



## Kinerja Dilihat dari Perspektif Kepemimpinan Militer dan Budaya Organisasi

Andrey Satwika Yogaswara<sup>1\*</sup>, Disman<sup>2</sup>, Eeng Ahman<sup>3</sup>, Nugraha<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Program Studi Doktorat Manajemen, Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia

### Abstract

*This study aims to determine the role of military leadership and organizational culture on leaders' performance in the TNI AD Military Police unit. The approach used is descriptive verification with multiple regression methods. The population in the study were 69 POMDAM and DENPOM commanders throughout Indonesia. Data collection used a questionnaire distributed via google forms in one data collection (cross-sectional method). Military leadership variables are measured by task-oriented, relationship-oriented, change-oriented, and external dimensions. Organizational culture variables are measured using the dimensions of individual behavior, norms, dominant values, philosophy, applicable regulations, and organizational climate. Meanwhile, the TNI Commander's regulations measure the leader's performance, including quantity, quality, creativity, cooperation, initiative, and personal qualities. The findings show that military leadership and organizational culture significantly affect leadership performance, partially or simultaneously. Military leadership, which is a projection of the personality and character of a leader to make his subordinates do what is asked, can explain performance. Oath-based military culture includes matters such as commitment, values, and behavior which are elements in the culture that play a role in improving the performance of every level of personnel in the organization.*

### Article Info

**Correspondence:**

Andrey Satwika Yogaswara  
(yogaswara@upi.edu)

**Article History:**

Submitted: 03-02-2023

Revised: 12-03-2023

Accepted: 07-05-2023

Published: 30-10-2023

**JEL Classification:**

H11; L31; M14

**Keyword:**

Indonesian National Army;  
Military Leadership;  
Organizational Culture;  
Performance

## 1. INTRODUCTION



Tentara Nasional Indonesia (TNI) merupakan organisasi yang menanamkan nilai-nilai pragmatis dan terstruktur dalam pengelolaan sumber daya manusianya, meskipun saat ini TNI telah melakukan reformasi dalam organisasinya. TNI dalam mencapai tujuan organisasinya, harus didukung oleh sumber daya manusia dan keberadaan pemimpin dapat berperan penting dalam menjalankan roda organisasi. Kinerja pimpinan militer berdampak pada keamanan negara, baik dalam hal pertahanan dari ancaman luar maupun penanganan masalah keamanan domestik. Oleh karena itu, penelitian tentang kinerja pimpinan militer dapat membantu memahami sejauh mana militer telah berhasil menjalankan tugas-tugas keamanan mereka dan memberikan kontribusi positif bagi keamanan nasional.

Tugas pimpinan salah satunya adalah menjalankan suatu organisasi agar dapat mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan, sehingga dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat memahami dan bekerja sama dengan bawahannya (Adam, 2021). Kinerja pimpinan dalam organisasi militer dapat dilihat dari tindakan disiplin bawahannya. Sikap indisipliner

yang dilakukan oleh anggota TNI tidak hanya menunjukkan anggota tersebut tidak menjalankan tugas pokok dan fungsinya, tetapi juga menunjukkan kinerja pimpinan yang buruk. Meningkatnya tren pelanggaran dan tindak pidana yang dilakukan oleh oknum prajurit TNI dari tahun ke tahun telah menjadi perhatian serius oleh pimpinan (Warka et al., 2018). Peneliti telah menghimpun beberapa kasus pelanggaran yang dilakukan oleh anggota TNI.

Kodam XVII/Cenderawasih mendapati kasus dua prajurit TNI AD yang diduga memerkosa seorang perempuan (Costa, 2022). Kodam III/Siliwangi mendapat laporan bahwa seorang prajurit TNI melakukan tindakan asusila (Ramadhan, 2020). Tim gabungan Pusat Polisi Militer (Puspom) TNI menemukan salah satu letnan kolonel melakukan desersi dari tanggung jawabnya sebagai prajurit selama tiga bulan terakhir (Permana, 2022).

**Tabel 1.** Rekapitulasi Perkara Kejahatan / Pelanggaran / Pel. Lalu-Lintas Pada Tahun 2019 yang Masuk Pergolongan/Pangkat

No	Delik	Jumlah Besar				Jumlah
		PA	BA	TA	PNS	
1	Asusila	14	35	52	0	101
2	Desersi	14	228	362	0	604
3	Tidak Hadir Tanpa Ijin (THTI)	4	42	82	0	128
4	Kekerasan Dalam Rumah Tangga (KDRT)	12	26	20	0	58
5	Narkotika	9	34	49	0	92
6	Lalu Lintas	17	226	171	4	418
7	Penganiayaan	13	33	33	0	79
8	Penipuan	16	32	13	0	61

Sumber: Lampiran B, Surat Danpuspomad, Markas Besar AD Polisi Militer, Januari 2020, Ditandatangani oleh Komandan Puspomad Dirbindik

Di laman direktori putusan Mahkamah Agung, terdapat beberapa putusan mengenai prajurit yang melakukan pelanggaran Tidak Hadir Tanpa Ijin (THTI). Selain itu, ada juga kasus mengenai seorang anggota TNI di wilayah Kapendam IV/Diponegoro yang dilaporkan melakukan pelanggaran Kekerasan Dalam Rumah Tangga (KDRT) (M. D. Yusuf, 2022). Kasus terbaru pada desember 2022, 2 anggota TNI AD di Sumatera Utara ditangkap saat membawa 40rb butir ekstasi dan 75kg Sabu (Wisely, 2022). Selain itu, peneliti juga telah merangkum jenis dan jumlah pelanggaran terbanyak yang dilakukan oleh anggota TNI AD pada tahun 2019.

Bagi organisasi kemiliteran, kepemimpinan merupakan hal utama yang dibutuhkan, karena setiap prajurit militer telah melalui seleksi untuk memperoleh kualifikasi yang diperlukan untuk selalu siap melaksanakan perintah atasan (Pertiwi et al., 2022). Oleh karena itu jiwa dan sikap kepemimpinan dapat mempertahankan dan mengembangkan diri secara pribadi sangat diperlukan baik dalam kehidupan sehari-hari maupun dalam masa pertempuran. Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam setiap organisasi, baik public ataupun militer. Keberadaannya sangat penting karena merupakan kunci terciptanya keberhasilan dalam organisasi. Keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas seorang pemimpin (Rehardiningtyas & Almubaroq, 2021).

Perbedaan antara pimpinan organisasi militer dan organisasi non militer terletak pada sistem, prosedur, dan kompleksitas karena anggota diwajibkan tunduk pada perintah atasan. Model kepemimpinan dalam perspektif militer adalah kepemimpinan yang memiliki hubungan erat dengan praktik kepemimpinan yang menerapkan prinsip, nilai, ideologi, wacana, dan perilaku militer yang meliputi komando, hirarki, disiplin, dan keseragaman (Pertiwi et al., 2022). Para pemimpin militer harus mampu menghadapi kompleksitas budaya dan politik yang ada didalam dan diluar organisasi sehingga mampu memberikan kinerja yang baik demi tercapainya tujuan organisasi. Beberapa penelitian menunjukkan adanya inkonsistensi temuan pada hubungan kepemimpinan militer dan kinerja. Yusuf (2016) menemukan bukti bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja, sedangkan Prasetyo (2017) membuktikan tidak terdapat pengaruh, sementara itu

penelitian lain menunjukkan adanya pengaruh positif (Joenoed, 2022). Adanya inkonsistensi menunjukkan perlunya penelitian lebih lanjut, sehingga salah satu tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui peran kepemimpinan militer dalam mempengaruhi kinerja pimpinan.

Budaya organisasi merepresentasikan persepsi yang dimiliki oleh anggota organisasi. Budaya organisasi didefinisikan sebagai seperangkat keyakinan, nilai, dan asumsi yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi yang selanjutnya menghasilkan dampak pada efektivitas organisasi (Meng & Berger, 2019). Pernyataan tentang budaya organisasi hanya valid jika individu dengan latar belakang berbeda atau pada level berbeda dalam organisasi menggambarkan budaya dalam istilah yang sama (Ostroff et al., 2013). Budaya organisasi penting untuk diperhatikan karena menyangkut kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh seluruh anggota organisasi (Syardiansah et al., 2020).

Terlepas dari kerumitannya, kebanyakan orang akan memiliki gagasan tentang apa itu budaya (Soeters et al., 2007). Budaya militer adalah salah satu yang menambah kualitas dan kemampuan profesionalitas prajurit modern (Vitalairu & Mosoiu, 2016). Budaya organisasi disebut dapat menjelaskan kinerja organisasi (Meng & Berger, 2019). Beberapa penelitian sebelumnya pada sektor public menunjukkan adanya inkonsistensi hasil temuan. Disebutkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja (Budiargo et al., 2019; Ichsan & Nasution, 2020; Prasetyo, 2017; Sunarsi, 2019). Adapun penelitian lain menunjukkan adanya hubungan negatif (Enjeli, 2020; Khasanah, 2019), dan tidak adanya pengaruh (Girsang, 2019). Berdasarkan fenomena yang telah dibahas sebelumnya, adanya inkonsistensi hasil penelitian dengan topik relevan, dan sedikitnya konteks penelitian pada organisasi militer, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran dari kepemimpinan militer dan budaya organisasi terhadap kinerja pimpinan kesatuan polisi militer TNI AD.

## **Kajian Pustaka**

### **1.1. Kepemimpinan Militer dan Kinerja**

Kepemimpinan pada dasarnya adalah seni dalam mempengaruhi dan mengajak orang lain untuk mengikuti pemikirannya sesuai maksud dan tujuannya baik untuk kepentingan pribadi atau organisasi dalam skala kecil atau besar (Marisa & Nur, 2021). The British Defence Doctrine menjelaskan bahwa kepemimpinan militer adalah proyeksi kepribadian dan karakter seorang pemimpin untuk membuat bawahannya melakukan apa yang diminta darinya dan melahirkan keyakinan yang mengembangkan inisiatif, resiko, dan tanggung jawab. Berdasarkan doktrin tersebut, beberapa unsur dapat diambil sebagai ciri kepemimpinan militer. Di antara elemen-elemen tersebut adalah pengaruh, tujuan, dan personel. Kepemimpinan memiliki unsur pengaruh sebagai aspek utama dalam menggerakkan sumber daya organisasi.

Kepemimpinan tanpa memberikan pengaruh signifikan pada kinerja hanyalah simbol yang tidak mampu mengeluarkan kebijakan. Unsur pengaruh dalam kepemimpinan militer sangat menonjol karena doktrin dan hirarki. Selain itu, unsur tujuan juga merupakan ciri kepemimpinan militer karena keberhasilan keberhasilan setiap personil dalam melaksanakan kewajiban, tugas pokok, dan fungsi sebagai personil merupakan usaha dalam mencapai tujuan organisasi. Berbeda dengan tujuan para pemimpin pada sektor bisnis atau public yang bertujuan untuk mendapatkan keuntungan. Implikasi dari tujuan kepemimpinan adalah pada pendekatan dan cara berpikir dalam pengambilan keputusan dan pencapaian tujuan organisasi. Dalam kepemimpinan militer, personel militer memiliki kualifikasi khusus dengan jenjang karir yang terukur dan terikat pada fungsi tertentu.

Meskipun kepemimpinan secara umum didefinisikan sebagai 'seni memastikan orang lain memiliki keinginan untuk berusaha mencapai tujuan bersama' (Danisman & Engin, 2015), kepemimpinan tidak dapat dianggap berhasil dan tidak penting dalam konteks organisasi jika hasilnya diperoleh tidak sesuai dengan tujuan bersama (Koech & Namusonge, 2012). Kepemimpinan merupakan motor penggerak terpenting untuk

meningkatkan kinerja organisasi. Ullah et al. (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan berkaitan dengan kinerja pegawai dan partisipasi pegawai adalah penting untuk pengembangan organisasi. Untuk memahami pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja, penting bagi kepemimpinan memainkan peran kunci dalam mengembangkan kinerja organisasi (Obiwuru et al., 2011). Panjaitan dan Chandra (2018) yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Tinjauan holistik studi tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja penting untuk dapat menunjukkan sifat hubungan antara kedua variabel (Danisman & Engin, 2015). Kepemimpinan pada dasarnya membantu pengikut mencapai tujuan mereka saat mereka bekerja dalam pengaturan organisasi; itu mendorong pengikut untuk menjadi ekspresif dan adaptif terhadap praktik dan perubahan baru dan lebih baik di lingkungan (Azka et al., 2011). Schermerhorn et al. (2011) dan Uhl-Bien et al. (2014) menyatakan bahwa sangat penting bagi manajemen dalam memahami dan menemukan berbagai sumber kepemimpinan yang akan mengarah pada peningkatan kinerja organisasi. Penelitian lain menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja (Joenoos, 2022)

H1: Kepemimpinan Militer Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja

## 1.2. Budaya Organisasi dan Kinerja

Budaya organisasi merupakan keyakinan dan nilai-nilai yang organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga membentuk pola tersendiri dan menjadi aturan dasar berperilaku dalam organisasi (Tobari, 2015). Dasar dari budaya militer adalah sumpah diambil yang menempatkan pencapaian misi di atas kehidupan itu sendiri. Komitmen, nilai dan perilaku yang menjadi unsur dalam budaya organisasi militer berperan meningkatkan kinerja setiap tingkatan personil didalam organisasi. Hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi merupakan subjek yang signifikan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis. Namun perlu diketahui jika budaya organisasi adalah konsep multi-dimensi dan kinerja organisasi dibentuk oleh berbagai kriteria. (Yildiz, 2014). Sebagai organisasi yang memiliki ciri budaya militer, TNI mengharuskan setiap individu yang akan menjadi anggotanya maupun anggota yang akan naik tingkatan memiliki komitmen sesuai dengan visi dan misi organisasi tersebut. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa budaya berpengaruh terhadap kinerja (Budiargo et al., 2019; Ichsan & Nasution, 2020; Prasetyo, 2017; Soomro & Shah, 2019; Sunarsi, 2019).

H2: Budaya Organisasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja

## 2. METODE

Objek dalam penelitian ini adalah kinerja (Y), kepemimpinan militer (X1), dan budaya organisasi (X2). Adapun yang menjadi subjek dan sekaligus populasi penelitian adalah komandan POMDAM dan DENPOM di seluruh Indonesia yang berjumlah 69 orang. Variabel kinerja pimpinan militer dalam penelitian ini diukur menggunakan peraturan panglima TNI No. Perpang/93/XI/2011, yaitu: kemampuan melaksanakan tugas di bidang pertahanan, menjaga keamanan wilayah, pengembangan kekuatan satuan, dan pemberdayaan wilayah. Dimensi dari variabel kinerja pimpinan militer meliputi kuantitas, kualitas, kreativitas, kerjasama, inisiatif, dan kualitas pribadi. Variabel kepemimpinan militer diukur menggunakan konsep dari Yildiz (2014), yaitu kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Dimensi dari variabel kepemimpinan adalah *task-oriented*, *relations-oriented*, *change-oriented*, dan *external*. Variabel budaya organisasi diukur dengan menggunakan dimensi perilaku individu, norma, nilai dominan, falsafah organisasi, peraturan yang berlaku, dan iklim organisasi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif verifikatif yang intinya untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas (Narimawati, 2010). Metode penelitian yang

digunakan dalam penelitian ini adalah metode explanatory survey, pengambilan data menggunakan kuesioner yang disebar melalui google form, dan pengambilan data dilakukan dalam satu kali waktu (*cross-sectional method*). Uji verifikatif yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah Uji t dan Uji F dengan teknik analisis regresi berganda.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1. Hasil Penelitian

Berdasarkan tabel 3, diketahui bahwa nilai koefisien korelasi (R) adalah sebesar 0,853. Jika nilai tersebut diinterpretasikan berdasarkan kriteria Guilford, maka nilai tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara variabel bebas dan variabel terikat. Selain itu, dari Tabel 2 dapat diperoleh informasi bahwa 72,2% kinerja komandan POMDAM dan DENPOM dipengaruhi oleh kepemimpinan militer dan budaya organisasi.

**Tabel 2.** Koefisien Determinasi

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.853 <sup>a</sup>	.728	.722	6.82704

a. Predictors: (Constant), BO, KM

b. Dependent Variable: KP

Sumber: Hasil Olah Data (2022)

**Tabel 3.** Uji Hipotesis Parsial

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	22.535	9.138		2.466	.016
KM	.131	.085	.163	1.543	.003
BO	.623	.093	.710	6.722	.000

Sumber: Hasil Olah Data (2022)

Berdasarkan Tabel 3, diperoleh informasi bahwa nilai signifikansi dari variabel kepemimpinan militer adalah 0.03 (<0.05), artinya kepemimpinan militer berpengaruh signifikan terhadap kinerja sehingga hipotesis pertama (H1) diterima. Sejalan dengan hal tersebut, budaya organisasi secara parsial ternyata berpengaruh signifikan terhadap kinerja sehingga hipotesis kedua (H2) diterima.

**Tabel 4.** Uji Hipotesis Simultan

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	11098.326	2	5549.163	119.059	.000 <sup>b</sup>
Residual	4148.152	89	46.608		
Total	15246.478	91			

a. Dependent Variable: KP

b. Predictors: (Constant), BO, KM

Sumber: Hasil Olah Data (2022)

Berdasarkan Tabel 4 diperoleh simpulan jika secara simultan, variabel kepemimpinan militer dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Hal tersebut didasarkan pada nilai signifikansi 0.000 (<0.05) dan nilai F hitung 119,059.

### **3.2. Pembahasan**

#### **Kepemimpinan Militer dan Kinerja**

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu oleh Jeremy et al. (2012); Iman & Lestari (2019); Rawashdeh (2018); dan Fitriyani & Mauludin (2018) yang mengutarakan bahwa faktor kepemimpinan dalam suatu organisasi menjadi sangat penting manakala individu/anggota organisasi memiliki dinamika yang tinggi dalam aktivitasnya. Obiwuru et al. (2011) menemukan fakta bahwa gaya kepemimpinan yang berbeda dapat menghasilkan kinerja yang berbeda. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh faktor kepemimpinan.

Seperti yang telah dibahas sebelumnya, kepemimpinan merupakan keterampilan manajemen kritis, yang melibatkan kemampuan untuk mendorong sekelompok orang menuju tujuan bersama (Ojokuku et al., 2012). Hubungan antara pemimpin dan bawahan, juga sebagai kualitas kinerja, secara signifikan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang dianut. Peningkatan kinerja organisasi memerlukan pengembangan manajemen dan kepemimpinan. Penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja penting untuk dapat menunjukkan sifat hubungan antara kedua variabel (Danisman & Engin, 2015). Pada dasarnya, kepemimpinan merupakan motor penggerak terpenting untuk meningkatkan kinerja organisasi. Akan tetapi perlu diingat jika kepemimpinan tidak dapat dianggap berhasil dan tidak penting dalam konteks organisasi jika hasil yang diperoleh tidak sesuai dengan tujuan bersama (Koech & Namusonge, 2012),

Memahami efek kepemimpinan terhadap kinerja merupakan hal penting karena kepemimpinan memainkan peran kunci dalam mengembangkan kinerja organisasi. Pemimpin merupakan berada pada tingkat manajemen dimana peningkatan kinerja organisasi memerlukan pengembangan manajemen. Kepemimpinan secara garis besar mempengaruhi komitmen individu yang dipimpin untuk mewujudkan potensi penuh mereka dalam mencapai tujuan organisasi dan visi bersama dengan integritas tinggi. Hubungan antara pemimpin dengan anggota, serta kualitas kinerja anggota, secara signifikan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang dianut (Jeremy et al., 2012). Kepemimpinan memiliki hubungan sebab dan akibat langsung pada keberhasilan organisasi. Pemimpin mempengaruhi orang-orang di sekitar mereka untuk mendapatkan manfaat maksimal dari sumber daya organisasi, termasuk yang paling vital (Ojokuku et al., 2012). Pemimpin yang baik tidak hanya mengilhami potensi bawahan untuk meningkatkan efisiensi, tetapi juga memenuhi apa yang diharapkan dari mereka dalam proses peningkatan kinerja, kepuasan, dan tujuan organisasi (Obiwuru et al., 2011).

Dalam lingkungan militer, pemimpin mempunyai posisi sentral bagi kehidupan keprajuritan, karena organisasi yang menitikberatkan garis komando sehingga seorang pemimpin harus memahami tugas dan tanggung jawab yang diproyeksikan untuk memimpin satuan di jajaran TNI. Kepemimpinan dalam TNI ikut menentukan terbentuknya kinerja prajurit, semakin baik kepemimpinan, maka semakin tinggi pula kinerja prajuritnya (Fitriani et al., 2022). Tanpa kepemimpinan, hubungan antara tujuan pimpinan dan tujuan TNI mungkin menjadi renggang (lemah). Oleh karena itu, kepemimpinan TNI sangat diperlukan bila TNI ingin sukses. Memahami kepemimpinan yang dikembangkan TNI AD berarti melihat kepemimpinan sebagai satu kesatuan yang terintegrasi yang terdiri dari unsur manusianya, baik pemimpin maupun yang dipimpin, perangkat lunak yang mengatur, teori, gaya, watak dan berbagai pengetahuan pendukung yang menyertai serta lingkungan yang mempengaruhi. Kekuatan pemimpin adalah kejujuran, ketauladanan dan ketegasan. Kemampuan pemimpin adalah manajerial dan controlling, perpaduan antara kekuatan dan kemampuan pemimpin adalah pengendalian diri.

#### **Budaya Organisasi dan Kinerja**

Temuan penelitian mendukung penelitian lain yang menemukan adanya hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi (Polychroniou & Trivellas, 2018; Prajogo & McDermott, 2011; Wei et al., 2014; Yildiz, 2014). Penelitian lain menyebutkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja (Budiargo et al., 2019; Ichsan &

Nasution, 2020; Prasetyo, 2017; Soomro & Shah, 2019; Sunarsi, 2019). Namun hasil penelitian ini tidak dapat mendukung temuan Mousavi et al. (2015) yang menyatakan dimana dimensi dari budaya organisasi memberikan pengaruh yang berbeda terhadap kinerja organisasi. Hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi merupakan subjek yang signifikan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis. Namun perlu diketahui jika budaya organisasi adalah konsep multi-dimensi dan kinerja organisasi dibentuk oleh berbagai kriteria. (Yildiz, 2014).

Budaya organisasi bukan hanya faktor penting dari suatu organisasi, tetapi juga adalah pendorong utama untuk mencapai tujuan dari organisasi. Budaya organisasi sebagai sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya. Oleh karena itu, budaya organisasi sangat mempengaruhi semua yang terlibat dalam organisasi dan kinerja organisasi dapat ditingkatkan dengan nilai-nilai bersama yang kuat. Budaya organisasi membantu individu lebih memahami standar, norma, dan nilai tertentu, sehingga menjadi jelas dan konsisten dalam mengejar keberhasilan atau tujuan organisasi (Yildiz, 2014). Kejelasan dan konsisten yang dimaksud dalam budaya organisasi dapat meredam konflik yang mungkin muncul dalam organisasi. Konflik atau permasalahan tersebut dapat diantisipasi atau akhirnya diselesaikan melalui prosedur standard dan jelas yang tertuang dalam nilai bersama yang dianut (budaya organisasi).

Sifat budaya organisasi menyiratkan betapa pentingnya asumsi kolektif anggota dalam mengartikulasikan, menentukan dan menafsirkan tindakannya, dan secara wajar memprediksi bagaimana organisasi akan bergerak maju (Kim & Chang, 2018). Budaya organisasi kemudian bisa menjadi perekat yang menggabungkan sumber daya nonmanusia dengan sumber daya manusia dalam suatu organisasi untuk membangun kerja tim dan kinerja yang baik (Yirdaw, 2016). Budaya telah disebutkan sebagai prosedur antisipatif dan reaktif terhadap konflik, perekat antara SDM dan non-SDM untuk menciptakan kinerja yang baik, ternyata budaya organisasi juga memberikan kontribusi yang baik untuk tata kelola dan manajemen (O'Connor & Byrne, 2015). Budaya organisasi yang kuat sangat penting untuk meningkatkan kinerja organisasi (Nwibere, 2013; Sharma & Good, 2013).

#### **4. KESIMPULAN**

Penelitian ini berhasil membuktikan adanya pengaruh dari kepemimpinan militer dan budaya organisasi terhadap kinerja baik secara parsial maupun simultan. Kepemimpinan militer yang pada dasarnya merupakan proyeksi kepribadian dan karakter seorang pemimpin untuk membuat bawahannya melakukan apa yang diminta dapat menjelaskan kinerja. Sangat penting untuk memahami dan menemukan berbagai sumber kepemimpinan yang akan mengarah pada peningkatan kinerja organisasi. Budaya militer didasarkan pada sumpah diambil yang menempatkan pencapaian misi di atas kehidupan setiap anggota didalam organisasi. Hal-hal seperti komitmen, nilai, dan perilaku yang menjadi unsur dalam budaya organisasi militer berperan meningkatkan kinerja setiap tingkatan personil didalam organisasi.

#### **5. REFERENCES**

- Adam, I. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Personel Komando Daerah Militer (Kodam). *Jurnal Meta-Yuridis*, 4(1), 73-87. <https://doi.org/10.26877/m-y.v4i1.6908>
- Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Khan, M. A., & Hijazi, S. T. (2011). Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. *African journal of business management*, 5(17), 7391. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.126>

- Budiargo, E. Y., Saragih, H. J. R., & Dohamid, A. G. (2019). Kontribusi Persepsi Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Militer di Pusdik Armed. *Strategi dan Kampanye Militer (SKM)*, 5(1), 63-77. <https://doi.org/10.33172/skm.v5i1.392>
- Costa, F. M. L. (2022). TNI Diminta Hukum Berat Dua Prajurit Pelaku Tindak Asusila Di Jayapura. *Kompas.Id*.
- Danişman, Ş., Tosuntaş, Ş. B., & Karadağ, E. (2015). The effect of leadership on organizational performance. *Leadership and organizational outcomes: Meta-analysis of empirical studies*, 143-168. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0_9)
- Enjeli, E. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kantor Wilayah Sumatera Utara. *Ulan Karya Ilmiah Mahasiswa Fakultas Sosial Sains*, 2(2), 1-10.
- Fitriani, F., Tahir, M., & Parawu, H. E. (2022). Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Prajurit Komando Rayon Militer 1407-19/Kahu Kabupaten Bone. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik (Kimap)*, 3(2), 514-526.
- Fitriasari, M. A., & Mauludin, H. (2018). The Influence Of Leadership On Employee Performance With Organizational Culture And Work Motivation As Intervening Variables. *Scientific Research Journal*, 6(7), 42-49.
- Girsang, W. S. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan Rs Putri Hijau No. 17 Medan. *Asian Journal Of Innovation And Entrepreneurship*, 4(2), 159-170.
- Ichsan, R. N., & Nasution, L. (2020). The Determine Of Organizational Culture And Job Promotion On Employee Performance At Pt.Taspen Kantor Cabang Utama Medan. *Journal Of Education, Humaniora And Social Sciences*, 3(2), 459-466.
- Iman, N., & Lestari, W. (2019). He Effect Of Leadership On Job Satisfaction, Work Motivation And Performance Of Employees: Studies In Amik Yapennas Kendari. *African Journal Of Business Management*, 13(14), 465-473.
- Jeremy, M., Melinde, C., & Ciller, V. (2012). Perceived Leadership Style And Employee Participation In A Manufacturing Company In The Democratic Republic Of Congo. *African Journal Of Business Management*, 6(15), 5389-5398.
- Joenoes, A. S. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Personil Satuan Pemeliharaan (Sathar) 53 Di Lanud Adi Soemarmo. *Jurnal Unisri*, 11(1), 189-201.
- Khasanah, A. W. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bama Berita Sarana Televisi (Bbstv Surabaya). *Bima : Journal Of Business And Innovation Management*, 1(2), 141-153.
- Kim, T., & Chang, J. (2018). Organizational culture and performance: a macro-level longitudinal study. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 65-84.
- Koech, P. M., & Namusonge, G. S. (2012). The Effect Of Leadership Styles On Organizational Performance At State Corporations In Kenya. *International Journal Of Business And Commerce*, 2(1), 1-12.
- Marisa, M., & Nur, S. A. (2021). Kepemimpinan Transformasional Pendidikan Di Era Society 5.0. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan Dan Sosial*, 10(2), 257-270.
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The Impact Of Organizational Culture And Leadership Performance On Pr Professionals' Job Satisfaction: Testing The Joint Mediating Effects Of Engagement And Trust. *Public Relations Review*, 45, 64-75.
- Mousavi, S. A., Hosseini, S. Y., & Hassanpoor, N. (2015). On The Effects Of Organizational Culture On Organizational Performance: An Iranian Experience In State Bank Branches.E. *Iranian Journal Of Management Studies (Ijms)*, 8(1), 97-116.
- Narimawati, U. (2010). *Metodologi Penelitian: Dasar Penyusun Penelitian Ekonomi*. Genesis.
- Nwibere, B. (2013). The Influence Of Corporate Culture On Managerial Leadership Style: The Nigerian Experience. *International Journal Of Business And Public Administration*, 10, 166-187.
- O'connor, T., & Byrne, J. (2015). Governance And The Corporate Life-Cycle. *International Journal Of Managerial Finance*, 11(1), 23-43.

- Obiwuru, T. C., Okwu, A. T., Akpa, V. O., & Nwankwere, I. A. (2011). Effects Of Leadership Style On Organizational Performance: A Survey Of Selected Small Scale Enterprises In Ikosi-Ketu Council Development Area Of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal Of Business And Management Research*, 1(7), 100–111.
- Ojokuku, R. M., Odetayo, T. A., & Sajuyigbe, A. (2012). Impact Of Leadership Style On Organizational Performance: A Case Study Of Nigerian Banks. *American Journal Of Business And Management*, 1(4), 202–207.
- Ostroff, A., Kinicki, J., & Tamkins, M. M. (2013). *Organizational Culture And Climate*. John Wiley & Sons, Inc.
- Permana, D. A. (2022). Fakta Pamen Desersi 3 Bulan, Dinas Di Mabasal Hinggakan Ancaman Penjara. *Kompas.Com*.
- Pertiwi, R., Anissa, D., Sarjito, A., & Hartono, U. (2022). Military Leadership Challenge In Society 5.0. *Journal Of Education On Social Science*, 6(2), 133–143.
- Polychroniou, P., & Trivellas, P. (2018). The Impact Of Strong And Balanced Organizational Cultures On Firm Performance: Assessing Moderated Effects. *International Journal Of Quality And Service Sciences*, 10(1), 16–35.
- Prajogo, D. I., & Mcdermott, C. M. (2011). The Relationship Between Multidimensional Organizational Culture And Performance. *International Journal Of Operations And Production Management*, 31(7), 712–735.
- Prasetyo, B. A. (2017). Pengaruh Kekuatan Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Prajurit Batalyon Perhubungan. *Jurnal Prodi Strategi Dan Kampanye Militer*, 3(2).
- Ramadhan, D. I. (2020). Berbuat Asusila, Prajurit Tni Kodam Iii Siliwangi Dipecat. *Detiknews*. <https://News.Detik.Com/Berita-Jawa-Barat/D-5239926/Berbuat-Asusila-Prajurit-Tni-Kodam-Iii-Siliwangi-Dipecat>
- Rawashdeh, A. (2018). Examining The Effect Of Green Management On Firm Efficiency: Evidence From Jordanian Oil And Gas Industry. *Management Science Letters*, 8(12), 1283–1290.
- Rehardiningtyas, D. A., & Almubaroq, H. Z. (2021). Transformational Leadership In Military Organization To Supporting National Defense Capability In Era Of Industrial Revolution 4.0: A Literature Review. *Journal Of Education On Social Science*, 5(2), 177–184.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2011). *Organizational Behavior Seventh Edition*. John Wiley & Sons, Inc.
- Sharma, G., & Good, D. (2013). The Work Of Middle Managers: Sense Making And Sense Giving For Creating Positive Social Change. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 49, 95–122.
- Soeters, J. L., Winslow, D. J., & Weibull, A. (2007). *Military Culture*. Handbook Of The Sociology Of The Military.
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining The Impact Of Entrepreneurial Orientation And Organizational Culture On Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Employee's Performance. *South Asian J Bus Stud.*, 8(3), 266–282.
- Sunarsi, D. (2019). The Analysis Of The Work Environmental And Organizational Cultural Impact On The Performance And Implication Of The Work Satisfaction. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 9(2), 237–246.
- Syardiansah, L., Daud, A., Windi, M. N., & Suharyanto, A. (2020). The Effect Of Job Satisfaction And Organizational Culture On Employee Performance Of The Royal Hotel In East Aceh District. *Budapest International Research And Critics Institute*, 3(2), 849–857.
- Tobari. (2015). *Membangun Budaya Organisasi Pada Instansi Pemerintah*. Cv. Budi Utama:
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership Theory: A Review And Research Agenda. *Leadership Quarterly*, 25(1), 83–104.
- Ullah, S., Ullah, A., & Durrani, B. (2011). Effect Of Leadership On Employees Performance In Multinational Pharmaceutical Companies In Pakistan. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 2(9), 286–299.

- Vitalairu, M., & Mosoiu, O. (2016). Motivation And Leadership- Specific Areas Of The Military Organization In The Spirit Of Organizational Culture. *Scientific Research And Education In The Air Force-Afases*.
- Warka, I. . W., Faisal, M., & Damayanti, R. (2018). Optimalisasi Peran Polisi Militer Dalam Penanganan Pelanggaran Hukum Di Wilayah Lantamal V Surabaya. *Jurnal Strategi Pertahanan Laut*, 4(2).
- Wei, Y. S., Samiee, S., & Lee, R. P. (2014). The Influence Of Organic Organizational Cultures, Market Responsiveness, And Product Strategy On Firm Performance In An Emerging Market. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 42(1), 49–70.
- Wisely, G. (2022). Ini Kronologi Penangkapan 2 Anggota Tni Ad Bawa Ekstasi-Sabu. *Kompas.Com*. [Detik.Com/Sumut/Hukum-Dan-Kriminal/D-6445722/Ini-Kronologi-Penangkapan-2-Anggota-Tni-Ad-Bawa-Sabu-Ekstasi](https://detik.com/Sumut/Hukum-Dan-Kriminal/D-6445722/Ini-Kronologi-Penangkapan-2-Anggota-Tni-Ad-Bawa-Sabu-Ekstasi)
- Yildiz, E. (2014). A Study On The Relationship Between Organizational Culture And Organizational Performance And A Model Suggestion. *International Journal Of Research In Business And Social Science*, 3(4), 2147–4478.
- Yirdaw, A. (2016). Quality Of Education In Private Higher Institutions In Ethiopia: The Role Of Governance. *Sage Open*, 6(1), 1–12.
- Yusuf, M. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru Militer Resimen Induk Komando Daerah Militer Vii/Wirabuana Di Sulawesi. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(2).
- Yusuf, M. D. (2022). Unggahan Viral Anggota TNI Diduga Lakukan KDRT Kepada Istri, Kapendam IV/Diponegoro Buka Suara. *Kompas.Com*. <https://regional.kompas.com/read/2022/12/01/153813078/unggahan-viral-anggota-tni-diduga-lakukan-kdrt-kepada-istri-kapendam->