

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang masalah

Peter Drucker (1992) mengemukakan bahwa ketika pertama kali organisasi modern terbentuk pada masa revolusi industri, satu-satunya prototip organisasi yang memiliki kelebihan dibandingkan organisasi lainnya, dan sesuai untuk mengantisipasi perubahan perkembangan lingkungan eksternal yang pesat pada masa tersebut adalah organisasi militer. Organisasi militer dikenal sebagai salah satu organisasi tertua di muka bumi. Pada organisasi militer terdapat beberapa faktor atau ciri yang bersifat tetap, seperti adanya loyalitas pada kelompok, kedisiplinan, semangat kesatuan, hierarki jabatan, dan rentang komando.

Tentara Nasional Indonesia (TNI) adalah alat pertahanan negara, yang merupakan komponen utama dari sistem pertahanan negara, dengan sikap selalu siap mengabdikan dirinya, rela berkorban demi tujuan membela dan mempertahankan Negara Republik Indonesia. Dalam pencapaian tujuan tersebut harus didasari dengan niat dan harapan serta loyalitas anggota, sehingga setiap anggota dapat melakukan tugasnya dengan ikhlas. Etika dan moral prajurit TNI harus dapat menyesuaikan dengan norma-norma yang berlaku di tengah masyarakat. Loyalitas prajurit TNI adalah kesetiaan pada prinsip-prinsip yang sesuai Pancasila, UUD 1945, NKRI, Bhinneka Tunggal Ika dalam hal kehidupan berbangsa dan bernegara. Loyalitas berarti mengindahkan etika dan

estetika sebagai amanah. Loyalitas terkandung beberapa unsur diantaranya pengorbanan, kepatuhan, komitmen, ketaatan dan kesetiaan. Mengacu dari pengertian loyalitas maka mengandung pengertian bahwa seseorang dikatakan memiliki loyalitas jika seseorang tersebut memiliki kepatuhan dan kesetiaan terhadap organisasi/seseorang. TNI sebagai salah satu alat pertahanan negara memang sangat menjunjung tinggi loyalitas hal ini terkait dengan tugas dan peran TNI dalam negara. Prajurit TNI dibentuk untuk memiliki jiwa loyal. Loyalitas hanya satu garis yaitu mulai dari Pimpinan Tertinggi TNI, Panglima TNI, Kepala Staf Angkatan, Dankormar, Komandan Batalyon, Komandan Kompi, Komandan Peleton. (tangerangonline, 1 Mei 2019)

Panglima TNI Jenderal Gatot Nurmantyo (CNN Indonesia, 20 Januari 2017) menegaskan, seluruh prajurit wajib memiliki loyalitas terhadap institusi. Beliau menilai loyalitas adalah inti kehormatan seorang prajurit TNI. Di tengah perkembangan zaman, Gatot mengingatkan kepada seluruh personel wajib menjaga martabat TNI di mata masyarakat. Sebab loyalitas menjadi ciri pembeda antara tentara dengan kelompok bersenjata. “Tanpa loyalitas, bukan lagi TNI, melainkan gerombolan liar bersenjata,” kata Gatot di Jakarta.

Martin (2012), secara umum mendefinisikan ada tiga bentuk loyalitas penting dalam pekerjaan yaitu loyalitas pada organisasi, loyalitas kerja / profesi dan loyalitas panggilan. Bentuk loyalitas yang pertama dan paling sederhana adalah loyalitas pada perusahaan atau organisasi. Di sini anggota TNI merasa “hidup dan matinya” diperuntukkan dimana dirinya bekerja, organisasi akan dengan mudah memberi label “tidak loyal” kepada anggotanya bila mereka tidak

mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasan / organisasi. Sebagai Prajurit, wajib melaksanakan perintah atasan, mematuhi dan melaksanakan norma-norma. Hal ini disampaikan pula oleh Letda Sus Rizki Pribadi sebagai Kakum Lanud Maimun Saleh (Pen Lanud Mus, 15 Januari 2020), mengatakan bahwa setiap Prajurit bisa dikenai sanksi hukum yang berlaku apabila prajurit tersebut tidak menjalankan perintah/ tidak melaksanakan penghormatan kepada seorang atasan karena bersikap hormat merupakan loyalitas tegak lurus kepada atasan, yang didasarkan kesadaran bahwa loyalitas sangat diperlukan untuk menegakkan kehormatan militer apalagi seorang prajurit sampai melakukan disersi itu sangat merugikan baik secara pribadi, keluarga, maupun organisasi atau kedinasan.

Loyalitas level kedua yakni loyalitas pada profesi. Dalam hal ini, anggota tidak hanya bekerja di suatu organisasi, tetapi berupaya memberikan kontribusi bagi organisasi melalui profesi. Dimanapun seseorang bekerja, akhirnya bukan lagi menjadi isu penting. Yang utama bagi anggota organisasi yang membangun loyalitas pada level dua ini adalah memberikan nilai dan kontribusi semaksimal mungkin dimanapun mereka berkarya dan bertugas. Dalam pikiran anggota TNI, kontribusi mereka adalah melalui kualitas pekerjaannya sebagai seseorang yang profesional. Namun di era saat ini tuntutan organisasi bukanlah hanya sekedar loyal tetapi loyal plus kontribusinya. Jadi, organisasi menganggap bahwa anggota TNI yang loyal adalah yang memberikan kontribusi. Yang tidak produktif, tidak berguna dan tidak menghasilkan maka akan mendapatkan teguran atau pembinaan.

Loyalitas tertinggi serta terpenting yang membuat pekerjaan begitu bermakna adalah loyalitas panggilan. Dalam hal ini orang tidak hanya sekedar bekerja melainkan memiliki pemaknaan yang lebih dalam mengapa dirinya bekerja di suatu organisasi. Singkatnya, orang yang mencapai level ini menemukan alasan yang lebih mendalam bagi pekerjaan yang dilakukan yang membuatnya setia pada profesinya. Dalam melakukan tugasnya, anggota TNI dituntut untuk selalu siap kapanpun dan dimanapun. Dalam melakukan tugasnya, para anggota TNI harus siap dengan resiko kerja yang mungkin terjadi dilapangan. Pangdam IX Udayana, Mayjen TNI Benny Susianto menekankan bahwa prajurit harus loyalitas. Sikap loyalitas prajurit harus dibangun dimanapun bertugas. Loyalitas pimpinan kepada bawahan, loyalitas bawahan kepada pimpinan, kepada sesama juga antar institusi harus dibangun karena itu kekuatan. “Dari loyalitas itu lahir ketaatan, kesetiaan. Karena kalau loyal terhadap sesama terhadap institusi maka akan lahir ketaatan, kedisiplinan dalam organisasi. Sikap loyalitas menjadi hal yang mutlak dalam organisasi,” ingat Benny (NTTOnlinenow.com, 25 April 2018). Satrohadiwiryono (2003) mengatakan orang yang memiliki loyalitas yang tinggi maka otomatis orang tersebut akan memiliki rasa tanggungjawab yang besar dalam melakukan pekerjaannya.

“Seorang pemimpin tempat yang terbaik adalah bersama dengan anak buah membantu memahami kesulitan yang dialaminya, bahkan tidak boleh membiarkan prajurit berada dalam kesulitan, karena menjadi seorang prajurit adalah suatu kebanggaan. Dimana TNI memiliki loyalitas dan kesetiaan tertinggi kepada NKRI serta loyalitas tegak lurus kepada Presiden”. Hal ini ditegaskan Panglima TNI

Jenderal TNI DR. Moeldoko saat memberikan pengarahan dihadapan lebih dari dua ribu prajurit TNI AD, TNI AL dan TNI AU yang berlangsung di Balai Diponegoro Makodam IV/Diponegoro (23 Januari 2015)).

Sebagai prajurit TNI, dituntut loyalitas tegak lurus kepada pimpinan atau komandan yang berada di kesatuan militer seperti Batalyon, Kodim, Korem maupun Kodam. Tentara Nasional Indonesia (TNI) dituntut untuk mengembangkan kepemimpinan yang handal, kredibel dan responsif terhadap tantangan tugas yang semakin berat. Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi orang lain, terutama bawahannya, terutama untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif pemimpin akan memberikan sumbangan yang nyata dalam pencapaian tujuan organisasi (Siagian, 2002). Pemimpin mengarahkan energi kepada individu yang mencoba mencapai sesuatu secara bersama. Secara umum pemimpin dan pengikut harus memiliki tujuan bersama. Namun dalam menjalankan kepemimpinan, pemimpin perlu memperhatikan gaya kepemimpinannya. Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2010). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat keterkaitan antara gaya kepemimpinan dengan pencapaian kinerja karyawan (Rivai, 2005).

Kepemimpinan TNI yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang mampu menghadapi tantangan tugas di era globalisasi dimana ancaman terhadap bangsa dan negara semakin kompleks meliputi ancaman militer maupun non militer. Kepemimpinan merupakan inti dalam suatu kelompok. Tanpa kepemimpinan, pengaturan sumber daya tidak berlangsung dengan baik. Bahkan buruknya kepemimpinan akan menghambat pencapaian tujuan. Kualitas kepemimpinan menjadi salah satu penentu keberlangsungan hidup organisasi pada era perubahan pesat saat ini. Istilah militer dalam kajian ini lebih terkait pada sebuah kelompok sosial atau organisasi masyarakat yang diberikan wewenang untuk menguasai senjata dan menggunakannya, guna mempertahankan kemerdekaan dan kedaulatan suatu negara dari serangan negara lain. Selain itu pula, militer di sini juga merupakan organisasi resmi angkatan bersenjata yang diakui oleh suatu negara.

Hubungan antara karyawan dengan pimpinan sangat penting dalam menaikkan produktivitas kerja. Loyalitas karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan sehingga karyawan akan merasakan bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (*sense of belonging*).

Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin (bawahan) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan bawahan akan menentukan sejauhmana bawahan mencapai tujuan atau harapan pimpinan. Pimpinan mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi. Pemahaman akan tugas-

tugas yang diemban, dan pemahaman karakteristik bawahannya, maka seorang pemimpin akan dapat memberikan bimbingan, dorongan, apresiasi serta motivasi kepada seluruh anggotanya untuk mencapai tujuan. Jika dalam proses interaksi tersebut berhasil dengan baik, maka dapat meningkatkan kinerja karyawan, bekerja dengan ikhlas dan semangat bahkan karyawan menjadi loyal pada organisasi atau perusahaan.

Menurut Nurman (2011) kepemimpinan ideal adalah kepemimpinan yang memiliki sifat bertanggung jawab untuk masa sekarang dan yang akan datang serta memiliki komitmen yang kuat atas ucapan dan prilakunya sehingga dapat diikuti oleh orang-orang yang dipimpinnya sesuai dengan tujuan organisasi. Kualitas kepemimpinan yang punya komitmen kukuh pada kebenaran, mampu mempertemukan semua unsur dalam organisasi, melalui pendekatan yang egaliter dan demokratis.

Bass dalam Yukl (2010) mendefenisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Adanya penerapan kepemimpinan transformasional, bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pemimpinnya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan. Kepemimpinan transformasional dewasa ini dianggap sebagai kepemimpinan efektif yang relevan diterapkan di mana pun untuk segala jenis situasi, serta mampu menghasilkan suatu prestasi kerja yang luar biasa bagi sebuah organisasi. Perilaku kepemimpinan

transformatif menurut Yukl (2010) adalah stimulasi intelektual, pertimbangan individual, motivasi inspirasional dan pengaruh idealis.

Menurut Gibson (2001), kepemimpinan transformatif adalah sebuah kemampuan untuk memberi inspirasi dan motivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara tradisional dan untuk imbalan internal.

Hasil penelitian Julian Nor (2017) diketahui bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel loyalitas karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dengan semakin baik gaya kepemimpinan maka semakin meningkatnya loyalitas karyawan. Dari hasil analisis dapat membuktikan bahwa dengan adanya kepemimpinan yang mampu memberi umpan balik positif ketika pekerjaan dilakukan dengan baik dan memberi pengakuan khusus maka terjadi peningkatan loyalitas karyawan kepada perusahaan. Selain itu, upaya pimpinan untuk memberikan pujian ketika karyawan melebihi produktivitas normal dan memberikan pengakuan atas pencapaian kinerja yang baik maka dengan sendirinya akan meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut. Seorang pemimpin dapat memotivasi seorang pekerjanya dengan baik sehingga memiliki semangat kerja yang tinggi dan memiliki loyalitas terhadap pekerjaannya (Yukl G. A., 2010).

Peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja karyawan pada organisasi terbukti dari hasil penelitian Prasetyo (2017) menyatakan terdapat pengaruh yang kuat antara kepemimpinan transformatif dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja prajurit. Penelitian lain yang mendukung

dilakukan oleh Andrie (2015) mengenai adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja anggota kepolisian. Demikian juga penelitian yang dilakukan Wellyanto dan Halim (2019) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Hal ini mendorong peneliti untuk melakukan observasi dan wawancara pada anggota TNI di Puspenerbad Skadron 31 Semarang. Adanya pergantian pemimpin berpengaruh terhadap loyalitas para anggota, hal ini terlihat ketika peneliti melakukan observasi pada para anggota, hasil observasi selama kurang lebih 3 bulan perpindahan pimpinan maka bisa disimpulkan, pemimpin “A” memberikan perintah dan anggota melaksanakan kurang dengan semangat, namun ketika pergantian dengan pemimpin “B” maka nampak para anggota dengan semangat melaksanakan tugas sebelum diperintahkan. Bahkan untuk melakukan tugas setelah jam kerja juga dilakukan dengan senang hati oleh anggota. Antusiasme anggota dalam melaksanakan tugas nampak berbeda dengan pemimpin yang berbeda. Hasil wawancara didapatkan beberapa pendapat dari para anggota, antara lain : ada anggota yang menyampaikan bahwa pemimpin yang memberikan perhatian pada anggota itu yang membuat mereka lebih semangat dalam bekerja, ada juga yang menyampaikan bahwa pimpinan yang memberikan apresiasi dalam bentuk apapun pada anggotanya itu yang diinginkan. Beberapa anggota juga menyampaikan tentang loyalitas yang mereka lakukan terlebih karena pemimpin yang mengerti dan memperhatikan anggota. Namun ada juga dua orang yang menyampaikan bahwa mereka melaksanakan tugas karena kewajiban, tidak

tergantung pada pemimpin, meskipun menurut mereka sebenarnya pemimpin yang baik itu penting juga untuk mendukung mereka dalam bekerja. Hasil penelitian Prasetyo (2017) justru menunjukkan hasil yang bertolak belakang dimana tidak terdapat pengaruh yang kuat antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja prajurit. Hal ini disebabkan sebagai prajurit TNI, dituntut loyalitas tegak lurus kepada pimpinan atau komandan yang berada di kesatuan militer.

Oleh karena itulah berdasarkan paparan latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk mendalami lebih lanjut mengenai “Hubungan kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas kerja pada anggota TNI AD di Puspenerbad Skadron 31 Semarang”.

B. Rumusan penelitian

Berdasarkan penjelasan dari latar belakang di atas, maka rumusan penelitian ini adalah “Apakah ada hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap loyalitas kerja pada anggota TNI AD di Puspenerbad Skadron 31 Semarang ?”

C. Tujuan penelitian

Berdasarkan rumusan penelitian di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap loyalitas kerja pada anggota TNI AD di Puspenerbad Skadron 31 Semarang.

D. Manfaat penelitian

1. Manfaat teorities

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih bagi ilmu pengetahuan khususnya psikologi industri dan organisasi yang terkait kepemimpinan transformasional dengan loyalitas kerja pada anggota TNI AD di Puspenerbad Skadron 31 Semarang.

2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran praktis kepada anggota TNI AD, organisasi serta peneliti selanjutnya terkait dengan loyalitas dalam bekerja dan pemimpin yang transformasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustini, F. (2010). *Manajemen sumber daya manusia lanjutan*. Medan: Madenatera
- Avolio, B. J. (2013). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Azwar, S. (2010). *Metode penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bass, B. (1998). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American Psychological Association*. 52 (2),.130-139.
- Dessler, G. (2001). *Manajemen sumber daya manusia*. Jilid II. Jakarta : PT Indeks
- Gibson. (2001). *Organisasi perilaku, struktur, proses*. Edisi V. Jakarta : Erlangga
- Hasibuan, M. S. P. (2003). *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi revisi keenam. Bandung : Bumi Aksara Group
- Indrapradja, F. (2014). Kepemimpinan transformasional. *Artikel*. Jakarta : Kompasiana.
- Julian Nor. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap loyalitas kerja karyawan bebek goreng Kalijo Banjarnasain. *Skripsi*. Malang : Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya
- Kusumo, B.C.S. (2006). Hubungan antara persepsi terhadap iklim organisasi dan Kepuasan imbalan kerja dengan loyalitas kerja pada karyawan. *Skripsi (tidak diterbitkan)*. Surakarta: Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Khuong, N. M & Bui D. T. (2013). Factor influencing employee loyalty directly and indirectly through job satisfaction. *International Journal of Current Research and Academic Review*, 1(4), 81-95.
- Martin, S.M & Anwar, Y. (2012). Impact of corporate social responsibility toward firm value and profitability. *The Business Review*, 19. Cambrige
- Nitisemito, S. A. (2001). *Manajemen personalia : Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta Timur : Ghalia Indonesia
- O'Leary, E. (2001). *Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Yogyakarta : Andi Offset.

- Prasetyo. (2017). Pengaruh kekuatan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja Prajurit Batalyon Perhubungan. *Jurnal Prodi. Strategi dan Kampanye Militer* | Agustus 2017 | Volume 3 Nomor 2
- Poerwopoespito, F, Z. (2005). *Mengatasi krisis manusia di perusahaan*. Jakarta: Gramedia
- Rivai. (2005). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. ed. 2-6 Jakarta Rajawali Pers
- Robbins, S.P. (2007). *Perilaku organisasi jilid I*. Jakarta: PT. Indeks Grup Gramedia.
- Sastrohadiwiryo, B.S. (2003). *Manajemen tenaga kerja Indonesia* (Edisi kedua). Jakarta : PT Bumi Aksara
- Saydam, G. (2004). *Manajemen sumber daya manusia : Suatu pendekatan mikro (Dalam Tanya Jawab)*. Jakarta : Djambatan
- Siagian, P. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Simamora. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*, Edisi 2. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Soegandhi, Vannecia M, *et al.* (2013). *Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas kerja terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim. AGORA*, 1(1)
- Steers, R.M. & Porter, L. W. (2004). *Motivation and work behavior*. New York: Mc Graw-Hill Book Company.
- Suyanto, S. (2011). *Analisis regresi untuk uji hipotesis*. Yogyakarta : Caps.
- Swandari, F. (2003). Menjadi perusahaan yang survive dengan transformasional leadership. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 1 (2), 93-100
- Wutun, R.P. (2001). *Persepsi karyawan tentang perilaku kepemimpinan atasan. Skripsi*. Jakarta : Bagian Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
- Yukl, G.A. (2010). Managerial leadership : Are view of theory and research, *Journal of Management*, 15 (2), 251-289