BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya adalah bagaimana mendayagunakan manusia sebagai sumber daya organisasi secara efektif dan efisien sehingga mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam upaya mencapai tujuan organisasi, walaupun proses rekrutmen, seleksi, dan pengujian terhadap calon pegawai telah dilakukan dengan baik, tetapi karena manusia itu memiliki cipta, rasa, dan karsa maka dalam memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan orgnisasi ada kalanya tidak optimal.

Bahkan karyawan yang telah cukup lama bekerja di perusahaan pun, pada suatu ketika dapat berada pada posisi penurunan kontribusinya kepada Perusahaan, ketidak optimalan kontribusi manusia sebagai karyawan dapat disebabkan oleh faktor internal karyawan itu sendiri, dan juga dapat disebabkan oleh faktor eksternal yang berasal dari organisasi. Faktor internal yang dapat memengaruhi ketidakoptimalan kontribusi atau kinerja yang tidak optimal tersebut adalah cipta, rasa, dan karsa yang dimiliki oleh masing-masing karyawan.

Sedangkan faktor eksternal yang berpengaruh adalah lingkungan kerja organisasi, seperti hubungan dan dukungan dari pemimpin dan rekan kerja, dukungan peralatan kerja, kondisi kerja, dan lain-lain, adapun manajemen kinerja karyawan, pada dasarnya adalah suatu upaya mengelola kompetensi karyawan yang dilakukan oleh organisasi secara sistematik dan terus-menerus agar karyawan tersebut memiliki tingkat kinerja yang diharapkan oleh organisasi, yaitu

mampu memberikan kontribusi yang optimal, sehingga mampu mencapai tujuan organisasi.

Dalam penelitian ini penulis akan menelaah kinerja aparatur Tentara Nasional Indonesia (TNI) menjadi salah satu faktor kunci dalam mewujudkan efektivitas pelaksanaan tugas pertahanan negara, dalam konteks modern, tantangan yang dihadapi TNI tidak hanya terkait dengan ancaman militer konvensional, tetapi juga meluas pada aspek nonmiliter seperti keamanan siber, penanggulangan bencana, hingga perbantuan kepada pemerintah dalam pembangunan nasional.

Kondisi ini menuntut aparatur TNI untuk memiliki kinerja yang profesional, adaptif, serta mampu mengikuti perkembangan teknologi dan dinamika sosial Masyarakat, namun, fenomena di lapangan menunjukkan bahwa kinerja aparatur TNI masih menghadapi berbagai hambatan, beberapa penelitian dan laporan internal menunjukkan adanya kesenjangan antara standar kinerja yang diharapkan dengan hasil aktual.

Faktor-faktor seperti keterbatasan sarana prasarana, sistem penilaian kinerja yang belum sepenuhnya objektif, serta beban kerja yang tinggi sering kali memengaruhi produktivitas dan komitmen kerja prajurit maupun pegawai negeri sipil di lingkungan TNI, selain itu, proses transformasi digital dalam tubuh TNI masih berjalan bertahap sehingga belum sepenuhnya mendukung efisiensi kerja di semua satuan.

Dari sisi kepemimpinan, masih terdapat variasi dalam penerapan gaya kepemimpinan yang berpengaruh terhadap disiplin, loyalitas, dan semangat kerja

anggota, di beberapa satuan, budaya organisasi yang terlalu hierarkis dapat membatasi ruang inovasi dan partisipasi bawahan dalam proses pengambilan Keputusan, padahal, dalam era reformasi birokrasi dan modernisasi pertahanan, TNI dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang tidak hanya taat perintah, tetapi juga kreatif, komunikatif, dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan strategis.

Fenomena ini menunjukkan perlunya kajian lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja aparatur TNI, analisis yang komprehensif terhadap aspek gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, lingkungan kerja, serta kompetensi digital menjadi penting untuk menemukan model peningkatan kinerja yang sesuai dengan karakteristik organisasi militer.

Melalui penelitian ini diharapkan dapat dirumuskan rekomendasi strategis bagi peningkatan kinerja aparatur TNI dalam rangka mendukung profesionalisme dan efektivitas pelaksanaan tugas pertahanan negara, berdasarkan fenomena diatas maka manajemen kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh sebagai bagian dari aktivitas manajemen sumber daya manusia merupakan upaya untuk mengelola cipta, rasa, dan karsa yang dimiliki oleh aparatus TNI agar aparatur tersebut memiliki kemampuan tertentu sehingga mampu berkinerja seperti yang diharapkan oleh Pimpinan Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.

Kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh merupakan masalah yang sentral dalam kehidupan sebuah organisasi karena sebuah organisasi atau institusi pemerintah akan mampu mencapai tujuan atau tidak, sangat tergantung pada sebaik apa kinerja yang ditunjukkan oleh para aparaturnya.

aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh yang akan menentukan apakah sumber daya organisasi yang lain, seperti gedung-gedung, sistim operasional, peralatan kerja, uang, bahan baku, dan lain-lain dapat memberikan kontribusi optimal atau tidak terhadap upaya pencapaian tujuan organisasi Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.

Strategi apa pun yang dipilih oleh instutusi Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh dalam menjalankan aktivitasnya, terutama apabila strategi yang dipilih adalah deferensiasi dalam pengelolaan sumber daya, maka unsur SDM memiliki posisi yang sentral, mereka menjadi penentu keberhasilan operasi yang dijalankan.

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu aset strategis terpenting dalam organisasi Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh, yang memainkan peran penting dalam mencapai tujuan institusi TNI. Di era persaingan global, organisasi dituntut untuk terus meningkatkan kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh. Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh adalah gaya kepemimpinan.

Kepemimpinan yang efektif baik kepemimpinan digitan dan kepemimpinan transformasional dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi, komitmen organisasi dan mendukung pengembangan potensi aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh. Gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan digital telah diidentifikasi sebagai salah satu pendekatan yang mampu memotivasi aparatur Korem

011/Lilawangsa Provinsi Aceh untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi melalui pengaruh inspiratif dan perhatian individual.

Namun, efektivitas gaya kepemimpinan digitan dan transformasional tidak dapat dipisahkan dari peran variabel mediasi, seperti komitmen organisasi, komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana seorang aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh memiliki komitmen dengan pekerjaannya, yang pada gilirannya dapat memengaruhi tingkat kinerjanya pada Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.

Dengan demikian, pemahaman yang mendalam tentang hubungan antara gaya kepemimpinan digital dan transformasional, komitmen organisasi, dan kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh menjadi semakin penting dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini berfokus pada analisis kuantitatif untuk meneliti pengaruh gaya kepemimpinan digital dan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan komitmen oragisasi sebagai variabel mediasi.

Metode analisis menggunakan *structure equation modeling* (SEM) memungkinkan identifikasi hubungan kausal antar variabel secara lebih komprehensif, sehingga memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan teori dan praktik manajemen sumbrer daya manusia.

Dalam penelitian ini juga akan mengkaji beberapa fenomena perilaku kepemimpinan merupakan elemen sentral dalam keberhasilan organisasi militer, termasuk Tentara Nasional Indonesia (TNI) khusunya Korem 011/Lilawansa Provinsi Aceh, yang memiliki struktur hierarkis dan disiplin tinggi, seorang

pemimpin di lingkungan TNI tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai teladan, pembentuk moral, serta motivator bagi prajurit dalam menjalankan tugas.

Kepemimpinan digital dan transformsional yang efektif diharapkan mampu menciptakan soliditas, meningkatkan profesionalisme, dan menumbuhkan loyalitas terhadap tugas dan negara, namun, dalam dinamika organisasi TNI saat ini, fenomena kepemimpinan menunjukkan berbagai tantangan dala era digitalisasi dan era global, transformasi lingkungan strategis, kemajuan teknologi, serta tuntutan reformasi birokrasi menuntut aparatur TNI Korem 011/Lilawansa Provinsi Aceh untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dari yang bersifat komando tradisional menuju kepemimpinan digital dan transformasional yang lebih partisipatif, komunikatif, dan adaptif terhadap perubahan zaman dimana saat ini zaman era digital dan 4.0.

Di beberapa satuan, masih ditemukan gaya kepemimpinan yang terlalu otoriter, sehingga membatasi inisiatif dan kreativitas bawahan pada Korem 011/Lilawansa Provinsi Aceh, hal ini dapat berdampak pada menurunnya komitmen kerja dan motivasi kerja, rendahnya komunikasi dua arah, dan terhambatnya inovasi di lingkungan kerja. Selain itu, munculnya perbedaan generasi dalam tubuh TNI turut memengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan.
Generasi muda prajurit yang lebih melek teknologi dan terbuka terhadap perubahan sering kali memiliki pola pikir yang berbeda dengan generasi senior, ketidak sinkronan ini dapat menimbulkan kesenjangan komunikasi dan menurunkan kohesivitas tim apabila tidak dikelola dengan baik oleh pemimpin

satuan, dalam konteks modernisasi pertahanan, kepemimpinan yang mampu menjembatani perbedaan generasi dan memanfaatkan potensi digitalisasi menjadi kebutuhan mendesak.

Fenomena lainnya adalah belum optimalnya pembinaan kepemimpinan di tingkat menengah ke bawah, meskipun TNI memiliki sistem pendidikan dan pelatihan kepemimpinan yang berjenjang, implementasi nilai-nilai kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan digital seperti kemampuan memberi inspirasi, membangun kepercayaan, dan mengembangkan potensi bawahan masih bervariasi di tiap satuan.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kinerja dan moral prajurit sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan langsung dari atasan mereka, kondisi ini menunjukkan pentingnya penelitian yang menelaah secara mendalam gaya kepemimpinan aparatur TNI dan pengaruhnya terhadap kinerja aparatur TNI serta profesionalisme anggota. Perkembangan teknologi informasi yang pesat telah membawa perubahan besar dalam hampir seluruh aspek kehidupan, termasuk dalam bidang pertahanan dan keamanan negara.

Tentara Nasional Indonesia (TNI) khususnya aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh sebagai garda terdepan pertahanan nasional tidak dapat terlepas dari arus digitalisasi yang menuntut setiap aparatur untuk beradaptasi terhadap kemajuan teknologi, dalam konteks ini, muncul kebutuhan akan kepemimpinan digital (*digital leadership*) yang mampu mengarahkan, menginspirasi, dan mengelola transformasi digital di lingkungan TNI secara efektif.

Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa implementasi digitalisasi dalam organisasi TNI aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh masih menghadapi berbagai kendala, baik dari sisi infrastruktur teknologi, kesiapan sumber daya manusia, maupun budaya organisasi yang masih kuat berorientasi pada sistem komando tradisional.

Beberapa satuan sudah mulai menerapkan sistem informasi berbasis digital untuk mendukung manajemen operasi, administrasi, dan pelaporan, namun belum semua pemimpin satuan mampu mengoptimalkan penggunaan teknologi tersebut dalam proses pengambilan keputusan dan pembinaan prajurit, hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tuntutan digitalisasi dengan kemampuan kepemimpinan digital para aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.

Selain itu, generasi prajurit muda yang lahir di era digital cenderung lebih cepat beradaptasi dengan teknologi dibandingkan dengan para pemimpin senior yang terbiasa dengan pola kerja konvensional, perbedaan ini menimbulkan tantangan baru dalam pola komunikasi dan manajemen sumber daya manusia di lingkungan militer.

Pemimpin yang tidak memiliki kompetensi digital yang memadai sering kali mengalami kesulitan dalam memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi kerja, melakukan koordinasi lintas satuan, maupun membangun sistem informasi yang terintegrasi. Kepemimpinan digital pada dasarnya menuntut kemampuan seorang pemimpin untuk tidak hanya memahami teknologi, tetapi juga menanamkan budaya digital, mendorong inovasi, komitmen organisasi serta menciptakan lingkungan kerja yang adaptif terhadap perubahan.

Dalam konteks TNI aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh, hal ini menjadi penting karena pemimpin yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai disiplin militer dengan inovasi teknologi akan lebih efektif dalam membentuk organisasi yang tangguh, modern, dan siap menghadapi perang generasi baru (*modern warfare*) yang berbasis informasi dan siber.

Fenomena ini menunjukkan urgensi penelitian mengenai kepemimpinan digital aparatur TNI untuk memahami sejauh mana pemimpin di lingkungan militer mampu beradaptasi dan memimpin proses transformasi digital. Kajian semacam ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan model kepemimpinan digital yang sesuai dengan karakteristik organisasi militer Indonesia, serta mendukung terwujudnya TNI yang profesional, modern, dan responsif terhadap tantangan era digital. Kajian semacam ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi peningkatan efektivitas kepemimpinan militer yang selaras dengan tuntutan organisasi TNI yang modern, adaptif, dan berintegritas juga berkinerja tinggi.

Berikut ini penulis mengkaji fenomena komitmen organisasi aparatur Korem 011/Lilawansa Provinsi Aceh yang merupakan salah satu aspek penting dalam menentukan keberhasilan kinerja aparatur TNI dan stabilitas suatu institusi, dalam konteks Tentara Nasional Indonesia (TNI), komitmen organisasi memiliki makna yang lebih mendalam karena berkaitan langsung dengan loyalitas, disiplin, dan dedikasi aparatur terhadap tugas pertahanan negara.

Aparatur TNI Korem 011/Lilawansa Provinsi Aceh dituntut untuk menunjukkan kesetiaan bukan hanya kepada pimpinan, tetapi juga kepada nilai-

nilai dasar organisasi, seperti Sapta Marga, Sumpah Prajurit, dan Delapan Wajib TNI yang menjadi pedoman moral dan etika profesi militer, namun, dalam dinamika organisasi militer modern, fenomena menunjukkan bahwa tingkat komitmen organisasi aparatur TNI menghadapi berbagai tantangan.

Transformasi lingkungan strategis, peningkatan beban kerja, serta perubahan sistem birokrasi dan digitalisasi administrasi pertahanan menimbulkan tekanan tersendiri bagi sebagian aparatur, di beberapa satuan, muncul gejala menurunnya komitmen dan keterikatan emosional terhadap organisasi, yang terlihat dari sikap kerja formalistik, kurangnya inisiatif, hingga menurunnya semangat pengabdian, fenomena ini dapat menjadi indikasi melemahnya komitmen afektif, yakni rasa memiliki dan kebanggaan terhadap organisasi.

Selain itu, tuntutan profesionalisme dan modernisasi organisasi sering kali menimbulkan kesenjangan antara idealisme organisasi militer dengan realitas pelaksanaan di lapangan, sebagian aparatur merasa bahwa sistem penghargaan, promosi jabatan, dan pembinaan karier belum sepenuhnya mencerminkan asas keadilan dan meritokrasi.

Ketidaksesuaian antara harapan individu dan kebijakan organisasi tersebut dapat memengaruhi komitmen normatif (kewajiban moral terhadap organisasi) maupun komitmen berkelanjutan (keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi karena pertimbangan rasional). Perubahan generasi dalam tubuh TNI juga menjadi faktor yang memengaruhi tingkat komitmen organisasi.

Generasi muda prajurit yang lebih adaptif terhadap teknologi dan terbuka terhadap perubahan sering kali memiliki pandangan yang berbeda tentang

loyalitas dan karier dibandingkan dengan generasi senior, jika tidak diimbangi dengan pola pembinaan yang tepat dan kepemimpinan yang inspiratif, perbedaan ini berpotensi menimbulkan penurunan semangat kebersamaan serta melemahkan rasa tanggung jawab kolektif terhadap tugas organisasi.

Fenomena-fenomena tersebut menunjukkan pentingnya penelitian mengenai komitmen organisasi aparatur TNI dalam konteks modernisasi pertahanan dan reformasi birokrasi militer. Kajian yang komprehensif terhadap faktor-faktor yang memengaruhi komitmen, seperti kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi, akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana membangun aparatur TNI yang loyal, profesional, dan memiliki dedikasi tinggi terhadap organisasi dan negara.

Penelitian ini mencoba menelaah manajemen kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh merupakan salah satu aktivitas dari seluruh tangkaian aktivitas manajemen sumber daya manusia, sehingga aktivitas ini tidak dapat dipisahkan dan bahkan memiliki keterkaitan sinergistik dengan aktivitas, aktivitas lainnya dari manajemen sumber daya manusia.

Hasil dari proses perekrutan, seleksi dan pengujian, pelatihan dan pengembangan, serta pemberian kompensasi, merupakan masukan bagi manajemen kinerja aparatur TNI, sedangkan hasil evaluasi dalam proses manajemen kinerja aparatur TNI akan menjadi masukan bagi proses berekrutan, seleksi dan pengujian, pelatihan dan pengembangan, serta manajemen kinerja.

Dengan demikian, nampak bahwa manajemen kinerja aparatur TNI bukanlah untuk proses yang dapat dilakukan secara insidental atau untuk

kepentingan sesaat dan berdiri sendiri, tetapi merupakan suatu proses yang dilakukan secara sengaja, berkaitan, dan secara terus-menerus. Oleh karena itu, manajemen kinerja aparatur TNI harus didasarkan pada beberapa prinsip dasar manajemen SDM.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul "**Analisis Peranan *Digital* dan *Transformational Leadership* terhadap Kinerja Aparatur dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh**". Berdasarkan fenomena dan latar belakanng masalah, maka dirumuskan masalah adalah sebagai berikut :

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimanakah pengaruh *digital leadership* terhadap komitmen organisasi aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh?
2. Bagaimanakah pengaruh *transformational leadership* terhadap komitmen organisasi aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh?
3. Bagaimanakah pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh?
4. Bagaimanakah pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh?

5. Bagaimanakah pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh?
6. Apakah komitmen organisasi memediasi hubungan *digital leadership* terhadap kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh?
7. Apakah komitmen organisasi memediasi hubungan *transformational leadership* terhadap kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *digital leadership* terhadap komitmen organisasi aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap komitmen organisasi aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.

6. Untuk mengetahui dan menganalisis komitmen organisasi memediasi hubungan *digital leadership* terhadap kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis komitmen organisasi memediasi hubungan *transformational leadership* terhadap kinerja aparatur Korem 011/Lilawangsa Provinsi Aceh.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Adapun manfaat teoritis yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

a. Pengembangan manajemen sumber daya manusia, sebagai pembanding antara ilmu manajemen SDM (secara teori) dengan keadaan yang terjadi langsung di lapangan (praktek) sehingga dengan adanya perbandingan tersebut akan dapat lebih memajukan ilmu manajemen sumber daya manusia yang sudah ada untuk diterapkan pada dunia kerja nyata secara baik serta dapat menguntungkan semua pihak
b. Peneliti lain, sebagai sumber informasi yang berguna bagi rekan-rekan yang sedang membahas masalah yang sama, sehingga penulis berharap agar penelitian selanjutnya dapat lebih baik dari sekarang
c. Sebagai hasil karya dalam menambah wawasan pengetahuan yang dapat lebih memperluas pola pikir pembaca khususnya mengenai servant leadership, budaya organisasi, dan komitmen organisasi juga kinerja aparatur.

1.4.2 Manfaat Praktis

a. Pengembangan manajemen sumber daya manusia, sebagai pembanding antara ilmu manajemen SDM (secara teori) dengan keadaan yang terjadi langsung di lapangan (praktek) sehingga dengan adanya perbandingan tersebut akan dapat lebih memajukan ilmu manajemen sumber daya manusis yang sudah ada untuk diterapkan pada dunia kerja nyata secara baik serta dapat menguntungkan semua pihak.

b. Peneliti Lain, sebagai sumber informasi yang berguna bagi rekan-rekan yang sedang membahas masalah yang sama, sehingga penulis berharap agar penelitian selanjutnya dapat lebih baik dari sekarang.

c. Pengembangan manajemen sumber daya manusia, Sebagai pembanding antara ilmu manajemen SDM (secara teori) dengan keadaan yang terjadi langsung di lapangan (praktek) sehingga dengan adanya perbandingan tersebut akan dapat lebih memajukan ilmu manajemen sumber daya manusis yang sudah ada untuk diterapkan pada dunia kerja nyata secara baik serta dapat menguntungkan semua pihak.