



CV. GREEN  
PUBLISHER

# Model Kepemimpinan Transformasional

Dalam Pengembangan  
Sumber Daya Prajurit

**TNI AD BATALYON  
KOMANDO  
469 KOPASGAT**

Agil Gillan Gumilar, S.S.T.Han., M.S.M

Dr Marbawi, S.E., M.Si

Dr. Anwar Puteh, S.E., M.E

Aiyub, S.E., M.Ec., Pd.D

Dr. Sapna Biby, S.E., M.Si

Dr. Yulius Darma, S.Ag., M.E



CV. GREEN  
PUBLISHER

# Model Kepemimpinan Transformasional Dalam Pengembangan Sumber Daya Prajurit

## **TNI AD BATAKAYON KOMANDO 469 KOPASGAT**

Agil Gillan Gumilar, S.S.T.Han., M.S.M  
Dr Marbawi, S.E., M.Si  
Dr. Anwar Puteh, S.E., M.E  
Aiyub, S.E., M.Ec., Pd.D  
Dr. Sapna Biby, S.E., M.Si  
Dr. Yulius Darma, S.Ag., M.E

## UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

### **Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4**

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan Karya Ilmiah ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

---

**MODEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
DALAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA  
PRAJURIT TNI AD BATALYON KOMANDO 469  
KOPASGAT**

**Penulis :**

**Agil Gillan Gumilar**

**Dr Marbawi, S.E., M.Si**

**Dr. Anwar Puteh, S.E., M.E**

**Aiyub, S.E., M.Ec., Pd.D**

**Dr. Sapna Biby, S.E., M.Si**

**Dr. Yulius Darma, S.Ag., M.E**

**Penerbit**

**CV. GREEN PUBLISHER INDONESIA**



**CV. GREEN  
PUBLISHER**

---

**MODEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
DALAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA  
PRAJURIT TNI AD BATALYON KOMANDO 469  
KOPASGAT**

Diterbitkan oleh:

CV. Green Publisher Indonesia

**PENERBIT CV. GREEN PUBLISHER INDONESIA  
(Grup Publikasi CV. SYNTAX CORPORATION  
INDONESIA)**

Anggota IKAPI (344/JBA/2019)

Alamat Redaksi:

Jl. Pangeran Cakrabuana Greenland Sendang

Blok F02 Sumber Cirebon, 45611

Telp. 08979649656

Email: [greenpublisher.id@gmail.com](mailto:greenpublisher.id@gmail.com)

Isi diluar tanggung jawab percetakan  
Hak Cipta Dilindungi Undang-undang Dilarang  
memperbanyak karya tulis dalam bentuk dan dengan  
cara apapun, tanpa ijin tertulis dari penerbit.

---

**MODEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
DALAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA  
PRAJURIT TNI AD BATALYON KOMANDO 469  
KOPASGAT**

**ISBN:**

978-623-88244-2-7

**Penulis:**

Agil Gillan Gumilar

Dr Marbawi, S.E., M.Si

Dr. Anwar Puteh, S.E., M.E

Aiyub, S.E., M.Ec., Pd.D

Dr. Sapna Biby, S.E., M.Si

Dr. Yulius Darma, S.Ag., M.E

**Editor:**

Isma Elan Maulani

**Penyunting:**

Diana Magfiroh

Komarudin

**Desain sampul dan tata letak:**

Tedi Herdianto

**Penerbit:**



CV. GREEN  
PUBLISHER

**CV. Green Publisher Indonesia**

---

Redaksi:

Jl. Pangeran Cakrabuana Greenland Sendang Blok F02

Sumber Cirebon, 45611

Telp. 08979649656

Email:

[greenpublisher.id@gmail.com](mailto:greenpublisher.id@gmail.com)

**Hak Cipta Dilindungi Undang-undang.**

---

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan buku ini yang berjudul “Model Kepemimpinan Transformasional dalam Pengembangan Sumber Daya Prajurit TNI AD Batalyon Komando 469 KOPASGAT”. Penulis menyadari bahwa jika bukan bantuan serta bimbingan maupun dukungan dari berbagai pihak sangat sulit bagi penulis untuk menyelesaikan buku ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada teman-teman yang sudah banyak membantu.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran dari para pembaca yang sifatnya membangun isi buku ini. Akhir kata, semoga buku ini bermanfaat bagi kita semua.

Lhokseumawe, Juni 2022

Agil Gillan Gumilar

---

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Peraturan Hak Cipta.....	ii
Halaman Sampul.....	iii
Halaman Penerbit .....	iv
Balik Halaman Judul .....	v
Alamat Redaksi .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Isi.....	x
Bab 1 Pendahuluan.....	1
Bab 2 Teori Kepemimpinan Transformasional.....	10
Bab 3 Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) ...	25
Bab 4 Kinerja Prajurit.....	39
Bab 5 Gambaran Umum.....	59
Bab 6 Kesimpulan dan Saran.....	117
Daftar Pustaka .....	121
Tentang Penulis.....	134

---

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**



---

Pengembangan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam organisasi bisnis, maupun lembaga publik saat ini sangat dibutuhkan dan menjadi tolak ukur kesuksesan sebuah organisasi, melihat fenomena selama ini yang terjadi pada organisasi bisnis terlihat bahwa peranan manajemen sumber daya manusia memegang peranan penting, menurut Bangun (2012) menyatakan bahwa sumber daya manusia didalam organisasi merupakan kunci keberhasilan organisasi, karena pada dasarnya sumber daya manusia yang merancang, memasang, mengoperasikan, dan memelihara dari sistem intergral tersebut, baik itu input, proses maupun output, peranan sumber daya manusia pada organisasi Kopasgat (Komando Pasukan Gerak Cepat) khususnya Batalyon Komando 469 Kopasgat sangat diperlukan dalam rangka pengembangan organisasi dan peningkatan kinerja prajurit.

Setiap prajurit pada Batalyon Komando 469 Kopasgat memiliki Standar Kualifikasi Personel (SKP). Menurut Keputusan Kepala Staf Angkatan Udara SKP

---

merupakan standar yang merupakan pedoman dasar dalam melaksanakan kegiatan Pembinaan Tenaga Manusia (Binteman) dan Pembinaan Personel (Binpers). Secara ideal penyusunan SKP membutuhkan syarat berupa : analisa organisasi, analisa jabatan dan analisa lingkungan kerja yang dilaksanakan secara nyata di tiap-tiap kotama/satker di jajaran Kopasgat khususnya pada Batalyon Komando 469 Kopasgat.

Kinerja menurut Robbins (2015) dan Suparyadi (2015) bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan yang telah dibebankan kepadanya, faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Robert L. Mathis & Jhon Jackson (2016) adalah kemampuan individual, tingkat usaha yang dicurahkan dan dukungan organisasi. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik adalah produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas. Menurut (Agus Dwiyanto, 2006) secara operasional dalam melaksanakan tugas pokoknya aparatur pemerintah memiliki beberapa

---

permasalahan yaitu: a) rentang kendali dalam pengambilan keputusan pemeliharaan bidang b) struktur jabatan strata perwira c) profesi dasar.

Pada era globalisasi seperti saat ini hampir semua negara berlomba-lomba untuk menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi dengan demikian masing-masing negara akan berupaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) secara maksimal, begitu juga dengan bangsa Indonesia, dimana saat ini pemerintah sedang berupaya untuk meningkatkan kemajuan bangsa diberbagai sektor, diantaranya adalah kemajuan sumber daya manusia Indonesia. Salah satu upaya pemerintah dalam meningkatkan kemampuan kualitas sumber daya manusia (SDM) dengan melaksanakan program Reformasi Birokrasi (RB), reformasi birokrasi yang dilakukan pemerintah Indonesia untuk mewujudkan good goverment pada akhirnya menuntut pemerintahan sekarang untuk menciptakan kinerja aparatur yang tinggi guna pengembangan pelayanan publik, pemerintah harus

---

mampu membangun dan meningkatkan kinerja di dalam lingkungannya.

Era globalisasi dengan segala perkembangannya telah membawa dampak terhadap perubahan tatanan kehidupan berbangsa dan bernegara di dunia termasuk Indonesia, bangsa Indonesia sedang menghadapi permasalahan yang sangat serius yaitu terpuruknya kondisi bangsa dalam segala aspek kehidupan nasional, pada hakekatnya kondisi bangsa sangat dipengaruhi oleh karakter kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk segera tanggap dan cepat menyikapi perubahan lingkungan strategis dari lingkup global, regional dan nasional.

Mengatasi permasalahan tersebut dibutuhkan kualitas kepemimpinan yang berkarakter berlandaskan kepada nilai-nilai luhur Pancasila pembinaan moral dan etika kepemimpinan harus ditingkatkan demi terwujudnya kepemimpinan yang memiliki pemikiran secara komprehensif integral, kepentingan yang berkarakter sangat penting untuk menggerakkan roda

---

organisasi dalam mencapai tujuan, karena pada hakekatnya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mengajak, mempengaruhi dan mengarahkan orang lain atau organisasi untuk melakukan sesuatu yang diinginkannya dalam undang-undang bahwa TNI (Tentara Nasional Indonesia) sebagai komponen utama dalam pertahanan negara. Apabila mempelajari sejarah TNI (Tentara Nasional Indonesia) adalah bagian dari komponen bangsa yang berjuang dan lahir untuk selanjutnya bersama-sama dengan rakyat dan komponen bangsa lainnya mengabdikan dan mengawal kelangsungan hidup dan keutuhan NKRI (Negara Kesatuan Republik Indonesia). Seiring dengan pasang surut kehidupan berbangsa dan bernegara, sebagai organisasi yang terstruktur dengan baik maka dalam perjalanan pengabdiannya TNI telah melahirkan pemimpin yang bercirikan militer sebagai ciri khas TNI dalam berperan menjaga keutuhan NKRI.

Menghadapi perkembangan SDM dalam kehidupan berbangsa dan bernegara dengan

---

memperhatikan dinamika global yang semakin dinamis, maka prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat sebagai bagian dari komponen bangsa memiliki tanggung jawab untuk menyiapkan pemimpin yang memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap setiap perubahan lingkungan yang terjadi dan memiliki integritas yang tinggi dalam mengelola organisasi TNI dengan berorientasi kepada kepentingan bangsa yang bersandar kepada kebhinnekaan sebagai ciri khas Indonesia serta kearifan Indonesia yang menjadi sumber inspirasi dalam membangun kelangsungan hidup berbangsa dan bernegara.

Guna meningkatkan peran dalam kehidupan berbangsa dan bernegara, Batalyon Komando 469 Kopasgat harus terus menerus meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam rangka menyiapkan dan membangun interaksi sosial yang dinamis dengan segenap komponen bangsa sekaligus sebagai upaya menyiapkan sumber daya pemimpin yang mampu mengakomodir berbagai kepentingan dan mampu

---

disinergikan dengan berbagai dinamika bangsa yang berkembang. Pemimpin Batalyon Komando 469 Kopasgat kedepan merupakan tokoh penting dari TNI jika kita mengacu kepada sejarah, maka TNI sudah seyogyanya memulai menerapkan dan mengembangkan pemimpin transformasional dengan mengedepankan persatuan, kesatuan, dan kearifan.

Pemahaman ini penting untuk menunjukkan jati diri kepemimpinan TNI yang sesungguhnya sangat fleksibel dan bercirikan kearifan Indonesia dan mampu mengkomunikasikan dengan berbagai komponen bangsa dalam rangka mempersiapkan pemimpin TNI sudah saatnya melalui tahapan penyiapan pemimpin sebagai hasil dari evaluasi lingkup pekerjaan, yang disusun berdasarkan lingkup tugas dan wewenang yang senantiasa berkembang, dengan menyusun lingkup tugas dan wewenang ke depan sehingga pemimpin TNI dapat mempersiapkan sejak dini pemimpin yang memiliki komitmen dan integritas yang tinggi dalam pengabdianya pada Negara.

---

Kinerja TNI khususnya Batalyon Komando 469 Kopasgat akan dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor penting adalah pengembangan sumber daya manusia, karena sumber daya manusia merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumberdaya lainnya yang dimiliki oleh Batalyon Komando 469 Kopasgat, pengembangan sumber daya manusia di dalam suatu instansi TNI memegang peranan yang sangat penting, semua prajurit yang bertugas dan bekerja wajib memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas aparatur negara.

---

# **BAB 2**

## **TEORI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**



---

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menginspirasi pegawai atau bawahan dengan cara memberikan motivator sehingga bawahan dapat berkembang dan mencapai kinerja yang tinggi pada suatu organisasi. Kepemimpinan transformasional termasuk dalam teori situasi, merupakan kepemimpinan yang memiliki visi kedepan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut kedalam organisasi, memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu pegawai untuk kreatif dan inovatif, membawa pembaharuan dalam kinerja manajemen, berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi.

### **Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Mas'ud (2004) *Leadership* (Kepemimpinan) adalah proses yang digunakan pimpinan untuk mengarahkan organisasi dan pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (anak buah/bawahannya). Robbins (2018)

---

mendefinisikan kepemimpinan (*leadership*) sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Luthans (2016) Selain pengaruh, kepemimpinan juga didefinisikan sebagai sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih dari hal-hal tertentu. Yulk (2015) membedakan antara manajemen dan kepemimpinan dengan pernyataan bahwa, *Management seeks produce predictability and allocating resources*; sedangkan *Leadership seeks to produce organization change*.

Pengertian ini mengatakan bahwa perbedaan terletak pada fungsi dan aktivitasnya. Kepemimpinan berkaitan dengan penanggulangan perubahan, sedangkan manajemen berkaitan dengan penanggulangan kompleksitas. Ini artinya kepemimpinan tidak hanya berarti memimpin manusia, tetapi juga memimpin perubahan, menentukan arah

---

dengan cara mengembangkan suatu visi masa depan, kemudian mereka menyatukan orang-orang dengan mengkomunikasikan visi ini dan menginspirasi mereka untuk mencapai tujuan organisasi , dalam Noor (2013). Gaya kepemimpinan berkenaan dengan cara-cara yang digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seorang manajer pada saat ia mempengaruhi perilaku bawahannya.

Menurut Hersey dan Blanchard (1992) “gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan melalui orang lain yang dipersepsikan orang-orang itu”. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor terpenting dari kesuksesan suatu organisasi. Flippo (1992) merumuskan gaya kepemimpinan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan orang dan personalia guna mengejar beberapa sasaran. Menurut House (2013) yang dikenal dengan *path-goal theory* menjelaskan bagaimana

---

seorang manajer mempengaruhi bawahannya melalui perilaku. Ada 4 tipe gaya kepemimpinan versi teori *path-goal* yaitu : kepemimpinan direktif (*directive leadership*), kepemimpinan suportif (*supportive leadership*), kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*), dan kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi (*achievement oriented*). Teori *path-goal* di dasarkan pada teori ekspektasi (pengharapan).

Menurut O'Leary (2001) gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Sedangkan menurut Bass dalam Yukl (2018) gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut sehingga mereka merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin.

---

Istilah kepemimpinan transformasional pertama sekali dicetuskan oleh Downton (1973) sebagai pendekatan penting untuk kepemimpinan, dimulai dengan karya klasik oleh sosiolog politis, James McGregor Burns yang bertajuk *leadership* (1978). Burns membedakan dua jenis kepemimpinan: *Transactional* dan *transformational*, kepemimpinan transaksional merujuk pada kumpulan model kepemimpinan yang berfokus pada pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan pengikutnya, sedangkan kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut.

Selanjutnya gaya kepemimpinan ini dikembangkan dalam konteks organisasi, dimana kepemimpinan transformasional peduli dengan perbaikan kinerja pengikut, dan mengembangkan pengikut ke potensi maksimal mereka (Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1990a) dalam Northouse (2013). Burns (1978) menyatakan

---

bahwa kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana pemimpin dan bawahan mengangkat satu sama lainnya ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. *"leaders and followers raise one another to higher levels of moralty and motivation"*, dimana pemimpin berusaha untuk mngubah kesadaran pengikutnya akan cita-cita dan nilai moral seperti persamaan, keadilan, kedamaian, serta kemanusiaan dan bukannya didasarkan emosi, seperti ketakutan, kecemburuan, ataupun kebencian.

Robbins (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Bass (1999) membagi kepemimpinan dalam dua gaya yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya kepemimpinan yang memperlakukan bawahan sebagai partner kerja dan menganggap mereka sudah dewasa dalam melaksanakan pekerjaan atau perintah. Sedangkan

---

kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang memperlakukan bawahan untuk mendapat sanksi/hukuman atau hadiah dalam pelaksanaan tugas/perintah.

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahan untuk bekerja demi tercapai sasaran organisasi dan memuaskan kebutuhan mereka pada tingkat lebih tinggi (Burn, 1978). Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) berdasarkan prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang (Nugroho, 2006). 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.

---

## **Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional**

Buku ini menggunakan konsep Robbins (2013) untuk mengukur kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

1. Karisma, ditandai dengan kekuatan visi dan penghayatan akan misi, menimbulkan hormat, meningkatkan optimisme, menekankan pentingnya tujuan, dan pemimpin akan membuat bawahan memiliki kepercayaan diri.
2. Inspirasional, mencakup kapasitas seorang pemimpin untuk menjadi panutan bagi bawahannya. Pemimpin menyampaikan tujuan yang jelas dan menjadi contoh yang baik bagi bawahannya.
3. Perhatian Individual, dapat berupa bimbingan dan mentoring kepada bawahan. Pemimpin memberikan perhatian personal terhadap bawahannya dan memberi perhatian khusus agar bawahan dapat mengembangkan kemampuan.
4. Stimulus Intelektual yakni kemampuan pemimpin

---

untuk menghilangkan keengganan bawahan untuk mencetuskan ide-ide, mendorong bawahan lebih kreatif dan menstimulus pemikiran dari bawahan dalam memecahkan permasalahan.

Kepemimpinan transformatif yang efektif memiliki karakteristik yang ideal sebagai pembawa perubahan dan pembaruan untuk menjadikan bangsa dan negara serta pemerintahan yang siap dan mampu berjuang bersama dalam mewujudkan cita-cita nasional. Sebagai pembawa perubahan maka pemimpin harus benar dan amanah karena menjadi panutan bagi kelompok reaksioner sehingga terbangun gerakan perubahan kolektif. Pemimpin sebagai pembaharu harus cerdas dan komunikatif dalam menggerakkan kelompok kreatif untuk mewujudkan visi dan misi sebagai kebutuhan bersama. Kepemimpinan transformatif yang efektif menyaratkan pribadi yang aspiratif dan akomodatif sehingga mampu mengajak seluruh komponen bangsa untuk melangkah bersama dalam mewujudkan tujuan bersama. Kepemimpinan

---

transformatif yang efektif dibangun sejak awal dari pembentukan karakter sebagai pribadi yang sadar dan cerdas serta peduli melalui pembelajaran yang interaktif dengan komunitas dan lingkungan, dalam Faisal (2014).

Menurut Luthans dalam Suparto (2007:39) ciri-ciri gaya kepemimpinan transformatif adalah:

1. Mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan (pembaruan);
2. Memiliki sifat pemberani;
3. Mempercayai orang lain;
4. Bertindak atas dasar sistem nilai (bukan atas dasar kepentingan individu, atau atas dasar kepentingan dan desakan kroninya);
5. Meningkatkan kemampuannya secara terus-menerus;
6. Memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas, dan tidak menentu, dan
7. Memiliki visi ke depan.

Menurut Burn dalam Yukl (2010) dalam Faisal (2014) menstranformasi kepemimpinan mempunyai ciri sebagai berikut:

- 
1. Antara pemimpin dan pengikut mempunyai tujuan bersama yang melukiskan nilai-nilai, motivasi, keinginan, kebutuhan, aspirasi dan harapan mereka. Pemimpin melihat tujuan itu dan bertindak atas namanya sendiri dan atas nama para pengikutnya.
  2. Walaupun pemimpin dan pengikut mempunyai tujuan bersama akan tetapi level motivasi dan potensi mereka untuk mencapai tujuan tersebut berbeda.
  3. Kepemimpinan menstransformasi berusaha mengembangkan sistem yang sedang berlangsung dengan mengemukakan visi yang mendorong berkembangnya masyarakat baru. Visi ini menghubungkan pemimpin dan pengikut dan kemudian menyatukannya. Keduanya saling mengangkat ke level yang lebih tinggi menciptakan moral yang makin lama makin meninggi. Kepemimpinan menstrasnformasi merupakan kepemimpinan moral yang meningkatkan perilaku manusia.
  4. Kepemimpinan menstransformasi akhirnya

---

mengajarkan kepada para pengikut bagaimana menjadi pemimpin dengan melaksanakan peran aktif dalam perubahan. Keikutsertaan ini membuat pengikut menjadi pemimpin. terlaksananya *nilai-nilai akhir* meliputi yang meliputi kebebasan, kemerdekaan, persamaan dan persaudaraan dalam masyarakat.

Dalam Faisal (2014) Para pemimpin yang transformatif memiliki ciri-ciri berikut : yaitu

1. Memiliki kharisma, menghadirkan sebuah visi yang kuat dan memiliki kepekaan terhadap misi kelebagaannya;
2. Menghadirkan stimulasi intelektual, mendorong para pengikutnya untuk mengenali ragam persoalan dan cara-cara untuk memecahkannya;
3. Memiliki perhatian dan kepedulian terhadap pengikutnya;
4. Memberikan motivasi dan inspirasi bagi pengikutnya secara efektif dengan menggunakan simbol-simbol, tidak hanya menggunakan bahasa

---

verbal;

5. Meningkatkan kapasitas para pengikutnya agar bisa mandiri, tidak selamanya tergantung pada sang pemimpin;
6. Memberikan contoh ketimbang banyak berbicara

### **Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Siahaan (2007) dalam penelitiannya menggunakan indikator mengukur kepemimpinan transformasional dengan enam indikator antara lain :

1. Mempertimbangkan etika
2. Kemampuan dalam mengatasi masalah
3. Mendorong motivasi bawahan
4. Mempunyai visi
5. Kecerdasan mengatasi masalah
6. Memberikan perhatian secara pribadi

Lumbanraja (2007) dalam penelitiannya menggunakan indikator mengukur kepemimpinan transformasional dengan sembilan indikator antara lain :

1. Mempertimbangkan etika

- 
2. Memiliki kemampuan mengatasi masalah
  3. Mempunyai visi
  4. Sangat mempercayai anggotanya
  5. Mengutamakan kecerdasan mengatasi masalah
  6. Mengharuskan bawahan memiliki ide dan gagasan
  7. Menunjuk cara-cara baru mengatasi masalah
  8. Memuji bawahan atas pekerjaan yang baik
  9. Memberikan perhatian secara pribadi

Dalam Buku ini menggunakan konsep Marbawi (2018) untuk mengukur kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

1. Mempertimbangkan etika
2. Kemampuan mengatasi masalah
3. Memotivasi pegawai
4. Mempunyai visi yang jelas
5. Cerdas dalam mengatasi masalah
6. Memberi cara-cara baru (inovasi)
7. Melatih bawahan
8. Memberikan perhatian

---

# **BAB 3**

## **PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)**



---

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dapat dipastikan bahwa semua organisasi, baik pemerintah maupun swasta juga perusahaan pasti ingin memiliki pegawai-pegawai yang unggul, saat instansi dan organisasi menerima pegawai yang dapat bekerja dengan kompetensi tinggi dengan harapan pegawai yang direkrut berkualitas tinggi.

### **Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan sumber daya manusia sangat penting bagi suatu organisasi, karena sumber daya manusia merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang pegawai sehingga mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya, pengembangan sumber daya manusia meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur sumber daya manusia tertentu.

Menurut Sunyoto (2015) perencanaan sumber daya manusia adalah proses yang dilalui oleh individu

---

pegawai untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan sumber daya manusianya. Dengan demikian, seorang pegawai perlu mengambil langkah-langkah tertentu guna mewujudkan rencana tersebut. Berbagai langkah yang perlu ditempuh itu dapat diambil atas prakarsa pekerja sendiri, tetapi dapat pula berupa kegiatan yang disponsori oleh organisasi, atau gabungan dari keduanya. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan sumber daya manusia yang sangat fundamental sifatnya. Menurut Handoko dalam Sunyoto (2016), pengertian sumber daya manusia ada tiga yakni:

1. Sumber daya manusia sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan ke jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau lokasi-lokasi yang lebih baik atau menyilang hierarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.
2. Sumber daya manusia sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan sistematis yang jelas sumber daya manusianya.

---

3. Sumber daya manusia sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja. Marwansyah (2012) berpendapat bahwa kata sumber daya manusia dapat dipandang dari dua perspektif yang berbeda, antara lain dari perspektif yang obyektif dan subyektif.

Malayu Hasibuan (2015), pengembangan SDM adalah suatu usaha untuk meningkatkan keterampilan teknis teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Mathis (2016), pengembangan adalah usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam lingkungan pekerjaan untuk menghadapi berbagai penugasan. Dessler (2019), pengembangan karyawan adalah usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum untuk karyawan, agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien. Wibowo (2016), mengatakan pengembangan yang mengacu pada masalah staf dan personalia merupakan sebuah proses pendidikan jangka

---

panjang memakai suatu prosedur yang sistematis dan terorganisir dimana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.

Sedangkan pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga karyawan bidang operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan untuk tujuan tertentu, pendapat Amstrong (2015), pengembangan SDM berkaitan dengan pemberian kesempatan belajar, pembuatan program-program *training* dan melakukan evaluasi untuk program-program yang telah dilakukan untuk mengembangkan kemampuan karyawan atau pegawai dalam suatu organisasi, Bangun (2014), menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah berbagai aktivitas atau kegiatan yang diarahkan pada sebuah pembelajaran untuk perorangan maupun kelompok.

Sodikin. Dkk (2017) dari perspektif yang obyektif, sumber daya manusia merupakan urutan-urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama hidupnya,

---

sedangkan dari perspektif yang subyektif, sumber daya manusia merupakan perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Kedua perspektif tersebut terfokus pada individu dan menganggap bahwa setiap individu memiliki beberapa tingkatan pengendalian terhadap nasibnya sendiri sehingga individu tersebut dapat memanipulasi peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari sumber daya manusianya. Marwansyah (2012) mengemukakan bahwa sarana pengembangan sumber daya manusia meliputi keterampilan, pendidikan dan pengalaman serta teknik-teknik modifikasi dan perbaikan perilaku, yang memberikan nilai tambah sehingga memungkinkan seseorang untuk bekerja lebih baik. Metode yang lazim digunakan misalnya: penyuluhan sumber daya manusia, penyediaan informasi tentang perusahaan atau organisasi, sistem penilaian kinerja dan loka karya. Pengembangan sumber daya manusia menurut Andrew J. Fubrin dalam Mangkunegara (2001) adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai

---

merencanakan sumber daya manusia masa depan mereka di organisasi, agar organisasi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Pengembangan sumber daya manusia yang digunakan instansi/lembaga tidak terlepas dari perencanaan sumber daya manusia. Setiap pegawai dalam organisasi sebelum mengembangkan sumber daya manusianya harus mempunyai perencanaan sumber daya manusia yang matang terlebih dahulu. Selain itu, juga harus mengetahui hal-hal yang mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia.

### **Faktor-Faktor Mempengaruhi Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pasti sering kita mendengar Sumber Daya Manusia atau SDM, apa sebenarnya SDM itu? SDM adalah individu produktif yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik itu dalam sebuah institusi maupun perusahaan yang memiliki fungsi sebagai aset sehingga harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya. SDM secara makro adalah jumlah penduduk dengan usia

---

produktif yang ada di suatu negara. Sumber daya manusia meliputi daya pikir dan daya fisik yang dimiliki setiap individu atau manusia, karenanya SDM menjadi unsur penting dalam kegiatan perusahaan, yang termasuk dengan SDM adalah :

1. Tenaga kerja, tenaga kerja adalah individu yang menghasilkan barang dan jasa dalam suatu perusahaan atau organisasi, tenaga ahli. Tenaga ahli adalah individu yang memiliki suatu keahlian khusus. Tenaga ahli sangat dibutuhkan oleh perusahaan.
2. Pemimpin, pemimpin berfungsi untuk memimpin jalannya perusahaan. Baik buruknya jalan perusahaan ada di tangan pemimpin.
3. Pengusaha, pengusaha adalah individu yang mampu mengembangkan usahanya. Pengusaha juga bisa membuka lapangan pekerjaan.
4. Produsen, produsen adalah individu yang bisa menghasilkan barang.
5. Konsumen, konsumen adalah individu pemakai dari barang yang diproduksi

---

Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia ini perlu mempertimbangkan faktor-faktor, baik dari dalam diri organisasi itu sendiri maupun dari dalam organisasi yang bersangkutan. (Panjaitan, 2017)

#### 1. Faktor Internal

Mencakup keseluruhan kehidupan organisasi yang dapat dikendalikan baik oleh pimpinan maupun oleh anggota organisasi yang bersangkutan, yang terdiri dari :

- a. Misi dan tujuan organisasi, pelaksanaan kegiatan atau program organisasi dalam rangka mencapai tujuan ini memerlukan kemampuan sumber daya manusia yang telah berkembang.
- b. Strategi pencapaian tujuan, diperlukan kemampuan pegawai dalam memperkirakan dan mengantisipasi keadaan di luar yang dapat mempunyai dampak terhadap organisasinya.
- c. Sifat dan jenis kegiatan, strategi dan program pengembangan sumber daya manusia akan berbeda antara organisasi yang kegiatannya rutin

---

dengan organisasi yang kegiatannya memerlukan inovasi dan kreatif.

- d. Jenis teknologi yang digunakan, pengembangan sumber daya manusia diperlukan untuk mempersiapkan tenaga manusia guna mengoperasikan teknologi yang dimiliki oleh organisasi tersebut

## 2. Faktor Eksternal

Agar organisasi dapat melaksanakan misi dan tujuannya, maka ia harus mempertimbangkan faktor-faktor lingkungan yang mungkin saja dapat mempengaruhinya, terdiri dari :

- a. Kebijakan pemerintah, seperti misalnya : Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, SK Menteri atau keputusan pejabat lainnya, merupakan arahan yang harus diperhitungkan karena barang tentu akan mempengaruhi program-program pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan.
- b. Sosial-budaya masyarakat, suatu organisasi apapun didirikan untuk kepentingan masyarakat

---

yang mempunyai latar belakang sosial budaya yang berbeda-beda.

- c. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, suatu organisasi harus mampu memilih teknologi yang tepat yang sesuai dengan kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya.

### **Indikator Pengukuran Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan sumber daya manusia sebagai variabel bebas dapat diukur melalui indikator sebagai berikut :

1. Pendidikan dan pelatihan antara lain :
  - a. Partisipasi pegawai dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan.
  - b. Pegawai menghadiri program pembelajaran saat pendidikan dan pelatihan dilaksanakan (mendengar presentasi pengajar dan memecahkan suatu studi kasus).
  - c. Adanya pegawai lama yang diberi tugas oleh pimpinan untuk membimbing pegawai baru

- 
- dalam menjalankan tugas sehari-hari (*mentoring*).
- d. Adanya evaluasi setelah pelaksanaan diklat terhadap peserta diklat untuk mengetahui dampaknya terhadap kemajuan pegawai.
2. Kegiatan non-diklat
    - a. Belajar dari media cetak (buku, koran, majalah, buletin), media elektronik (TV, radio, internet) maupun menulis artikel atau bahkan buku.
    - b. Mengikuti workshop, seminar, simposium, pameran, studi banding, ataupun wisata karya.
  3. Promosi
    - a. Kenaikan jabatan atau jenjang karir yang lebih baik.
    - b. Kenaikan gaji, tunjangan ataupun fasilitas yang sesuai dengan kedudukan jabatan yang baru.
    - c. Diberikan berdasarkan kinerja pegawai.
  4. Motivasi
    - a. Memberikan bonus atau piagam penghargaan kepada para pegawai yang bekerja dengan baik.
    - b. Memberikan hukuman atau sanksi kepada para pegawai yang pekerjaannya kurang baik.

---

Pengembangan sumber daya manusia sebagai variabel bebas dapat diukur melalui indikator menurut Yusran (2018) :

1. Setiap karyawan diberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan lebih tinggi.
2. Pendidikan yang dimiliki setiap pegawai merupakan faktor pembentuk peningkatan kemampuan praktek.
3. Pendidikan yang dimiliki dapat dijadikan sebagai proses pengembangan jangka panjang.
4. Pendidikan dimaksudkan untuk menambah pengetahuan umum dan khususnya dalam lingkungan pekerjaan.
5. Pihak perusahaan senantiasa memberikan pelatihan untuk membekali pengetahuan dan keterampilan agar karyawan dapat menjalankan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.
6. Program pelatihan yang diberikan kepada karyawan dapat meningkatkan keahlian.
7. Pelatihan dilakukan untuk mengetahui tingkat kemampuan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

---

Pelatihan yang diikuti oleh karyawan mendukung sikap, kemampuan dan keahlian, pengetahuan dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan bidang pekerjaan.

---

# **BAB 4** **KINERJA PRAJURIT**



---

Suatu organisasi atau perusahaan jika ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memiliki pegawai yang berkualitas, pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan organisasi, untuk memperoleh pegawai yang memiliki kinerja baik maka diperlukan penerapan kinerja dalam organisasi tersebut.

### **Pengertian Kinerja**

Menurut Bangun (2012) kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*) jadi standar pekerjaan merupakan tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dengan baik oleh pegawai dalam suatu organisasi. Menurut Wirawan (2009) kinerja (*performance*) adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator

---

suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Dalam hal ini pekerjaan adalah aktivitas menyelesaikan sesuatu atau membuat sesuatu yang hanya memerlukan tenaga dan ketrampilan tertentu atau seperti yang dilakukan oleh pekerja kasar *blue collar worker* contoh pekerjaan yaitu sopir bus, pembantu rumah tangga dan tukang cukur dan lain sebagainya. Menurut Rivai (2014) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan unruk mencapai tujuannya.

Kinerja pegawai adalah seberapa banyak pegawai memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap komperatif. Menurut Mathis dan Jackson (2018) kinerja pegawai adalah suatu kegiatan yang dilakukan pegawai yang dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dukungan

---

yang diterima, keberadaan pekerjaan yang dilakukan pegawai, dan hubungan pegawai dengan perusahaan. Robbins (2018) dalam Thoyib (2015) mengemukakan bahwa istilah lain dari kinerja adalah *human output* yang dapat diukur dari produktivitas, absensi, *turnover*, *citizenship*, dan *satisfaction*. Sedangkan Baron dan Greenberg (1990) dalam Thoyib (2005:10) mengemukakan bahwa kinerja pada individu juga disebut dengan *job performance*, *work outcomes*, *task performance*.

Bernadin & Russell (2015) memberikan batasan mengenai *performance* sebagai "*the record of outcomer prodiced on a specified job function or activity during, a spscified time periode*"(catatan hasil yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu). Sedangkan penilaian *performance* adalah "*a way of measuring the contributions of individuals to their organization* (suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya). Menurut Bernadin &

---

Russell (2015), mengajukan enam kriteria mengukur kineja pegawai, yaitu :

1. *Quality* : The degree to which the process or result of carrying out activity approaches, in term of either conforming to some ideal way of performing the activity or fulfilling the activity's intended purpose.
2. *Quantity* : The amount produces, expressed in such terms as dollar value, number of unit, or number of completed activity cycles.
3. *Timeliness* : The degree to which an activity is completed, or a result produced, at the earliest time desirable from the standpoints of both coordinating with the outputs of others and maximizing the time available for other activities.
4. *Cost-Efectivenese* : The degree to which the use of the organization's resoueces (e.g., human, monetary, technological, material) is maximize in the sense of geting the highest gain or reduction in loss from each unit or instance of use of a resource.
5. *Need for Supervision* : The degree to which a performar can carry out a job function without either having to

---

*request supervisory assistance or requiring supervisory intervention to prevent an adverse outcome.*

- 6. Interpersonal Impact : The degree to which a performer promotes feelings of self-esteem, goodwill, and cooperativeness among coworkers and subordinates.*

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai atau sekelompok orang sesuai tanggung jawab dan wewenang yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai mengarah pada prestasi kerja, yang meliputi kuantitas, kualitas, jangka waktu, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif. Siahaan (2007), berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai atau organisasi sesuatu kriteria yang berlaku dalam suatu kurun waktu tertentu. Artinya, bila aktivitas seseorang atau organisasi mencapai hasil sesuai standar yang berlaku, maka dapat dikatakan berkinerja baik dan sebaliknya berarti berkinerja buruk. Untuk mengetahui kinerja seseorang pegawai atau organisasi. Maka perlu dilakukan penilaian. Sistem penilaian kinerja yang efektif akan

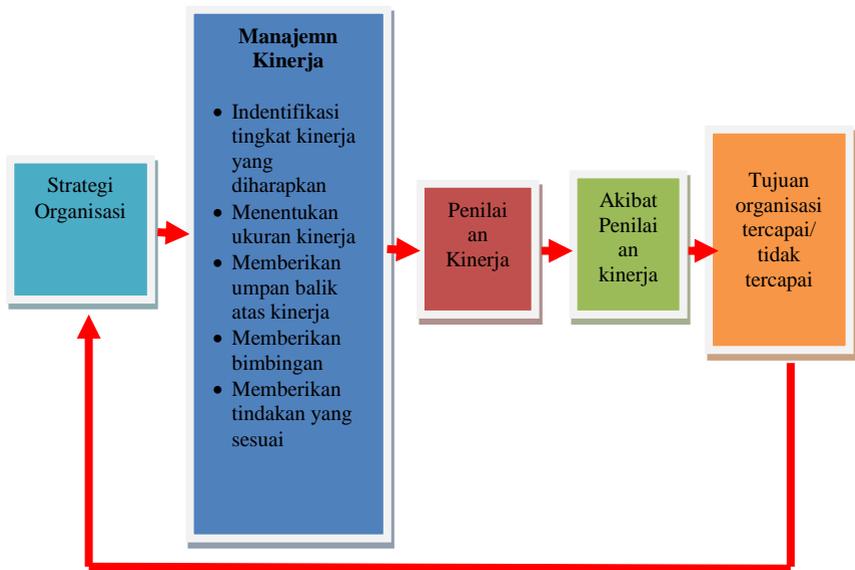
---

memberikan informasi yang bermanfaat bagi perusahaan terutama dalam pengambilan keputusan sehubungan dengan pekerjaan pegawai.

Bangun (2014), berpendapat sistem manajemen kinerja (*performance management system*) merupakan proses untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengevaluasi kinerja pegawai dalam perusahaan. Perusahaan perlu menerapkan sistem manajemen kinerja yang baik agar para pegawai merasa adil dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya. Gambar 2.1 menunjukkan hubungan strategi organisasional dengan hasil pekerjaan. Strategi organisasional melalui pelaksanaan manajemen kinerja akan diketahui kinerja pegawai. Kinerja pegawai dapat dijadikan sebagai dasar dalam peningkatan pekerjaan (promosi pekerjaan), kenaikan kompensasi, mutasai, dan pemberhentian kerja. Melalui proses penilaian kinerja dapat diketahui hasil dari organisasional tersebut, tercapai atau tidak tercapai

tujuan

organisasi.



**Gambar 2.1 : Sistem Manajemen Kinerja**

Akhir-akhir ini banyak perusahaan gagal dalam meningkatkan produktivitas karena tidak menerapkan sistem manajemen kinerja yang baik, yang berakibat pada rendahnya kinerja pegawai pada periode tertentu. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan, kinerja pegawai sangat erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu. Pada intinya kinerja adalah suatu hasil

---

atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh para pegawai dalam bidang pekerjaannya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

### **Faktor-Faktor Yang mempengaruhi Kinerja**

Menurut Bangun (2012) bahwa untuk mengukur kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Jumlah Pekerjaan, dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
2. Kualitas Pekerjaan, setiap pegawai dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
3. Ketepatan Waktu, setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
4. Kehadiran, suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran pegawai dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.

- 
5. Kemampuan Kerja Sama, tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan satu orang pegawai saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang pegawai atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar pegawai sangat dibutuhkan.

Menurut Rummler dan Brache dalam Rothwell (2001) bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang adalah :

1. *Barriers*, yaitu segala sesuatu lingkungan pegawai di tempat dia bekerja yang dapat membantu atau mempengaruhi proses bekerjanya, contohnya peralatan, perlengkapan, keuangan, informasi, deskripsi pekerjaan pegawai dan sebagainya.
2. *Performance Expectations*, yaitu berkaitan dengan apakah standar kinerja sudah diketahui oleh para pegawai dengan kata lain apakah standar kinerja yang diharapkan oleh perusahaan sudah dikomunikasikan dengan para pegawai.

- 
3. *Conssequence*, yaitu berkaitan dengan bagaimana tindakan perusahaan terhadap para pegawai yang berkinerja buruk atau sebaliknya terhadap pegawai yang berkinerja baik, dan apakah tindakan yang dilakukan oleh perusahaan itu memang tepat untuk dilakukan dan sesuai dengan waktunya.
  4. *Feedback*, Yaitu berkaitan dengan informasi yang diperoleh pegawai berkenaan dengan kinerjanya. Informasi tersebut berasal dari atasan pegawai.
  5. *Knowledge/skill* dan *Indivoidal Abilities*, yaitu berkaitan langsung dengan pegawai tersebut, apakah pegawai memiliki kemampuan dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja pegawai tersebut.

Menurut Gomez dalam Kaswan (2012:189), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ada tiga, yaitu :

1. Faktor kemampuan mencerminkan talenta dan keterampilan pegawai, yang meliputi intelegensi, keterampilan interpersonal dan pengetahuan pekerjaan.

- 
2. Faktor motivasi dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor eksternal (seperti penghargaan dan hukuman) tetapi pada akhirnya merupakan keputusan internal dimana tergantung pegawainya seberapa besar mencurahkan energinya untuk menyelesaikan tugasnya.
  3. Faktor situasi/sistem meliputi sejumlah karakteristik organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja baik positif maupun negatif.

Keberhasilan kinerja seorang pegawai tidak terlepas dari faktor hasil kerja yang telah dicapai seseorang pegawai atau sekelompok orang sesuai tanggung jawab dan wewenang yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai mengarah pada prestasi kerja, meliputi: kuantitas, kualitas, jangka waktu, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif, dalam Siahaan (2007). Bernadin & Russell dalam Siahaan (2007) memberi batasan mengenai performance sebagai *“the record of outcomes produced on a specified job function or activity during, a specified time periode”* (catatan outcome

---

yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu). Sedangkan penilaian performance adalah *“a way of measuring the contributions of individuals to their organization”* (suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya).

Buku ini untuk mengukur kinerja Prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat diukur dengan konsep Bernadin dan Russell (1993) yaitu 6 indikator pertanyaan yang digunakan, konsep ini telah pernah dilakukan oleh Siahaan, (2007) dalam Bukunya untuk mengukur kinerja pegawai Perbankan di Wilayah DKI Jakarta. Peneliti mengharapkan konsep ini juga mampu mengukur kinerja Prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat dengan baik. Konsep Bernadin & Russell (1993), dalam Siahaan (2007) mengajukan enam kriteria mengukur kinerja pegawai, yaitu :

1. Kualitas, menyangkut tingkat proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan;

- 
2. Kuantitas, menyangkut jumlah yang dihasilkan, misalnya banyaknya tugas, jumlah kegiatan, jumlah siklus dan kegiatan yang terselesaikan;
  3. Ketepatan waktu, sejauh mana suatu kegiatan atau tugas yang terselesaikan sesuai waktu yang telah ditetapkan;
  4. Efektivitas Biaya, sejauh mana tingkat penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material);
  5. Kebutuhan Supervisor, tingkat sejauhmana seorang pejabat dapat melaksanakan pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan supervisor;
  6. Hubungan antar prajurit, menyangkut sejauhmana prajurit memelihara harga diri, nama baik dan bekerjasama diantara prajurit.

Menurut Siahaan (2007), berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai atau organisasi sesuai kriteria yang berlaku dalam suatu kurun waktu tertentu. Artinya, bila aktivitas seseorang atau organisasi mencapai hasil sesuai standar yang

---

berlaku, maka dapat dikatakan kinerja baik dan sebaliknya berarti berkinerja buruk. Untuk mengetahui kinerja seorang pegawai atau prajurit, maka perlu dilakukan penilaian. Sistem penilaian kinerja yang efektif akan memberikan informasi hasil yang bermanfaat bagi perusahaan/organisasi terutama dalam pengambilan keputusan sehubungan dengan pekerjaan pegawai dari penjelasan di atas disimpulkan bahwa kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajiban dalam suatu periode tertentu. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai pegawai dengan standar suatu pekerjaan pada suatu organisasi.

### **Indikator Pengukuran Kinerja Prajurit**

Adapun menurut Rivai dan Sagala (2010 : 563) metode atau teknik penilaian kinerja digunakan pendekatan sebagai berikut :

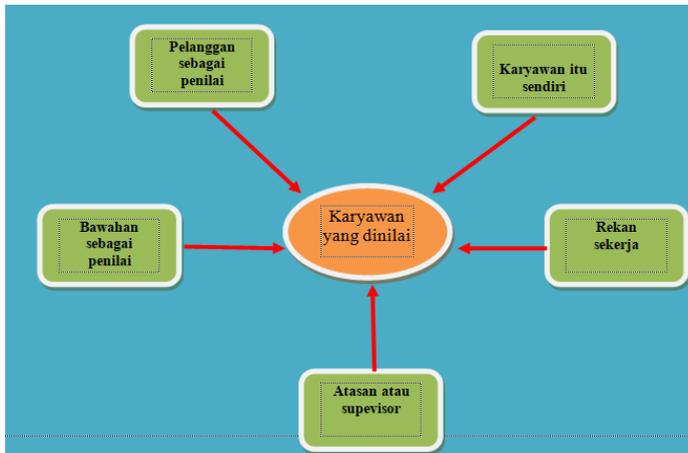
1. Metode Penilaian Berorientasi masa lalu. Metode penilaian ini meliputi skala peringkat (*Rating Scale*),

---

daftar pertanyaan (*Checklist*), metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*), metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*), metode catatan prestasi, skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally anchored rating scale = BARS*), metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*), tes dan observasi prestasi kerja (*Perfomance Test and Observation*) dan Pendekatan evaluasi komparatif (*Comparative Evaluation Approach*).

2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan meliputi penilaian sendiri (*Self Appraisal*), manajemen berdasarkan sasaran (*Management By Objective*), penilaian secara Psikologis dan Pusat Penilaian (*Assesment Center*).

Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh berbagai pihak yang mengetahui kinerja prajurit secara individual. Berbagai pihak dapat menilai kinerja seorang prajurit dalam organisasi dapat dilihat pada Gambar 2.2.



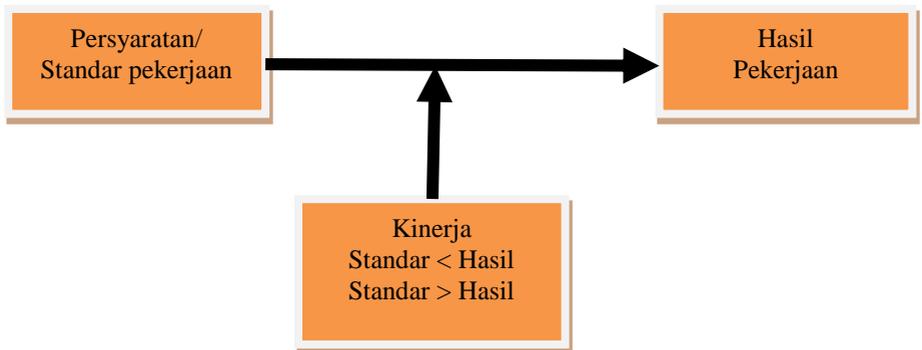
Gambar 2.2 : Pihak-pihak yang menilai kinerja pegawai

Berbagai pihak memungkinkan dalam penilaian kinerja antara lain, pegawai itu sendiri, rekan sekerja, atasan langsung, atau supervisor, para bawahan, dan para pelanggan. Adapun pihak-pihak penilaian kinerja adalah :

1. **Pegawai itu sendiri**, pegawai dapat menilai dirinya sendiri, apakah hasil pekerjaannya sudah mencapai atau belum sesuai standar pekerjaan, berdasarkan hasil analisis pekerjaan pegawai dapat menilai kinerjanya sendiri.

- 
2. **Rekan Sekerja**, Selain diri sendiri rekan sekerja atau para anggota dalam satu tim dapat menilai kinerja seorang pegawai, rekan sekerja satu tim sangat banyak mengetahui kemampuan kerja seorang pegawai.
  3. **Atasan atau Supervisor**, seorang atasan mempunyai kewenangan atas kinerja para pegawai sebagai bawahannya, atasan atau supervisor memiliki kriteria-kriteria tertentu untuk menilai seorang pegawai.
  4. **Bawahan sebagai penilai**, Dewasa ini sudah banyak perusahaan yang meminta bawahannya menilai kinerja atasan. Pada masa-masa lalu, penilai kinerja seperti ini sangat jarang terjadi bahkan mungkin tidak ada perusahaan yang menerapkannya.
  5. **Pelanggan sebagai penilai**, pihak lain diluar perusaan dapat diminta untuk melakukan penilaian atas kinerja seorang pegawai dalam perusahaan, karena pelanggan ,merupakan sumber informasi yang dapat dijadikan penilai kinerja dari luar perusahaan.

Menurut Bangun (2014), seorang pegawai dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kerja yang baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kerja, untuk mengetahui hal itu perlu dilakukan penilaian kinerja setiap pegawai dalam perusahaan. Sedangkan penilaian kinerja adalah suatu proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugasnya, hal ini dapat dilihat pada Gambar 2.12 dibawah ini adalah sebagai berikut.



**Gambar : 2.3 Penilaian Kinerja Pegawai**

Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai pegawai dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau

---

melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seseorang pegawai termasuk pada kategori baik. Demikian pula sebaiknya, seorang pegawai yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah

---

# **BAB 5**

## **GAMBARAN UMUM**

### **LOKASI PENELITIAN**



---

Komando Pasukan Gerak Cepat (disingkat *Kopasgat*, atau sebutan lainnya baret jingga, merupakan pasukan khusus) yang dimiliki TNI Angkatan Udara. Kopasgat merupakan satuan tempur darat berkemampuan tiga matra, yaitu udara, laut, darat. Setiap prajurit Kopasgat diharuskan minimal memiliki kualifikasi para-komando (Parako) untuk dapat melaksanakan tugas secara profesional, kemudian ditambahkan kemampuan khusus matra udara sesuai dengan spesialisasinya.

Tugas dan tanggung jawab Kopasgat sama dengan pasukan tempur lainnya yaitu Satuan Tempur Negara. Sebagai Pasukan Pemukul NKRI yang siap diterjunkan disegala medan baik hutan, kota, rawa, sungai, laut untuk menumpas semua musuh yang mengancam kedaulatan NKRI, yang membedakannya adalah Kopasgat mempunyai Ciri Khas tugas tambahan yang tidak dimiliki oleh pasukan lain yaitu Operasi Perebutan dan Pengendalian Pangkalan Udara (OP3U) yaitu merebut dan mengendalikan pangkalan untuk

---

selanjutnya menyiapkan pendaratan pesawat dan penerjunan pasukan kawan.



**Gambar 5.1 Prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat.**

Kopasgat bertugas membina kekuatan dan kemampuan satuan sebagai pasukan matra udara selalu siap operasional dalam melaksanakan segala misi operasi militer perang maupun non militer selain perang, perebutan sasaran, pertahanan objek strategis Angkatan Udara, pertahanan udara, operasi khusus dan khas matra udara dalam operasi militer atas kebijakan

---

Panglima TNI. Seragam prajurit dengan warna baret jingga Kopasgat terinspirasi dari cahaya jingga saat fajar di daerah Margahayu, Bandung, yaitu tempat pasukan komando ini dilatih.



**Gambar 5.2 Latihan Prajurit Batalyon Komando 469  
Kopasgat**

Sebagai Pasukan Darat TNI Angkatan udara, kala itu sesuai dengan Keputusan MEN/PANGAU No. 45 Tahun 1966, tanggal 17 Mei 1966, pengesahan Komando Pasukan Gerak Tcepat (Kopasgat) yang terdiri dari 3 Resimen. Berdasarkan Kep Panglima TNI Nomor

---

Kep/66/I/2022 validasi organisasi perubahan nama dari Korpaskhas kembali ke jati diri awal sejarah Pasukan Payung pertama NKRI yaitu Kopasgat. Moto Kopasgat ialah "*Karmanyē Vadikaraste Mafalesu Kadatjana*", yang artinya bekerja tanpa menghitung untung dan rugi dalam bahasa sangsekerta.

### **Karakteristik Responden**

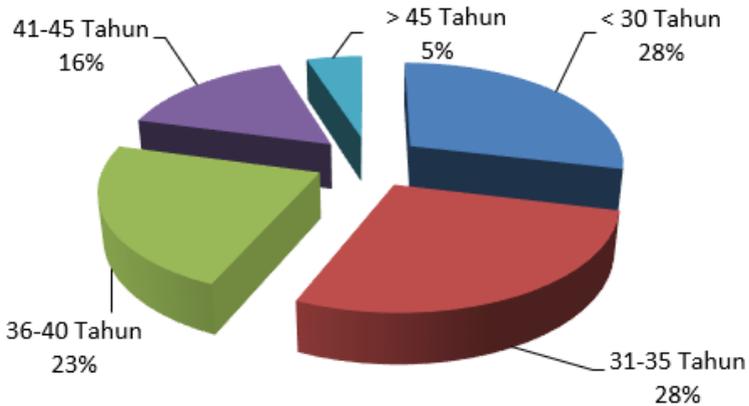
Karakteristik responden akan dilakukan analisis statistis deskriptif untuk prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat dalam Buku ini antara lain berdasarkan usia, status, pendidikan, masa kerja dan jabatan, dari hasil Buku yang diperoleh berkenaan dengan karakteristik responden dapat disajikan dalam bentuk diagram Pie di bawah ini.

#### **1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia Prajurit**

Merupakan salah satu karakteristik yang penting untuk diteliti, untuk mengetahui karakteristik usia berapa saja yang dijadikan responden dalam Buku ini dapat dilihat pada Gambar 5.3 berikut :

---

### Hasil analisis data berdasarkan usia responden

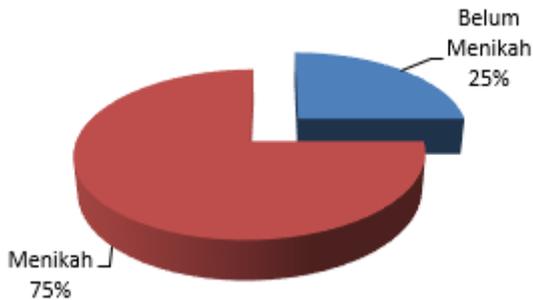


Berdasarkan Gambar 5.3 di atas dapat dijelaskan bahwa sampel Buku ini berusia kurang dari < 30 tahun yaitu sebanyak 49 orang atau sebesar 28.7 %, selanjutnya responden dengan usia 31-35 tahun sebanyak 48 orang atau sebesar 28.1 %, responden berusia 36-40 tahun sebanyak 39 orang atau 28.8 %, responden 41-45 tahun sebanyak 27 orang atau 11.8 % dan responden > 45 tahun 8 orang atau 4.7 %, dalam Buku ini responden yang dominan dengan usia < 30 tahun yang menjadi responden pada prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat.

---

## 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Status

Untuk mengetahui karakteristik status perkawinan responden yang merupakan prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat dalam Buku ini dapat dilihat pada Gambar 5.4 berikut ini :



**Gambar 5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status**

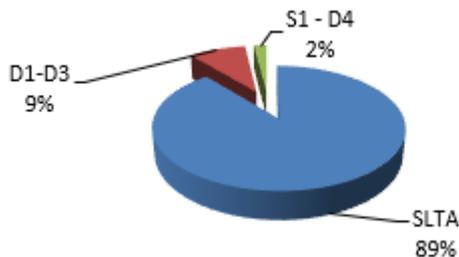
Dari Gambar 5.4 di atas dapat dijelaskan bahwa yang menjadi responden dalam Buku ini berdasarkan status perkawinan dapat disampaikan bahwa terdapat responden yang telah menikah sebanyak 129 responden (75.4 %) dan yang belum menikah hanya 42 responden (24.6 %), sedangkan duda/janda tidak ada, jadi dapat disimpulkan responden yang telah menikah atau sudah kawin yang sangat dominan menjadi

---

responden dalam Buku pada Batalyon Komando 469 Kopasgat.

### 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Untuk mengetahui latar belakang pendidikan responden perlu dilakukan Buku, hasil analisis data tingkat pendidikan prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat dimulai dari SLTA hingga Pascasarjana, hal ini dilakukan untuk menyimpulkan hasil Buku ini khususnya pada karakteristik responden berdasarkan pendidikan, untuk mengetahui jumlah dan persentasi tingkat pendidikan responden dalam Buku ini dapat dilihat pada Gambar 5.5 berikut ini :



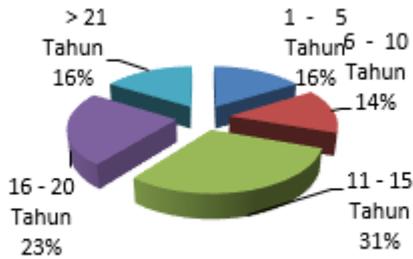
**Gambar 5.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

---

Berdasarkan Gambar 5.5 di atas dapat dijelaskan bahwa prajurit yang menjadi sampel dalam Buku ini berdasarkan karakteristik responden yang memiliki tingkat pendidikan SLTA sebanyak 152 orang (88.9 %), selanjutnya responden D1-D3 sebanyak 16 orang atau 9.4 %, responden tingkat pendidikan Sarjana berjumlah 3 orang atau (1.8 %), dalam Buku ini responden yang dominan berpendidikan sarjana SLTA sebanyak 152 orang atau 88.9 %, sehingga dapat dengan mudah meningkatkan kinerja prajurit pada Batalyon Komando 469 Kopasgat.

#### **4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Untuk mengetahui sudah berapa lama masa kerja prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat yang dijadikan responden pada Buku ini, sebagaimana yang terlihat pada Gambar 5.6 di bawah ini.

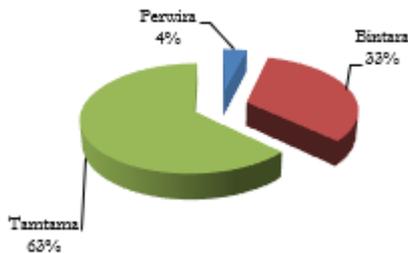


**Gambar 5.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Berdasarkan Gambar 5.6 di atas dapat dijelaskan bahwa prajurit yang menjadi sampel dalam Buku ini hampir seluruhnya atau sebanyak 171 responden, dari hasil Buku diketahui bahwa masa kerja 1-5 tahun sebanyak 28 orang atau 16.4 %, masa kerja 6-10 tahun sebanyak 24 orang atau 14.0 %, masa kerja 11-15 tahun sebanyak 52 orang atau 30.4 %, masa kerja 16-20 tahun sebanyak 39 orang atau 22.8 %, dan masa kerja > 21 tahun sebanyak 28 orang atau 16.4 % jadi dalam Buku ini responden yang dominan dengan masa kerja 11-15 tahun.

## 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan Kepangkatan

Karakteristik responden berdasarkan golongan kepangkatan prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat dibagi menjadi beberapa kategori, sebagaimana yang terlihat pada Gambar 5.7 di bawah ini.



**Gambar 5.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan Kepangkatan**

Berdasarkan Gambar 5.7 dapat diketahui dari 171 responden yang diteliti, dapat dijelaskan kriteria golongan kepangkatan responden adalah Perwira sebanyak 6 orang atau 3.5 %, Bintara sebanyak 57 orang atau sebesar 33.3 %, dan Tamtama sebanyak 108 orang atau sebesar 63.2 %, dalam Buku ini yang sangat dominan dari sisi golongan kepangkatan yang

---

menjadi responden adalah golongan kepangkatan tamtama yang menjadi prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat.

## **Deskriptif Jawaban Responden Terhadap Variabel Buku**

Analisis ini bertujuan untuk menggambarkan bagaimana karakteristik jawaban responden dalam Buku ini, variabel bebas (*independen variabel*) terdiri dari kepemimpinan transformasional (KT) sebanyak 5 item, pengembangan SDM sebanyak 5 item (PS), sedangkan variabel terikat (*dependent variabel*) kinerja prajurit (KP) 5 item sehingga keseluruhan item pernyataan variabel berjumlah 15 item pertanyaan, untuk menganalisis variabel-variabel tersebut diambil dari jumlah skor rata-rata dari instrumen indikator variabel Buku.

### **1. Deskripsi Jawaban Responden Kepemimpinan Transformasional**

Untuk mendapatkan gambaran yang jelas mengenai persepsi responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional berdasarkan hasil

pengumpulan dan analisis data berupa kuesioner dapat dilihat pada Tabel 5.1 dibawah ini.

Tabel 5.1 Jawaban Responden Kepemimpinan Transformasional (KT)

<i>Indikator</i>	<i>N</i>	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KT1	171	1	5	3.48	1.070
KT2	171	1	5	3.60	1.099
KT3	171	1	5	3.68	0.936
KT4	171	1	5	3.57	1.095
KT5	171	1	5	3.63	1.034
Valid N	171	1	5	3.59	1.047

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 5.1 dapat dijelaskan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dalam Buku ini rata-rata sebesar 3.59 dapat menjelaskan bahwa rata-rata responden dalam Buku ini merasa “setuju” terhadap pernyataan yang diajukan pada variabel kepemimpinan transformasional, ini

menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap indikator kepemimpinan transformasioan prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat selama ini sudah baik dan dapat meningkatkan kinerja.

## 2. Karakteristik Jawaban Responden Pengembangan SDM

Berikut tabel distribusi frekuensi variabel pengembangan SDM berdasarkan data hasil analisis kuesioner yang telah disebarakan pada prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat dapat dilihat pada Tabel 5.2 di bawah ini.

Tabel 5.2 Jawaban Responden Pengembangan SDM (PS)

Indikator	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PS2	171	1	5	3.49	0.960
PS3	171	1	5	3.41	0.962
PS4	171	1	5	3.30	1.091
PS5	171	1	5	3.43	1.079
PS6	171	1	5	3.50	1.070

Valid N	171	1	5	3,43	1,032
---------	-----	---	---	------	-------

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 5.2 dapat dijelaskan bahwa variabel pengembangan SDM dalam Buku ini rata-rata sebesar 3.43 yang bermakna bahwa jawaban responden dalam Buku ini merasa “setuju” terhadap pernyataan yang diajukan pada variabel pengembangan SDM. Ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM yang dilaksanakan institusi selama ini baik terhadap semua prajurit Batalyon Komando 469, sehingga dapat mendukung dan dapat meningkatkan kinerja.

### 3. Karakteristik Jawaban Responden Kinerja Prajurit

Hasil Buku berdasarkan penjelasan responden atas variabel kinerja prajurit dapat dilihat dalam Tabel 5.3 di bawah ini.

Tabel 5.3 Jawaban Responden Kinerja Prajurit (KP)

Indikator	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KP1	171	1	5	3.27	1.022

KP2	171	1	5	3.28	1.059
KP3	171	1	5	3.39	1.065
KP4	171	1	5	3.26	1.086
KP5	171	1	5	3.34	1.154
Valid N	171	1	5	3.31	1.077

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 5.3 dapat dijelaskan bahwa variabel kinerja prajurit dalam Buku ini rata-rata sebesar 3.31 yang bermakna bahwa jawaban responden dalam Buku ini merasa “setuju” terhadap pernyataan yang diajukan pada variabel kinerja prajurit. Ini menunjukkan bahwa kinerja prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat berdampak positif pada perilaku prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat, dengan nilai kinerja yang baik maka kinerja organisasi akan baik juga.

### **Hasil Analisis *Structural Equation Modeling (SEM)***

Dalam analisis data dengan menggunakan SEM memiliki banyak persyaratan yang harus dipenuhi diantaranya indikator-indikator yang terbentuk harus valid, konstruk harus reliabel, data harus normal, tidak

---

terdapat multikolinieritas atau singularitas dan ukuran sampel juga harus memenuhi kriteria yang dipersyaratkan SEM, pada tahapan ini akan diuraikan tahapan analisis SEM.

### **1. Analisis Faktor Konfirmatori**

Pengujian validitas dilakukan dengan uji *confirmatort factor analisys (CFA)* masing-masing konstruk dengan melihat nilai *loading factor* setiap indikator, menurut Ghozali (2014) suatu indikator dikatakan valid apabila nilai *loading factornya*  $> 0.60$ . suatu indikator dinyatakan valid jika mempunyai *loading factornya*  $> 0.60$  terhadap konstruk yang dituju, dalam Buku ini penulis menentukan validitas menurut Ghozali (2014) yaitu dengan nilai *loading factornya*  $> 0.60$ . uji validitas kontruk dalam Buku ini dilakukan analisis terhadap konstruk eksogen dan konstruk endogen baik secara parsial maupun simultan.

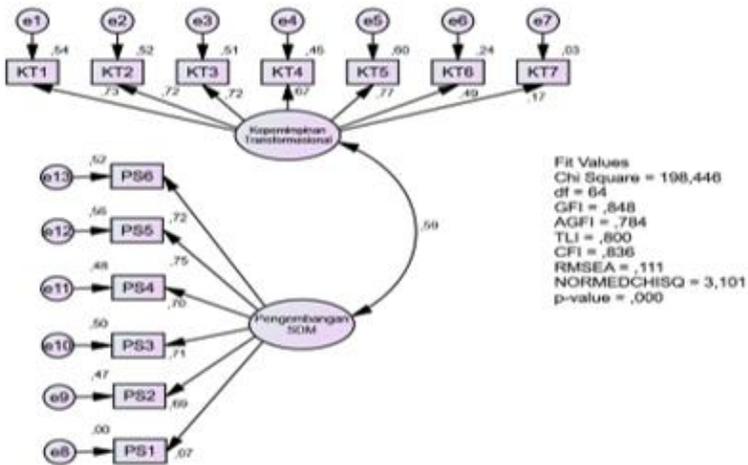
---

## **2. Uji Analisis Konfirmatori Konstruk Eksogen Dan Endogen**

Analisis factor konfirmatori atau CFA dari konstruk eksogen terdiri dua variabel laten yaitu kepemimpinan transformasional dan pengembangan SDM, dimana variabel kepemimpinan transformasional dibentuk oleh 5 indikator, dan pengembangan SDM dibentuk oleh 5 indikator, sedangkan konstruk endogen variabel kinerja prajurit dibentuk oleh 5 indikator, untuk melihat indikator-indikator pembentuk konstruk laten tersebut, maka dilakukan uji CFA untuk setiap variabel laten dapat dijelaskan dibawah ini.

## **3. Analisis Konfirmatori Faktor Kontruk Eksogen**

Adapun uji CFA konstruk eksogen yang terdiri kepemimpinan transformasional dan pengembangan SDM dapat dijelaskan sebagai berikut :



**Gambar 5.8 Analisis Konfirmatori Kontruk Eksogen**

Berdasarkan Gambar 5.8 dapat disimpulkan bahwa nilai *loading factor* indikator kepemimpinan transformasional dan pengembangan SDM masih terdapat *loading factor* <0.60 yaitu indikator KT6, KT7 dan PS1 sehingga indikator tersebut harus di keluarkan dari model, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 5.4 berikut ini :

Tabel 5.4 Nilai *Loading Factor* Kontruk Eksogen

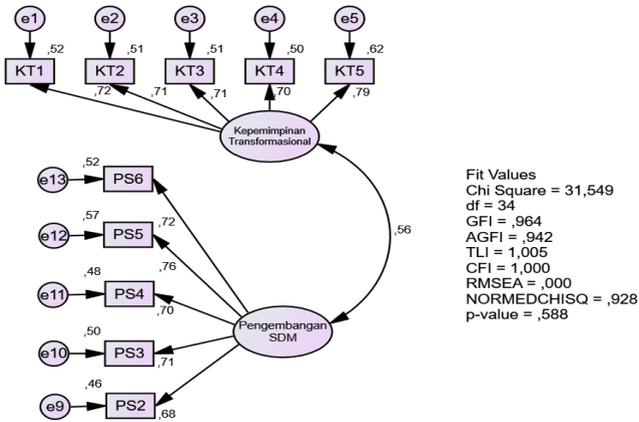
	Indikator	Est.	Nilai Cut	Kesimpulan

				<i>OFF</i>	
KT 1	<- --	Kepemimpinan_Transformasional	,73 2	$\geq 0.60$	Valid
KT 2	<- --	Kepemimpinan_Transformasional	,72 2	$\geq 0.60$	Valid
KT 3	<- --	Kepemimpinan_Transformasional	,71 6	$\geq 0.60$	Valid
KT 4	<- --	Kepemimpinan_Transformasional	,67 2	$\geq 0.60$	Valid
KT 5	<- --	Kepemimpinan_Transformasional	,77 4	$\geq 0.60$	Valid
KT 6	<- --	Kepemimpinan_Transformasional	,48 6	$\geq 0.60$	Tidak Valid
KT 7	<- --	Kepemimpinan_Transformasional	,16 8	$\geq 0.60$	Tidak Valid
PS 1	<- --	Pengembangan_SDM	,06 9	$\geq 0.60$	Tidak Valid
PS 2	<- --	Pengembangan_SDM	,68 7	$\geq 0.60$	Valid
PS	<-	Pengembangan_SDM	,70	$\geq 0.60$	Valid

3	--		7		
PS	<-	Pengembangan_SDM	,69	≥ 0.60	Valid
4	--		6		
PS	<-	Pengembangan_SDM	,75	≥ 0.60	Valid
5	--		1		
PS	<-	Pengembangan_SDM	,72	≥ 0.60	Valid
6	--		0		

Sumber : Output Amos (diolah 2022)

Pada Gambar 5.9 dibawah ini disampaikan bahwa semua nilai *loading factor* indikator kontruk eksogen berada > 0.60 sehingga dapat disimpulkan semua indikator layak diterima karena sesuai persyaratan model CFA, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 5.9 berikut ini



**Gambar 5.9 Analisis CFA Kontruk Eksogen Setelah Drop Indikator**

Tabel 5.5 Nilai *Loading Factor* Kontruk Eksogen Setelah Drop Indikator

		Indikator	Est.	Nilai Cut OFF	Kesimpulan
KT 1	<---	Kepemimpinan _Transformasio nal	,724	≥ 0.60	Valid
KT 2	<---	Kepemimpinan _Transformasio nal	,714	≥ 0.60	Valid

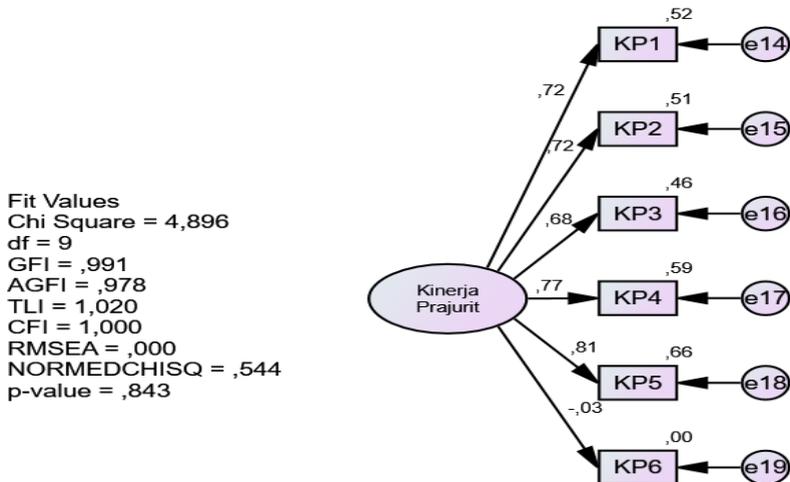
KT 3	<---	Kepemimpinan _Transformasio nal	,713	$\geq 0.60$	Valid
KT 4	<---	Kepemimpinan _Transformasio nal	,704	$\geq 0.60$	Valid
KT 5	<---	Kepemimpinan _Transformasio nal	,786	$\geq 0.60$	Valid
PS4	<---	Pengembangan _SDM	,696	$\geq 0.60$	Valid
PS5	<---	Pengembangan _SDM	,756	$\geq 0.60$	Valid
PS6	<---	Pengembangan _SDM	,723	$\geq 0.60$	Valid
PS3	<---	Pengembangan _SDM	,705	$\geq 0.60$	Valid
PS2	<---	Pengembangan _SDM	,680	$\geq 0.60$	Valid

Sumber : Ouput Amos, 2022

Berdasarkan Gambar 5.9 dan Table 5.5 diatas tersebut disampaikan bahwa semua nilai *loading factor* indikator kontruk eksogen berada  $> 0.60$  sehingga dapat disimpulkan semua indikator layak diterima karena sesuai persyaratan model CFA (Ghozali, 2014), selanjutnya analisis data sudah dapat dilanjutkan ketahap berikutnya.

### 1. Analisis Konfirmatori Faktor Kontruk Endogen

Adapun uji CFA kontruk endogen yang terdiri dari kinerja prajurit dapat dilihat seperti Gambar 5.10 berikut:



**Gambar 5.10 Analisis Konfirmatori Kontruk Endogen**

Berdasarkan Gambar 5.10 dapat disimpulkan bahwa nilai *loading factor* indikator kontruk endogen *loading factor* < 0.60 sehingga model CFA kontruk endogen untuk indikator KP6 drop out atau dikeluarkan dari model untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 5.6 berikut ini :

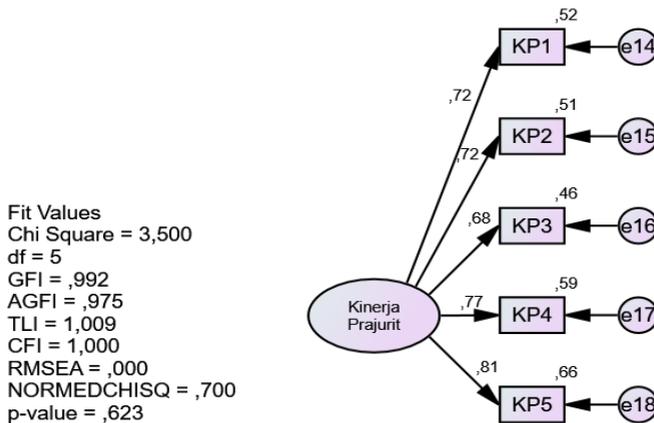
Tabel 5.6 Nilai *Loading Factor* Kontruk Endogen

	Indikator		<i>Estimate</i> <i>e</i>	Nilai <i>Cut</i> <i>OFF</i>	Kesimpulan
KP1	<---	Kinerja_Prajurit	,722	≥ 0.60	Valid
KP2	<---	Kinerja_Prajurit	,717	≥ 0.60	Valid
KP3	<---	Kinerja_Prajurit	,675	≥ 0.60	Valid
KP4	<---	Kinerja_Prajurit	,767	≥ 0.60	Valid
KP5	<---	Kinerja_Prajurit	,811	≥ 0.60	Valid
KP6	<---	Kinerja_Prajurit	-,027	≥ 0.60	Valid

		urit			
--	--	------	--	--	--

Sumber : Output Amos (diolah 2022)

Pada Gambar 5.10 dan Tabel 5.7 dibawah ini disampaikan bahwa nilai *loading factor* indikator kontruk eksogen semuanya berada  $> 0.60$  berdasarkan Gambar 5.10 dan Table 5.6 diatas tersebut disampaikan bahwa semua nilai *loading factor* indikator kontruk endogen berada  $> 0.60$  sehingga dapat disimpulkan semua indikator-indikator tersebut layak diterima karena sesuai persyaratan model, selanjutnya analisis data sudah dapat dilanjutkan ketahap berikutnya yaitu analisis reliabilitas kontruk.



**Gambar 5.11 Analisis Konfirmatori Kontruk Endogen**

Tabel 5.7 Nilai *Loading Factor* Kontruk Endogen

	Indikator		<i>Estimate</i>	Nilai <i>Cutoff</i>	Kesimpulan
KP1	<---	Kinerja_Pr ajurit	,722	$\geq 0.60$	Valid
KP2	<---	Kinerja_Pr ajurit	,717	$\geq 0.60$	Valid
KP3	<---	Kinerja_Pr ajurit	,676	$\geq 0.60$	Valid
KP4	<---	Kinerja_Pr ajurit	,767	$\geq 0.60$	Valid
KP5	<---	Kinerja_Pr ajurit	,811	$\geq 0.60$	Valid

Sumber : Output Amos (diolah 2022)

Pada Gambar 5.11 dan Tabel 5.7 disampaikan bahwa nilai *loading factor* indikator kontruk eksogen semuanya berada  $> 0.60$  berdasarkan Gambar 5.11 dan Table 5.7 diatas tersebut disampaikan bahwa semua nilai *loading factor* indikator kontruk endogen berada  $> 0.60$  sehingga dapat disimpulkan semua indikator-

indikator tersebut layak diterima karena sesuai persyaratan model, selanjutnya analisis data sudah dapat dilanjutkan ketahap berikutnya yaitu analisis reliabilitas konstruk.

**a. Hasil Uji Reliabilitas Konstruk**

Sebagaimana telah dijelaskan dalam bab 4 sebelumnya, reliabilitas konstruk adalah ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator konstruk yang menunjukkan derajat sampai mana masing-masing indikator mengindentifikasikan sebuah konstruk yang umum, uji reliabilitas dilakukan dengan 3 cara yaitu *construct reliability* (CR), *variance extracted* (VE), dan *discriminant validity* (DV), dalam Buku ini dilakukan perhitungan sekaligus terhadap CR, AVE/VE, dan DV, hasil perhitungan tersebut ditampulkan secara berurutan dibawah ini :

**1) Variabel Kepemimpinan Transformasional**

Tabel 5.8 Perhitungan CR, VE dan Discriminant Validity

<i>Laten Variabel</i>	<i>Indikator</i>	<i>Standard Loading (SL)</i>	<i>Standard Loading (SL)<sup>2</sup></i>	<i>1 - Standard Loading</i>
-----------------------	------------------	------------------------------	--	-----------------------------

				$(SL)^2$
Kepemimpinan Transformasional (KT)	KT1	0,724	0,524	0,476
	KT2	0,714	0,509	0,491
	KT3	0,713	0,508	0,492
	KT4	0,704	0,495	0,505
	KT5	0,786	0,617	0,383
Jumlah		3,641	2,653	2,347
$CR = (\sum SL)^2 / (\sum SL)^2 + 1 - SL^2$		0,849		
$VE = \sum SL^2 / \sum SL^2 + 1 - SL^2$			0,531	
$DV = \sqrt{VE}$				0,729

Sumber : Output Amos (dolah 2022)

Berdasarkan data yang ditunjukkan dalam Tabel 5.8 dapat dijelaskan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai CR sebesar 0,849 yang jauh lebih besar dari 0,70 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai reliabilitas yang sangat baik, sementara itu nilai VE diperoleh sebesar 0,531 yang

lebih besar dari 0,50 yang dipersyaratkan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai *convergent* (berbagi proporsi varian yang tinggi) dan baik, sementara analisis nilai *discriminant validity* akan diinterpretasi secara sekaligus untuk semua variabel dibagian analisis *discriminant validity* berikut ini.

## 2) Variabel Pengembangan SDM

Tabel 5.9 Perhitungan CR, VE dan *Discriminant Validity*

<i>Laten Variabel</i>	<i>Indikator</i>	<i>Standard Loading (SL)</i>	<i>Standard Loading (SL)<sup>2</sup></i>	<i>1 - Standard Loading (SL)<sup>2</sup></i>
Pengembangan SDM (PS)	PS4	0,696	0,484	0,516
	PS5	0,756	0,571	0,429
	PS6	0,723	0,522	0,478
	PS3	0,705	0,494	0,506
	PS2	0,680	0,462	0,538
Jumlah		3,560	2,533	2,467
CR= $(\sum SL)^2 / (\sum SL)^2 + 1 - SL^2$		0,837		

$VE = \frac{\sum SL^2}{\sum SL^2 + 1 - SL^2}$		0,507	
$DV = \sqrt{VE}$			0,712

Sumber : Output Amos (dolah 2022)

Berdasarkan data yang ditunjukkan dalam Tabel 5.9 dapat dijelaskan bahwa variabel pengembangan SDM memiliki nilai CR sebesar 0,837 yang jauh lebih besar dari 0,70 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel pengembangan SDM memiliki nilai reliabilitas yang sangat baik, sementara itu nilai VE diperoleh sebesar 0,507 yang lebih besar dari 0,50 yang dipersyaratkan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel pengembangan SDM memiliki nilai *convergent* (berbagi proporsi varian yang tinggi) yang baik, sementara nilai *discriminant validity* akan diinterpretasi secara sekaligus untuk semua variabel pada bagian analisis *discriminant validity* berikut ini.

### 3) Variabel Kinerja Prajurit

Tabel 5.10 Perhitungan CR, VE, dan *Discriminant Validity*

<i>Laten Variabel</i>	<i>Indikator</i>	<i>Standard Loading</i>	<i>Standard Loading</i>	<i>1 - Standard</i>
-----------------------	------------------	-------------------------	-------------------------	---------------------

		(SL)	(SL) <sup>2</sup>	Loading (SL) <sup>2</sup>
Kinerja Prajurit (KP)	KP1	0,722	0,521	0,479
	KP2	0,717	0,514	0,486
	KP3	0,676	0,456	0,544
	KP4	0,767	0,588	0,412
	KP5	0,811	0,567	0,433
Jumlah		3,693	2,646	2,351
CR=( $\sum SL$ ) <sup>2</sup> / ( $\sum SL$ ) <sup>2</sup> + 1-SL <sup>2</sup>		0,853		
VE= $\sum SL^2$ / $\sum SL^2$ + 1-SL <sup>2</sup>			0,529	
DV= $\sqrt{VE}$				0,727

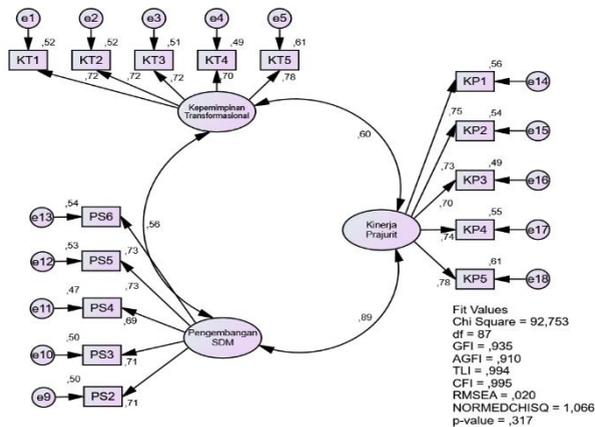
Sumber : Output Amos (diolah 2022)

Berdasarkan data yang ditunjukkan dalam Tabel 5.10 dapat dijelaskan bahwa variabel kinerja prajurit memiliki nilai CR sebesar 0,853 yang jauh lebih besar dari 0,70 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja prajurit memiliki nilai reliabilitas yang sangat baik, sementara itu nilai VE diperoleh sebesar 0,529 yang lebih besar dari 0,50 yang dipersyaratkan, dengan demikian

dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja prajurit memiliki nilai *convergent* (berbagi proporsi varian yang tinggi) yang baik, sementara analisis nilai *discriminant validity* akan diinterpretasi pada bagian lain berikut ini.

**a) Analisis Discriminant Validity**

Beriku ini akan dianalisis *Discriminan Valididy* untuk mengukur sampai seberapa jauh suatu kontruk benar-benar berbeda dari kontruk lainnya, nilai *discriminant validity* yang tinggi memberikan bukti bahwa suatu kontruk adalah unit mampu menangkap fenomena yang diukur pada kontruk Buku, berikut ini analisisnya dapat dijelaskan pada Gambar 5.12 dibawah ini.



Berikut ini pada Tabel 5.11 merupakan hasil uji *Discriminant Validity* untuk melihat hubungan korelasi antar variabel laten sebagai berikut.

Tabel 5.11 Hasil Uji *Discriminant Validity*

			Estimate
Kepemimpinan_Transformasional	<-->	Pengembangan_SDM	,557
Kepemimpinan_Transformasional	<-->	Kinerja_Prajurit	,604
Pengembangan_SDM	<-->	Kinerja_Prajurit	,891

Tabel 5.12 Kesimpulan Hasil Pengujian *Discriminant Validity*

Konstruk	Kepemimpinan Transformasional	Pengembangan SDM	Kinerja Prajurit
Kepemimpinan	<b>0.729</b>		

Transformasioa nl			
Pengembangan SDM	0,557	<b>0.712</b>	
Kinerja Prajurit	0.604	0.891	<b>0.727</b>

Sumber : Output Amos (diolah 2022)

Berdasarkan data pada Tabel 5.12 dapat dijelaskan bahwa keseluruhan konstruk laten memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, hal tersebut dapat dilihat dari nilai akar kuadrat VE masing-masing konstruk laten lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi akar konstruk untuk semua variable laten.

## b) Pengujian Asumsi SEM

Pengujian asumsi SEM dilakukan untuk melihat apakah keseluruhan dari instrument Buku yang digunakan adalah telah memenuhi kriteria atau persyaratan yang harus dipenuhi dalam asumsi SEM, berikut ini beberapa asumsi SEM yang perlu dilakukan adalah sebagai berikut :

### 1) Ukuran Sampel

---

Untuk mendapatkan hasil analisis yang baik dengan menggunakan SEM, ukuran sampel yang sesuai menurut Hair *et all* (1998) dalam Ghozali (2014) adalah antara 100-200 responden, sampel dalam Buku ini adalah 171 kuesioner dikirim kepada responden prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat, dengan sample 171 responden, maka telah memenuhi syarat dalam pemodelan SEM pada Buku ini.

## 2) Uji Normalitas

Untuk melakukan uji normalitas data yang dilakukan dalam Buku ini adalah dengan melihat nilai *cr skewness* dan *cr kurtosis* data yang digunakan. Apabila dengan melihat nilai *cr skewness* dan *kurtosis* berada pada rentan antara  $\pm 2.58$  pada tingkat signifikan 0.01, maka distribusi data normal, jumlah sampel yang digunakan dalam Buku ini adalah 171 orang, dari hasil evaluasi normalitas data terdapat nilai *cr skewness* dan *kurtosis* berada diantara  $\pm 2.58$ , ini berarti dapat disimpulkan bahwa data sudah berdistribusi normal secara *univariate* dan *multivariate*

adapun pengujian asumsi SEM dengan normalitas dapat disajikan pada tabel 5.13 dibawah ini:

Tabel 5.13 Uji Normalitas

<b>Variable</b>	<b>min</b>	<b>max</b>	<b>ske w</b>	<b>c.r.</b>	<b>kurtosi s</b>	<b>c.r.</b>
<b>PS2</b>	1,00 0	5,00 0	-,075	-,400	-,778	- 2,077
<b>PS3</b>	1,00 0	5,00 0	-,139	-,741	-,698	- 1,863
<b>KP5</b>	1,00 0	5,00 0	-,319	- 1,701	-,650	- 1,734
<b>KP4</b>	1,00 0	5,00 0	,001	,004	-,659	- 1,759
<b>KP3</b>	1,00 0	5,00 0	-,038	-,205	-,838	- 2,237
<b>KP2</b>	1,00 0	5,00 0	-,160	-,855	-,489	- 1,305
<b>KP1</b>	1,00 0	5,00 0	-,026	-,138	-,675	- 1,801
<b>PS6</b>	1,00	5,00	-,368	-	-,593	-

	0	0		1,963		1,584
<b>PS5</b>	1,00	5,00	-,121	-,644	-,786	-
	0	0				2,097
<b>PS4</b>	1,00	5,00	-,106	-,565	-,789	-
	0	0				2,105
<b>KT5</b>	1,00	5,00	-,211	-	-,850	-
	0	0		1,126		2,268
<b>KT4</b>	1,00	5,00	-,362	-	-,824	-
	0	0		1,934		2,199
<b>KT3</b>	1,00	5,00	-,327	-	-,366	-,978
	0	0		1,748		
<b>KT2</b>	1,00	5,00	-,407	-	-,609	-
	0	0		2,172		1,626
<b>KT1</b>	1,00	5,00	-,207	-	-,714	-
	0	0		1,103		1,906
<b>Multivaria te</b>					-4,168	-
						1,207

Sumber : Output Amos (2022)

### 3) Uji Outlier

Dalam Buku ini pengujian data outlier menggunakan uji Mahalanobis Distance, dengan membandingkan nilai  $p_1$  dan  $p_2$ . Menurut Ghozali (2014) apabila nilai  $p_1$  dan  $p_2$  di atas 0,05 menunjukkan tidak ada outlier data. Dalam Buku ini tidak terdapat data outlier sehingga data tersebut dapat dianalisis lebih lanjut ke tahap berikutnya, hasil analisis data outlier dapat dilihat pada Tabel 5.14 sebagai berikut :

Tabel 5.14 Hasil Uji Outlier Data

Observation number	Mahalanobis d-squared	$p_1$	$p_2$
89	27,948	,022	,977
34	27,385	,026	,936
21	25,657	,042	,976
33	25,425	,045	,949
119	25,423	,045	,882
6	24,666	,055	,910
166	24,489	,057	,863

---

40	23,690	,071	,921
129	23,430	,075	,904
154	23,367	,077	,852
46	23,190	,080	,816
156	23,106	,082	,751
168	22,962	,085	,701
42	22,668	,091	,706
151	22,433	,097	,696
130	22,075	,106	,735
159	21,730	,115	,773
157	21,555	,120	,757
131	21,391	,125	,739
78	21,098	,134	,772
30	20,966	,138	,749
162	20,604	,150	,811
5	20,390	,157	,823
62	20,359	,159	,773
28	20,311	,160	,723
10	20,214	,164	,693
41	20,159	,166	,642

---

20	20,149	,166	,567
64	20,101	,168	,511
54	19,966	,173	,501
7	19,892	,176	,460
88	19,650	,186	,513
63	19,534	,191	,499
1	19,527	,191	,426
133	19,523	,191	,354
57	19,453	,194	,320
36	19,444	,194	,260
143	19,211	,204	,309
13	19,140	,207	,280
80	18,948	,216	,313
139	18,809	,222	,321
99	18,770	,224	,279
96	18,506	,237	,356
104	18,426	,241	,336
9	18,410	,242	,283
38	18,242	,250	,311
111	18,147	,255	,302

---

19	18,116	,257	,260
91	17,960	,265	,285
92	17,714	,278	,364
146	17,699	,279	,312
3	17,667	,281	,272
109	17,583	,285	,261
50	17,583	,285	,210
152	17,545	,287	,182
94	17,243	,305	,282
25	17,133	,311	,289
11	16,972	,321	,327
158	16,868	,327	,332
73	16,849	,328	,287
4	16,656	,340	,347
144	16,625	,342	,309
67	16,311	,362	,456
164	16,018	,381	,599
43	15,872	,391	,638
66	15,730	,400	,675
26	15,690	,403	,644

35	15,370	,425	,789
145	15,283	,431	,791
121	15,275	,432	,748
2	15,250	,434	,712
18	15,180	,439	,704
59	15,136	,442	,678
14	15,126	,442	,629
37	15,060	,447	,617
136	14,991	,452	,608
141	14,860	,462	,644
72	14,835	,463	,604
163	14,793	,466	,576
69	14,513	,487	,719
60	14,494	,488	,678
15	14,466	,490	,642
70	14,357	,499	,664
116	14,318	,502	,635
128	14,258	,506	,623
167	14,222	,509	,591
120	14,099	,518	,626

171	14,025	,524	,623
126	13,995	,526	,587
98	13,873	,535	,622
135	13,834	,538	,593
138	13,796	,541	,563
137	13,788	,542	,509
51	13,770	,543	,462
29	13,590	,557	,545
77	13,535	,561	,528
113	13,495	,564	,499
24	13,462	,567	,464
83	13,460	,567	,405
31	13,241	,584	,521

Sumber : Output Amos(2022)

#### 4) Uji Multikolinieritas dan Singularitas Data

Uji Multikolinieritas dalam Buku ini menggunakan nilai *determinant of sample covariance matrix* untuk melihat ada tidaknya model memiliki multikolinieritas. Menurut Ghozali (2014) nilai *determinant of sample covariance matrix* yang menjauh

dari 0 adalah menunjukkan tidak terdapat multikolinieritas antar variabel.

Tabel 5.15

Hasil Uji Multikolinieritas Melalui *Determinant of sample covariance matrix*

Sample Covariances (Group number 1)

	PS2	PS3	KP5	KP4	KP3	KP2	KP1	PS6	PS5	PS4	KT5	KT4	KT3	KT2	KT1
PS2	,917														
PS3	,530	,920													
KP5	,564	,504	1,324												
KP4	,493	,497	,778	1,174											
KP3	,439	,471	,709	,572	1,127										
KP2	,500	,435	,677	,659	,516	1,114									
KP1	,535	,486	,681	,597	,526	,585	1,039								
PS6	,458	,533	,662	,480	,571	,556	,562	1,139							
PS5	,492	,509	,551	,522	,534	,506	,523	,636	1,157						
PS4	,476	,460	,511	,495	,471	,605	,521	,615	,671	1,182					
KT5	,339	,315	,306	,393	,419	,437	,333	,288	,432	,305	1,063				
KT4	,239	,262	,355	,233	,395	,360	,325	,271	,364	,241	,644	1,192			
KT3	,243	,211	,364	,303	,358	,305	,319	,321	,322	,213	,527	,538	,871		
KT2	,268	,282	,418	,367	,468	,353	,378	,306	,336	,246	,658	,582	,504	1,200	
KT1	,355	,342	,387	,380	,420	,444	,391	,405	,421	,363	,592	,573	,526	,620	1,138

Condition number = 25,652

Eigenvalues

7,497 2,051 ,986 ,733 ,658 ,630 ,610 ,534 ,509 ,466 ,440 ,420 ,407 ,321 ,292

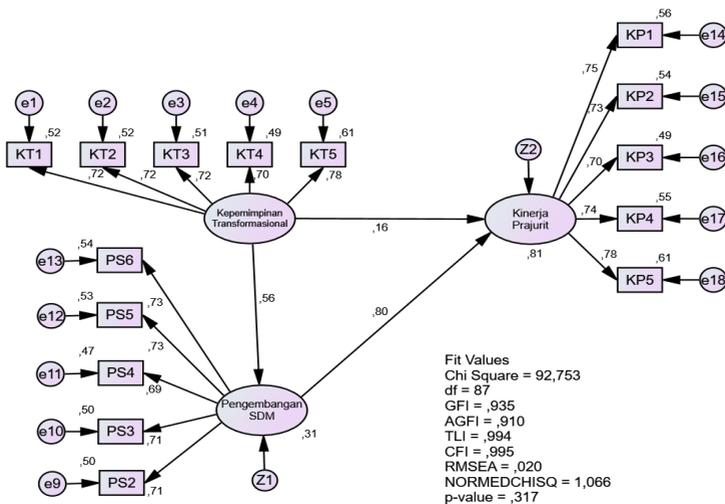
Determinant of sample covariance matrix = ,003

Sumber : Output Amos(2022)

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas seperti pada tabel 5.15 memperlihatkan nilai *Determinant of sample covariance* sebesar .001, artinya nilai tersebut mencoba menjauh dari nol, dengan demikian dapat dikatakan bahwa tidak terdapat multikolinieritas antar variabel endogen pada analisis data Buku ini.

## 5) Analisis Full Model Struktural (SEM)

Pengujian full model SEM bertujuan untuk melihat sejauh mana model dasar yang dibentuk dapat menggambarkan fenomena Buku tanpa ada modifikasi, adapun full model SEM dapat dilihat pada Gambar 5.13 dibawah ini :



**Gambar 5.13 Full Model Struktural**

Sumber : Output Amos, 2022

Selanjutnya uji kesesuaian model struktural berdasarkan hasil analisis data dengan amos dapat dilihat pada Tabel 5.16 berikut :

Tabel 5.16 Hasil Uji Kesesuaian Full Model Struktural

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
X <sup>2</sup> -Chi-Square	Diharapkan Kecil	92.753	Baik
Probability	≥ 0.05	0.317	Baik
GFI	≥ 0.90	0.935	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.910	Baik
CFI	≥ 0.95	0.995	Baik
TLI	≥ 0.95	0.994	Baik
CMIN/DF	≤ 2	1.066	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.020	Baik

Sumber : Data Primer diolah (2022)

Berdasarkan Gambar 5.13 dan Tabel 5.16 dapat dijelaskan bahwa model SEM telah memenuhi *goodness of fit* sesuai dipersyaratkan dalam model SEM terhadap index probability dan AGFI dan indeks lain yang masih baik, maka model SEM ini tidak perlu revisi atau modifikasi model sesuai konsep *modification indices* dalam model SEM, selanjutnya hasil analisis model SEM seperti terlihat pada

Gambar 5.13 dan Tabel 5.17 dibawah ini, dapat dijelaskan bahwa semua variabel eksogen berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen sehingga model ini sudah dapat untuk menguji hipobuku Buku.

Berdasarkan Tabel 5.17 hasil analisis amos, maka dapat dijelaskan bahwa semua variabel eksogen berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen dan model sudah fit, untuk menguji hipebuku Buku.

Tabel 5.17

Pengaruh Variabel Eksogen Terhadap Variabel Endogen

<i>Endogen Variabel</i>		<i>Exogen Variabel</i>	<i>Std.E st.</i>	<i>Est</i>	<i>S. E.</i>	<i>C.R .</i>	<i>P</i>
Peng._SDM	<- --	Kep_Transf ormasional	,557	,540	,0 96	5,6 00	***
Kinerja_Pra jurit	<- --	Peng_SDM	,805	,819	,1 18	6,9 33	***
Kinerja_Pra	<-	Kep_Transf	,156	,154	,0	2,0	,04

jurit	--	ormasional			76	31	2
-------	----	------------	--	--	----	----	---

## Pembahasan

Pada bagian pembahasan ini akan dijelaskan lebih terperinci terhadap hasil Buku yang telah diperoleh melalui analisis model SEM dengan menggunakan aplikasi AMOS, selanjutnya pada pembahasan ini akan dikaitkan dengan teori dan hasil Buku sebelumnya serta juga menekankan pada pengujian hipotesis yang telah dibuat pada bab sebelumnya dengan tujuan untuk mendapatkan jawaban atas pernyataan hipotesis Buku ini.

### 1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Pengembangan SDM

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama, terbukti kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap pengembangan SDM, hasil Analisis membuktikan bahwa nilai  $P_{\text{value}}$  yang dihasilkan dari model adalah  $0,000 < 0,05$  sehingga dapat dinyatakan adanya pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap pengembangan SDM prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat, hal ini berarti bahwa semakin baik meningkat nilai-nilai yang diterapkan dalam kepemimpinan transformasional sesuai indikator yang dianalisis, baik perilaku dan sikap,

---

kemampuan, pendekatan secara emosional pada bawahan dan nilai-nilai yang dianut oleh pimpinan Batalyon Komando 469 Kopasgat merupakan sikap yang kepribadian yang baik sehingga meningkat penembangan karir prajurit. Hasil Buku ini didukung oleh Buku Kurniawan (2014), Maria (2019) dan Alie (2016), Marbawi (2018), Robbins (2015), Luthans (2015) dan Sopiah (2008) menyimpulkan bahwa kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap pengembangan SDM prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat.

## **2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Prajurit.**

Berdasarkan hasil Buku terbukti kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat, hasil analisis membuktikan bahwa nilai  $P_{value}$  yang dihasilkan dari model SEM adalah  $0,000 < 0,042$  sehingga dapat dinyatakan adanya pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap pengembangan SDM, hal ini berarti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan pada prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat maka semakin meningkat kinerja prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat, kondisi dapat dipahami dan diyakini dengan baik oleh setiap prajurit atas arahan dan perilaku

---

pemimpinnya, hasil Buku ini juga sejalan dengan Buku yang dilakukan oleh Ma'mun (2013), Kurniawan (2014), Maria (2019), Marbawi (2018), Robbins (2015) dan Alie (2016), hasil penelitiannya bahwa variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat, Buku yang dilakukan Luthan (2015) dalam Bukunya terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan yang diteliti pada gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional.

### **3. Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Prajurit**

Berdasarkan hasil Buku terbukti pengembangan SDM berpengaruh terhadap kinerja prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat, hasil analisis membuktikan bahwa nilai  $P_{value}$  yang dihasilkan dari model adalah  $0,00 < 0,05$  sehingga dapat dinyatakan terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat, hal ini berarti bahwa pengembangan SDM berdampak positif terhadap kinerja prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat, hasil Buku ini mendukung hasil Buku yang dikemukakan oleh Robbins (2015), Luythan (2015), Panjaitan (2017), Lolowang (2016), Tarigan (2014) dan Yusran (2018) hasil

---

Buku terdapat pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat, sehingga Buku ini menjadi landasan dalam konsep pada penelitian ini, untuk mengukur pengembangan SDM pada suatu organisasi dan institusi.

#### **4. Pengembangan SDM Memediasi Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Prajurit**

Hasil uji efek mediasi yang dilakukan dengan metode *sobel test an interactive calculation tool for mediation tests* dimana nilai *test statistic* diperoleh nilai sebesar C' sebesar 0,448 nilai *p-value* sebesar  $0,000 > 0,05$  sedangkan jalur C sebesar 0,154 *p-value* sebesar  $0,042 < 0,050$ , berdasarkan hasil analisis nilai koefisien dan nilai  $P_{\text{Value}}$  terjadi penurunan nilai koefisien dari C ke C' dengan demikian dapat disimpulkan pengembangan karir memediasi secara parsial (*parsial mediation*) hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat, dari hasil perhitungan dan analisis data disimpulkan bahwa pengembangan karir berfungsi sebagai variabel memediasi parsial hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat, hasil

pengujian secara keseluruhan dapat dilihat pada Tabel 5.19 dibawah ini :

Tabel 5.19 Pengujian Hipobuku *Regression Weight Structural Equalition Model*

No	Pernyataan Hipobuku	<i>Est.</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>Ket</i>
1	Kepmimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan SDM	0.557	0.540	5.600	0.000	Hipobuku Diterima
2	Kepemimpinan transformasional berpengaruh	0.156	0.154	2.031	0.042	Hipobuku Diterima

	h positif dan signifikan terhadap kinerja prajurit					
3	Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja prajurit	0.805	0.819	6.933	0.000	Hipobuku Diterima
4	Pengembangan SDM memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan	0.448	0.101	4.370	0.000	Hipobuku Diterima

	transformasi onal terhadap kinerja prajurit					
--	---	--	--	--	--	--

Sumber : Data Primer (2022)

Sesuai hasil pada Tabel 5.19 diatas, terdapat empat pernyataan hipobuku yang menyebutkan berpengaruh signifikan antara variabel eksogen dan variabel endogen dan semua variable eksogen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat.

### 5. Implikasi Buku

Berdasarkan hasil Buku yang telah dilakukan dengan analisis model SEM menggunakan alat analisis Amos harus dapat memberikan implikasi secara teoritis untuk pengembangan ilmu pengetahuan maupun implikasi secara praktis dalam kebijakan manajerial pimpinan institusi Kopasgat, Buku ini telah berupaya memberikan dua kontribusi yaitu kontribusi teoritis dan kontribusi secara praktis kepada institusi terkait.

### 6. Implikasi Teoritis

Buku ini menghasilkan beberapa implikasi secara teoritis yaitu sebagai berikut :

- 
1. Hasil Buku ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM pada suatu institusi Kopasgat, hasil ini telah memperkuat dan menambah jumlah literatur ilmiah dalam lingkup teori manajemen SDM dan perilaku organisasi sehubungan dengan hasil analisis ini dan pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap pengembangan SDM didukung oleh beberapa peneliti sebelumnya.
  2. Hasil Buku ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja prajurit, hasil ini telah memperkuat dan menambah jumlah literatur ilmiah dalam lingkup teori MSDM dan perilaku organisasi sehubungan dengan pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja secara umum.
  3. Hasil Buku ini menunjukkan bahwa variabel pengembangan SDM memediasi secara penuh hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, hasil ini telah memperkuat dan menambah jumlah literatur ilmiah dalam menganalisis variable mediasi dalam suatu Buku sehingga menjadi referensi untuk Buku selanjutnya.

## **7. Implikasi Praktis**

---

Buku ini menghasilkan beberapa implikasi secara praktis yaitu sebagai berikut :

1. Dari hasil Buku ini ditemukan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM dan kinerja prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat, hasil Buku ini dapat menjadi acuan instansi dalam implementasi gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan SDM prajurit terhadap kinerjanya, sehingga kepemimpinan dan pengembangan SDM ini terus dipertahankan dan ditingkatkan untuk mendukung dan meningkatkan kinerja prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat, kondisi ini berimplikasikan peningkatan kinerja organisasi pada Batalyon Komando 469 Kopasgat.
2. Dari hasil Buku ini ditemukan bahwa variabel pengembangan SDM memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat, hasil Buku ini dapat menjadi acuan institusi dalam meningkatkan kinerja prajurit, disisi lain dalam rangka peningkatan kinerja prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat maka beberapa indikator pada variable ini perlu terus ditingkatkan, sehingga kinerja prajurit terus dipertahankan pada akhirnya kinerja organisasi akan

---

meningkat, hal ini berimplikasikan peningkatan kinerja organisasi.

---

# **BAB 6**

# **KESIMPULAN DAN**

# **SARAN**



---

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan Buku yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan dalam Buku ini sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap pengembangan SDM pada prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat, artinya kepemimpinan transformasional selama ini diterapkan oleh pimpinan TNI pada institusi tersebut baik dari segi program meningkatkan karir prajurit, pengembangan program pelatihan dan pembelajaran kepemimpinan sesuai dengan kebijakan pengembangan SDM pada prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat, artinya gaya kepemimpinan transformasional yang selama ini diterapkan berdampak langsung terhadap peningkatan perilaku prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat.

- 
3. Pengembangan SDM secara dominan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat, artinya program pengembangan SDM selama ini yang dilaksanakan pada institusi TNI ini dapat berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat.
  4. Pengembangan SDM berfungsi sebagai variabel memediasi secara parsial (*parsial mediasi*) hubungan kepemimpinan transformational dengan kinerja prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat, artinya pengembangan SDM bukan merupakan satu-satunya variabel yang dapat memediasi dalam model Buku ini.

Berdasarkan hasil Buku dan kesimpulan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, maka penulis memberikan saran-saran guna perbaikan terhadap manajemen kinerja pada Batalyon Komando 469 Kopasgat dimasa datang adalah sebagai berikut :

- 
1. Pimpinan Batalyon Komando 469 Kopasgat, agar terus menjaga nilai-nilai gaya kepemimpinan transformasional seperti memberi pengaruh, menginspirasi prajurit dalam melaksanakan tugas sehari-hari sehingga terus dapat meningkatkan kinerjanya dimasa datang.
  2. Pengembangan SDM yang selama ini sudah baik dan dijalankan pimpinan sesuai aturan yang ada, pengembangan karir prajurit, promosi dan kaderisasi pimpinan perlu terus ditingkatkan, agar dimasa yang akan datang kompetensi dan profesionalisme prajurit sesuai harapan institusi TNI.
  3. Kinerja prajurit Batalyon Komando 469 Kopasgat perlu ditingkatkan dalam sejalan peningkatan pengembangan SDM, hal ini perlu peran pimpinan Batalyon Komando 469 Kopasgat memberi bimbingan dan arahan saling membantu dan kerja sama, membangun hubungan yang baik dengan atasan sehingga kinerja prajurit terus meningkat sejalan dengan peningkatan kinerja organisasi TNI.

---

## DAFTAR PUSTAKA

- Alie, Marzuki (2016). Kepemimpinan Dan Kompetensi Pengaruhnya Terhadap Pengembangan Karir Dan Implikasinya Pada Kinerja Aparatur Di Kota Palembang, Program Studi Ekonomi Manajemen Program Magister Universitas Indo Global Mandiri, Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini Volume 7 No.01
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Erlangga.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations. *Journal of Personality & Social Psychology*, **51**, 1173-1182.
- Bening Panggalih. (2012). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organization Citizenship Behavior* Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Pt Telkom Tegal. *Performance*, *16*(2), 1–15.
- Brasmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, Agus., “*Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknyaada Kinerja Perusahaan.*” Studi

- 
- kasus pada PT. Pei Hai International Witama Indonesia. *Jurnal, Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 10. Nomor. 2, 2008.
- Camaron, K.S, and Quin E. Robert. 3<sup>th</sup> edition. 2011 *Diagnosing and Changing Organizational Culture* based on the competing Value Framework Addison-Wesley, USA : Publishing Company, Inc.
- Ferdinand, Augusty, 2014. *Metode Buku Manajen*, Podoman Buku Skripsi, Buku, dan Desertas Ilmu Manajemen, Edisi kelima, Semarang : BP-UNDIP.
- Findarti, Febrisma Ramadhiy (2014). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur, *Ilmu Administrasi Bisnis*, Unmul, eJournal Ilmu Administrasi Bisnis, Volume 4, Nomor 4, 2016: 937-946
- Flippo E. B., (1992). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa, Moh. Mas'ud. Jakarta: Badan Penerbit IPWI.
- Ghozali, Imam, 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi Ketiga, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gitosudarmo, Indriyo, *Perilaku Keorganisasian*, Yogyakarta : Penerbit BPF, 2000.

- 
- Hamza, Akhmad Nizam Er, (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Ocb) Studi Pada PT. Sinar Puspita Abadi Factory Banyuputih, Batang, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UDINUS Semarang.
- Hasibuan, H. Melayu S.P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2009.
- Hasibuan, H. Melayu S.P., (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Handoko, T. Hani. 2008 *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : BPFE.
- Hidayat, Rachmad. (2013). Pengaruh kepemimpinan terhadap komunikasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada Industri Perbankan, Makara Seri Sosial Humaniora 19-32, Universitas Trunojoyo, Madura.
- Irawan, Indra. 2012. Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Kerja Terhadap Organization Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Mediator Pada Event Organizer Di Surabaya, Kajian Ilmiah Mahasiswa Manajemen Vol 1, No 2.

- 
- Ivancevich, John M, Konopaske dan Matteson. (2006). *Perilaku Dan Manajemen Organisasi*. Edisi 7 Jilid 2. Alih bahasa: Dharma Yuwono. Jakarta: Erlangga.
- Khoirul, Muhammad., (2001). “*Pengaruh Budaya Organisasi*” terhadap Kinerja Pegawai Universitas Muhammadiyah Malang , Lembaga Buku Universitas Muhammadiyah, Malang.
- Kurniawan, Agung Widhi (2014). Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Kinerja Karyawan Bank Sulselbar, Universitas Negeri Makassar, Jurnal Ekonomi dan Keuangan ISSN 1411-0393 Akreditasi No. 80/DIKTI/Kep/2012
- Koesmono H. Teman., (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengelahan Kayu Ekspor di Jawa Timur*, Desertasi Universitas Airlangga, Surabaya.
- Lok, Peter and John Crawford., (2003). *The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment, A-Cross-national comparison*, Jurnal of Management Development; 2004; 3/4; ABI/INFORM Research, Pg 321.

- 
- Lolowang, Melvin Grady. dkk (2016). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Sam Ratulangi Manado, Jurnal Emba 177 Vol.4 No.2 Juni 2016, Hal. 177-186
- Lumbanraja, Prihatin., (2007). Desertasi: *Pengaruh Kateristik Individu, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi*, Program Pascasarjana, Universitas Brawijaya Malang.
- Luthans, Fred., (2013). *Organizational Behavior*, Seventh Edition, McGraw-Hill International, Singapore.
- Luthans, Fred., (2015). *Organizational Behavior*, Twelfth Edition, McGraw-Hill Companies Inc. New York.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu., (2007). *Evaluasi kinerja SDM*, Rafika Aditama, Bandung.
- Marbawi, (2017). *The Influence Of Individual Characteristics And Transformational Leadership On Job Satisfaction And Performance Of Employee in Bank Aceh Syaria*, Proceeding EBIC Universitas Sumatera Utara.

- 
- Marbawi, (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Aceh Dengan Organization Cirtizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unimal Lhokseumawe.
- Maria, Agustin (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah, Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Tadulako, e-Jurnal Katalogis, Volume I Nomor 1, Januari 2013 hlm 95-104
- Mas'ud, Fuad., (2004). *Survai Diagnosis Organisasiaonal* : Konsep dan Aplikasi. Banan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Mathis, R.L dan J.H Jackson. (2001). Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resource Manajemen*). Edisi pertama. Jakarta: PT Salemba Empat
- Mathis, R.L dan J.H Jackson. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resource Manajemen*). Edisi pertama. Jakarta: PT Salemba Empat

- 
- Mathis, R.L dan J.H Jackson., (2011). *Human Resource Manajemen*. Thirteen Edition, South Western Cengege Learning, 5191 Natorp Boulevard, Mason, OH 45040, USA.
- Ma'mun, Sosiawan (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Pengembangan Karir Pada Komitmen Organisasi Dan Kinerja, Program Pascasarjana Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) AMKOP Makassar, Jurnal Ekonomi dan Keuangan – Volume 17, Nomor 4, Desember 2013 : 503 – 521
- Munandar, A.S., Bertina Sjabaddhyni dan Rufus Patty Wutun., (2004). *Peran Budaya Organisasi Dalam Peningkatam Unjuk Kerja Perusahaan*, Depok. Penerbit PIO Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Ndraha, Taliziduhu., (2003). *Budaya Organisasi*, Cetakan Kedua, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Nimran, Umar., (2004). *Perilaku Organisasi*, Cetakan ketiga, CV. Citra Media, Surabaya.
- Northouse, Peter. G., (2013). *Kepemimpinan*, Teori dan Praktik, Edisi Keenam, Penerbit PT. Indeks, Jakarta.
- Noor, Juliansyah., (2013). “*Buku Manajemen*” Tinjauan Filosofis dan Praktis Edisi Pertama, Prenadamedia Group, Jakarta.

- 
- Organ, D.W., *et al.* (2006), *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Organ, D.W. (1994). Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*.
- Panjaitan, Maludin (2017). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai PT. Indojaya Agrinusa, Fakultas Ekonomi - Universitas Methodist Indonesia, *Jurnal Ilmiah Methonomi* Vol. 3 No. 2
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS Procedures for Sstimating Indirect Effects in Simple Mediation Models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, **36**, 717-731.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Contemporary Approaches To Assessing Mediation In Communication Research. In A. F. Hayes, M. D. Slater, & L. B. Snyder (Eds.), *The Sage Sourcebook Of Advanced Data Analysis Methods For Communication research* (pp. 13-54). Thousand Oaks, CA: Sage.

- 
- Rachmawati., Ike Kusdyah., (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Penerbit CV. Andi Offset, Yogyakarta.
- Rini, Dyah Puspita, (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), (Studi pada PT. Plasa Simpanglima Semarang). Fakultas Ekonomi UNTAG, Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi Dan Bisnis, Vol. 1 No. 1 Semarang
- Rivai, Veithzal dan E.J. Sagala., (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori Ke Praktik*, Edisi Pertama, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rivai, Veithzal, dan E.J. Sagala., (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori Ke Praktik*, Edisi Pertama, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rivai, Veithzal, dan E.J. Sagala., (2004). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua, Cetakan Kedua, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge., (2013). *Organizational Behavior*, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge., (2015). *Organizational Behavior*, Prentice Hall Inc., New Jersey.

- 
- Suparyadi., (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia menciptakan keunggulan bersaing berbasis kompetensi*, Edisi Pertama, Penerbit PT. Andi Offset, Yogyakarta.
- Suryanatha, & Ardana (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Baleka Resort Hotel & Spa Legian. *Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana (Unud)*, (Gungbayuworks@Gmail.Com), 1155–1170.
- Sedarmayanti, (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Cetakan Pertama, Penerbit PT.Refika Aditama, Bandung.
- Sedarmayanti, (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Cetakan kelima, Penerbit PT. Refika Aditama, Bandung.
- Siahaan, Elisabet., (2007). Antecedent Kinerja Karyawan dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan: Studi Berdasarkan Perspektif Jender Pada Sektor Jasa Perbankan di Wilayah DKI Jakarta, Universitas Brawijaya Program Pascasarjana, Malang.

- 
- Silpa P, dkk (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Luwu Timur, Program Pascasarjana Magister Manajemen, STIE Nobel Indonesia Makassar, Jurnal Magister Manajemen Nobel Volume 1 Nomor 1 Oktober 2020 Hal. 79-91 Indonesia
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in Structural Equations Models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology 1982* (pp. 290-312). Jossey-Bass. San Francisco.
- Sobel, M. E. (1986). Some new results on indirect effects and their standard errors in covariance structure models. In N. Tuma (Ed.), *Sociological Methodology 1986* (pp. 159-186). Washington, DC: American Sociological Association
- Tarigan, Christopher Giovani (2014). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN Cabang Binjai, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Medan Area, Indonesia, *Jurnal Ilmu Administrasi Publik* 2 (2 (2014): 146-153

---

Yusran, Ahmad (2018). Analisis Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank BNI Cabang Utama Kendari, Jurnal Ilmu Manajemen Volume 4, Nomor 3

Yulk, Gary., (2010). Kepemimpinan Dalam Organisasi. Diterjemahkan oleh Budi Supriyanto. Indeks, Jakarta.

---

## TENTANG PENULIS

TENTARA NASIONAL INDONESIA ANGKATAN UDARA  
KOMANDO PASUKAN GERAK CEPAT

---

### RIWAYAT HIDUP



### DATA POKOK

1. Nama : Agil Gillan Gumilar, S.S.T.Han., M.S.M
2. Pangkat : Kapten
3. Korps / Nrp : Pasukan/541649
4. Tempat/Tgl Lahir : Madiun, 20 Maret 1989
5. Satuan : Kipan B Yonko 469 Wing Komando III  
Kopasgat
6. Agama : Islam
7. Jenis Kelamin : Laki-laki
8. Suku : Sunda
9. Golongan Darah : O
10. Tinggi/Berat Badan: 169 cm/ 75 kg

---

11. Alamat : Komplek Kipan B Yonko 469 Kopasgat  
Jl. Bandara Malikussaleh .Aceh Utara

<b>PENDIDIKAN UMUM</b>	<b>TAHUN LULUS</b>	<b>NAMA SEKOLAH</b>
1. SD	2001	Magetan
2. SMP	2004	Magetan
3. SMA	2007	Magetan

#### **PENDIDIKAN MILITER**

(Di isi Nama DIKMIL, Angkatan, Tahun Lulus)

1. Akademi Angkatan Udara (AAU)	2012
2. Susparadas 168	2010
3. Sesarcab Pasukan XVIII	2013
4. KIBI XXI (Kursus Intensif Bahasa Inggris)	2012
5. TBT XLII (Terjun Bebas Tempur)	2015
6. Suspa Lambangja	2016
7. Komando XLII	2018

#### **PENGANGKATAN KENAIKAN PANGKAT**

(Di isi Pangkat, TMT Pangkat, No. Kep)

1. Letda	12 Juli 2012
2. Lettu	01 Oktober 2015
3. Kapten	01 April 2020

#### **PENGALAMAN JABATAN**

(Di isi Jabatan, TMT Jabatan, No Skep, Nama Satuan)

1. Kaurminmat Subsilog Sibin Denma Korpaskhas, 2013 s/d 2015
2. Dantonpan 2 Kipan A Yonko 469 Paskhas, 2015 s/d 2019
3. Dankiban Yonko 469 Paskhas, 2019 s/d 2020
4. Dankipan B Yonko 469 Kopasgat Lhokseumawe, 2020 s/d Sekarang

---

## **RIWAYAT PENUGASAN**

(Di isi Nama Operasi, Tahun, No. Kep)

1. Ops. Simpul Panah Enarotali, Papua, Tahun 2016,
- 2.
3. dst

## **DATA KELUARGA**

TEMPAT/TANGGAL NIKAH : Kebumen, 09 Desember 2017

1. NAMA BAPAK : Emen Suratman
2. NAMA IBU : Setiawaty (Alm)
3. NAMA ISTRI/SUAMI : Nadya Nawang Narastri
4. NAMA ANAK : Callista Verara Alesha Gumilar
5. TEMPAT LAHIR : Medan
6. TGL/THN LAHIR : 21 Juli 2019



Dr. SAPNA BIBY, SE, MSi  
 Jl. Anggrek no 13. Punge Jurong kec. Meuraxa 23231  
 Banda Aceh  
 Phone: 081269829999  
 e-mail: bbsapna1509@gmail.com

PENDIDIKAN:	Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara	Medan, 2016
	Magister Sains Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara	Medan, 2010
	Sarjana Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Tjut Nyak Dhien	Medan, 2004
PEKERJAAN:	Dosen Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Malikussaleh Lhokseumawe	Lhokseumawe 2006 sd Sekarang
	Project Manager Heartindo	Medan, 2010-2012
	Marketing Staff PT. Weyth	Medan, 2001-2003
	Marketing Staff PT. Kalbe Farma Health Devison	Medan, 2000-2001

PENGALAMAN MEMBERI PELATIHAN

No.	Nama Diklat	Tempat	Tahun
1.	Diklat Teknis Manajemen Perubahan	Badan Diklat Industri Medan	2009
2.	Diklat Teknis Wiraswasta Bagi Wanita	Badan Diklat Industri Medan	2009
3.	Diklat Teknis Manajemen Pemasaran	Badan Diklat Industri Medan	2009
4.	Diklat Teknis Proses Bisnis	Badan Diklat Industri Medan	2009
5.	Diklat Teknis Manajemen Sumber Daya Manusia	Dinas Perindustrian Medan	2009
6.	Diklat Teknis Analisa Pasar	Badan Diklat Industri Medan	2010
7.	Diklat Teknis Manajemen Strategik	Badan Diklat Industri Medan	2010
8.	Diklat Teknis Manajemen Strategik	Badan Diklat Industri Medan	2010
9.	Diklat Studi Kelayakan	Badan Diklat Industri Medan	2012
10.	Diklat Pembukuan Sederhana Bagi UKM	Badan Diklat Industri Medan	2012
11.	Diklat Studi Kelayakan	Badan Diklat Industri Medan	2013
12.	Diklat Studi Kelayakan	Badan Diklat Industri Medan	2014
13.	Diklat Studi Kelayakan	Badan Diklat Industri Medan	2015
14.	Diklat Studi Kelayakan	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Serdang Bedagai	2016
15.	Pelatihan Kewirausahaan	Universitas	2020

	bagi UMKM	Malikussaleh	
16.	Pelatihan Service Excellence Bagi Tenaga Kesehatan	BKPSDM Kabupaten Deli Serdang	2021
17.	Pelatihan Wirausaha Peningkatan Kapasitas Koperas	BKPSDM Kabupaten Deli Serdang	2022
18.	Diklat Penguatan Sistem Pelayanan Publik di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Deli Serdang	BKPSDM Kabupaten Deli Serdang	2022

### PENGALAMAN PROYEK

No	Nama Pekerjaan	Jabatan /Tugas	Tempat	Tahun
1.	Strategi Pengembangan KUKM	Anggota Tim	Dinas KUKM Provinsi Sumatera Utara	2008
2.	Strategi Pengembangan KUKM	Anggota Tim	Dinas KUKM Provinsi Sumatera Utara	2009
3.	Strategi Pengembangan KUKM	Anggota Tim	Dinas KUKM Provinsi Sumatera Utara	2009
4.	Strategi Pengembangan KUKM	Anggota Tim	Dinas KUKM Provinsi Sumatera Utara	2009

5.	Strategi Pengembangan KUKM	Anggota Tim	Dinas Kesra Sumatera Utara	2010
6.	Penyusunan Riparda Sumut	Anggota Tim	Dinas Pariwisata Sumatera Utara	2013

Mata Kuliah dan Riset Yang Diperdalam:

1. Manajemen Umum
2. Manajemen Pemasaran
3. Pengantar Bisnis
4. Kewirausahaan
5. Komunikasi Pemasaran Terpadu
6. Studi Kelayakan Bisnis
7. Strategi Pemasaran

Pengalaman Penelitian:

1. Pengaruh Karakteristik Individu dan Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Ekstra Peran Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Lhokseumawe)
2. Kajian model Pengelolaan Sampah dan Sumber Data Manusia di Kota Medan
3. Pengaruh Internal Konsumen Terhadap Keputusan Pembelian Produk Kosmetik Studi Pada Konsumen, Produk Merek Pond's di Kota Lhokseumawe

- 
4. Pengaruh Motivasi dan Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Negeri Sipil pada sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Lhokseumawe
  5. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Konsumen Membeli Susu Procal Gold Dan Susu Promise Gold pada PT. Wyeth Indonesia Cabang Medan
  6. Pengaruh kinerja bauran pemasaran jasa terhadap citra dan kepercayaan masyarakat serta implikasinya pada keputusan memilih universitas swasta yang dimoderasi oleh hubungan kerjasama

Publikasi Ilmiah:

1. Pengaruh Karakteristik Individu dan Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Ekstra Peran Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Lhokseumawe)
2. Kajian model Pengelolaan Sampah dan Sumber Data Manusia di Kota Medan
3. Pengaruh Internal Konsumen Terhadap Keputusan Pembelian Produk Kosmetik Studi Pada Konsumen, Produk Merek Pond's di Kota Lhokseumawe
4. Pengaruh Motivasi dan Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Negeri Sipil pada sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Lhokseumawe



**Aiyub, S.E., M.Ec., Ph.D**

**Dosen Pada Fakultas  
Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Malikussaleh**

Kampus Bukit Indah Jln Line  
Pipa Kompleks Bukit Indah Desa  
Blang Pulo Muara Satu  
Lhokseumawe-Aceh Indonesia

#### **CONTACT**

MOBILE  
+6281360182072

WEBSITE:  
[www.aiyub.go.id](http://www.aiyub.go.id)

Youtube Channel  
aiyubqtube

EMAIL:  
[aiyub@unimal.ac.id](mailto:aiyub@unimal.ac.id)

## **Curriculum Vitae**

### **Identitas Diri**

Nama : Aiyub, S.E., M.Ec., Ph.D  
Tempat Lahir : Paloh Batee-Aceh-Indonesia  
Tanggal Lahir : 6 Desember 1971  
Alamat : Desa Paloh Batee Muara Dua  
Lhokseumawe Aceh Indonesia

### **Riwayat Pendidikan**

SD Negeri Paya Punteut, 1985  
SLTP Negeri Paya Punteut, 1988  
SMEA Negeri 1 Lhokseumawe, 1991  
Sarjana (S1) Universitas Malikussaleh, 2000  
Magister (S2) Universiti Kebangsaan Malaysia, 2004  
Doktor (S3) Universiti Utara Malaysia, 2017

### **Riwayat Pekerjaan**

Kabag Registrasi dan Statistik Unimal, (2001-2002)  
Sekretaris Unit Jaminan Mutu Unimal (2002-2003)  
Kabiro Adm. Akademik Unimal (2003-2004)  
Kepala UPT, Perpustakaan Unimal (2004-2005)  
Pembantu Rektor 2 Bidang Keuangan (2006-2010)  
Sekretaris Pasca Sarjana Ilmu Manajemen (2011-2018)  
Dosen Program Magister Ilmu Manajemen (2012-skrj)

### **Riwayat Mengajar**

1. Ekonomi Mikro (2003-2019)
2. Ekonomi Makro (2004-sekarang)
3. Ekonomi Manajerial (2004-2019)
4. Manajemen SDM (2005-sekarang)
5. MSDM dan Keunggulan da saing (2012-Sekarang)
6. Peubahan dan Pengembangan Organisasi (2012-skrj)
7. Digital Leadership (2020-sekarang)

### **Pengalaman Penelitian**

1. Penelitian dengan Pemda  
Penelitian LPDP  
*Pengelolaan zakat (2004)*
2. Penelitian Dikti  
Penelitian MP3EI  
*Coloring Economics Model (2013-2016)*  
Penelitian Terapan  
*Bandwagon Effect (2011)*  
*One Village One Produk (2012)*

- Irrational and Model (2013)
3. Penelitian PNBP  
Reinventing Potensi Generasi Milenial (2020)

#### **Pengalaman Pengabdian**

1. Pengabdian Pembedayaan masyarakat desa Patoh Batee (2019)  
Penelitian LPDP
2. Pengabdian Penghijauan Terpadu (2020)
3. Dewan Pakar Perkumpulan Persaudaraan Muslim (2019-sekarang)
4. Menjadi anggota kadim Aceh Utara (2019-sekarang)

#### **Penulisan Buku**

1. Reinventing Generasi Millenial Di era Industri 4.0 (2020)
2. Pengelolaan Kelapa Sawit (2016)
3. Ekonomi Manajerial (2007)

#### **Publikasi Ilmiah**

1. Analisis Potensi Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Aceh Utara. Jurnal Pasai. Volume IV halaman 385-400/ ISSN 1979-19755/Tahun 2008.
2. Analisis Potensi Pengembangan Bank Syariah Untuk Kepentingan Pembangunan Ekonomi Berbasis Ajaran Islam di Nanggroe Aceh Darussalam Halaman 79/ISBN 979-1372-08-04/Tahun 2008. Proceeding.
3. Penjelasan Pola Volume Perdagangan Trade dengan Data Transaksi Order Saham di Bursa Efect Indonesia Volume 8/ISSN 979-14411-8831/Tahun 2009. Media Riset Akuntansi
4. Pengaruh Variabel Terpilih Terhadap Kinerja Geuchik Sebagai Pimpinan Gampong Volume III/ISSN 1693-5241/Tahun 2010. Jurnal Aplikasi Manajemen
5. Analisis Persepsi Masyarakat Terhadap Bunga Bank Konvensional dan Keinginan Menabung serta Memperoleh Pembiayaan Pada Bank Syariah di Nanggroe Aceh Darussalam Halaman 177/ISSN 979-99786-6/Tahun 2010. Proceeding.
6. Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Kinerja Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus di Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara) Halaman 1-25/ISSN 1979-1755 Volumen 6, Nomor 1, Mei 2012. Jurnal Pasai.

7. Pengembangan Coloring Economic Model Suatu Strategi Kemiteraan Antara Sektor Karet Dan Kelapa Sawit Sebagai Penggerak Ekonomi Dalam Upaya Mengurangi Kemiskinan Di Provinsi Aceh. *urnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*. Volume 3. Issue. 1. Pages. 37-65. Publisher STIE Bumi Persada, Lhokseumawe
8. A Development Design of Palm Oil Processing Industry Through Optimization And Integration of Government, Private and Intellectual Roles in North Aceh District. *Academic Research Internasional*. Volume. 7. Issue. 3. Pages. 323-330. Publisher. Savap Internasional 2016.
9. The Reinforcement of Village Institutions and Role Integration of Stakeholders in Developing a Rural Creative Economy in Lhokseumawe City. *Expert Journal of Economics*. Volume. 5. Issue. 1. 2017
10. The Irrational Ant Model as an Alternative Strategy in Increasing Business Competitiveness: A Theoretical Stud. *Eurasian Journal of Analytical Chemistry* ISSN: 1306-3057 OPEN ACCESS 2018 13 (6): 265-270
11. Poverty Alleviation Strategies and New Economic Creative Model in Lhokseumawe-Indonesia. *Proceedings of the 1st International Conference on Finance Economics and Business, ICOFEB 2018*. Publisher. European Alliance for Innovation (EAI)
12. The Role of Inflation and Interest Rates on Economic Growth in a Special Autonomy Province, Indonesia (1989-2018). *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. [www.ijicc.net](http://www.ijicc.net). Volume 12, Issue 5, 2020.
13. Poverty Alleviation Strategies and New Economic Creative Model in Lhokseumawe-Indonesia.

Tertanda

Aiyub, S.E., M.Ec. Ph.D

## RIWAYAT HIDUP

- Nama : Dr Yulius Dharma S.Ag M.Si
- Jenis Kelamin : Laki-laki
- Tempat / Tgl Lahir : Lhokseumawe, 13 Juli 1972
- Alamat : Rumah  
Jl. Diponegoro Lhokseuawe Aceh Utara  
Hp 085296959844  
e-mail: yuliusdharma@yahoo.co.id
- Kantor  
Jl. Tgk. Chik Di Tiro No 26  
Lancang Garam Lhokseumawe  
Telp. 0645- 41373 Fax. 0645 – 44450
- Pekerjaan : Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Malikussaleh
- Riwayat Pendidikan :
  - SD N No 2 Lhokseumawe 1985
  - SMP N No 1 Lhokseumawe1988
  - SMA N No 1 Lhokseumawe 1991
  - Fakultas Dakwah IAIN SU Medan 1996
  - Pasca Sarjana Universitas Indonesia , Kajian Timur Tengah dan Islam Jurusan Ekonomi Islam .
  - Pasca Sarjana S3 UIN Medan 2021Ekonomi Syariah
- Spesialisasi : Manajemen Syariah Sumber Daya Manusia
- Pelatihan dan Kursus :
  1. Basic Training HMI Tahun 1993 di Fakultas Dakwah IAIN SU Medan
  2. Latihan Kader (LK-I) HMI Tahun 1994 di Fakultas Dakwah IAIN SU Medan
  3. Prajab Tahun 2003 di Banda Aceh
  4. Training Kepemimpinan dan ESQ Tahun 2007 di PT. ARUN
- Penelitian dan Karya :
  1. Metode Dakwah Menurut Al-Quran 1996
  2. Potensi dan Realisasi Zakat Profesi Pegawai Negeri Sipil Pemerintah
- Ilmiah

---

Kabupaten Aceh Utara (Studi Kasus Badan Baitul Mall Kabupaten Aceh Utara).

3. Pengaruh Etika Kerja Islam, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Terhadap Organization Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan Pada Bank Aceh syariah

Pengalaman Kerja : Staf Pengajar pada Fakultas Ekonomi Universitas Malikussaleh Lhokseumawe, tahun 2000

Kabag Rektorat Universitas Malikussaleh tahun 2004

Anggota BAZMAL (Badan Zakat Universitas Malikussaleh) 2006

Wakil Ketua Pusat Studi Keislaman LPPM Universitas Malikussaleh 2007.

Ketua LPPM Unimal 2012-2019

Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unimal 2019 -2023

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP



### A. Identitas Diri

1. Nama Lengkap	Dr. H. Marbawi, SE, M.M
2. Jenis Kelamin	Laki-Laki
3. Jabatan Fungsional	Lektor Kepala
4. NIP	1964123120011210097
5. NIDN	0031126454
6. Tempat dan Tanggal Lahir	Cunda, 29 Maret 1964
7. E- mail	marbawi@unimal.ac.id
8. Nomor Telepon/ HP	0811675194 - 082160070701
9. Alamat Kantor	Jl. Tkg. Chik Ditiro No. 26 Lancang Garam Lhokseumawe
10. Nomor Telepon/ Faks	0645-7014461/0645-40211
11. Mata Kuliah yang diampu	1. Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya 2. Perilaku Organisasi (PO) 3. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) 4. Metodologi Penelitian 5. Manajemen Talenta 6. Manajemen Kinerja 7. Kepemimpinan Digital

### B. Riwayat Pendidikan

	S - 1	S - 2	S - 3
Nama Perguruan Tinggi	Universitas Malikussaleh	Universitas Syiah Kuala	Universitas Sumatera Utara (USU)
Bidang Ilmu	Manajemen	Manajemen	Ilmu Manajemen
Tahun Masuk- Lulus	1997-1999	2000-2003	2010-2017
Judul Skripsi/ Tesis/ Disertasi	Analisis Auditor pada Bank Duta Cabang Lhokseumawe	Analisis Kepuasan Kerja Pegawai Universitas Malikussaleh	Pengaruh Karakteristik, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai PT. Bank Aceh di Provinsi Aceh
Nama Pembimbing/ Promotor	Drs. A. Hadi Arifin, M.Si	Prof. T. A. Hamid, MAB Drs. Sofyan Idris, MBA	Prof. Dr. Prihatin Lumbanraja, SE, M.Si Dr. Arlina Nurbaity Lubis,

---

MBA  
Dr. Elisabet  
Siahaan, SE, M.Ec

---

**C. Riwayat Pekerjaan dan Jabatan**

No.	Tahun	Jabatan
1.	2000-Sekarang	Dosen Tetap Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unimal
2.	2000-2007	Kepala Biro Umum dan Keuangan Unimal
3.	2003-2004	Pembantu Dekan Bid. Kemahasiswaan Fak. Ekonomi Unimal
4.	2007-2010	Kepala UPT Perencanaan Unimal
5.	2010-2012	Pembantu Rektor Bidang Keuangan Unimal
6.	2019-sekarang	Ketua Program Magister Ilmu Manajemen (PMIM)

**D. Buku Ajar**

No.	Tahun	Judul Buku	Penulis		Penerbit
1.	2017	Bank dan Lemb. Keuangan	Dr. Marbawi, SE.MM	Unimal Press	
2.	2016	Manajemen SDM	Marbawi, SE.MM	Unimal Press	
3.	2021	Karakteristik Individu, Budaya Organisasi & Kepemimpinan	Dr. Marbawi, SE.MM	Unimal Press	

**E. Publikasi Artikel Ilmiah**

No.	Jurnal Artikel Ilmiah	Nama Jurnal	Volume/ Nomor/ Tahun
1.	Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada SKPD Kota Lhokseumawe	Jurnal Aplikasi Manajemen	Volume 8, Nomor 4, Oktober 2010
2.	Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai pada dinas pasar kebersihan dan pertanahan (DPKD) Kabupaten Aceh Utara	E-MABIS Fakultas Ekonomi Universitas Malikussaleh	Volume 13, Nomor 4, Oktober 2012
3.	Faktor-faktor yang mempengaruhi permintaan uang giral di Wilayah kerja Bank Indonesia Lhokseumawe	Visioner dan Strategis, Jurusan Manajemen Universitas Malikussaleh	Volume 2, Nomor 1, Maret 2013
4.	Pengaruh Partisipasi Penyusunan	E-MABIS	Volume 15,

	Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan variabel intervening Motivasi dan Kepuasan Kerja pada Setdakab Aceh Utara	Fakultas Ekonomi Universitas Malikussaleh	Nomor 4, Oktober 2014
5.	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organization Cirtizenship Behavior (OCB)</i> Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Aceh	Jurnal PPIM Pasca Sarjana Unimal	November 2015
6.	Pengaruh Kecerdasan Emosional Pemberian Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Atas Di Kecamatan Banda Sakti Kota Lhokseumawe	E-MABIS Fakultas Ekonomi Universitas Malikussaleh	Maret 2016
7.	Pengaruh Kesejahteraan, Lingkungan Kerja Dan Pengawasan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kota Lhokseumawe	E-MABIS Fakultas Ekonomi Universitas Malikussaleh	Oktober 2016

**F. Pemakalah Seminar Ilmiah (*Oral Presentation*) & *International Conference***

No.	Jurnal Artikel Ilmiah	Nama Jurnal	Volume/ Nomor/ Tahun
1.	Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan kerja sebagai variabel Intervening (Studi Empiris Pegawai Dinas Bina Marga, Cipta Karya Dan Perumahan Rakyat Kabupaten Bireun)	Proseding Seminar Nasional Ekonomi 2014	Lhokseumawe 18-20 November 2014
2.	Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Aceh Dengan <i>Organization Cirtizenship Behavior</i> Sebagai Variabel Intervening	Proseding Seminar Nasional Ekonomi (SNE)	November 2016
3.	Seminar Hasil Program Peningkatan Kapasitas Riset (Penelitian Disrtasi Doktor)	Ristekdikti	Maret 2017
4.	Analisis Pengaruh Kompetensi, Tunjangan Profesi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Atas Kota Lhokseumawe	Proseding Seminar Nasional Ekonomi (SNE)	November 2017

5.	The Influence Individual Characteristics, Transformational Leadership Style On The Job Satisfaction And Employee Performance On Bank Aceh Sharia	Economic and Business International Conference (EBIC) 2017	Fakultas Ekonomi dan Bisnis USU 2017
6.	The Effect of Job Satisfaction And Work Motivation on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in BNI in the working Area of Bank Indonesia Lhokseumawe	Malikussaleh International Conference on Multidisciplinary Studies (MICoMS 2017)	Universitas Malikussaleh November 2017
7.	The Influence of Organization Culture, Individual Characteristic and Transformational Leadership Style on the Job Satisfaction and Performance of Employees in Indonesia	Quality Access to Success Journal of management System, ISSN 1582-2559 (Scopus, 2018)	Romania Society for Quality Assurance (Scopus) Vol 19, No. 163/April 2018
8.	The Antecedent of Employee Performance and the Impact of Job Satisfaction on PT. Bank BNI in the Working Area of Bank Indonesia Lhokseumawe	Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 495	Atlantic Press 2021
9.	Implementation of Digital Leaderships on Pertamina Hulu Energy in Aceh	International Journal of Engineering, Science & Information Technology (IJESTY)	Volume 1, No. 2 (2021) pp. 125-129
10.	Effective Fisheries Management : To Reduce Environmental Damage And Social Conflicts Of Fishermen Due To The Use Of Trawling	International Journal Of Economics, Business Accounting, Agriculture Mangement and Sharia Administration	Volume 1 No 2 Desember 2021

---

<b>11</b>	Analysis Of The Transformational Leadership And Transactional Leadership Style To Job Satisfaction On Teacher Performance Senior High School In North Aceh New Era Normal Covid-19	International Journal of Recent Scientific Research	Vol. 12, Issue, 09 (x), pp. xx-xxx, September, 2021
<b>12</b>	Apparatus Performance Improvement Model Of The National Narcotics Agency In Preventing Illegal Circulation Of Narcotics	International Journal of Multidisciplinary Research and Evaluation	Volume 2; Issue 6; November - December 2021; Page No. 217-222

---

# **Model Kepemimpinan Transformasional dalam Pengembangan Sumber Daya Prajurit TNI AD Batalyon Komando 469 KOPASGAT**

TNI AD sebagai organisasi militer pada dasarnya merupakan organisasi yang memiliki konsep kepemimpinan transformasional karena cukup dominan dalam pengerahan sumber daya manusia. Oleh sebab itu keberhasilan organisasi atau satuan dalam mengemban tugas sangat tergantung kepada kualitas manusianya dibanding dengan alat peralatan dan sarana yang dimiliki. Pemimpin mampu menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para bawahan untuk berprestasi melampaui harapan, bermaksud melakukan penyelidikan dengan menggambarkan/melukiskan keadaan obyek/subyek kondisi Pengembangan Sumber Daya Prajurit TNI AD Batalyon Komando 469 KOPASGAT pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya. Konsep kepemimpinan yang diterapkan di TNI adalah kepemimpinan lapangan yakni merupakan kepemimpinan yang tidak hanya duduk di belakang meja namun harus mampu membaur dan bekerja bersama di lapangan atau medan tugas secara langsung. Dalam hal ini kepemimpinan lapangan merupakan integrasi dari lima tipologi pemimpin yang harus diwujudkan dengan nyata yaitu sebagai bapak, pelatih, kawan, guru dan komandan.

Penerbit  
CV. Green Publisher Indonesia  
Greenland Sendang Residence, Blok F2  
Jl. Pangeran Cakrabuana  
Cirebon 45611

[www.greenpublisher.id](http://www.greenpublisher.id)

