

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pusat Hidrografi dan Oseanografi TNI Angkatan Laut (Pushidrosal) sebagai salah satu Kotama Pembinaan di Lingkungan TNI AL, sebagaimana dijabarkan dalam Perpres RI No. 62 Tahun 2016 tentang Susunan Organisasi Tentara Nasional Indonesia (Pasal 109) bertugas menyelenggarakan pembinaan hidro-oseanografi (hidros) yang meliputi survei, penelitian, pemetaan laut, publikasi, penerapan lingkungan laut dan keselamatan navigasi pelayaran baik untuk kepentingan TNI maupun kepentingan umum. Tugas Pusat Hidrografi dan Oseanografi TNI AL tersebut diarahkan untuk menghasilkan produk-produk kenautikaan dari kegiatan survei dan pemetaan hidro-oseanografi (surtahidros) yang memiliki nilai penting dan strategis untuk mendukung kepentingan aspek opslat TNI/TNI AL maupun pelayanan umum. Pusat Hidrografi dan Oseanografi TNI AL selain mengemban tugas hidrografi militer juga mengemban tugas hidrografi sipil sebagaimana yang ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 1951 (PP No. 23/1951) dan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 164 Tahun 1960 (Keppres RI No. 164/1960) sebagai landasan hukum penyelenggaraan fungsi hidrografi di Indonesia, sehingga ditinjau dari aspek legal Pusat Hidrografi dan Oseanografi TNI AL mengemban fungsi ganda mendukung kepentingan publik maupun kepentingan militer. Pusat Hidrografi dan Oseanografi TNI AL dengan multi fungsi ini menjadi

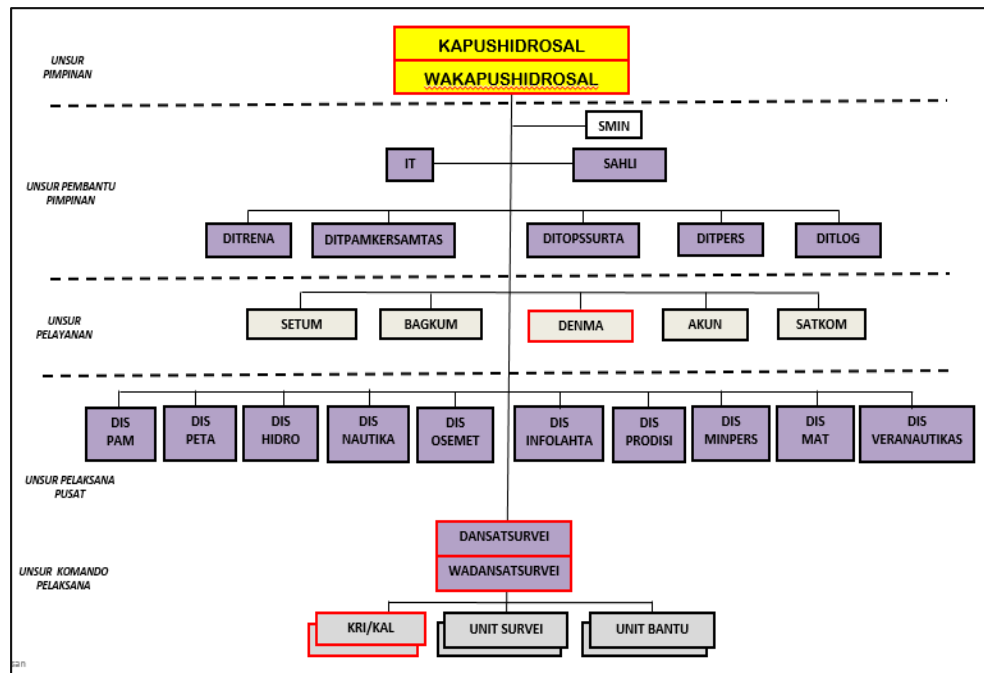
satu-satunya Balakpus Mabesal yang bersifat spesifik dan tidak dimiliki oleh lembaga-lembaga militer lainnya baik di jajaran TNI AL maupun TNI.

Pada kapasitasnya sebagai lembaga hidrografi sipil, Pusat Hidrografi dan Oseanografi TNI AL mengemban tugas sebagai penanggung jawab dalam memberikan jaminan keselamatan dan keamanan pelayaran di seluruh wilayah perairan dan yurisdiksi Indonesia. Pada kedudukan demikian, Pusat Hidrografi dan Oseanografi TNI AL memiliki wewenang sesuai fungsi kelembagaannya ditunjuk sebagai wakil negara Republik Indonesia di Lembaga Hidrografi Dunia atau *International Hydrographic Organization* (IHO) dan *East Asia Hydrographic Commission* (EAHC). Selain itu, menjadi anggota tim delegasi pemerintah RI di beberapa organisasi profesi internasional di bidang Hidrografi, seperti, *International Maritime Organization* (IMO), *Intergovernmental Oceanographic Commission* (IOC), UNCSGN (*United Nations Conference on Standardization of Geographical Names*) dan UNGEGN (*United Nations Groups of Experts on Geographical Names*).

Terkait dengan tugas tersebut, Pusat Hidrografi dan Oseanografi TNI AL berkewajiban untuk mematuhi dan melaksanakan ketentuan-ketentuan internasional terkait dengan kegiatan surta hidros untuk keselamatan navigasi di laut (*Safety of Navigation at Sea*), juga dituntut untuk menjaga dan meningkatkan kualitas produk-produknya, seperti Peta Laut dan Publikasi Navigasi serta produk peta-peta tematiknya. Konsekuensi logisnya, dihadapkan pada tuntutan terhadap kualitas produk Pusat Hidrografi dan Oseanografi TNI AL yang harus memenuhi standar internasional karena kualitas produk yang dihasilkan akan menjadi perhatian dan

kepentingan nasional maupun internasional. Di sisi lain, dengan semakin menguatnya tuntutan (*issue*) yang terkait dengan keamanan maritim (*maritime security*) dan penetapan batas maritim (*maritime boundary delimitations*), serta kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang surta kelautan yang demikian cepat, membutuhkan postur dan profil organisasi Pusat Hidrografi dan Oseanografi TNI AL yang memiliki kewenangan, kapasitas dan kedudukan lembaga (profil dan struktur organisasi) yang proporsional dan profesional.

Dihadapkan pada spektrum tantangan tugas yang semakin berat dan kompleks tersebut, maka Pusat Hidrografi dan Oseanografi TNI AL ke depan harus mampu mengesikapinya secara proporsional dan profesional dengan melakukan revitalisasi organisasi melalui validasi organisasi. Langkah tersebut tentunya harus dapat menjawab tantangan kritical yang dihadapinya dan sesuai dengan tugasnya sebagaimana diamanatkan dalam Keppres RI No. 164/1960 dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 1951 (PPRI No. 23/1951) maupun Keputusan Presiden RI No. 288 Tahun 1967 tentang *International Hydrographic Organization* (IHO), yaitu mengemban fungsi sebagai Lembaga Hidrografi di Indonesia serta tetap memiliki rantai komando dengan TNI AL yang memiliki kewenangan memadai sesuai embanan fungsi gandanya. Berikut struktur organisasi yang ada di Pusat Hidrografi dan Oseanografi TNI AL, dibawah ini :



Sumber : Direktorat Perencanaan Pushidrosal (2016)

Gambar 1.1

Struktur Organisasi Pushidrosal

Kewajiban – kewajiban seperti di atas, maka Prajurit yang berada di lingkup kerja Pusat Hidrografi dan Oseanografi TNI AL harus memiliki kinerja yang stabil atau meningkat. Berdasarkan wawancara yang dilaksanakan terhadap Staf personel Pusat Hidrografi dan Oseanografi TNI AL tanggal 1 dan 2 Juni 2019 diperoleh data personel sejumlah 719 yang terdiri dari Perwira 221 orang, Bintara 253 orang dan Tamtama 181 orang serta PNS 64 orang. Staf personel menjelaskan bahwa masih terdapat anggota yang kinerjanya belum optimal. Hal itu ditandai dengan masih adanya personel pada saat jam kerja tidak menggunakan waktu secara optimal untuk bekerja sehingga pencapaian kinerja sesuai produk dan hasil penyelesaian kinerja rendah dan kenyataannya mengalami naik turun (fluktuatif). Penjelasan tersebut didukung oleh data hasil produk dibawah ini :

Tabel 1.1**Daya Serap Anggaran Pushidrosal**

No	Tahun	Jenis Kegiatan		
		APBN	RM	PNBP
1	2	3	4	5
1	Th 2017	99.78%	99.10%	98.04%
2	Th 2018	99.33%	100.05%	97.85%

Sumber : Direktorat Perencanaan (2019)

Dari observasi awal dan tabel diatas tampak bahwa data total pencapaian daya serap yang tidak optimal dari yang telah ditetapkan. Tabel daya serap di atas dapat dilihat juga bahwa masih ada sisa anggaran yang tidak terpakai untuk kegiatan yang dikembalikan ke kas negara, padahal jika dimaksimalkan sesuai dengan perencanaan akan mendapatkan hasil yang sesuai target.

Hasil wawancara dikatakan oleh staf personel Pusat Hidrografi dan Oseanografi TNI AL menunjukkan bahwa kinerja anggota Pusat Hidrografi dan Oseanografi TNI AL masih dapat ditingkatkan dengan didukung oleh peran pemimpin. Dengan pemimpin yang baru akan diikuti gaya kepemimpinan yang baru pula, dimana prajurit butuh adaptasi dengan pemimpin yang baru sehingga terjadinya fluktuatif kinerja prajurit Pusat Hidrografi dan Oseanografi TNI AL. Pemimpin merupakan individu yang membantu orang lain untuk mencapai tujuan mereka (Kreitner & Kincki, 2014). Sedangkan untuk pergantian kepemimpinan pasti akan diikuti pergantian program kerja baik secara menyeluruh ataupun sebagian. Selain pergantian program kerja, gaya kepemimpinan yang di adopsi pasti

akan berbeda pula. Dengan pergantian pemimpin yang baru maka gaya kepemimpinan akan berubah, sehingga pegawai harus menyesuaikan diri. Proses penyesuaian diri prajurit itu sendiri mempengaruhi kinerjanya. Hal ini dikarenakan konsentrasi dari prajurit sedikit terpecah antara tugas dan penyesuaian diri dengan gaya kepemimpinan yang baru.

Selain pergantian kepemimpinan, Pusat Hidrografi dan Oseanografi TNI AL juga mengadakan berbagai macam pelatihan untuk prajurit. Pelatihan secara otomatis merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja prajurit Pusat Hidrografi dan Oseanografi TNI AL, karena dengan banyaknya pelatihan maka prajurit akan semakin terampil dalam menjalankan tugasnya. Program pelatihan yang diberikan oleh organisasi merupakan salah satu cara yang dapat meningkatkan kinerja dari setiap individu (Jehanzeb & Ahmed Bashir, 2013). Tidak hanya berpengaruh pada kinerja, pelatihan juga saling berkaitan erat sebagai pendorong motivasi setiap individu untuk mendapatkan hasil kerja yang lebih baik. Namun, tidak semua individu yang mengikuti pelatihan dapat sukses atau melakukan pekerjaannya dengan baik dikarenakan adanya beberapa hal diantaranya ketidakpuasan terhadap pekerjaan dan pandangan serta harapan yang negatif terhadap pelatihan tersebut (Jodlbauer, Selenko, Batinic, & Stiglbauer, 2012). Dengan banyaknya pelatihan maka prajurit akan semakin terampil dalam menjalankan tugasnya, berikut jumlah peserta beberapa latihan yang diadakan Pusat Hidrografi dan Oseanografi TNI AL selama 3 tahun terakhir.

Tabel 1.2

Daftar Jumlah Peserta Latihan Pushidrosal

No	Nama latihan	Jumlah Peserta		
		2016	2017	2018
1	Latihan Operasi Matra Laut	-	134	130
2	Latihan Operasi Survei dan Pemetaan	223	251	229

Sumber : Direktorat Operasi Survei dan Pemetaan (2019)

Dari tabel diatas, terlihat belum optimalnya keterlibatan jumlah peserta yang dilibatkan pada latihan yang dilaksanakan, hal ini secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi output yang dihasilkan oleh Pusat Hidrografi dan Oseanografi TNI AL. Berdasarkan penelitian pendahuluan ke Staf Perencanaan operasi dan Latihan bahwa kegiatan tersebut semestinya dapat ditambah jumlah personel yang mengikuti latihan. Dapat disimpulkan bahwa para prajurit yang ditugaskan perlu peningkatan kinerja dan motivasi sehingga semua tugas, peran dan fungsi Pusat Hidrografi dan Oseanografi TNI AL dapat berlangsung secara optimal.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja prajurit Pusat Hidrografi dan Oseanografi TNI AL yaitu *self efficacy*. Pergantian kepemimpinan dan pelatihan yang dijalani akan mempengaruhi keyakinan prajurit untuk melaksanakan tugas yang dibebankan. *Self efficacy* sangat diperlukan dalam mengembangkan kinerja prajurit karena dengan adanya *self efficacy* dalam diri prajurit akan menimbulkan keyakinan akan kemampuan dirinya menyelesaikan pekerjaan yang diberikan atasanya secara tepat waktu. *Self efficacy* menjadi lebih terlibat dalam tugas mereka

dan kemudian, pada gilirannya, meningkatkan kinerja, yang meningkatkan efikasi lebih jauh. Perubahan dalam *self efficacy* dari waktu ke waktu terkait dengan perubahan dalam kinerja kreatif (Robbins & Judge, 2013).

Disisi lain, berdasarkan teori dan hasil penelitian tentang gaya kepemimpinan kharismatik, Pelatihan dan kinerja serta hubungan antara gaya kepemimpinan, pelatihan , kinerja terdapat hubungan yang dijelaskan berikut :

Pertama adanya pengaruh antara gaya kepemimpinan kharismatik dengan kinerja (Kreitner & Kincki, 2014). Kedua, adanya pengaruh pelatihan terhadap kinerja (Jehanzeb & Ahmed Bashir (2013); Jodlbauer, Selenko, Batinic, & Stiglbauer(2012)). Ketiga adanya pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja (Robbins & Judge, 2013). Hasil hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan *self efficacy* merupakan variable yang berpengaruh terhadap kinerja personel suatu organisasi. Disamping itu *self efficacy* sangat mungkin dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang bersifat kharismatik . Dengan demikian, untuk meningkatkan kinerja personel memungkinkan untuk dilakukan melalui peningkatan *self efficacy* serta peningkatan pelatihan dan kepemimpinan kharismatik pada organisasi tersebut.

Merujuk kepada kondisi yang ada saat ini sebagaimana disajikan pada hasil penelitian pendahuluan di Pusat Hidrografi dan Oseanografi TNI AL yang menyatakan perlunya peningkatan kinerja, ditunjang dengan teori dan penelitian terdahulu bahwa kepemimpinan kharismatik dan pelatihan mempengaruhi secara positif terhadap kinerja personel di organisasi, maka dimungkinkan untuk

melakukan penelitian bagaimana pengaruh kepemimpinan kharismatik dan pelatihan terhadap kinerja prajurit Pusat Hidrografi dan Oseanografi TNI AL dengan *self efficacy* sebagai variable intervening.

Hal yang membedakan pada penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah penelitian terdahulu belum secara komprehensif membahas pengaruh kepemimpinan kharismatik terhadap kinerja serta pengaruh kepemimpinan kharismatik dan pelatihan terhadap kinerja dengan *self efficacy*. Sedangkan perbedaan lainnya adalah lokus penelitian di lingkungan militer yang memiliki ciri khas lain sehingga sangat mungkin akan memiliki perbedaan dalam hasil penelitian yang akan dilakukan. Penelitian yang dilaksanakan ini diharapkan dapat diperoleh masukan berkaitan dengan hal yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja prajurit Pusat Hidrografi dan Oseanografi TNI AL. Hal penting lainnya adalah bahwa gaya kepemimpinan kharismatik dilingkungan militer merupakan hal yang sangat penting. Hal ini sangat jelas terlihat dari struktur organisasi TNI yang merupakan organisasi komando dengan direksi yang jelas dan tegas.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, penulis merumuskan masalah di Pusat Hidrografi dan Oseanografi TNI AL dalam penelitian ini antara lain:

- 1) Apakah kepemimpinan kharismatik berpengaruh terhadap *self efficacy* prajurit?
- 2) Apakah kepemimpinan kharismatik berpengaruh terhadap kinerja prajurit?

- 3) Apakah pelatihan berpengaruh terhadap *self efficacy* prajurit?
- 4) Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja prajurit?
- 5) Apakah *self efficacy* berpengaruh terhadap kinerja prajurit?
- 6) Apakah *self efficacy* memediasi pengaruh kepemimpinan kharismatik terhadap kinerja prajurit?
- 7) Apakah *self efficacy* memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja prajurit?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar Belakang permasalahan yang telah dirumuskan, maka tujuan penelitian ini antara lain :

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan kharismatik terhadap *self efficacy* prajurit.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan kharismatik terhadap kinerja prajurit.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap *self efficacy* prajurit.
- 4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja prajurit.
- 5) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja prajurit.
- 6) Untuk mengetahui dan menganalisis peran mediasi *self efficacy* dalam pengaruh kepemimpinan kharismatik terhadap kinerja prajurit.

- 7) Untuk mengetahui dan menganalisis peran mediasi *self efficacy* dalam pengaruh pelatihan terhadap kinerja prajurit.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari tujuan di atas, maka hasil dalam penelitian ini akan memberikan informasi tentang bagaimanakah kepemimpinan kharismatik, *self efficacy* dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja prajurit di Pusat Hidrografi dan Oseanografi TNI AL. Adapun manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah :

- 1) Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran tentang pengembangan ilmu sumber daya manusia khususnya di bidang Survei dan Pemetaan serta Kenautikaan di Pusat Hidrografi dan Oseanografi TNI AL.

- 2) Manfaat Praktis

- a. Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan akan menambah khasanah keilmuan peneliti dan sebagai sarana untuk membandingkan aplikasi dan ilmu dalam praktek yang sebenarnya dengan teori yang peneliti peroleh selama mengikuti perkuliahan.

- b. Dapat memberikan masukan atau rekomendasi secara ilmiah kepada pemimpin institusi di Pusat Hidrografi dan Oseanografi TNI Angkatan Laut untuk menentukan kebijakan.