, dan kinerja pegawai. Kinerja organisasi secara keseluruhan dapat dipahami dengan baik apabila dipahami pula kinerja unit, dan kinerja pegawai. Demikian pula dalam proses perencanaan, membuat suatu perencanaan pegawai dengan baik apabila dipahami tujuan-tujuan unit dan tujuan organisasi.

Terkait dengan kinerja, Irawan mengemukakan pendapatnya bahwa “sebagai output seorang pekerja, sebuah output proses manajemen, atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana output tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang ditentukan)”. Kinerja (performance) merupakan hasil kerja yang bersifat konkrit, dapat diamati dan dapat diukur.⁹ Selanjutnya Irawan menyatakan bahwa kinerja adalah “merupakan hasil dari suatu proses manajemen secara menyeluruh yang melibatkan faktor-faktor efisiensi, efektivitas, dan produktivitas, dimana hasil kerja tersebut

dapat ditunjukkan secara konkret dan dapat diukur “. ¹⁰ Pendapat Irawan ini menurut penulis paling relevan digunakan dalam menganalisis kinerja prajurit TNI di Lanud Soewondo Medan, khususnya dalam penggunaan faktor efisiensi, efektivitas dan produktivitas dalam pengukurannya.

Dari beberapa pendapat mengenai kinerja diatas, maka dapat disimpulkan secara umum bahwa pengertian kinerja adalah suatu prestasi atau hasil kerja yang dicapai oleh individu, kelompok dan organisasi bisa berupa barang, jasa ataupun suatu proses yang mencerminkan terwujudnya pelaksanaan kegiatan dan tujuan organisasi secara menyeluruh. Aspek-aspek yang akan digunakan untuk mengukur kinerja disini, penulis akan menggunakan teori kinerja yang dikemukakan oleh Prasetya Irawan, yakni meliputi aspek efisiensi, aspek efektivitas, dan aspek produktivitas. Teori ini dipilih karena dianggap paling relevan untuk menjelaskan permasalahan penelitian mengenai Implementasi kinerja prajurit TNI di Lanud Soewondo Medan.

Suatu organisasi disebut efisien adalah “apabila organisasi tersebut telah berhasil mencapai tujuan-tujuannya dengan menggunakan sumber daya yang

⁹ Irawan, Prasetya (1994), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: STIA LAN RI Press.

¹⁰ *Ibid.*

dimiliki dalam skala dan jumlah minim dengan biaya yang minimal”. Efektif bermakna tercapainya tujuan. Karena itu, jika suatu organisasi tidak efektif (tidak berhasil mencapai tujuan-tujuannya) maka tidak ada gunanya lagi mempertanyakan apakah organisasi tersebut efisien atau tidak.¹¹ Sesuatu pekerjaan dikatakan efektif bila mencapai tujuan tertentu secara tepat. Dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak. Dengan perkataan lain, bila tujuan atau sasaran telah tercapai sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya adalah efektif. Jadi kalau tujuan atau sasaran itu tidak selesai sesuai dengan waktu yang telah ditentukan maka pekerjaan itu tidak efektif.

Efektivitas diartikan “mencapai hasil sepenuhnya seperti yang benar-benar diinginkan: setidaknya-tidaknya berusaha mencapai hasil semaksimal mungkin”. Ditinjau dari segi keterkaitannya dengan aspek efisiensi jelas mempunyai hubungan yang erat dengan aspek efektifitas, sifat yang setepatnya dari hubungan ini memang masih dipersoalkan. Walaupun efektifitas umumnya dipandang sebagai tingkat

¹¹ *Ibid.*

pencapaian tujuan operatif dan operasional, aspek efisiensi memperlihatkan perbandingan antara biaya dan keuntungan yang harus dipikul dalam mengejar tujuan-tujuan tersebut. Dengan perkataan lain, efisiensi memperhatikan masalah jumlah masukan seperti bahan baku, uang, manusia yang diperlukan untuk memperoleh tingkat keluaran yang ditentukan atau tujuan tertentu.

Berkaitan dengan pengertian dari produktivitas dapat diartikan sebagai kekuatan atau kemampuan menghasilkan sesuatu, baik material maupun non material, baik yang dapat di nilai maupun yang tidak dapat dinilai dengan uang. Pengertian produktivitas adalah “kemampuan untuk menghasilkan barang atau jasa yang biasanya di hitung per jam, per kepala atau per mesin atau per faktor produksi lainnya”.¹²

Faktor-faktor yang mempengaruhi

Kinerja prajurit TNI AU di Lanud Soewondo Medan berdasarkan hasil penelitian dilapangan ternyata juga dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya gaya kepemimpinan dan orientasi tujuan prajurit itu sendiri.

¹² Komaruddin, A. (1993) *Ensiklopedia Manajemen*, Bandung : Alumni

Faktor Gaya Kepemimpinan

Dalam kenyataannya kepemimpinan dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Kepemimpinan juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok atau perorangan untuk mencapai tujuan mereka. Kepemimpinan adalah: “Proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana tugas itu dapat dilakukan secara efektif, dan proses memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama”.¹³

Kepemimpinan merupakan suatu proses dimana seorang pemimpin melalui perilaku positif yang dimilikinya dapat menggerakkan, membimbing, mempengaruhi dan mengawasi bawahannya untuk berfikir dan bertindak sehingga dapat memberikan sumbangsih yang nyata dalam rangka melaksanakan tugasnya demi pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Setiap pemimpin dituntut untuk menampilkan

kepribadian yang menyatu dalam ucapan, sikap dan prilakunya sehingga apapun tugas yang dibebankan kepada bawahannya akan diselesaikan dengan rela dan penuh semangat. Setiap pimpinan yang memberikan motivasi secara tepat dan terarah akan berpengaruh terhadap perubahan tingkah laku bawahannya, mereka akan bersedia menjalankan tugasnya dengan ikhlas dan sadar punya tanggung jawab serta tidak merasa terpaksa.

Dari definisi tentang kepemimpinan yang telah dikemukakan, menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan tingkah laku seorang pemimpin untuk menggerakkan, mendorong, membimbing serta berkomunikasi dengan bawahannya agar mau bekerja dengan rela tanpa terpaksa dan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya demi tercapainya tujuan bersama.

Selanjutnya dijelaskan oleh Hasibuan bahwa terdapat 3 gaya kepemimpinan yaitu :¹⁴

a. Kepemimpinan Otoritas, adalah jika kekuasaan atau wewenang sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau

¹³ Hasibuan, M.S.P, 2007, *Manajemen SDM*, Edisi Revisi PT. Bumi Aksara, Jakarta.

¹⁴ *Ibid.*

pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dari kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pimpinan, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

- b. Kepemimpinan Partisipatif, adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para bawahan. Pimpinan memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.
- c. Kepemimpinan Delegatif, adalah seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap, dengan demikian bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

Kemajuan organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja prajuritnya.

Setiap organisasi akan terus berusaha untuk meningkatkan kinerja anggotanya agar dapat mencapai hasil kerja yang baik dan memuaskan. Dari pendapat-pendapat diatas dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin bertugas untuk mempengaruhi dan memotivasi prajuritnya dengan cara menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat agar prajurit tersebut mau melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik dan menghasilkan tenaga yang efektif. Untuk itulah, maka pimpinan harus tahu hal-hal apa saja yang dianggap penting untuk meningkatkan kinerja prajuritnya dan pimpinan harus berusaha untuk menempatkan gaya kepemimpinan sebaik mungkin sehingga dapat memuaskan dan meningkatkan kinerja prajurit.

Faktor Orientasi Tujuan

Selain gaya kepemimpinan, orientasi tujuan prajurit dalam melaksanakan tugas berperan dalam motivasi, dimana motivasi mendorong seseorang bertindak yang menyebabkan seseorang tersebut berperilaku dengan cara tertentu yang mengarah pada tujuan. Teori tujuan mencoba menjelaskan hubungan-hubungan antara niat atau intentions

(tujuan-tujuan dengan perilaku), pendapat ini digunakan oleh Locke. Teori ini memiliki aturan dasar, yaitu penetapan dari tujuan-tujuan secara sadar. Menurutnya, tujuan-tujuan yang cukup sulit, khusus dan pernyataannya yang jelas dan dapat diterima oleh tenaga kerja, akan menghasilkan unjuk kerja yang lebih tinggi daripada tujuan-tujuan tidak khusus, dan yang mudah dicapai.¹⁵

Teori tujuan ini, dapat juga ditemukan dalam teori motivasi harapan. Individu menetapkan sasaran pribadi yang ingin dicapai. Sasaran pribadi memiliki nilai kepentingan pribadi (valence) yang berbeda-beda. Proses penetapan tujuan (goal setting) dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri. Bila didasarkan oleh prakarsa sendiri, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja individu bercorak proaktif dan ia akan memiliki keikatan (commitmen) besar untuk berusaha mencapai tujuan-tujuan yang telah ia tetapkan. Bila seseorang tenaga kerja memiliki motivasi kerja yang lebih bercorak reaktif, pada saat ia diberi tugas untuk menetapkan sasaran-sasaran kerjanya untuk kurun waktu tertentu, dapat terjadi bahwa keikatan terhadap

usaha mencapai tujuan tersebut tidak terlalu besar.

Pembahasan

Pangkalan Udara TNI AU Soewondo dilingkungan masyarakat Sumatra Utara lebih dikenal dengan namanya yang lama sebagai Bandara Polonia Medan. Nama *Polonia* berasal dari nama negara asal para pembangunnya, Polandia (*Polonia* merupakan nama "Polandia" dalam Bahasa Latin). Sebelum menjadi bandar udara, kawasan tersebut merupakan lahan perkebunan milik orang Polandia bernama Michalski. Tahun 1872 dia mendapat konsesi dari Pemerintah Belanda untuk membuka perkebunan tembakau di Pesisir Timur Sumatera tepatnya daerah Medan. Kemudian dia menamakan daerah itu dengan nama Polonia, yang saat itu belum merdeka.¹⁶

Pada tahun 1975, berdasarkan keputusan bersama Departemen Pertahanan dan Keamanan, Departemen Perhubungan dan Departemen Keuangan, pengelolaan pelabuhan udara Polonia menjadi hak pengelolaan bersama antara Pangkalan Udara AURI dan Pelabuhan Udara Sipil. Dan mulai 1985 berdasarkan Peraturan Pemerintah No 30 Tahun 1985, pengelolaan

¹⁵ Locke Edwin (1960). Lewat publikasi artikelnya 'Toward a Theory of Task Motivation and Incentives'

¹⁶ Wikipedia.

pelabuhan udara Polonia diserahkan kepada Perum Angkasa Pura yang selanjutnya mulai 1 Januari 1994 menjadi PT. Angkasa Pura II (Persero). Selanjutnya Pada 29 Juni 2006, wakil presiden Indonesia, Jusuf Kalla, meresmikan pembangunan Bandara Kuala Namu. Dengan diresmikannya Bandara Kuala Namu, Bandara Polonia secara resmi mengakhiri aktivitas penerbangan komersialnya. Bandara Polonia ditutup untuk penerbangan komersial pada 24 Juli 2013 pukul 24.00 WIB dan semua aktivitas penerbangan komersial dipindahkan ke Bandar Udara Internasional Kuala Namu. Bersamaan dengan ditutupnya penerbangan komersial di Bandara Polonia, kepemilikannya kini berada langsung di bawah Komando Operasi TNI-AU. Namanya pun diubah menjadi Pangkalan Udara Soewondo.

Berkaitan dengan tugas TNI AU, sebagai salah satu Komando Utama Operasi TNI Angkatan Udara, tentunya Koopsau I mempunyai keinginan akan adanya perubahan ke arah kemajuan yang lebih baik. Tugas pokok Koopsau I adalah melaksanakan Operasi Udara dalam rangka menegakkan Kedaulatan Negara Di Udara. Artinya Koopsau I harus senantiasa selalu berada dalam kondisi

siap operasi.¹⁷ Dengan demikian, kesiapan operasional satuan, kesiapan alutsista, materil dan personel merupakan hal yang mutlak kita lakukan untuk melaksanakan setiap misi yang di emban Koopsau I. Untuk itu pasti yang diperlukan adalah prajurit TNI AU yang memiliki kinerja terbaik dan profesional.

Berkaitan dengan hal tersebut perlu dijelaskan tentang Visi dan Misi Pangkalan Udara Soewondo yang adalah sebagai berikut :

Visi Lanud Soewondo yaitu ¹⁸:

1. Bahwa TNI Angkatan Udara menggunakan media udara/dirgantara sebagai ruang gerak dan juangnya.
2. Bahwa TNI Angkatan Udara sebagai pengaman, pengawal dan penegak kedaulatan negara di udara dirgantara nasional siap untuk beroperasi dan tidak dibatasi oleh ruang dan waktu.
3. Bahwa TNI Angkatan Udara sesuai dengan sifat dan alutsistanya menghadapi situasi apapun cepat tanggap/bereaksi untuk melaksanakan operasi udara.
4. Bahwa Pangkalan Udara sebagai

¹⁷ Pangkoopsau I Marsda TNI Yuyu Sutisna dalam Rakernis Koopsau I tahun 2017.

¹⁸ Pedoman Tugas Pokok Lanud Soewondo.

ujung tombak TNI Angkatan udara selalu siap melaksanakan tugas pokoknya baik dalam bidang pembinaan maupun operasi.

Sedangkan yang menjadi Misi Lanud Soewondo yaitu :

1. Menyelenggarakan pembinaan dan penyiapan satuan-satuan dalam jajarannya.
2. Mengumpulkan dan merekam data-data guna menyempurnakan taktik/teknik operasi dan latihan.
3. Melaksanakan pembekalan dan pengadaan material bagi satuan-satuan jajarannya.
4. Menyelenggarakan pemeliharaan alutsista sampai dengan tingkat sedang.
5. Menyelenggarakan Binpotdirga
6. Menyelenggarakan pemeliharaan sarana dan prasarana serta fasilitas pendukung yang menjadi tanggung jawabnya.
7. Mengadakan koordinasi dengan badan-badan dan instansi-instansi terkait didalam dan diluar lanud.
8. Mengajukan saran dan pertimbangan kepada Pangkoopsau I mengenai hal-hal yang berhubungan dengan bidangnya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kualitas sumber daya prajurit

Lanud Soewondo yang mumpuni sangat diharapkan agar tugas pokok lanud Soewondo dapat tercapai dengan optimal terutama dihadapkan pada tuntutan reformasi TNI.

Berdasarkan penelitian dilapangan dapat disampaikan bahwa aspek efisiensi dalam implementasi kinerja prajurit masih belum sesuai dengan yang diharapkan pimpinan. Hal ini dapat dilihat dari masih ditemukannya keterlambatan dalam penyelesaian tugas baik tugas administratif seperti laporan rutin yang masih ditemukan mengalami keterlambatan. Aspek Efektifitas dalam Implementasi Kinerja Prajurit masih belum optimal. Indikasinya masih terjadi keterlambatan penyelesaian tugas renovasi bangunan sesuai dengan target waktu yang sudah ditetapkan.

Produktifitas prajurit masih rendah. Masih ditemukan prajurit yang dalam kegiatannya sehari hari hanya pasif menunggu perintah sehingga kurang produktif berdasarkan standard ukuran kinerja yang dijadikan acuan dilingkungan TNI¹⁹.

Selain itu berdasarkan observasi dilapangan dapat disimpulkan bahwa

¹⁹Perpang/93/XI/2011 tentang Petunjuk Administrasi Penilaian dan Perhitungan Beban Kerja di Lingkungan TNI.

faktor gaya kepemimpinan dan orientasi tujuan juga mempengaruhi kinerja prajurit TNI AU di Lanud Soewondo Medan. Peranan atasan atau sering disebut pimpinan sangatlah besar bagi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Dari merekalah muncul gagasan-gagasan baru dan inovatif dalam pengembangan satuan. Namun tidak dapat dipungkiri bawahan mereka juga memiliki peranan yang tidak kalah penting, karena bawahan inilah yang akan menjalankan dan melaksanakan gagasan pimpinan yang tertuang dalam setiap keputusan. Baik tidaknya prajurit dalam melaksanakan tugas mereka tergantung dari pimpinan itu sendiri.

Orientasi tujuan berperan dalam motivasi, dimana motivasi mendorong seseorang bertindak yang menyebabkan seseorang tersebut berperilaku dengan cara tertentu yang mengarah pada tujuan. Individu dengan tujuan yang lebih spesifik dan menantang, kinerjanya akan lebih baik dibandingkan individu yang tidak mempunyai tujuan yang jelas atau mungkin yang tidak mempunyai tujuan sama sekali. Karyawan dengan performance-approach goal berupaya untuk menunjukkan atau membuktikan kompetensi yang ia miliki di hadapan

rekan kerja atau pimpinannya. Mereka akan menggunakan seluruh kemampuan dan pengetahuan yang mereka miliki dalam melakukan atau menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu, sehingga kinerja dan kemampuan mereka dapat dihargai serta diakui oleh rekan kerja dan pimpinannya.

Kondisi demikian secara langsung maupun tidak langsung dapat mengakibatkan moral personel yang bersangkutan menjadi lemah dan cenderung kurang bersemangat untuk berprestasi. Moral yang lemah pada akhirnya akan berdampak pada kinerja yang lemah. Kinerja yang lemah berdampak pada produktivitas yang rendah. Demikian seterusnya juga akan berdampak pada disiplin personel dan bahkan juga jenis preseden negatif lainnya. Hal ini dapat dilihat dari indikator rendahnya minat prajurit di Lanud Soewondo untuk mengikuti seleksi pembentukan perwira (SETUKPA) karena sebagian besar pasti akan menempati jabatan diluar yang diharapkannya.

Situasi kondisi seperti ini juga sejalan dengan teori motivasi²⁰ yang pada intinya berkisar pada pendapat

²⁰ Maslow.H. Abraham (1968). *Toward a Psychology of Being*, 2d ed. New York: D. Van Nostrad.

bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu : (1) kebutuhan fisiologikal (physiological needs), seperti : rasa lapar, haus, istirahat dan sex; (2) kebutuhan rasa aman (safety needs), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual; (3) kebutuhan akan kasih sayang (love needs); (4) kebutuhan akan harga diri (esteem needs), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status; dan (5) aktualisasi diri (self actualization), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Kesimpulan Dan Saran

Kesimpulan

Dari hasil analisis data serta pembahasan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

a. Analisis kinerja prajurit TNI AU di Lanud Soewondo Medan ditinjau dari aspek efisiensi, efektifitas dan produktifitas masih belum terlaksana secara optimal. Kondisi ini dapat dilihat dari keterlibatan personel dalam jumlah yang cukup besar dalam melaksanakan suatu kegiatan dinas yang seharusnya mampu dilaksanakan

dengan jumlah personel yang lebih minimal dan masih ditemukannya output yang tidak sesuai dengan sasaran atau target yang telah ditentukan sebelumnya.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Prajurit TNI AU di Lanud Soewondo Medan diantaranya berkaitan dengan faktor gaya kepemimpinan dan faktor orientasi tujuan dari prajurit dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan oleh seorang komandan yang dapat diterima dengan baik akan mampu memotivasi prajurit untuk melaksanakan tugas lebih baik. Selain tentunya didukung oleh orientasi prajurit yang profesional. Gaya kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin akan mampu memotivasi bawahan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat bawahan lebih serius berusaha mencapai target yang diharapkan organisasi, hal tersebut pasti berdampak pada kinerjanya.

Saran

Untuk meningkatkan kinerja prajurit TNI AU di Lanud Soewondo medan agar dapat mendukung tugas TNI AU secara

optimal, maka disampaikan beberapa saran sebagai berikut :

a. Efisiensi yang masih belum terlaksana dapat diatasi dengan pembuatan deskripsi jabatan dan pembagian tugas yang jelas tegas bagi setiap personel, sehingga tidak terjadi overlapping tugas dan wewenang. Efektifitas akan dapat diwujudkan melalui peningkatan fungsi pengawasan. Dengan pengawasan yang maksimal maka penyimpangan atau kekeliruan dari target atau tujuan yang telah ditetapkan dapat diminimalisir bahkan dihindari sedini mungkin. Produktivitas personel yang masih rendah dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kompetensi personel yang ada melalui pendidikan kedinasan/kursus, maupun pendidikan umum dan lain sebagainya.

b. Kinerja prajurit yang masih rendah dapat ditingkatkan dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang juga memperhatikan kearifan lokal dan kebiasaan budaya setempat. Sebagai contoh bahwa di Medan masyarakatnya memiliki ciri budaya yang terbuka dan lugas sehingga contoh penerapan perintah dilapangan juga sebaiknya jelas dan tegas sesuai dengan ciri budaya di kota Medan Sumatera Utara.

Kesiapan operasional TNI Angkatan Udara sangat membutuhkan jaminan

kecepatan, ketepatan dan keterandalan, yang hal ini sangat berkaitan dengan kegiatan perawatan, pemeliharaan dan dukungan materiil dimana kinerja prajurit sangat menentukan di dalam pelaksanaannya. Dengan demikian kualitas kinerja prajurit di Lanud Soewondo Medan akan berimplikasi langsung terhadap keberhasilan tugas TNI Angkatan Udara.. Dengan upaya demikian maka kinerja prajurit TNI AU dalam mendukung tugas TNI Angkatan Udara di Lanud Soewondo Medan pada akhirnya akan dapat diimplementasikan secara tepat, sehingga kinerja organisasi TNI AU secara keseluruhan juga akan meningkat secara signifikan dan selaras dengan tuntutan reformasi birokrasi nasional yaitu profesionalisme TNI.

Daftar Pustaka

- A.M. Kadarman, dan Yusuf Udaya, 2001, *Pengantar Ilmu Manajemen*, PT. Prenhallindo.
- As'ad Mohammad, (1995) *Psikologi Industri*, Yogyakarta: Liberty
- Beni Ahmad Saebani, (2008) *Metode Penelitian*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Bernardin & Russel diterjemahkan oleh Faustino Cardosa Gomes (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Andi Offset
- Cashway, Barry, (1998), *Human Resources Management (Sumber Daya Manusia)*, Jakarta : PT. Elex Media Komputindo (Kelompok Gramedia)
- Deddy Mulyana. (2003). *Metodologi Penelitian Kualitatif. Paradigma Baru*

- Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Donni Juni Priansa, S.Pd., S.E., M.M. dan Dr. H. Suwatno, 2011, *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Dwidjowijoto, Riant Nugroho. (2004) *Kebijakan Publik: Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*, Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Edy Sutrisna, M, S.I, 2011, *Sumber Daya Manusia*, Edisi 3, Kencana Prenada Media Grup, Jakarta.
- Edwin B. Flippo, 2002, *Manajemen Personalia*, Edisi 6, Erlangga, Jakarta.
- Gary Yulk, 2004, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, PT. Indeks, Jakarta.
- Guritno, Bambang dan Waridin. (2005). *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja*. JRBI. Vol 1. No 1.
- Habsari, Ari Retno. 2008. *Terobosan Kepemimpinan, Panduan Pelatihan Kepemimpinan*. Yogyakarta: Media Pressindo.
- Hasibuan, M.S.P, 2007, *Manajemen SDM*, Edisi Revisi PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hamzah B. Uno, Nina Lamatenggo. (2012). *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Handoko, Hani, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE-UGM
- Herdiansyah, Haris (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba humanika.
- Hermansyah, H.(2009). *Metode Penelitian Kualitatif, Seni dalam Memahami Fenomena Sosial*. Yogyakarta: Greentea Publishing.
- Hughes, O.F. (1998), *Public Management and Administration: An Introduction*. Saith Yana : Mc Millan Education Pty Ltd
- Husein Umar (2003). *Evaluasi Kinerja Perusahaan, teknik evaluasi bisnis dan kinerja perusahaan secara komprehensif, kuantitatif, dan modern*. Cetakan kedua, Jakarta: PT Gramedia.
- Irawan, Prasetya (1994), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: STIA LAN RI Press.
- _____ (2000), *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta, STIA LAN RI Press
- _____ (2003), *Logika dan prosedur penelitian, Pengantar Teori dan Panduan Praktis Penelitian Sosial Bagi Mahasiswa dan Peneliti Pemula*, Jakarta: STIA LAN RI Press.
- John Whitmore, (1997), *Coaching for performance; seni mengarahkan untuk mendongkrak Kinerja*, terjemahan Dwi Herly Purnomo dan Louis Novianto, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kartini Karton (2005) *pakah Kepemimpinan Abnormal Itu ?*, Rajawali Press.
- Locke Edwin (1960). Lewat publikasi artikelnya 'Toward a Theory of Task Motivation ad lcentives'
- Kasim, Azhar,(1993) *Pengukuran Efektivitas dalam Organisasi*, Jakarta : Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Komaruddin, A. (1993) *Ensiklopedia Manajemen*, Bandung : Alumni
- Mangkunegara, Anwar Prabu (2000) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Moekijat,(1999) *Kamus Manajemen*, Bandung: Penerbit Mandar Maju,
- Moloeng, lexy J. (2004). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.

- _____ (1997) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Penerbit Gajah Mada University Press.
- Maslow.H. Abraham (1968) . *Toward a Psychology of Being*, 2d ed. New York: D. Van Nostrad
- M. S. P. Hasibuan, 2007, *Manajemen SDM*, Edisi Revisi PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta Rakesarasin, 1996
- Poerwadarminta, W.J.S, (1993), *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka.
- Ravianto, J. (1985) *Produktivitas dan mutu kehidupan*, Jakarta : Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas.
- _____ (1986) *Produktivitas dan Pengukuran*, Jakarta: Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas
- Rivai & Basri, (2004) *Penilaian Kinerja*, Jakarta : Gunung Agung
- Rivai, Veithzal dan Basri. (2005). *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Raja grafindo Persada.
- Simanjuntak, Payaman J.(1985), *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Lembaga Penerbit FE UI.
- _____ (2012), *Perencanaan Sumber Daya Manusia Stratejik*, Jakarta: STIA LAN, Program Pasca Sarjana.
- Simamora, Henry, (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua.STIE : YKPN
- Sinungan, Muchdarsyah, (1955), *Produktivitas Apa dan Bagaimana*, Jakarta : Bumi Aksara
- Suharsimi Arikunto. 1998. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Sulistiyani, Ambar T. dan Rosidah (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu:
- Suprihanto, (1996) *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE
- Sondang P. Siagian, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Stephen P. Robbin dan Mary Coutler, 2001, *Manajemen*, Edisi Bahasa Indonesia, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Sugiyono, 2005, *Statistik Untuk Penelitian*, Alfabeta, Jakarta.
- Tika, P. (2006). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT.Bumi.Aksara.
- Wahab, Solichin Abdul. 2001. *Analisis Kebijakan : Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijakan* Negara. Bumi Aksara. Jakarta
- Waldron, L. and Smith, I (1990), *Performance Appraisal : Question and Answers, Occasional Papers*, Canberra : Australian Government Publishing Service.
- Wibowo (2011), *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- _____ (2012), *Manajemen Perubahan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Dokumen dan Sumber Lain

Keputusan Kasau Nomor Kep/646/XII/2012 Tanggal 14 Desember 2012 Tentang penilaian kinerja.

Pedoman Tugas Pokok Lanud Soewondo Peraturan Panglima TNI, Nomor : Perpang/93/XI/2011 tentang Petunjuk Administrasi Penilaian dan Perhitungan Beban Kerja di

*Lingkungan Tentara Nasional
Indonesia.*

Sekretariat Negara, Undang-undang No. 34
tahun 2004 tentang TNI, Jakarta, 2004.

*Jurnal-sdm.blogspot.com/2009/10/macam-
gaya-kepemimpinan-
kepemimpinan.html.*

Wikipedia