

**PENGARUH KEPEMIMPINAN MILITER TERHADAP
KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) PADA
MARKAS KOMANDO DAERAH MILITER
XIII/MERDEKA**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Terapan Manajemen (S.Tr.M)
Pada Program Studi Manajemen Bisnis*

**Oleh
NADILA NADIA PUTRI MANIKOME
NIM.21053069**



**POLITEKNIK NEGERI MANADO
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS
2025**

NADILA NADIA PUTRI MANIKOME, 2025 **“Pengaruh Kepemimpinan Militer Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka ”** Di Bawah Bimbingan Drs. Laurens Ponggohong, M.Si. dan Djibrael Djawa, SE, M.Int.Hotl.Manag

ABSTRAK

Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana pola kepemimpinan , bagaimana kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) , serta apakah kepemimpinan militer berpengaruh terhadap kinerja ASN pada Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka sedangkan Tujuan yang ingin dicapai meliputi identifikasi gaya kepemimpinan militer, penilaian kinerja ASN, pengujian pengaruh kepemimpinan militer terhadap kinerja ASN, serta analisis implementasi kepemimpinan yang efektif dalam mendukung optimalisasi kinerja ASN di lingkungan Kodam XIII/Merdeka. Untuk menjawab tujuan tersebut Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode regresi linier sederhana melalui bantuan perangkat lunak SPSS untuk memperoleh hasil analisis yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan militer berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN, dengan nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,740, nilai beta (β) sebesar 0,743, serta tingkat signifikansi $p = 0,000 < 0,05$. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,548 menjelaskan bahwa 54,8% variasi kinerja ASN dipengaruhi oleh kepemimpinan militer, sedangkan 45,2% sisanya ditentukan oleh faktor lain di luar variabel penelitian. Temuan ini membuktikan bahwa penerapan kepemimpinan militer yang tepat mampu meningkatkan kinerja ASN. Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi pada kajian kepemimpinan militer, sedangkan secara praktis menjadi acuan bagi pengembangan strategi kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan kinerja ASN di lingkungan Kodam XIII/Merdeka.

Kata kunci : Kepemimpinan Militer, Kinerja ASN, Kodam XIII/Merdeka, Regresi Linier

NADILA NADIA PUTRI MANIKOME, 2025 *“The Influence of Military Leadership on the Performance of Civil Servants (ASN) at the Regional Military Command XIII/Merdeka Headquarters”* Under the Supervision of Drs. Laurens Ponggohong, M.Si. and Djibrael Djawa, SE, M.Int.Hotl.Manag

ABSTRACT

The problem addressed in this study revolves around the leadership pattern, the performance of Civil Servants (ASN), and whether military leadership influences ASN performance at the Regional Military Command XIII/Merdeka Headquarters. The objectives include identifying the style of military leadership, assessing ASN performance, testing the influence of military leadership on ASN performance, and analyzing the implementation of effective leadership to support the optimization of ASN performance within Kodam XIII/Merdeka.

To achieve these objectives, the study employs a quantitative approach using a simple linear regression method, assisted by SPSS software to obtain accurate and scientifically accountable analytical results. The findings indicate that military leadership has a positive and significant influence on ASN performance, with a correlation coefficient (r) of 0.740, a beta value (β) of 0.743, and a significance level of $p = 0.000 < 0.05$. The coefficient of determination (R^2) is 0.548, which means that 54.8% of the variation in ASN performance is influenced by military leadership, while the remaining 45.2% is determined by other factors outside the scope of this study.

These findings demonstrate that the proper application of military leadership can enhance ASN performance. Theoretically, this research contributes to the study of military leadership, while practically, it serves as a reference for developing effective leadership strategies to improve ASN performance within Kodam XIII/Merdeka.

Keywords: Military Leadership, ASN Performance, Kodam XIII/Merdeka, Linear Regression

MOTTO

*Apa pun juga yang kamu perbuat, perbuatlah dengan segenap hatimu seperti
untuk Tuhan dan bukan untuk manusia*

Kolose 3 :23

Karena masa depan sungguh ada dan harapanmu tidak akan hilang

Amsal 23 :18

*Hargai semua hal yang sudah didapat karena tidak semua orang bisa
memilikinya*

Teddy Indra Wijaya

Karya ini kupersembahkan dengan penuh syukur kepada :

Tuhan Yesus Kristus, sumber kekuatan dan pengharapan dalam setiap langkah.

Mama dan Papa tercinta, atas kasih, doa, dan pengorbanan tanpa henti.

Adik tersayang, yang selalu menjadi penyemangat dan penguat.

Saudara serta keluarga besar, atas doa dan perhatian yang tulus.

*Sahabat dan teman seperjuangan, yang hadir sebagai bagian berharga dalam
perjalanan ini*

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi oleh Nadila Nadia Putri Manikome
Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Manado, 9 September 2025

Disetujui

Dosen Pembimbing 1,



Drs. Laurens Ponggohong, M.Si
NIP. 19610208 198811 1 001

Dosen Pembimbing 2,



Djibrael Djawa, SE, M.Int.Hotl Manag
NIP. 19610124 199011 1 001



Juliet P.T. Makinggung, SE, M.Si
NIP.19730722 200212 2 001

LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN MILITER TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) PADA MARKAS KOMANDO DAERAH MILITER XIII/MERDEKA

Oleh
NADILA NADIA PUTRI MANIKOME
NIM : 21053069

*Telah Dipertimbangkan Di Depan Dewan Penguji Dan Dinyatakan Sebagai Salah
Satu Persyaratan Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Terapan Manajemen (S.Tr.M)*

Pada Tanggal, 26 September 2025

Ketua/Penguji 1,



Drs. Laurens Ponggohong, M.Si
NIP. 196102081988111001

Penguji 2,



Jacob Tateol S. Makapedua, SE., MTDev
NIP.196501211990031001

Penguji 3,



Arief Perdana Kumaat, SE., MM
NIP.198807142018031001

Mengetahui,
Ketua Jurusan Administrasi Bisnis



Diana R. S. Maramis, SE, M.Si
NIP.197209152002122001

 POLITEKNIK NEGERI MANADO 					
FORMULIR	FM-203 ed.A rev.0	ISSUE: A	Issued: 26-02-2020	UPDATE: 0	Update d: 00-00-0000

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Nadila Nadia Putri Manikome
 NIM : 21053069
 Jurusan : Administrasi Bisnis
 Program Studi : DIV Manajemen Bisnis
 Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Militer Terhadap Kinerja
 Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Markas Komando
 Daerah Militer XIII/Merdeka

Dengan ini menyatakan bahwa tulisan karya ilmiah berupa Skripsi ini adalah asli karya penulis, tidak ada karya/ data orang lain yang telah dipublikasikan, dan bukan karya orang lain dalam rangka mendapatkan gelar akademik di perguruan tinggi, selain yang diacu dalam kutipan dan/ atau dalam daftar pustaka.

Demikian surat pernyataan ini saya buat, jika dikemudian hari terbukti karya ini merupakan karya orang lain baik yang di publikasikan maupun dalam rangka memperoleh gelar akademik di perguruan tinggi, saya bersedia ditindak sesuai peraturan perundang- undangan yang berlaku, dan siap untuk dicabut gelar akademik saya.

Manado, September 2025

Yang membuat pernyataan,



Nadila Nadia Putri Manikome
 NIM. 21053069

FM-203 ed.A rev.0

BIODATA MAHASISWA

Nama Lengkap : Nadila Nadia Putri Manikome
Nim : 21053069
Tempat, Tanggal Lahir : Watutumou, 12 November 2002
Alamat : Watutumou Dua Jaga II
Nama Ayah : Joni Manikome
Nama Ibu : Ingrit Mangolongsongke
Alamat Orang Tua : Watutumou Dua Jaga II
Daerah Asal : Sangihe
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Militer Terhadap Kinerja
Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Markas
Komando Daerah Militer XIII/Merdeka.
Dosen Pembimbing : 1. Drs. Laurens Ponggohong, M.Si
: 2. Djibrael Djawa, SE., M.Int.Hotl.Manag
Dosen Penguji : 2. Jacob Tateol S. Makapedua, SE., MTDev
: 3. Arief Perdana Kumaat, SE., MM
Waktu Pelaksanaan Ujian : Kamis, 11 September 2025
Skripsi



Manado, 11 September 2025

Nadila Nadia Putri Manikome
NIM: 21053069

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yesus Kristus, Sang Sumber Hikmat, Kekuatan, dan Pengharapan. Hanya oleh kasih dan anugerah-Nya, penulis akhirnya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan segala keterbatasan yang ada. Proses penyusunan skripsi ini bukanlah perjalanan yang mudah; penuh doa, lelah, air mata, bahkan rasa hampir menyerah. Namun, di balik setiap kesulitan, selalu hadir penyertaan Tuhan serta uluran tangan orang-orang yang dengan tulus memberikan doa, semangat, dan dukungan, sehingga karya sederhana ini dapat terselesaikan dengan penuh rasa syukur.

Skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Militer terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka” disusun untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan pada Program Studi Sarjana Terapan Manajemen Bisnis, Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Manado. Penulis sepenuhnya menyadari bahwa terselesaikannya karya ini tidak akan mungkin terwujud tanpa campur tangan Tuhan serta bantuan, dukungan, dan doa dari berbagai pihak.

Dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Dra. Maryke Alelo, MBA, selaku Direktur Politeknik Negeri Manado
2. Dr. Diane Tangian, SH., M.Si, selaku Wakil Direktur Bidang Akademik
3. Selvie R. Kalele, SE., M.Si, selaku Wakil Direktur Bidang Keuangan dan Umum
4. Rudolf E.G. Mait, ST., MT., selaku Wakil Direktur Bidang Kemahasiswaan dan Alumni
5. Juliet Makinggung, SE., M.Si, selaku Wakil Direktur Bidang Perencanaan Dan Kerja Sama Sekaligus Ketua Panitia Tugas Akhir, Skripsi dan Business Plan
6. Diana R.S. Maramis, SE., M.Si, selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis
7. Arifmanuel Kolondam, SE., MM., selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis.
8. Precylia Ribka Raming, SE., MM., selaku Koordinator Program Studi Manajemen Bisnis
9. Vekky Supit, SE., M.Si, selaku Sekretaris Panitia Tugas Akhir, Skripsi dan Business Plan
10. Drs. Laurens Ponggohong, M.Si, selaku Dosen Pembimbing 1, yang dengan penuh kesabaran membimbing, mengarahkan, serta membagikan ilmu yang sangat berharga.

11. Djibrael Djawa, SE., M.Int.Hotl.Manag, selaku Dosen Pembimbing 2, atas masukan, motivasi, dan membagikan ilmu yang sangat berharga kepada penulis
12. Jacob Tateol S. Makapedua, SE., MTDev, selaku Dosen Penguji 2 atas arahan dan saran yang telah diberikan telah membantu penulis menyelesaikan skripsi ini
13. Arief Perdana Kumaat, SE., MM, selaku Dosen Penguji 3 atas setiap masukan dan bimbingan yang telah diberikan sehingga membantu penulis menyelesaikan skripsi ini
14. Papa Joni Manikome dan Mama Inggrit Mangolongsongke, terima kasih yang tak terhingga atas doa, kasih, dan pengorbanan yang tiada henti. Perjuangan Papa dan Mama untuk memastikan penulis mendapatkan pendidikan yang layak dan setinggi mungkin adalah alasan terkuat penulis mampu bertahan hingga titik ini. Kalian adalah rumah terbaik untuk kembali dan sumber kekuatan terbesar dalam setiap langkah penulis.
15. Adik tercinta, Meisya Nadine Manikome, terima kasih atas tawa, warna, dan semangat yang selalu hadir di tengah perjalanan penuh tantangan. Kehadiranmu membuat setiap langkah menjadi lebih ringan dan penuh arti.
16. Keluarga besar Manikome Mangolongsongke, atas doa dan nasihat yang senantiasa menguatkan penulis
17. Sahabat seperjuangan, Cheine Kaburuang, Nathasya Huliselan yang telah menjadi teman baik penulis dalam suka dan duka sepanjang masa studi. Terima kasih atas tawa, kebersamaan, serta semangat yang selalu hadir, sehingga perjalanan masa studi ini menjadi lebih penuh arti
18. Yunita Takapaha, sahabat yang dengan tulus menemani penulis dalam mempersiapkan berbagai keperluan studi serta membantu dalam proses penelitian. Terima kasih atas kebersamaan, dukungan, dan bantuan yang begitu berarti hingga karya ini dapat terselesaikan
19. Bripda Zteven, atas dukungan, nasihat, dan semangat yang sangat berarti.menjadi sahabat penulis yang selalu mendukung penulis dalam hal apapun.
20. Keluarga besar Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka, khususnya Staf Personalia, Bapak Kolonel Ardian Patria Chandra, M.Sc., M.B.A, selaku Aspers Kasdam, dan seluruh personel yang dengan ketulusan hati memberi bantuan, arahan, dan motivasi yang berharga.
21. Kapten Chk M.Taqwim Perkasa S.H, yang telah penulis anggap sebagai kakak sendiri, terima kasih atas segala kebaikan, arahan, dan dukungan yang tulus. Kehadiran beliau memberi semangat, motivasi, serta dorongan yang sangat berarti hingga penulis mampu menyelesaikan karya ini.

22. Lettu Chk Hasbi Ashshiddiqi S.H, atas doa, motivasi, dan kebaikan hati yang tulus. Kehadiran beliau selalu memberi semangat dan dukungan bagi penulis, sehingga perjalanan studi dan penyelesaian karya ini dapat berjalan dengan lancar
23. Kapten Czi (Anumerta) Pierre Andries Tendean merupakan pahlawan bangsa yang menjadi teladan sejati sekaligus sumber inspirasi bagi penulis. Kepribadian, kepandaian, serta dedikasi beliau telah memberikan motivasi bagi penulis untuk terus belajar, berjuang, dan berusaha menjadi pribadi yang tangguh serta cerdas seperti beliau
24. Mas danton baret merah, yang dengan ketulusan hati penulis anggap sebagai sosok penguat, terima kasih atas dukungan, motivasi, dan semangat yang selalu hadir, terutama di saat penulis hampir menyerah
25. Letting 53 Resimen Mahasiswa Yon 174/Polimdo, Naysia, Keyla, Fazza dan Jesicha , terima kasih atas dukungan dan tawa yang selalu mewarnai perjalanan masa studi penulis
26. Debora Wuisan, Ester Ondang, dan Veren Kapantow, yang telah menjadi bagian indah dalam suka maupun duka perjalanan studi ini . Dukungan dan semangat yang diberikan menjadi kekuatan berharga hingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini
27. Alumni KSA Rindam VI/Mulawarman Jeje, Khalifah, Titin terima kasih atas dukungan dan motivasi yang diberikan hingga penulis dapat menyelesaikan karya ini

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. oleh karena itu, segala kritik dan saran yang membangun akan diterima dengan lapang hati demi penyempurnaan di masa mendatang. Akhir kata, penulis berharap kiranya skripsi ini dapat memberi manfaat, bukan hanya sebagai tambahan pengetahuan, tetapi juga sebagai inspirasi bagi siapa pun yang membacanya. Semoga kasih dan penyertaan Tuhan senantiasa menuntun langkah kita menuju masa depan yang penuh harapan.

Manado, September 2025
Penulis,

Nadila N.P. Manikome
 NIM : 21053069

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
MOTTO.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN.....	v
LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN.....	iv
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	vii
BIODATA MAHASISWA	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL.....	xviii
DAFTAR GAMBAR.....	xx
DAFTAR LAMPIRAN	xxi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	4
1.3 Pembatasan Masalah	4
1.4 Rumusan Masalah.....	5
1.5 Tujuan Dan Manfaat Penelitian	5
BAB II KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS	8
2.1 Konsep Manajemen	8
2.1.1 Pengertian Manajemen	8
2.1.2 Fungsi Fungsi Manajemen	9
2.1.3 Prinsip Prinsip Manajemen.....	11
2.1.4 Hubungan Manajemen Dengan Kepemimpinan.....	13
2.2 Konsep Kepemimpinan	14
2.2.1 Pengertian Kepemimpinan.....	14
2.2.2 Teori Teori Kepemimpinan	14
2.2.3 Jenis Jenis Kepemimpinan	17
2.2.4 Fungsi Kepemimpinan.....	22
2.2.5 Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan.....	23
2.3 Konsep Kepemimpinan Militer	24
2.3.1 Pengertian Kepemimpinan Militer	24
2.3.2 Unsur Unsur Kepemimpinan Militer	25
2.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Militer	29
2.3.4 Indikator Kepemimpinan Militer	31
2.4 Konsep Kinerja.....	34
2.4.1 Pengertian Kinerja.....	34
2.4.2 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	35
2.4.3 Indikator Yang Dapat Mengukur Kinerja.....	37
2.4.4 Manfaat Penilaian Kinerja.....	38
2.4.5 Metode Penilaian Kinerja.....	41
2.5 Kerangka Teoritik	44
2.5.1 Hasil Penelitian Yang Relevan	46

	2.6 Kerangka Berpikir.....	49
BAB III	METODE PENELITIAN.....	53
	3.1 Tempat Dan Waktu Penelitian	53
	3.2 Metode Dan Jenis Penelitian	54
	3.2.1 Jenis Penelitian	54
	3.2.2 Metode Penelitian	55
	3.3 Jenis Data Dan Pengumpulan Data	55
	3.3.1 Jenis Data.....	55
	3.3.2 Teknik Pengumpulan Data.....	57
	3.4 Populasi Dan Sampel.....	58
	3.4.1 Populasi	58
	3.4.2 Sampel	58
	3.5 Definisi Operasional Dan Pengukuran Variabel	59
	3.5.1 Definisi Operasional Kepemimpinan Militer (X).....	59
	3.5.2 Definisi Operasional Kinerja (Y)	62
	3.6 Pengukuran Variabel.....	64
	3.7 Metode Analisis	65
	3.7.1 Statistik Deskriptif.....	66
	3.7.2 Total Skor	66
	3.7.3 Pengukuran Validitas Dan Reliabilitas	67
	3.7.4 Analisis Korelasi.....	69
	3.7.5 Analisis Regresi Sederhana	70
	3.7.6 Hipotesis Statistik.....	71
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	73
	4.1 Gambaran Umum Komando Daerah Militer XIII/Merdeka...	73
	4.1.1 Sejarah Singkat Kodam XIII/Merdeka.....	73
	4.1.2 Program Dan Agenda Kodam XIII/Merdeka	75
	4.1.3 Visi Dan Misi Kodam XIII/Merdeka.....	77
	4.1.4 Sumber Daya Kodam XIII/Merdeka	78
	4.2 Hasil Analisis.....	85
	4.2.1 Karakteristik Responden	85
	4.2.2 Hasil Analisis Deskriptif.....	87
	4.2.3 Hasil Analisis Instrumen Jawaban Responden	96
	4.2.4 Total Skor Kepemimpinan Militer Dan Kinerja ASN ...	100
	4.2.5 Hasil Analisis Korelasi Dan Regresi Linier Sederhana	104
	4.3 Pembahasan	107
	4.3.1 Gaya Kepemimpinan Di Markas Kodam XIII/Merdeka	107
	4.3.2 Kinerja ASN Pada Markas Kodam XIII/Merdeka.....	109
	4.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Militer Terhadap Kinerja	111
	4.3.4 Strategi Implementasi Kepemimpinan Yang Efektif	111
BAB V	PENUTUP	114
	5.1 Kesimpulan.....	114
	5.2 Saran	114

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Teks	Halaman
2.1	Hasil Penelitian Yang Relevan.....	47
3.1	Tahapan Penelitian Skripsi	53
3.2	Jumlah ASN Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka	58
3.3	Kisi Kisi Instrumen Kepemimpinan Militer	61
3.4	Kisi Kisi Instrumen Kinerja ASN.....	63
3.5	Tingkatan Skala Likert.	65
3.6	Rentang Skala Nilai.	67
3.7	Interpretasi Kekuatan Hubungan.	70
4.1	Jumlah ASN Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka	79
4.2	Tingkat pendidikan ASN Makodam XIII/Merdeka	79
4.3	Peralatan Kantor	80
4.4	Perlengkapan Kantor	81
4.5	Fasilitas Kantor Dan Umum.	81
4.6	Sarana Transportasi Dan Operasional.....	82
4.7	Jumlah ASN Berdasarkan Jenis Kelamin.	86
4.8	JumlahASN Berdasarkan Usia	87
4.9	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	88
4.10	Deskripsi Variabel Penelitian Kepemimpinan Militer Dan Kinerja	89
4.11	Hasil Uji Validitas Kepemimpinan Militer	92
4.12	Hasil Uji Validitas Kinerja.....	93
4.13	Uji Reliabilitas Kepemimpinan Militer	94
4.14	Uji Reliabilitas Kinerja	95
4.15	Rentang Skala Nilai Rata Rata Skor Jawaban.	96
4.16	Instrumen Jawaban Responden Kepemimpinan Militer.....	97
4.17	Instrumen Jawaban Responden Kinerja.....	98
4.18	Analisa Total Skor Kepemimpinan Militer.....	100
4.19	Analisa Total Skor Kinerja.	102
4.20	Hasil Analisis Korelasi.	104
4.21	Coefficients.....	105
4.22	Anova	105
4.23	Model Summary	106

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Teks	Halaman
2.1	Path Goal Theory	16
2.2	Kerangka Berpikir	50
4.1	Gedung Kapten Anm Pierre Tendean Makodam XIII/Merdeka	73
4.2	Tampak Gerbang 2 Makodam XIII/Merdeka	73
4.3	Lambang Komando Daerah Militer XIII/Merdeka.....	75
4.4	Total Skor Kepemimpinan Militer.....	101
4.5	Total Skor Kinerja.	103

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Teks	Halaman
1	Kuisisioner Penelitian.....	120
2	Skor Kepemimpinan Militer	123
3	Skor Kinerja.....	123
4	Tabel Nilai t	124
5	Tabel Statistik Product Moment.	126

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Militer secara umum merujuk pada organisasi bersenjata yang dibentuk negara untuk menjaga keamanan, pertahanan wilayah dan kepentingan nasional dari ancaman eksternal maupun internal .dalam pelaksanaannya militer diorganisasi secara hierarkis dengan struktur komando yang ketat serta dibekali doktrin pelatihan dan disiplin tinggi agar mampu menjalankan tugas secara profesional dan terukur .dalam konteks NKRI Negara Kesatuan Republik Indonesia, Tentara Nasional Indonesia(TNI) telah mengalami dinamika perkembangan yang mencerminkan perubahan zaman .sejak awal kemerdekaan, TNI memainkan peran penting dalam mempertahankan kedaulatan dan menghadapi berbagai tantangan nasional .Seiring waktu kepemimpinan dalam tubuh TNI terus berkembang daari masa perjuangan hingga masa reformasi .saat ini, kepemimpinan TNI menekankan profesionalisme netralitas dan kemampuan beradaptasi dengan kompleksitas tantangan global dan domestik .Keberhasilan Organisasi militer tidak hanya bergantung pada keberanian dan keterampilan tempur prajurit tetapi juga kinerja pendukungnya . Aparatur Sipil Negara di lingkungan militer seperti di Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka, mempunyai peran utama untuk mengelola sumber daya manusia ,perencanaan kepegawaian , pengarsipan dan administrasi organisasi .Kinerja Aparatur Sipil Negara merujuk pada sejauh mana mereka menyelesaikan tugas dengan baik , hemat sumber daya dan tepat waktu sesuai target atau tujuan yang telah

ditetapkan sebelumnya .kinerja ini diukur dari kedua kuantitas dan kualitas ,tanggung jawab, kedisiplinan, dan kemampuan kerja sama tim .salah satu aspek dominan yang berperan dalam mempengaruhi kinerja ialah metode kepemimpinan yang digunakan oleh atasan atau pimpinan langsung di satuan kerja.

Organisasi militer memiliki struktur hierarkis yang menjunjung tinggi disiplin dan kepatuhan.oleh karena itu, kepemimpinan di dalamnya memegang peranan penting dalam memastikan seluruh personel,naik prajurit maupun aparatur sipil negara ,dapat melaksanakan tugas dengan baik. Terutama di tingkat perwira menengah Letkol sampai dengan kolonel yang menduduki jabatan strategis dan bertanggung jawab atas pembinaan sumber daya manusia ,kualitas kepemimpinan menjadi krusial.para pemimpin ini umumnya berasal dari kepemimpinan konvensional yang menekankan instruksi ,struktur dan kontrol yang kuat .

Namun kondisi demografis saat ini menunjukkan bahwa aparatur sipil negara dan personel dibawah kepemimpinan pamen sebagian besar berasal dari generasi Y (lahir 1981 – 1996) dan generasi Z (lahir 1997-2012) . generasi Y menyukai Lingkungan kerja terbuka,kolaboratif , dan,mendorong partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan .generasi Z memiliki ciri khas digital,menyukai fleksibilitas, kecepatan informasi dan mengharapkan ruang untuk berkembang secara mandiri perbedaan karakteristik antargenerasi ini menimbulkan tantangan dalam lingkungan kerja militer .ketika gaya instruktif dan satu arah diterapkan pada generasi yang mengharapkan komunikasi dua arah, penghargaan terhadap inisiatif dan lingkungan kerja suportif , dapat timbul ketidakselarasan .hal ini

berpotensi menyebabkan penurunan motivasi kerja, kesulitan beradaptasi hingga menurunnya produktivitas dan loyalitas kerja .jika berlangsung terus menerus , kondisi ini dapat mempengaruhi efektivitas organisasi secara keseluruhan .

Di lingkungan Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka, kinerja aparatur sipil negara sangat menentukan kelancaran tugas tugas satuan kerja , terutama dalam pengelolaan kepegawaian dan administrasi personel .gaya kepemimpinan perwira menengah menjadi penentu utama dalam membentuk semangat kerja , kedisiplinan, dan hasil kerja aparatur sipil negara untuk menjawab tantangan zaman dan menjembatani perbedaan antar generasi , pendekatan kepemimpinan perlu disesuaikan agar lebih adaptif, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan saling mendukung .pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan karakteristik bawahan dapat membangun loyalitas , meningkatkan motivasi kerja dan menghasilkan kinerja optimal .

Berdasarkan uraian diatas maka penulis merasa perlu melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Militer Terhadap Kinerja Aparatur Negara (ASN) Pada Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka” penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan perwira menengah dan kinerja aparatur sipil negara di Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka,serta gambaram tentang pendekatan kepemimpinan yang efektif di era multigenerasi . hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi akademis dan praktis terutama dalam meningkatkan kualitas kepemimpinan dan kinerja di lingkungan untuk menghadapi dinamika tantangan masa depan.

1.2 Identifikasi Masalah

1. Gaya kepemimpinan militer yang bersifat hierarkis dan terstruktur mungkin belum sepenuhnya selaras dengan preferensi Generasi Y (kolaboratif dan partisipatif) serta Generasi Z (fleksibel dan berorientasi digital), sehingga memerlukan penyesuaian untuk mendukung dinamika lingkungan kerja.
2. Ketidaksesuaian gaya kepemimpinan berpotensi memengaruhi Kinerja ASN, yang dapat memengaruhi kelancaran tugas administrasi dan pengelolaan kepegawaian di lingkungan kerja militer.
3. Pendekatan kepemimpinan perwira menengah (berpangkat Letnan Kolonel hingga Kolonel) dapat ditingkatkan dengan strategi yang lebih adaptif terhadap kebutuhan Generasi Y dan Z guna memajukan harmoni dan efisiensi organisasi.
4. Kurangnya penelitian empiris yang mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan militer dan kinerja ASN, serta minimnya rekomendasi pendekatan kepemimpinan yang efektif untuk mendukung kinerja optimal di era multigenerasi.

1.3 Pembatasan Masalah

Batasan penelitian ini terletak pada kajian mengenai pengaruh kepemimpinan militer terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka. Fokus penelitian hanya mencakup aspek kepemimpinan seperti gaya kepemimpinan, komunikasi, pengambilan keputusan dan pembinaan personel dan aparatur sipil negara serta bagaimana aspek aspek

tersebut berpengaruh terhadap indikator kinerja seperti kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian. Penelitian ini tidak mencakup operasional tempur atau tugas lapangan militer melainkan terbatas pada staf dan administrasi.

1.4 Rumusan Masalah

1. Bagaimana pola kepemimpinan pada Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka
2. Bagaimana Kinerja ASN Pada Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka
3. Apakah Kepemimpinan Militer berpengaruh terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka
4. Bagaimana implementasi kepemimpinan militer dapat membantu ASN menyesuaikan diri dengan gaya kepemimpinan yang berlaku sehingga mampu meningkatkan kinerja

1.5. Tujuan Dan Manfaat Penelitian

1.5.1 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui gaya Kepemimpinan Militer Pada Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka
2. Untuk mengetahui kinerja ASN pada Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka
3. Untuk mengetahui apakah Kepemimpinan Militer berpengaruh terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka

4. Untuk mengetahui implementasi kepemimpinan militer agar ASN dapat menyesuaikan diri dengan gaya kepemimpinan yang berlaku dan meningkatkan kinerja.

1.5.2 Manfaat Penelitian

Penelitian ini menghasilkan beberapa manfaat sebagai berikut

1 Bagi Penulis

Karya ini memberikan pengalaman dan pemahaman yang lebih mendalam kepada penulis mengenai konsep dan penerapan kepemimpinan militer dan implikasinya terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Selain itu, penelitian ini juga menjadi sarana pengembangan kemampuan berpikir kritis analitis, dan sistematis dalam menyusun karya ilmiah secara akademik.

2 Bagi Pihak Akademik

Bagi pihak akademik, temuan penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dalam pengembangan ilmu manajemen, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia. Diharapkan mampu memperluas literatur di lingkungan perguruan tinggi yang berkaitan dengan studi kepemimpinan dalam organisasi militer dan dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam penelitian lanjutan.

3 Bagi Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka

Penelitian ini bertujuan memberikan pandangan objektif mengenai pengaruh kepemimpinan militer terhadap kinerja aparatur sipil negara. Temuan dari penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan internal, khususnya dalam

hal peningkatan efektivitas kepemimpinan ,pembinaan personel serta penguatan budaya kerja di Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka

BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITS

2.1 Konsep Manajemen

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan salah satu pilar penting dalam keberlangsungan organisasi, baik yang bersifat profit maupun non profit , termasuk lembaga pemerintahan dan militer .secara etimologis, kata manajemen berasal dari bahasa latin manus yang berarti “tangan” dan agere yang berarti “melakukan” atau “menggerakkan” yang berkembang menjadi managiere dalam bahasa italia dan selanjutnya diadopsi ke bahasa inggris menjadi management .secara terminologi,para ahli mendefinisikan manajemen dengan penekanan yang berbeda beda , namun tetap memiliki esensi yang sama yaitu proses pengeloaan sumber daya untuk mencapai tujuan .beberapa definisi manajemen menurut para ahli adalah sebagai berikut :

1. Henri Fayol menyatakan bahwa manajemen adalah proses yang terdiri dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien (fayol,1916 dalam Wijaya,2021)
2. Peter Drucker mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses untuk mengatur sumber daya manusia dan sumber daya lainnnya agar tujuan organisasi tercapai (Drucker 2006)

3. Mary Parker Follet mengartikan bahwa manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain atau *the art of getting things done through people* (follet 1941 dalam kurniawan, 2020)
4. George R. Terry menyatakan bahwa manajemen adalah satu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya (Terry 2006)
5. Koontz & O'Donnel menjelaskan manajemen sebagai usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui kegiatan perencanaan , pengorganisian , pengarahan dan pengendalian orang orang serta sumber daya lainnya (Koontz & O'Donnel, 1984)

Dari berbagai definisi tersebut ,dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses terpadu yang melibatkan perencanaan , pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif (tepat sasaran) dan efisien (tepat guna)

2.1.2 Fungsi Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen merupakan aktivitas utama yang dilakukan oleh seorang manajer untuk memastikan bahwa tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Beberapa ahli mengemukakan fungsi manajemen dengan istilah yang berbeda, namun secara umum memiliki substansi yang sama.

Menurut George R. Terry (2006), fungsi manajemen meliputi POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*), yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Proses menentukan tujuan organisasi serta merumuskan strategi, kebijakan, prosedur, dan program untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan yang baik akan meminimalkan risiko dan memaksimalkan pemanfaatan sumber daya (Siagian, 2012).

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Menata dan mengatur sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya dengan menetapkan tugas, tanggung jawab, dan wewenang secara jelas, sehingga terbentuk struktur organisasi yang efektif (Hasibuan, 2019).

3. Pengarahan (*Actuating/Directing*)

Upaya untuk menggerakkan anggota organisasi agar mau bekerja sesuai rencana yang telah ditetapkan, dengan memotivasi, memberikan bimbingan, dan memimpin secara efektif (Robbins & Coulter, 2018).

4. Pengawasan (*Controlling*)

Proses memantau, mengevaluasi, dan membandingkan pelaksanaan kegiatan dengan rencana yang telah dibuat, serta melakukan tindakan koreksi jika diperlukan (Terry, 2006).

Selain model POAC, Henry Fayol (1916) menambahkan fungsi koordinasi sebagai bagian penting dari manajemen, yang berarti menyinergikan seluruh bagian organisasi agar bekerja harmonis menuju tujuan bersama

2.1.3 Prinsip Prinsip Manajemen

Menurut Henry Fayol (dalam Rohman, 2017: 32) setidaknya terdapat 14 prinsip manajemen, yaitu:

1. Pembagian Kerja (*Division of Work*), yang merupakan upaya mengelompokkan pekerjaan kepada masing-masing bagian sumber daya manusia yang ada dalam lingkaran manajemen untuk dapat membangun sebuah pengalaman dan terus mengasah keahliannya, sehingga mereka bisa lebih produktif dan menguntungkan.
2. Wewenang dan Tanggung jawab (*Authority and Responsibility*), pemberian wewenang kepada sumber daya manusia yang ada dalam lingkaran manajemen perlu ditekankan agar mereka maksimal dalam melakukan pekerjaannya. Wewenang yang diberikan ini harus diikuti dengan pertanggung jawaban, sehingga wewenang dan tanggung jawab yang diberikan seimbang.
3. Disiplin (*Discipline*), prinsip disiplin ini berkaitan erat dengan wewenang. Artinya, jika wewenang seorang manajer tidak berjalan dengan semestinya, maka kemungkinan hilangnya prinsip kedisiplinan akan terjadi. Kesatuan
4. Perintah (*Unity of Command*), setiap bawahan harus menerima perintah dari satu orang manajer di atasnya (tidak boleh lebih) dan harus bertanggung jawab kepada manajer tersebut. Jika bawahan diperintah oleh lebih dari satu manajer, maka akan terjadi kebingungan dan akan menimbulkan konflik bagi mereka. Dengan adanya prinsip ini, bawahan akan mengetahui kepada siapa

ia harus mempertanggung jawabkan pekerjaannya dan kesalahan yang akan terjadi pun dapat diminimalisir.

5. Kesatuan Pengarahan (*Unity of Direction*), merupakan prinsip manajemen yang menyatakan bahwa setiap komunitas pekerjaan yang memiliki tujuan yang sama, harus dipimpin oleh seorang manajer saja.
6. Subordinasi Kepentingan Perseorangan terhadap Kepentingan Umum (*Subordination of Individual Interest to General Interest*), prinsip ini menekankan bahwa kepentingan seseorang lebih rendah dibandingkan dengan kepentingan organisasi. Fokus utama adalah tujuan dari organisasi bukan tujuan individu.
7. Penggajian Pegawai (*Remuneration*), prinsip ini menegaskan bahwa manajemen juga harus memperhatikan besar kecilnya gaji yang diberikan kepada anggota lingkaran manajemen. Gaji yang diberikan harus adil dan harus memberikan kepuasan, sehingga diharapkan gaji yang memuaskan akan mendorong para pegawai untuk bekerja maksimal untuk mencapai tujuan.
8. Pemusatan (*Centralization*), yang menjadi batasan sejauh mana perintah dalam organisasi harus dijalankan agar tidak terjadi tindakan yang sewenang-wenang dari manajer puncak.
9. Hirarki/Rangkaian Perintah (*Chain of Command*), perintah harus berjalan dari atas ke bawah dengan jarak yang terdekat. Artinya, perintah tidak dibenarkan untuk melompati tingkatan struktur yang ada dalam suatu organisasi.
- 10 Ketertiban (*Order*), yang dapat terwujud apabila seluruh bagian dalam organisasi, baik atasan maupun memegang teguh asas disiplin yang tinggi.

- 11 Keadilan dan Kejujuran (*Equity*), prinsip keadilan dan kejujuran dinilai dapat menimbulkan ketaatan dan kesetiaan bawahan kepada atasannya. Ketaatan dan kesetiaan ini dapat diwujudkan dengan terbentuknya tindakan yang adil dan jujur dari para manajer dalam memimpin sehingga timbulnya rasa tunduk dan patuh dari bawahan kepada atasannya.
- 12 Stabilitas Masa jabatan dalam Kepegawaian (*Stability of Tenur of Personel*), dalam prinsip ini manajemen harus menempatkan pegawai di posisi yang tepat sehingga meminimalisir terjadinya perputaran pegawai yang dapat mengganggu jalannya suatu pekerjaan.
- 13 Prakarsa (*Inisiative*), prinsip ini harus melibatkan pegawai dalam suatu lingkaran manajemen, seperti mengizinkan pegawai untuk mengungkapkan ide-ide baru. Hal ini akan mendorong minat pegawai untuk ikut terlibat dalam menciptakan nilai tambah bagi kemajuan organisasi.
- 14 Semangat Kesatuan (*Esprit de Corp*), manajer harus dapat menumbuhkan semangat kesatuan pada masing-masing bawahannya adalah dengan memiliki kemampuan kepemimpinan yang baik. Dengan begitu, anggota akan menjalankan pekerjaannya dengan penuh kesadaran dan rasa nyaman tanpa ada unsur paksaan.

2.1.4 Hubungan Manajemen Dengan Kepemimpinan

Manajemen dan kepemimpinan memiliki hubungan yang erat serta saling melengkapi dalam pencapaian tujuan organisasi. Manajemen berfokus pada proses pengelolaan sumber daya (manusia, material, waktu, dan teknologi) melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Sementara

itu, kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi orang lain agar bersedia bekerja sama dalam mencapai tujuan tersebut (Robbins & Coulter, 2018). Menurut Yukl (2013), manajemen yang efektif membutuhkan kepemimpinan yang baik karena tanpa kepemimpinan, proses manajerial cenderung menjadi mekanis dan kurang menginspirasi. Sebaliknya, kepemimpinan tanpa dukungan manajemen yang solid dapat menghasilkan visi yang hebat namun tanpa implementasi yang terstruktur. Henry Mintzberg (2009) menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu peran utama seorang manajer, terutama dalam aspek interpersonal yang mempengaruhi motivasi, kinerja, dan koordinasi tim. dalam konteks organisasi militer, hubungan manajemen dan kepemimpinan menjadi sangat kritis mengingat karakteristiknya yang menuntut disiplin tinggi, kepatuhan terhadap rantai komando, dan efektivitas operasional.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen menyediakan kerangka dan mekanisme pengelolaan, sementara kepemimpinan memberikan arah, motivasi, dan semangat bagi anggota organisasi. Keduanya harus berjalan selaras agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

2.2 Konsep Kepemimpinan

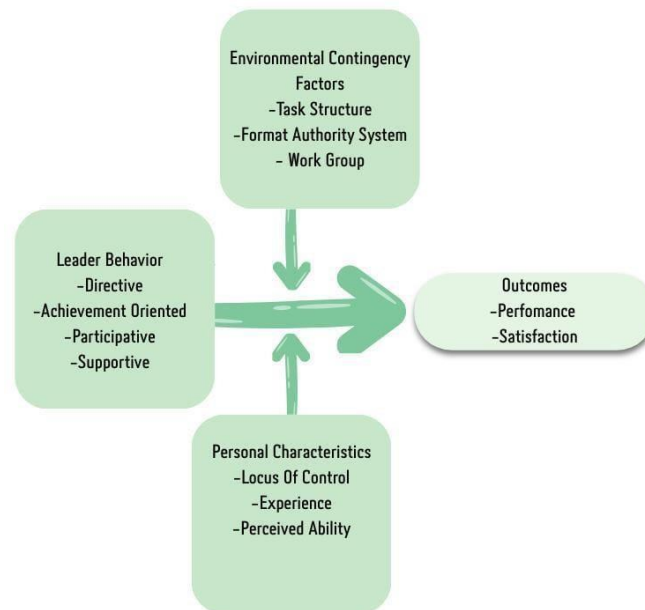
2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut Simarmata et al., (2021) Kepemimpinan diartikan sebagai sebuah proses memberi pengaruh baik secara pikiran, perasaan, maupun tingkah laku dan mengarahkan semua fasilitas untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan secara bersama-sama pula. Pendapat lain dari Munajat, (2021)

Kepemimpinan adalah suatu usaha yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk dapat mencapai tujuan individu atau tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin diharapkan mampu mempengaruhi, mendukung dan memotivasi para pengikutnya agar mereka melaksanakannya dengan semangat untuk mencapai tujuan yang diinginkan, baik secara individu maupun organisasi. Juga perlu menemukan keseimbangan antara kebutuhan pengikut untuk mencapai tujuan individu dan organisasi. Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama agar mau mengambil langkah dan tindakan dalam mencapai tujuan bersama, serta mempengaruhi berbagai situasi dan kondisi watak seseorang untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Bekerja lebih keras dengan mempengaruhi dan mengawasi, bekerja sama dan memimpin dengan memberi contoh untuk mencapai tujuan (Suparman, 2019).

2.2.2 Teori Teori Kepemimpinan

Menurut Moorhead dan Griffin dalam Fattah (2017) *Path-goal theory of leadership* menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif memperjelas jalan perilaku yang akan mengarah kepada penghargaan yang diinginkan (gol). Selanjutnya, Moorhead dan Griffin menunjukkan dalam gambar 2.1



Gambar 2.1
Path Goal Theory

Menurut McShane dan Glinow, serta Robbins dan Judge, pandangan mereka memiliki kesamaan, meskipun terdapat perbedaan pada aspek hasil (*outcomes*) yang dicapai. Teori *Path-Goal* menjelaskan adanya dua kelompok variabel situasional atau kontingensi yang memengaruhi hubungan antara perilaku kepemimpinan dan hasil yang diperoleh. Pertama, variabel lingkungan yang berada di luar kendali bawahan, seperti struktur tugas, sistem kewenangan formal, dan kelompok kerja. Kedua, variabel karakteristik pribadi bawahan, yang meliputi lokus kendali, pengalaman, serta kemampuan memahami situasi. Faktor lingkungan berperan menentukan jenis perilaku kepemimpinan yang diperlukan untuk melengkapi kondisi kerja agar hasil bawahan optimal. Sementara itu, karakteristik pribadi bawahan berpengaruh terhadap cara mereka menafsirkan kondisi kerja dan perilaku pemimpin. Teori ini menegaskan bahwa kepemimpinan

menjadi kurang efektif apabila perilaku pemimpin berlebihan sehingga tumpang tindih dengan struktur lingkungan yang sudah ada, atau tidak selaras dengan karakteristik bawahan. Sebagai ilustrasi, berikut prediksi yang dihasilkan berdasarkan teori Path-Goal:

1. Kepemimpinan direktif meningkatkan kepuasan ketika tugas bersifat ambigu atau penuh tekanan, dibandingkan ketika tugas sudah sangat terstruktur.
2. Kepemimpinan suportif mampu meningkatkan kinerja dan kepuasan ketika bawahan mengerjakan tugas yang terstruktur.
3. Kepemimpinan direktif dapat dianggap berlebihan apabila bawahan memiliki pemahaman dan pengalaman kerja yang tinggi.
4. Bawahan dengan lokus kendali internal yakin mengendalikan nasibnya sendiri cenderung lebih puas dengan gaya kepemimpinan partisipatif.
5. Kepemimpinan berorientasi prestasi dapat meningkatkan keyakinan bawahan bahwa upaya mereka akan menghasilkan kinerja tinggi, terutama ketika tugas memiliki struktur yang kurang jelas.

Pada tahap awal pengembangannya, *Path-Goal Theory* mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan, yaitu *directive*, *supportive*, *participative*, dan *achievement-oriented*, dengan keluaran utama berupa kepuasan serta kinerja bawahan. Gibson dkk. juga menyusun kerangka kajian kepemimpinan yang menunjukkan bahwa perilaku pemimpin berdampak langsung terhadap tingkat kepuasan kerja.

2.2.3 Jenis Jenis Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, jadi pengaruh tergantung pada gaya yang digunakannya, sehingga keberhasilan suatu

embaga ditentukan oleh gaya yang digunakan pemimpin untuk memimpin anggotanya. (Hidayat dan Banten, 2020)

1. Kemimpinan Otokrasi

Otokrasi berasal dari kata oto yang berarti sendiri dan kratos yang berarti pemerintahan. Jadi, otokrasi berarti memiliki sifat pemerintahan dan penentuan nasib sendiri. Pemimpin otokratis beranggapan bahwa dirinyalah yang bertanggung jawab penuh dan yang dapat menentukan kemajuan sekolah yang dipimpinnya. Dia selalu khawatir bahwa sesuatu tidak akan berjalan seperti yang dia rencanakan. Dia ingin semuanya terjadi sesuai dengan apa yang telah dia tentukan.

2. Kemimpinan Permisif

Tipe pemimpin ini menyerahkan pemecahan masalah dan pemecahan tujuan kepada bawahan. Bawahan lebih dominan daripada pemimpin itu sendiri. Oleh karena itu, tipe pemimpin ini merupakan kebalikan dari tipe pemimpin otoriter. Kebebasan yang diberikan oleh pemimpin jenis ini dalam praktiknya seringkali berlebihan. Akibatnya, ada kalanya bawahan tampil sebagai pemimpin. Jika hal ini terus berlanjut, bukan tidak mungkin situasi kepemimpinan akan lepas kendali.

3. Kepemimpinan Demokrasi

Pemimpin yang demokratis melihat dirinya sebagai bagian dari kelompoknya, yang bersama-sama dengan kelompoknya berjuang dan bertanggung jawab atas pencapaian tujuan bersama. Agar setiap anggota merasa ikut bertanggung jawab, maka semua anggota diundang untuk

berpartisipasi dalam setiap kegiatan, baik dalam perencanaan, pelaksanaan maupun evaluasinya. Setiap anggota dipandang sebagai sumber potensi yang berharga dan memiliki peran dalam mencapai tujuan.

4. Kepemimpinan Paternalistik

Gaya kepemimpinan paternalistik didasarkan pada pendekatan paternalistik (*paternalist approach*). Ensiklopedia administrasi menjelaskan bahwa pendekatan ini didasarkan pada gagasan bahwa pejabat bawahan menganggap pejabat yang dipimpin lebih pintar, lebih cakap, lebih kompeten daripada dirinya sendiri, sehingga bawahan merasa berkewajiban untuk mengikuti apa pun yang diinginkan penguasa.

5. Kepemimpinan Kharismatik

Karismatik adalah suatu keadaan atau bakat yang berhubungan dengan kemampuan kepemimpinan yang luar biasa. Karisma mampu membangkitkan daya tarik tersendiri yang pada gilirannya pengikut bangkit untuk memuja dan menunjukkan kekaguman kepada pemimpinnya. Bukan hanya para pengikutnya saja yang terkesima, bahkan para pemimpin lain dan masyarakat pun terpengaruh oleh pemimpin kharismatik tersebut. Atribut kepemimpinan seorang pemimpin umumnya didasarkan pada kepribadian, keluhuran karakter pemimpin, dan praktik kepemimpinan.

6. Kepemimpinan Administratif atau Eksekutif

Kepemimpinan tipe administratif adalah kepemimpinan yang mampu melakukan tugas-tugas administratif secara efektif. Sedangkan pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administrator yang mampu menggerakkan dinamika

modernisasi dan pembangunan. Dengan demikian, sistem administrasi dan birokrasi yang efisien dapat dibangun untuk memerintah, yaitu untuk memperkuat keutuhan bangsa pada khususnya, dan upaya pembangunan pada umumnya. Dengan kepemimpinan administratif ini diharapkan ada perkembangan teknis yaitu teknologi, industri, manajemen modern dan perkembangan sosial di masyarakat.

7. Pemimpin Situasional

Para ahli yang mempelajari masalah kepemimpinan menyimpulkan bahwa perilaku pemimpin ketika mempengaruhi anggotanya untuk melakukan pekerjaan mereka dan kriteria lainnya sangat dipengaruhi oleh situasi yang tidak pernah kaku. Pentingnya situasi telah diakui secara luas oleh para ahli karena memiliki pengaruh yang signifikan terhadap gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh seorang pemimpin ketika mempengaruhi anggotanya. Sejumlah jenis perilaku kepemimpinan diperlukan untuk pelaksanaan kerja kelompok yang efektif. Tidak ada gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap pemimpin dengan kondisi yang berbeda-beda.

8. Kepemimpinan Laissez-Faire.

Pemimpin laissez-faire memberikan kebebasan yang besar kepada anggota tim untuk mengambil keputusan dan menyelesaikan tugas tanpa campur tangan yang signifikan. Mereka memberikan panduan dan dukungan minimal.

9. Kepemimpinan transformasional.

Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi anggota tim untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dengan mengkomunikasikan visi yang jelas dan memperhatikan kebutuhan individu.

10. Kepemimpinan transaksional.

Pemimpin transaksional menggunakan sistem penghargaan dan hukuman untuk memotivasi anggota tim. Transaksi dilakukan berdasarkan kinerja yang diukur dan imbalan yang dijanjikan.

11. Kepemimpinan servant (pelayanan).

Pemimpin pelayanan menempatkan kepentingan anggota tim di atas kepentingan pribadi mereka sendiri. Mereka fokus pada pelayanan kepada anggota tim dan membantu mereka dalam mencapai potensi maksimal mereka.

12. Kepemimpinan visioner.

Pemimpin memiliki visi yang kuat tentang arah dan tujuan organisasi serta berkomitmen untuk mewujudkannya

13. Kepemimpinan Militeristik

Kepemimpinan militeristik adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada disiplin tinggi, hierarki yang jelas, dan struktur komando yang ketat. Pemimpin dengan gaya ini biasanya tegas, formal, dan mengharapkan kepatuhan penuh dari bawahan. Gaya ini sering diterapkan dalam lingkungan militer, tetapi juga dapat ditemukan di organisasi lain yang membutuhkan kepemimpinan yang terstruktur dan berorientasi pada hasil

2.2.4 Fungsi Kepemimpinan

2.2.4.1 Fungsi Kepemimpinan Secara Esensial

Secara esensial, fungsi kepemimpinan dapat dibagi menjadi dua aspek utama:

1. Fungsi Administratif

Berfokus pada penyusunan kebijakan administrasi dan penyediaan sarana pendukungnya.

2. Fungsi Manajemen Puncak

Meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelimpahan wewenang, pengarahan, pengelolaan, serta pengendalian

2.2.4.2 Fungsi Kepemimpinan Secara Operasional

Menurut Hadari Nawawi, secara operasional, kepemimpinan memiliki lima fungsi utama, yaitu:

1. Fungsi Instruktif

Seorang pemimpin bertindak sebagai komunikator yang menentukan isi perintah, cara pelaksanaan, waktu pelaksanaan (termasuk waktu mulai, proses, dan pelaporan), serta lokasi pelaksanaan perintah agar keputusan dapat dijalankan secara efektif. Dalam hal ini, bawahan hanya bertugas melaksanakan instruksi yang diberikan.

2. Fungsi Konsultatif

Pemimpin menggunakan pendekatan komunikasi dua arah, di mana ia berkonsultasi dengan bawahan untuk mendapatkan masukan atau pertimbangan sebelum membuat keputusan.

3. Fungsi Partisipatif

Pemimpin mendorong keterlibatan aktif dari bawahan, baik dalam proses pengambilan keputusan maupun pelaksanaannya. Setiap anggota kelompok diberi kesempatan yang setara untuk berkontribusi sesuai dengan peran dan tanggung jawab masing-masing.

4. Fungsi Delegatif

Pemimpin melimpahkan wewenang kepada bawahan untuk membuat dan menetapkan keputusan secara mandiri.

5. Fungsi Pengendalian

Kepemimpinan yang efektif harus mampu mengarahkan dan mengoordinasikan aktivitas anggota tim secara terstruktur, sehingga tujuan bersama dapat tercapai dengan optimal (Nawawi, 1995).

2.2.5 Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Ardana & Mujiati (dalam Rostini dkk., 2022: 193) menjelaskan bahwa keberhasilan kepemimpinan dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu:

1. Karakteristik pribadi pemimpin. Faktor ini mencakup sifat dan kemampuan yang dimiliki pemimpin, khususnya tingkat intelegensi. Secara umum, seorang pemimpin memiliki kemampuan berpikir dan tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan anggotanya. Selain itu, kemampuan untuk memotivasi dan memberikan arahan juga termasuk karakteristik penting yang menunjang efektivitas kepemimpinan.
2. Karakteristik kelompok yang dipimpin. Kepribadian dan kemampuan pemimpin tidak akan berarti tanpa dukungan dan keterlibatan kelompok.

Pemimpin perlu menggunakan keunggulan pribadinya untuk menerjemahkan visi dan tujuan organisasi sehingga dapat dipahami, diterima, dan dilaksanakan oleh seluruh anggota yang dipimpinnya.

3. Kondisi situasional. Kepemimpinan selalu berjalan dalam konteks situasi tertentu, yang dapat meliputi kondisi manusia, aspek fisik, maupun dimensi waktu. Setiap perubahan situasi menuntut penyesuaian strategi kepemimpinan. Oleh karena itu, pemimpin harus memiliki fleksibilitas dan kemampuan spesifik agar mampu mengatasi tantangan yang muncul di setiap kondisi yang berbeda.

2.3 Konsep Kepemimpinan Militer

2.3.1 Pengertian Kepemimpinan Militer

Menurut Jenderal TNI (Purn.) Prabowo Subianto, kepemimpinan militer diartikan sebagai seni sekaligus praktik dalam memberikan arahan kepada personel yang dipimpin, sehingga dapat menumbuhkan kemauan, kepercayaan, rasa hormat, kepatuhan, serta ketaatan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan secara efektif. Definisi ini menekankan bahwa kepemimpinan militer tidak hanya bersifat instruktif, tetapi juga mengandung unsur seni dalam membangun hubungan psikologis dan moral antara pemimpin dan yang dipimpin. Dengan demikian, kepemimpinan militer mencakup kemampuan strategis dalam mempengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan bawahan agar memiliki komitmen dan disiplin tinggi dalam menunaikan tugas sesuai dengan tujuan organisasi.

2.3.2 Unsur Unsur Kepemimpinan Militer

1. Keberanian

Bagi seorang prajurit, keberanian merupakan nilai yang mutlak dimiliki. Keberanian tersebut tidak hanya sebatas aspek fisik, tetapi juga menyangkut keberanian moral. Keberanian fisik tercermin dari kemampuan mengatasi rasa takut dalam menghadapi ancaman maut maupun risiko luka fisik. Sementara itu, keberanian moral tampak dalam kesanggupan menerima konsekuensi, seperti kehilangan jabatan, pangkat, atau kedudukan, ketika harus menyatakan sikap yang mungkin tidak disukai atasan, namun diyakini benar sesuai prinsip seorang prajurit TNI. Kedua bentuk keberanian ini sangat diperlukan, terutama bagi seorang pemimpin saat mengambil keputusan dalam kondisi sulit yang penuh risiko. Tanpa keberanian, mustahil seorang pemimpin dapat mencapai keberhasilan. Bahkan, ketika seorang komandan terlihat tidak memiliki keberanian, wibawa dan penghargaan dari anak buahnya akan berkurang, bahkan bisa hilang sama sekali.

2. Kepribadian

Seorang pemimpin prajurit dituntut memiliki kepribadian yang menonjol sekaligus baik. Hal ini penting karena banyak tokoh dengan kepribadian kuat namun disalahgunakan untuk tujuan buruk, seperti Hitler, Pol Pot, Stalin, maupun Al Capone. Kepribadian yang baik tercermin pada sikap jujur, mendahulukan kepentingan bersama dibandingkan kepentingan pribadi, rendah hati, rela berkorban, serta tetap tegar dalam menghadapi situasi genting.

Dari warisan leluhur bangsa, terdapat delapan sifat utama pemimpin yang dikenal dengan hasta brata, yaitu

1. Samudera (Pindo Jaladri): berpandangan luas, mampu menampung hal-hal buruk, namun tetap menghasilkan kebaikan.
2. Bulan (Pindo Candra): memberi penerangan di saat kegelapan.
3. Bintang (Pindo Kartika): menjadi penunjuk arah yang benar sekaligus memberi harapan.
4. Gunung (Pindo Arga): kokoh dalam pendirian dan tidak mudah digoyahkan
5. Bumi (Pindo Bahana): memahami kebutuhan rakyat serta memberi bantuan tanpa membedakan.
6. Api (Pindo Dahana): mampu menghangatkan dan membakar semangat bawahan, sekaligus memberantas ketidakadilan.
7. Angin (Pindo Bayu): fleksibel, mampu hadir di berbagai situasi.
8. Matahari (Pindo Surya): menjadi sumber energi bagi lingkungannya.

Delapan sifat kepemimpinan tersebut menunjukkan kearifan lokal bangsa Indonesia yang layak dijadikan pedoman. Sebaliknya, pemimpin yang memiliki sifat buruk seperti serakah, tidak jujur, egois, penakut, mengabaikan bawahan, haus kekuasaan, atau gila hormat, akan kehilangan kepercayaan, bahkan berpotensi dilawan oleh anak buahnya sendiri.

3. Kesetiaan

Seorang pemimpin prajurit dituntut memiliki kesetiaan yang nyata dan konsisten terhadap negara, bangsa, serta rakyat. Tanpa kesetiaan tersebut, seorang pemimpin tidak akan mampu bertahan menghadapi berbagai tantangan dan ujian dalam perjalanan kepemimpinannya. Wujud kesetiaan kepada negara dan bangsa juga tercermin dalam kesetiaan kepada organisasi, rekan sejawat, maupun anak buah yang dipimpinnya. dalam praktiknya, tidak jarang dijumpai pemimpin yang ketika menghadapi situasi tidak menguntungkan justru mencari kambing hitam pada bawahannya. demikian pula, ada pemimpin yang lebih sering menyalahkan anak buah ketika terjadi kekacauan, namun saat bawahan meraih keberhasilan, justru mengambil alih pengakuan seolah keberhasilan tersebut adalah jasanya. Hal ini menunjukkan lemahnya kesetiaan seorang pemimpin kepada anak buahnya. sebaliknya, pemimpin sejati akan selalu berupaya membela, melindungi, dan mengutamakan kepentingan bawahannya. Prinsip ini sejalan dengan pepatah militer kuno yang menyatakan: Prajurit akan setia kepada pemimpinnya apabila pemimpin setia kepada mereka. Jika seorang pemimpin merawat anak buahnya, maka anak buah pun akan menjaga pemimpinnya.

4. Kemampuan Atau Kecakapan Profesional

Seorang pemimpin hanya dapat dikatakan berhasil apabila memiliki kemampuan serta kecakapan profesional dalam bidang tugasnya. Hal ini menuntut seorang pemimpin untuk benar-benar memahami lingkup pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Misalnya, seorang Komandan Batalyon

Infanteri harus menguasai seluruh aspek terkait keinfanterian, mulai dari pengetahuan tentang berbagai jenis senjata yang dimiliki pasukan, keterampilan dalam penggunaannya, hingga pemeliharaan seluruh peralatan di satuan yang dipimpinnya. Selain itu, seorang pemimpin juga dituntut untuk menguasai teknik dan taktik pertempuran dari tingkat peleton, kompi, hingga batalyon. Tidak hanya itu, pemimpin ideal harus memiliki visi dua tingkat di atas jabatannya serta memahami secara mendalam dua tingkat di bawahnya. Dengan demikian, ia dapat mengantisipasi arah kebijakan pimpinan yang lebih tinggi sekaligus memahami kondisi nyata bawahannya. Sebaliknya, seorang pemimpin yang berani namun tidak memiliki kecakapan profesional justru berpotensi menimbulkan kerugian besar, termasuk jatuhnya banyak korban di antara anak buahnya.

5. Semangat

Salah satu unsur penting yang harus dimiliki seorang pemimpin prajurit adalah semangat. Semangat merupakan dorongan utama yang membuat pemimpin berani bertindak, bergerak maju secara dinamis, serta tetap tegar menghadapi berbagai tantangan. Dengan semangat, seorang prajurit mampu menanggung penderitaan, tetap tabah, dan tenang dalam menghadapi bahaya. Bagi seorang pemimpin, semangat menjadi energi pendorong untuk meraih kemenangan, sebab tanpa semangat hampir mustahil mencapai keberhasilan. Bahkan, ketika dua orang memiliki kemampuan dan kecakapan yang sama, pemenangnya adalah mereka yang memiliki semangat lebih besar. Hal ini sejalan dengan pepatah militer yang menyatakan bahwa “Sebuah rencana

yang brilian sekalipun, jika dijalankan dengan setengah hati, akan menghasilkan sesuatu yang lebih buruk daripada rencana sederhana yang dilaksanakan dengan penuh semangat. Selain itu, Jenderal G.S. Patton juga menegaskan bahwa “Perang dapat dilakukan dengan senjata, tetapi kemenangan ditentukan oleh manusia, yakni semangat pengikut dan semangat pemimpinnya.

2.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Militer

1. Kebugaran Jasmani

Seorang pemimpin militer harus memiliki kebugaran fisik (*physical fitness*) yang tinggi. Ia harus mampu memimpin anak buahnya dengan contoh dan teladan. Seorang pemimpin militer tidak akan efektif apabila ia dalam keadaan tidak bugar. Yang jelas ia tidak dapat memimpin anak buah bila ia tidak di tengah atau bahkan di depan anak buah. Di samping itu, untuk menghadapi tekanan (stress) kehidupan, keprajuritan juga dibutuhkan daya tahan fisik yang menonjol

2. Kehadiran Pada Waktu Dan Tempat yang Kritis

Salah satu prinsip penting dalam kepemimpinan militer adalah keharusan bagi seorang pemimpin untuk hadir di waktu dan tempat yang paling kritis. Kehadiran langsung seorang pemimpin memiliki pengaruh besar, karena dapat menenangkan prajurit yang tengah diliputi kegelisahan akibat situasi genting dan berbahaya. Dengan berada di lapangan, pemimpin dapat mengamati situasi secara langsung, memahami kondisi psikologis anak buahnya, serta membuat perkiraan yang lebih akurat. Hal ini memungkinkan

pemimpin untuk mengambil keputusan penting dengan cepat dan tepat. Sebaliknya, seorang pemimpin yang hanya mengendalikan keadaan dari jarak jauh berisiko tertinggal dalam merespons perubahan situasi yang sering kali berlangsung sangat cepat dalam kondisi darurat.

3. Wawasan Ke Depan Dan Kreativitas

Seorang pemimpin harus memiliki pandangan luas dan berorientasi ke masa depan, sehingga mampu merumuskan kebijakan yang memperbaiki kondisi saat ini untuk mencapai kemajuan di masa mendatang. Jika seorang pemimpin hanya mempertahankan keadaan yang sudah ada tanpa kemampuan untuk mengenali aspek-aspek yang perlu diperbaiki atau diubah, maka akan tercipta kondisi stagnasi, bahkan kemunduran atau penurunan kualitas. Seorang pemimpin haruslah kreatif dan dinamis. Jika ia hanya menunggu arahan tanpa berinisiatif, organisasi yang dipimpinnya akan kesulitan menyesuaikan diri dengan perubahan situasi yang sering kali berlangsung sangat cepat. Pemimpin-pemimpin besar dalam sejarah sering kali berhasil menemukan solusi tak terduga, memberikan jalan keluar dari tantangan atau krisis yang dihadapi oleh timnya.

4. *Cybernetics*

Sebuah hukum yang dikenal dengan istilah *cybernetics* dengan bunyi "Bila engkau dalam hatimu merasa bahwa mungkin engkau akan kalah, sesungguhnya engkau sudah kalah." Pelajaran Jangan sekali-sekali berbisik di hatimu bahwa kau mungkin kalah. Anda harus punya semangat untuk berhasil. *Will to win* biasanya menghasilkan seorang *winner*

5. Hukum Murphy

Sebuah prinsip yang dikenal sebagai Hukum Murphy merupakan aspek penting yang perlu dipahami dan diwaspadai dalam aktivitas manusia dan organisasi. Hukum ini berbunyi, "Jika terdapat kemungkinan suatu rencana mengalami kegagalan, maka kegagalan tersebut cenderung akan terjadi." Dalam konteks kehidupan militer, Hukum Murphy sering kali terwujud, dan pelajaran yang dapat diambil darinya, dalam kearifan lokal, dapat disimpulkan sebagai "jangan mudah terkejut" (*ojo kagetan*). Seorang pemimpin militer harus senantiasa siap menghadapi berbagai situasi, termasuk skenario terburuk, dengan kesiapan mental dan strategis yang matang.

6. Rasa Tanggung Jawab dan Dedikasi

Keberhasilan seorang pemimpin militer jarang ditemukan pada individu yang kurang memiliki rasa tanggung jawab atau dedikasi terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Pemimpin yang hanya mengandalkan pemberian perintah tanpa menunjukkan komitmen atau usaha pribadi cenderung tidak efektif. Bawahan dapat dengan cepat mengenali ketidakhadiran tanggung jawab atau sikap malas pada pemimpin mereka, yang pada gilirannya dapat mendorong mereka untuk bersikap lebih tidak disiplin atau kurang termotivasi.

2.3.4 Indikator Kepemimpinan Militer

Kepemimpinan militer merupakan pendekatan kepemimpinan yang mengintegrasikan disiplin, hierarki, dan nilai-nilai militer seperti loyalitas,

tanggung jawab, dan kerja sama tim untuk mencapai tujuan strategis organisasi militer. dalam konteks ini, kepemimpinan militer diukur melalui indikator-indikator spesifik yang mencerminkan efektivitas pemimpin dalam mengelola personel dan pegawai di lingkungan Militer . Indikator-indikator ini dipilih berdasarkan relevansi dengan dinamika operasional dan didukung oleh literatur kepemimpinan militer.

Berikut adalah indikator-indikator utama kepemimpinan militer yang digunakan dalam penelitian ini:

1. Gaya Kepemimpinan Adaptif

Gaya kepemimpinan adaptif merujuk pada kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan pendekatan kepemimpinan (misalnya, direktif, partisipatif, atau transformasional) sesuai dengan kebutuhan situasi dan karakteristik bawahan. Dalam lingkungan militer, pemimpin harus mampu beralih antara memberikan perintah tegas dalam situasi krisis dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan untuk tugas-tugas seperti pembinaan teritorial. Menurut Andrews (2020), pemimpin militer yang adaptif dapat memahami kekuatan dan kelemahan tim serta menyesuaikan gaya kepemimpinan untuk memaksimalkan kinerja (*Military Leadership In Pursuit of Excellence*, hal. 45-50). Dalam konteks Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka, gaya kepemimpinan adaptif penting untuk menghadapi tantangan keamanan transnasional dan keragaman budaya di wilayah Sulawesi Utara, Gorontalo, dan Sulawesi Tengah.

2. Komunikasi yang Jelas dan Efektif

Komunikasi yang jelas dan efektif adalah kemampuan pemimpin untuk menyampaikan perintah, tujuan, dan visi dengan tepat sehingga bawahan memahami tugas dan tanggung jawab mereka. Komunikasi yang baik mencegah miskomunikasi dan meningkatkan koordinasi antar-unit. Andrews (2020) menegaskan bahwa komunikasi adalah tulang punggung kepemimpinan militer untuk memastikan pelaksanaan tugas yang akurat (*Military Leadership In Pursuit of Excellence*, hal. 72-78). Di Kodam XIII/Merdeka, komunikasi yang efektif diperlukan untuk mendukung operasi keamanan di perbatasan dan kegiatan pembinaan teritorial dengan masyarakat lokal.

3. Pengambilan Keputusan yang Cepat dan Tepat

Pengambilan keputusan yang cepat dan tepat mencakup kemampuan pemimpin untuk mengevaluasi informasi dengan cepat dan membuat keputusan yang efektif di bawah tekanan, terutama dalam situasi krisis. Dalam lingkungan militer, keputusan yang tepat waktu dapat menentukan keberhasilan misi. Andrews (2020) menyoroti bahwa pengambilan keputusan yang cepat adalah ciri utama kepemimpinan militer yang sukses (*Military Leadership In Pursuit of Excellence*, hal. 55-60).

4. Pembinaan Personel dan Motivasi

Pembinaan personel merujuk pada upaya pemimpin untuk mengembangkan keterampilan, meningkatkan disiplin, dan memotivasi bawahan melalui pelatihan, bimbingan, dan pembangunan moral. Pemimpin

yang efektif mampu menanamkan semangat juang dan tanggung jawab pada personel. Menurut Bass dan Riggio (2006), kepemimpinan transformasional, yang relevan di konteks militer, berfokus pada motivasi untuk mencapai kinerja optimal (*Transformational Leadership*, hal. 50-60). Dalam konteks Militer, pembinaan personel diperlukan untuk menjaga kesiapan operasional dan mendukung hubungan dengan masyarakat melalui kegiatan teritorial. Indikator-indikator ini dipilih karena relevansinya dengan tugas dan tantangan Kodam XIII/Merdeka, seperti menjaga keamanan wilayah perbatasan dan membina hubungan dengan masyarakat di wilayah yang beragam secara budaya. Indikator ini juga selaras dengan definisi kepemimpinan militer menurut Jenderal TNI (Purn) Prabowo Subianto, yang menekankan seni membangun kepercayaan, respek, dan ketaatan bawahan untuk melaksanakan tugas secara efektif.

2.4 Konsep Kinerja

2.4.1 Pengertian Kinerja

Menurut Dewi dkk (2022), kinerja karyawan merujuk pada capaian atau hasil yang diperoleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya di dalam suatu organisasi. kinerja ini dinilai dari dua aspek utama, yaitu kualitatif dan kuantitatif, yang mencerminkan kualitas dan kuantitas hasil kerja karyawan sesuai dengan peran yang telah diberikan. Aspek kualitatif merujuk pada seberapa baik suatu pekerjaan dilakukan, termasuk ketelitian, keakuratan, dan tingkat kreativitas, sedangkan aspek kuantitatif mencerminkan seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam kurun waktu tertentu. Secara

umum, kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kemampuan individu, motivasi kerja, lingkungan kerja, kepemimpinan atasan, serta sistem penghargaan dan evaluasi yang diterapkan oleh organisasi. Karyawan yang memiliki pemahaman tugas yang jelas, didukung oleh manajemen yang baik, serta diberikan insentif yang sesuai, cenderung menunjukkan tingkat kinerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa seluruh elemen yang mendukung peningkatan kinerja tersedia dan berfungsi secara optimal. Kinerja yang optimal tidak hanya berkontribusi pada pencapaian tujuan individu, tetapi juga berdampak langsung terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, evaluasi kinerja menjadi alat penting untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, yang pada gilirannya digunakan untuk perencanaan pengembangan, promosi, maupun pelatihan. Dengan kata lain, kinerja karyawan merupakan indikator utama dari efektivitas dan efisiensi suatu organisasi dalam menjalankan fungsinya.

2.4.2 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Adapun Faktor Faktor yang mempengaruhi Kinerja sebagai berikut :

1. Fasilitas Kantor

Fasilitas kantor merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kenyamanan dan produktivitas kerja karyawan maupun personel. Fasilitas yang memadai seperti ruang kerja yang ergonomis, sarana teknologi informasi, peralatan kerja yang lengkap, hingga ruang pendukung seperti pantry atau ruang istirahat, dapat meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas. dalam lingkungan organisasi militer maupun instansi pemerintah, keberadaan

fasilitas kantor yang baik turut mendukung kelancaran proses administrasi dan pencapaian kinerja organisasi.

2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merujuk pada keseluruhan kondisi yang terdapat di tempat kerja, baik fisik maupun non-fisik, yang dapat memengaruhi perilaku dan kinerja individu. Lingkungan kerja yang positif ditandai dengan hubungan kerja yang harmonis, budaya organisasi yang mendukung, serta atmosfer kerja yang bersih, aman, dan nyaman. Dalam konteks organisasi militer, lingkungan kerja yang kondusif juga mencerminkan keteraturan, kedisiplinan, dan semangat kerja kolektif dalam mencapai tujuan bersama

3. Prioritas Kerja

Prioritas kerja adalah proses penentuan urutan pelaksanaan tugas berdasarkan tingkat kepentingan dan urgensi. Kemampuan untuk menetapkan prioritas kerja yang tepat sangat penting dalam menjaga efisiensi dan efektivitas operasional, terutama dalam organisasi yang memiliki struktur hirarkis dan tugas yang beragam seperti di lingkungan militer. Pengelolaan prioritas yang baik mencerminkan kedisiplinan, manajemen waktu yang optimal, serta komitmen terhadap pencapaian hasil kerja yang maksimal.

4. Suportive Boss (Atasan yang Mendukung)

Atasan yang suportif merupakan pemimpin yang mampu menciptakan iklim kerja yang sehat melalui pemberian dukungan moral, arahan kerja yang jelas, dan kesempatan pengembangan diri bagi bawahannya. Dalam konteks militer, keberadaan pemimpin yang suportif tidak hanya memperkuat

loyalitas dan semangat kerja anggota, tetapi juga mendorong terciptanya kepatuhan, integritas, serta kerja sama yang solid di setiap jenjang organisasi. Kepemimpinan yang suportif menjadi bagian penting dari efektivitas manajemen sumber daya manusia

5. Bonus

Bonus merupakan bentuk insentif atau penghargaan yang diberikan kepada individu atau kelompok atas kontribusi atau pencapaian kerja tertentu. dalam sistem organisasi, termasuk institusi militer dan pemerintahan, pemberian bonus berfungsi sebagai motivator eksternal untuk meningkatkan produktivitas, loyalitas, serta kepuasan kerja personel. Sistem pemberian bonus yang objektif dan transparan dapat mendorong persaingan sehat serta memperkuat budaya kerja berbasis kinerja

2.4.3 Indikator Indikator Yang Dapat Mengukur Kinerja

Menurut Robbins (2006), kinerja dapat dinilai melalui lima Indikator utama, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian

1. Kualitas

Kualitas mengacu pada tingkat keunggulan atau kesesuaian hasil kerja karyawan dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Indikator ini menilai seberapa baik pekerjaan dilakukan, termasuk ketelitian, keakuratan, dan kepuasan terhadap hasilnya

2. Kuantitas

Kuantitas berfokus pada volume atau jumlah hasil kerja yang dihasilkan dalam periode tertentu. Indikator ini mengukur produktivitas karyawan berdasarkan target yang telah ditetapkan.

3. ketepatan waktu

Ketepatan waktu menilai kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat waktu yang ditentukan. Indikator ini sangat krusial dalam lingkungan kerja yang mengutamakan efisiensi dan jadwal ketat

4. Efektivitas

Efektivitas mengacu pada kemampuan karyawan untuk mencapai tujuan atau hasil yang diharapkan dengan cara yang efisien dan tepat sasaran. Indikator ini menekankan pada sejauh mana pekerjaan yang dilakukan memberikan dampak positif bagi organisasi

5. Kemandirian

Kemandirian menilai kemampuan karyawan untuk bekerja secara mandiri tanpa memerlukan pengawasan atau bantuan yang berlebihan. Karyawan yang mandiri mampu mengambil inisiatif, menyelesaikan tugas, dan mengatasi tantangan dengan minim supervisi

2.4.4 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Werther dan Davis (1996), penilaian kinerja memiliki sejumlah manfaat penting bagi organisasi dan karyawan. berikut adalah penjelasan dari 11 manfaat tersebut :

1. Meningkatkan Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, sehingga perusahaan dapat memberikan panduan atau langkah perbaikan untuk meningkatkan hasil kerja mereka. Misalnya, jika seorang karyawan kurang mahir dalam suatu tugas, penilaian ini dapat menunjukkan area yang perlu ditingkatkan

2. Menentukan Gaji dan Tunjangan yang Adil

Hasil penilaian kinerja digunakan untuk menyesuaikan gaji, bonus, atau insentif karyawan. Karyawan yang berkinerja baik dapat menerima kompensasi yang lebih tinggi sebagai bentuk penghargaan atas kontribusinya.

3. Menempatkan Karyawan pada Posisi yang Tepat

Penilaian kinerja membantu perusahaan mengetahui karyawan mana yang cocok untuk promosi, mutasi, atau penugasan pada posisi tertentu. Misalnya, karyawan yang menunjukkan kemampuan kepemimpinan dapat dipertimbangkan untuk peran manajerial.

4. Mengidentifikasi Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Penilaian ini membantu perusahaan mengetahui keterampilan atau pengetahuan yang perlu ditingkatkan melalui pelatihan. Contohnya, jika karyawan kesulitan menggunakan teknologi baru, perusahaan dapat mengadakan pelatihan khusus.

5. Merencanakan dan Mengembangkan Karier Karyawan

Penilaian kinerja memberikan gambaran tentang potensi karyawan, sehingga perusahaan dapat membantu merancang jalur karier yang sesuai, seperti menyiapkan karyawan untuk jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

6. Menemukan Kelemahan dalam Proses Rekrutmen

Penilaian kinerja dapat mengungkap apakah proses perekrutan karyawan berjalan baik atau tidak. Misalnya, jika banyak karyawan tidak memenuhi standar, mungkin ada masalah dalam cara perusahaan memilih kandidat

7. Mengidentifikasi Informasi yang Salah atau Tidak Akurat

Penilaian ini dapat menunjukkan jika ada data atau informasi yang keliru tentang karyawan, seperti kesalahan dalam catatan kinerja atau kualifikasi, sehingga dapat diperbaiki untuk pengambilan keputusan yang lebih tepat

8. Mendeteksi Kesalahan dalam Desain Pekerjaan

Jika banyak karyawan kesulitan mencapai target, penilaian kinerja dapat mengindikasikan bahwa tugas atau tanggung jawab dalam suatu jabatan mungkin tidak dirancang dengan baik, sehingga perlu disesuaikan.

9. Memastikan Kesetaraan Kesempatan Kerja

Penilaian kinerja membantu memastikan bahwa semua karyawan diperlakukan secara adil, tanpa diskriminasi berdasarkan jenis kelamin, usia, atau latar belakang lainnya, sehingga setiap orang memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang.

10. Mengenali Faktor Eksternal yang Mempengaruhi Kinerja

Penilaian ini dapat membantu perusahaan melihat faktor di luar kendali karyawan yang memengaruhi kinerja, seperti kurangnya peralatan yang memadai atau kondisi lingkungan kerja yang tidak mendukung.

11. Memberikan Masukan untuk Departemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Hasil penilaian kinerja memberikan informasi berharga kepada tim SDM untuk memperbaiki kebijakan, seperti strategi perekrutan, pelatihan, atau pengelolaan karyawan, agar lebih efektif di masa depan.

2.4.5 Metode Penilaian Kinerja

Secara umum, terdapat dua pendekatan utama untuk menilai kinerja dalam suatu organisasi, yaitu penilaian kinerja individu dan penilaian kinerja kelompok. Berikut adalah penjelasan masing-masing teknik:

1. Penilaian Kinerja Individu

Teknik ini berfokus pada evaluasi hasil kerja dan kontribusi seorang karyawan secara pribadi. Penilaian dilakukan dengan memeriksa performa individu berdasarkan tugas, tanggung jawab, dan target yang telah diberikan. Hasil kerja seseorang secara pribadi tanpa membandingkan dengan yang lainnya.

Terdapat beberapa teknik atau cara penilaian kinerja individu seperti berikut:

1. Grafik skala kecepatan

Grafik skala kecepatan adalah metode penilaian kinerja individu yang menggunakan skala penilaian, seperti angka (misalnya 1 hingga 5) atau deskripsi (misalnya “buruk” hingga “sangat baik”), untuk mengevaluasi

performa karyawan berdasarkan kriteria tertentu, seperti kualitas kerja, produktivitas, atau ketepatan waktu

2. Memilih kecepatan yang di paksakan

Metode memilih kecepatan yang dipaksakan adalah teknik penilaian kinerja individu di mana penilai harus memilih pernyataan yang paling sesuai dengan performa karyawan dari beberapa opsi yang telah disediakan. misalnya, penilai memilih antara selalu menyelesaikan tugas tepat waktu atau sering terlambat untuk menggambarkan karyawan. teknik ini dirancang untuk mengurangi bias subjektif karena penilai tidak bisa memilih opsi tengah-tengah. Namun, metode ini kurang fleksibel jika pilihan yang diberikan tidak sepenuhnya relevan dengan situasi kerja karyawan

3. Cara penilaian dengan esay

Cara penilaian dengan esai (*essay method*) adalah teknik penilaian kinerja individu di mana penilai menulis deskripsi naratif secara rinci tentang performa karyawan. Penjelasan ini mencakup kekuatan, kelemahan, dan contoh spesifik dari hasil kerja atau perilaku karyawan. Misalnya, seorang manajer menulis esai yang menyoroti keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan proyek besar, tetapi mencatat perlunya peningkatan dalam manajemen waktu. Teknik ini memberikan wawasan mendalam dan fleksibel, tetapi memakan waktu dan dapat dipengaruhi oleh subjektivitas atau kemampuan menulis penilai.

4. Daftar pengecekan kinerja

Daftar pengecekan kinerja (*checklist method*) adalah teknik penilaian kinerja individu yang menggunakan daftar pernyataan tentang perilaku atau hasil kerja karyawan. Penilai mencentang pernyataan yang sesuai dengan performa karyawan, seperti selalu menyelesaikan tugas tepat waktu atau memerlukan pengawasan ekstra.

5. Teknik kejadian kritis

Teknik kejadian kritis (*critical incident method*) adalah metode penilaian kinerja individu yang berfokus pada pencatatan kejadian atau perilaku spesifik yang menonjol, baik sangat baik maupun buruk, dalam pekerjaan karyawan. Penilai mendokumentasikan contoh konkret, seperti karyawan berhasil menangani keluhan pelanggan dengan cepat atau karyawan menyebabkan keterlambatan proyek karena kurang perencanaan. kejadian-kejadian ini digunakan untuk mengevaluasi pola kinerja secara keseluruhan. Teknik ini memberikan wawasan mendalam tentang perilaku karyawan dalam situasi tertentu, tetapi membutuhkan dokumentasi yang konsisten dan bisa memakan waktu.

2. Penilaian Kinerja Kelompok

Teknik ini mengevaluasi performa sekelompok orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan tertentu, seperti tim proyek, departemen, atau unit kerja. Penilaian ini mempertimbangkan hasil kerja kolektif, kerja sama antaranggota, dan kontribusi kelompok terhadap tujuan organisasi.

1. Skala Penilaian Grafis

Skala penilaian grafis memungkinkan penilai untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara berkelanjutan. Penilai memilih skor yang sesuai pada skala tersebut berdasarkan pekerjaan yang telah dicatat untuk setiap karyawan.

2. Daftar Telaah (*Checklist*)

Daftar telaah berisi serangkaian pernyataan yang mencerminkan karakteristik penting. Penilai menandai pernyataan-pernyataan yang paling sesuai dengan sifat dan performa karyawan.

3. Metode Perbandingan

Metode perbandingan mengharuskan manajer untuk membandingkan kinerja karyawan secara langsung satu sama lain.

4. Pemeringkatan

Metode pemeringkatan melibatkan pengurutan semua karyawan berdasarkan performa mereka, dari yang terbaik hingga yang terendah.

5. Distribusi Normal

Distribusi normal adalah teknik penilaian yang membagi skor kinerja karyawan dalam bentuk kurva lonceng. Teknik ini dapat digabungkan dengan metode penilaian lainnya untuk hasil yang lebih umum.

2.5 Kerangka Teoritik

Dalam suatu organisasi militer, khususnya di Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka, tuntutan profesionalisme, kedisiplinan, serta kesiapan kerja semakin meningkat seiring dengan kompleksitas tugas dan dinamika lingkungan

strategis. Untuk menjawab tantangan tersebut, diperlukan sistem kepemimpinan yang tidak hanya bersifat instruktif, tetapi juga mampu mengarahkan, memotivasi, dan mengembangkan potensi personel. Menurut Bangun dalam Toding (2012:31), manajemen sumber daya manusia merupakan bidang manajemen yang melaksanakan kegiatan pengadaan, pelatihan dan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, serta pemeliharaan sumber daya manusia. Dalam konteks militer, fungsi ini banyak dijalankan oleh Spersdam, yang menjadi unsur penting dalam pengelolaan personel secara menyeluruh. Kepemimpinan militer memegang peranan strategis dalam memastikan seluruh aktivitas tersebut berjalan efektif guna meningkatkan kinerja personel. Penelitian terdahulu mendukung pentingnya peran kepemimpinan terhadap kinerja. Ibnu Adam (2021) menemukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memberikan pengaruh positif terhadap kinerja personel di Komando Daerah Militer, dengan catatan adanya situational leadership yang mendukung nilai gotong royong dan musyawarah. Hal ini diperkuat oleh Yoga Adrian Aldiansyah dkk. (2024), yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otoriter bersama lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja anggota Korps Marinir TNI AL, yang dapat menjadi proxy kinerja. Selain itu, Prariyanti Dwi Yuliasti dan M. Subagio (2023) dalam penelitiannya di Koopsau I TNI AU menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi secara bersama-sama memengaruhi kinerja, dengan motivasi sebagai faktor dominan. Temuan-temuan ini memberikan bukti bahwa kepemimpinan yang efektif, terutama dalam konteks militer, menjadi kunci dalam pembentukan kinerja personel yang optimal. Menurut Budi Setiyawan dalam

Waridin (2006:110), kepemimpinan yang baik akan membentuk budaya kerja disiplin, patuh, dan bertanggung jawab yang harus dimiliki oleh setiap personel. Kepemimpinan militer tidak hanya soal komando, tetapi juga teladan, komunikasi, dan manajemen integratif yang mampu menciptakan kondisi kerja yang harmonis dan terarah. Prihatin Budi Susanto dkk. (2024) menambahkan bahwa kepemimpinan, disiplin kerja, dan budaya organisasi berpengaruh simultan terhadap kinerja anggota Pusat Peralatan TNI AD, menegaskan perlunya perhatian khusus pada kepemimpinan untuk peningkatan kinerja. kepemimpinan yang dilandasi kesadaran moral, rasa tanggung jawab, serta hubungan interpersonal yang baik akan membentuk hubungan sinergis antara pimpinan dan anggota, sehingga menghasilkan lingkungan kerja yang produktif. Maka dari itu, kepemimpinan militer yang efektif di lingkungan Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka dapat meningkatkan loyalitas, integritas, serta produktivitas kerja setiap personel, termasuk Aparatur Sipil Negara (ASN) di Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka.

2.5.1 Hasil Penelitian Yang Relevan

Penelitian terdahulu memegang peran penting sebagai dasar dan pijakan konseptual dalam kegiatan penelitian ilmiah. Melalui kajian terhadap berbagai penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, penulis dapat memperoleh gambaran menyeluruh mengenai perkembangan teori, hasil empiris, serta pendekatan metodologis yang relevan dengan topik yang sedang dikaji. Dengan mempelajari penelitian terdahulu, penulis juga dapat mengidentifikasi celah penelitian (*research gap*) serta memperkuat argumen teoritis yang menjadi fondasi dari

variabel-variabel yang diteliti. oleh karena itu, kajian terhadap hasil-hasil penelitian sebelumnya sangat membantu dalam memperkaya pemahaman dan perspektif penulis, terutama dalam konteks hubungan kepemimpinan militer dengan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Yang Relevan

No	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1	Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja personel komando daerah (Ibnu Adam 2021)	-Fokus pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja lingkup organisasi militer -Variabel utama kepemimpinan dan kinerja	-Gaya Kepemimpinan spesifik yaitu demokriatis bukan militer umum. -subjek personel militer bukan ASN	Gaya Kepemimpinan demokratis memberikan pengaruh baik terhadap kinerja kodam dengan catatan situasional leadership.mendukung nilai gotong royong dan musyawarah
2	Pengaruh military participative leadership terhadap kinerja personel melalui organization commitment dan rumenerasi studi pada satuan kerja Balakpus TNI AD (Prasetyo dkk 2022)	Fokus pada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja personel TNI AD	Gaya kepemimpinan spesifik participative bukan militer umum -Ada variabel commitment dan rumerasi	Kepemimpinan, commitment dan remunerasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja
3	Pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja personel di	-Fokus pada gaya kepemimpinan terhadap kinerja personel di lingkungan militer	-tambahan variabel disiplin kerja dan motivasi - studi kausal dengan sampel 80 personel	Ada pengaruh langsung gaya kepemimpinan ,disilin kerja, dan motivasi terhadap kinerja sebagai faktor paling

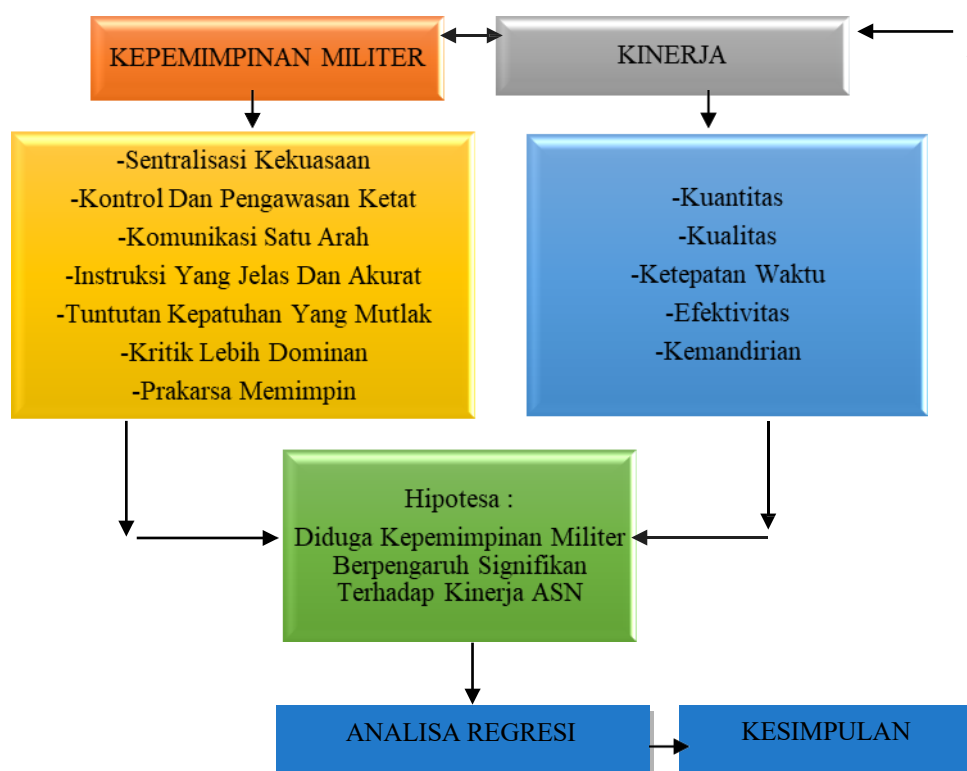
	Koopsau I (prariyanti Dwi Yuliasti, M. Subagio 2023)			dominan
4	Pengaruh kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja prajurit melalui motivasi kerja dan budaya organisasi pada satuan organisasi di lingkungan TNI AD (Moch Safrudin 2024)	Fokus pada pengaruh kepemimpinan dan kinerja di lingkungan TNI AD	Subjek prajurit TNI AD bukan ASN -Variabel tambahan motivasi kerja dan budaya organisasi	Kepemimpinan meningkatkan kinerja prajurit melalui motivasi kerja dan budaya organisasi
5	Pengaruh gaya kepemimpinan otoriter dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja anggota korps marinir TNI AL cilandak Divisi Persenjataan (Yoga Adrian dkk 2024)	-Fokus pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap outcome kerja di lingkungan TNI -Variabel utama kepemimpinan (kepuasan kerja sebagai proxy)	-Gaya kepemimpinan otoriter -Variabel dependen kepuasan kerja -tambahan variabel lingkungan kerja -subjek anggota korps marinir TNI AL	Gaya kepemimpinan otoriter dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
6	Pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja anggota pusat peralatan TNI AD (Prihatin Budi dkk 2024)	Fokus pada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja anggota dilingkungan TNI AD	Tambahan Variabel disiplin kerja dan budaya organisasi	Kepemimpinan, disiplin kerja dan budaya organisasi berpengaruh simultan terhadap kinerja
7	Pengaruh budaya organisasi , kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai studi	Fokus pada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai	-Ada variabel tambahan budaya organisasi dan motivasi kerja	Kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja

kasus
lingkungan staf
logistik TNI
(Budi Santosa,
Sugiyono
2025)

2.6 Kerangka Berpikir

Pencapaian tujuan organisasi, khususnya organisasi militer seperti Markas Komando Daerah Militer (Kodam) XIII/Merdeka, sangat ditentukan oleh kualitas manajemen sumber daya manusia (SDM). Manajemen SDM yang efektif tidak hanya berfungsi secara administratif, tetapi juga strategis dalam mengembangkan, mengarahkan, dan memberdayakan personel maupun Aparatur Sipil Negara (ASN) agar mampu melaksanakan tugas yang dinamis dan kompleks (Dessler, 2021). Dengan demikian, keberhasilan organisasi militer dalam melaksanakan misi dan program kerja erat kaitannya dengan kualitas pengelolaan SDM, termasuk gaya kepemimpinan yang diterapkan. Salah satu faktor kunci yang berpengaruh terhadap kinerja ASN adalah kepemimpinan militer. Kepemimpinan dalam konteks militer memiliki karakteristik yang khas, yaitu ketegasan, keteladanan, disiplin, serta orientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Andrews (2020) menjelaskan bahwa kepemimpinan militer yang efektif bukan hanya menekankan perintah dan pengawasan, tetapi juga menciptakan hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan, membangun loyalitas, serta memberdayakan ASN agar bekerja optimal. Dengan adanya kepemimpinan yang konsisten dan profesional, maka terbentuklah budaya kerja disiplin dan berorientasi pada hasil. Disiplin kerja menjadi salah satu konsekuensi logis dari penerapan kepemimpinan militer. Robinson dan Bennett (2022) mengemukakan bahwa

disiplin bukan hanya kepatuhan terhadap aturan yang didasarkan pada hukuman, melainkan kesadaran dan ketaatan yang lahir dari pembinaan perilaku positif. ASN yang memiliki disiplin tinggi akan menunjukkan konsistensi dalam menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku, sehingga meningkatkan efektivitas kerja. Kinerja ASN pada dasarnya dapat diukur melalui dimensi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, serta sikap kerja sesuai standar organisasi. Nguyen et al. (2023) menyatakan bahwa kinerja ASN sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan, motivasi, serta disiplin kerja. Artinya, semakin baik kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi pula motivasi dan disiplin kerja ASN, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.



Gambar 2.2

Kerangka Berpikir

Sumber : Data Diolah Oleh Penulis Tahun 2025

Kerangka berpikir yang disajikan dalam gambar tersebut mengilustrasikan hubungan antara gaya kepemimpinan militer dan kinerja, dengan pendekatan analisis regresi untuk menguji hipotesis yang diajukan. Bagian awal menekankan karakteristik kepemimpinan militer, yang meliputi sentralisasi kekuasaan, pengawasan dan kontrol yang ketat, komunikasi searah, pemberian instruksi yang jelas dan akurat, tuntutan pengambilan keputusan yang bersifat mutlak, dominasi kritik dalam interaksi, serta prakarsa kepemimpinan yang kuat. Elemen-elemen ini dianggap memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, yang diukur melalui indikator kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian.

Hipotesis penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan militer berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Untuk menguji hipotesis tersebut, analisis regresi digunakan sebagai metode statistik guna mengevaluasi hubungan kausal dan tingkat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil dari analisis regresi ini menjadi dasar untuk merumuskan kesimpulan penelitian, yang mencerminkan temuan akhir terkait dampak gaya kepemimpinan militer. Secara keseluruhan, kerangka berpikir ini dirancang untuk menganalisis secara sistematis bagaimana karakteristik kepemimpinan militer dapat memengaruhi efektivitas kinerja dalam konteks organisasi tertentu.

2.7 Hipotesis

Menurut Santoso (2012:20), hipotesis merupakan research question yang diajukan peneliti, sebagai pernyataan yang masih bersifat sementara dan perlu diuji secara empiris. Kata "hipotesis" berasal dari kata hipo (lemah) dan tesis

(pernyataan), yang berarti bahwa hipotesis masih merupakan dugaan yang perlu dibuktikan. berdasarkan landasan teori dan kerangka berpikir yang telah disusun, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Diduga kepemimpinan militer berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Tempat Dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka (Makodam XIII/Merdeka) yang beralamat di Jl. 14 Februari Teling Atas, Kota Manado. Kodam XIII/Merdeka yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia, baik dari kalangan prajurit Tentara Nasional Indonesia (TNI) Angkatan Darat maupun Aparatur Sipil Negara (ASN). Kodam XIII/Merdeka merupakan salah satu komando kewilayahan TNI AD yang bertugas menyelenggarakan pembinaan kekuatan, pembinaan teritorial, serta pembinaan satuan di wilayah tanggung jawabnya guna mendukung sistem pertahanan negara. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada relevansi tugas dan fungsi Kodam dalam menerapkan kebijakan kepemimpinan militer yang menjadi fokus dalam penelitian ini. waktu penelitian dirancang selama 6 bulan Seluruh tahapan kegiatan penelitian, mulai dari survei awal, pengumpulan data, hingga penyusunan proposal dan penulisan skripsi, dilaksanakan secara langsung di Markas Kodam XIII/Merdeka dapat dilihat pada tabel 3.1

Tabel 3.1
Tahapan Penelitian Skripsi

Tahapan Penelitian	Waktu	Kegiatan	Keterangan
Magang (Observasi)	Januari -Mei 2025	Observasi awal di kodam XIII/Merdeka	Survei pendahuluan untuk menentukan fokus penelitian
Pengajuan Judul	Juni 2025	Pengajuan judul skripsi berdasarkan observasi.	Judul disetujui oleh koordinator skripsi.
Penetapan dosen		Penetapan dosen	Konsultasi judul

pembimbing Konsultasi	Juni 2025	pembimbing Konsultasi	untuk	Menyusun bab I-
	Juni -Juli 2025	menyusun penelitian	proposal	bab III
Seminar Proposal	Juli 2025	Presentasi Proposal didepan pembahas		Revisi proposal berdasarkan masukan pembahas
Pengumpulan Data	Agustus 2025	Pengumpulsn data di Makodam XIII/merdeka		Pembagian kuisisioner dan observasi serta wawancara
Konsultasi Penulisan Skripsi	September 2025	Penyusunan skripsi berdasarkan data yang diperoleh		Meliputi analisis , pembahasan dan kesimpulan
Sidang Skripsi	Hasil September 2025	Sidang hasil skripsi		Sidang evaluasi akhir sebelum wisuda

Sumber: Data diolah oleh penulis tahun 2025

3.2 Metode Dan Jenis Penelitian

3.2.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif asosiatif. pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk mengukur hubungan serta pengaruh variabel independen yaitu kepemimpinan militer terhadap variabel dependen yaitu kinerja ASN secara sistematis, objektif, dan terukur. pendekatan deskriptif digunakan untuk menggambarkan fenomena yang terjadi di lapangan, sedangkan asosiatif digunakan untuk menguji hubungan antar variabel melalui pengujian hipotesis.

1. Jenis Penelitian Deskriptif Asosiatif (*Descriptive Associative Research*)

Jenis penelitian deskriptif digunakan untuk menggambarkan fenomena atau gejala sosial yang sedang terjadi pada objek penelitian secara sistematis, faktual, dan akurat. Sedangkan penelitian asosiatif digunakan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. dalam penelitian ini,

peneliti menggambarkan sekaligus menganalisis hubungan antara variabel Kepemimpinan Militer terhadap kinerja ASN

3.2.2 Metode Penelitian

Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Metode Kuantitatif (*Quantitative Method*)

Metode ini menggunakan data berbentuk angka yang diolah dengan teknik statistik untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian kuantitatif menekankan pada pengukuran objektif terhadap fenomena dan hubungan antar variabel, dengan menggunakan instrumen penelitian yang telah terstandar seperti kuesioner.

2. Metode Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Metode ini dilakukan dengan mengumpulkan data secara langsung di lokasi penelitian melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang merupakan Aparatur Sipil Negara di Markas Kodam XIII/Merdeka.

3. Metode Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Metode ini dilakukan dengan mengumpulkan data dari berbagai sumber literatur seperti buku, jurnal ilmiah, dan dokumen resmi yang relevan dengan variabel penelitian, sebagai dasar teori dan pendukung analisis data.

3.3 Jenis Data Dan Pengumpulan Data

3.3.1 Jenis Data

Bernard (2012:130) menyatakan bahwa data merupakan sekumpulan fakta dasar yang berkaitan dengan individu, lokasi, peristiwa, atau hal-hal penting

lainnya yang telah diorganisasikan. Data dapat berupa himpunan fakta atau angka yang selanjutnya diolah sehingga menghasilkan informasi yang bermanfaat. Selanjutnya, Riduwan (2009:5) mendefinisikan data sebagai bahan mentah yang memerlukan pengolahan untuk menjadi informasi atau keterangan, baik bersifat kualitatif maupun kuantitatif, yang merepresentasikan suatu fakta.

Berdasarkan skala pengukuran variabel penelitian, penelitian ini menggunakan dua jenis data yang dikumpulkan untuk memperoleh informasi secara lengkap dan akurat.

1. Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti dari sumber aslinya (Sugiyono, 2016:225; Siregar, 2011:128). dalam penelitian ini, data primer diperoleh dari responden, yaitu Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka, melalui kuesioner yang disebarkan secara daring menggunakan Google Form atau memberikan kuisisioner langsung.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, misalnya melalui dokumen atau pihak lain (Sugiyono, 2016:225; Siregar, 2011:128). Dalam penelitian ini, data sekunder meliputi profil organisasi Komando Daerah Militer XIII/Merdeka, jumlah Aparatur Sipil Negara yang mungkin dapat diperoleh dari dokumen resmi Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka

3.3.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah strategis untuk memperoleh data yang valid dan reliabel (Sugiyono, 2012:224). Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Kuesioner

Kuesioner berisi pertanyaan tertulis yang diajukan kepada responden, yaitu Aparatur sipil Negara Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka. Kuesioner dirancang untuk mengukur kepemimpinan militer (X) dan kinerja Aparatur Sipil Negara (Y) berdasarkan indikator masing-masing variabel.

2. Kajian Pustaka

Peneliti mengumpulkan referensi dari buku, jurnal, artikel ilmiah, dan situs internet yang relevan dengan kepemimpinan militer dan kinerja Aparatur Sipil Negara untuk mendukung landasan teori dan analisis penelitian.

3. Wawancara

Wawancara dilakukan secara terstruktur kepada beberapa narasumber yang dianggap memiliki kompetensi dan pemahaman terhadap praktik kepemimpinan di Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka. Teknik ini digunakan untuk memperoleh data pendukung dan memperdalam pemahaman mengenai implementasi kepemimpinan militer serta dampaknya terhadap kinerja ASN

4. Observasi

Observasi dilakukan secara langsung di Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka. tujuannya adalah untuk mengamati perilaku kepemimpinan,

kedisiplinan, dan etos kerja personel secara nyata. Hasil observasi ini berfungsi sebagai data pelengkap untuk memvalidasi temuan dari kuesioner dan wawancara

3.4 Populasi Dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan subjek atau objek yang memiliki ciri dan karakteristik tertentu yang dijadikan oleh peneliti sebagai sasaran pengamatan guna memperoleh kesimpulan. adapun sampel adalah bagian dari populasi yang dianggap mewakili karakteristik tersebut (Sugiyono, 2016:119).Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara yang berdinasi di lingkup Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka Populasi ini dipilih karena mereka merupakan subjek yang memiliki pengalaman langsung dalam pelaksanaan tugas dan interaksi dengan gaya kepemimpinan militer.

Tabel 3.2
Jumlah ASN Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka

No	Jabatan	Jumlah
1.	ASN	142
Total ASN		142

Sumber: Staf Personalia Kodam XIII/Merdeka Tahun 2025

3.4.2 Sampel

Total populasi dalam penelitian ini digunakan teknik simple random sampling, yaitu suatu teknik pengambilan sampel secara acak di mana setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih sebagai responden. teknik ini dipilih agar sampel yang diperoleh benar-benar mewakili seluruh populasi secara objektif, tanpa adanya kecenderungan atau bias tertentu. selain itu,

metode ini dianggap tepat karena populasi dalam penelitian ini bersifat homogen dalam konteks variabel yang diteliti. untuk menentukan jumlah sampel dari total populasi yang relatif kecil, digunakan rumus Slovin dengan margin of error tertentu, yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + (N \cdot e^2)}$$

Dimana :

n = jumlah elemen/ anggota sampel

N = jumlah elemen/ anggota populasi

E = error level (tingkat kesalahan) (umumnya digunakan 5% atau 0,01, 5 % atau 0,05 dan 10% atau 0,1) (catatan dapat dipilih oleh peneliti).

3.5 Definisi Operasional Dan Pengukuran Variabel

3.5.1 Definisi Operasional Kepemimpinan Militer (X)

Kepemimpinan Militer adalah pendekatan kepemimpinan yang diterapkan dilingkungan Kodam XIII/Merdeka untuk mengarahkan, memotivasi, dan mengelola personel guna mencapai tujuan organisasi. Variabel ini diukur melalui indikator berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Adaptif

Kepemimpinan adaptif merupakan kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan gaya dan pendekatannya sesuai dengan situasi dan kebutuhan bawahan. pendekatan ini memungkinkan pemimpin untuk fleksibel dan responsif terhadap dinamika tim serta tantangan yang berubah-ubah di medan tugas militer (Yukl, 2019). Smith dan Brown (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan adaptif berkontribusi positif terhadap kinerja dan efektivitas tim dalam unit militer yang beroperasi dalam situasi dinamis.

2. Komunikasi yang Jelas dan Efektif

Komunikasi merupakan aspek krusial dalam kepemimpinan militer, dimana perintah harus disampaikan dengan jelas agar mencegah miskomunikasi yang dapat membahayakan misi. Hackman dan Johnson (2018) menekankan bahwa komunikasi yang efektif melibatkan saling mendengar dan penyampaian informasi yang mudah dipahami oleh bawahan. Penelitian Lee dan Kim (2023) mendukung hal ini dengan menemukan bahwa komunikasi yang jelas meningkatkan koordinasi antar-unit dan mengoptimalkan pelaksanaan tugas.

3. Pengambilan Keputusan yang Cepat dan Tepat

Keputusan yang cepat dan tepat merupakan syarat mutlak dalam lingkungan militer yang penuh tekanan dan ketidakpastian. Menurut Klein (1998), pemimpin militer harus mampu mengevaluasi informasi dengan cepat dan membuat keputusan yang mendukung tujuan misi sekaligus meminimalkan risiko. Rodriguez dan Wang (2021) menegaskan bahwa pengambilan keputusan di bawah tekanan adalah kemampuan yang dapat dilatih dan sangat menentukan keberhasilan operasi militer.

4. Pembinaan Personel dan Motivasi

Pembinaan personel dan pemberian motivasi merupakan bagian integral dalam kepemimpinan militer untuk membangun disiplin, semangat juang, dan kesiapan teknis. Northouse (2021) menyatakan bahwa motivasi yang efektif dapat meningkatkan loyalitas dan kinerja bawahan. Garcia dan Thompson (2022) dalam penelitian mereka menemukan bahwa pembinaan rutin dan

motivasi yang konsisten dapat meningkatkan disiplin dan komitmen prajurit terhadap tugas dan organisasi.

Kisi-kisi instrumen untuk variabel kepemimpinan militer (X) disajikan pada tabel 4 sebagai berikut :

Tabel 3.3
Kisi Kisi Instrumen Kepemimpinan Militer (x)

Variabel	Indikator	Sub Indikator	No.Item
KEPEMIMPINAN MILITER (X)	Gaya Kepemimpinan Adaptif	Pemimpin menyesuaikan pendekatan dengan situasi	1
		Pemimpin memahami kebutuhan bawahan	2
		Pemimpin fleksibel dalam pendekatan kepemimpinan	3
		Pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan	4
		Pemimpin menyesuaikan gaya dengan karakteristik tim	5
		Perintah disampaikan dengan jelas	6
		Informasi mudah dipahami bawahan	7
		Komunikasi mencegah miskomunikasi	8
		Pemimpin mendengarkan masukan bawahan	9
		Komunikasi mendukung koordinasi antar-unit	10
	Pengambilan keputusan cepat dan tepat	Keputusan dibuat tepat waktu	11
		Keputusan efektif di bawah tekanan	12
		Pemimpin mengevaluasi informasi dengan cepat	13
		Keputusan mendukung tujuan misi	14
		Keputusan meminimalkan risiko	15
		Pemimpin memberikan pelatihan rutin	16
		Pemimpin memotivasi bawahan	17

Pembinaan personel dan motivasi	Pemimpin membangun semangat juang	18
	Pemimpin memberikan bimbingan teknis	19
	Pemimpin menanamkan disiplin	20

Sumber :Data Diolah Oleh Penulis Tahun 2025

3.5.2 Definisi Operasional Kinerja (Y)

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas administratif di Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka. Variabel ini diukur melalui indikator berikut:

1. Kualitas

Kualitas kinerja mengacu pada tingkat keunggulan hasil kerja yang sesuai dengan standar organisasi. hasil kerja yang berkualitas mencerminkan ketelitian, akurasi, dan kesesuaian dengan persyaratan tugas. Sari dan Putra (2021) menegaskan bahwa kualitas hasil kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai dan produktivitas organisasi.

2. Kuantitas

Kuantitas kinerja menunjukkan volume pekerjaan yang diselesaikan dalam periode tertentu. Kuantitas ini penting untuk mengukur produktivitas kerja secara kuantitatif dan menjadi tolok ukur pencapaian target kerja (Widodo & Hartono, 2022).

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu adalah kemampuan menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditentukan. Disiplin dalam memenuhi waktu penyelesaian tugas sangat menentukan kelancaran dan keberhasilan proses kerja (Mulyani & Santoso, 2023).

4. Efektivitas

Efektivitas kinerja merupakan kemampuan mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan optimal, sehingga sumber daya yang digunakan tidak terbuang sia-sia (Griffin, 2020). Rahman dan Lestari (2022) menambahkan bahwa efektivitas kerja berdampak langsung pada kualitas pelayanan publik.

5. Kemandirian

Kemandirian kerja adalah kemampuan individu untuk melaksanakan tugas tanpa perlu pengawasan yang berlebihan. Kemandirian ini mencerminkan tingkat tanggung jawab dan profesionalisme pegawai (Putri & Wibowo, 2021). Pegawai yang mandiri cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih baik

Tabel 3.4
Kisi Kisi Instrumen Kinerja

Variabel	Indikator	Sub Indikator	No.Item
	Kualitas	Hasil kerja akurat dan teliti	1
		Hasil kerja memenuhi standar organisasi	2
		Pekerjaan bebas dari kesalahan	3
		Hasil kerja memuaskan atasan	4
		Pekerjaan mencerminkan profesionalisme	5
	Kuantitas	Produktivitas kerja tinggi	6
		Jumlah tugas yang diselesaikan tepat	7
		Pekerjaan selesai dalam jumlah besar	8
		Kontribusi terhadap target tim	9

KINERJA (Y)	Ketepatan Waktu	Tugas selesai sesuai tenggat waktu	10
		Tidak menunda-nunda pekerjaan	11
		Ketepatan waktu mendukung operasional	12
		Efisiensi waktu dalam pelaksanaan tugas	13
		Pekerjaan memberikan dampak positif	14
	Efektivitas	Pekerjaan efisien dan tepat sasaran	15
		Pekerjaan mendukung misi Kodam	16
		Bekerja tanpa pengawasan berlebihan	17
	Kemandirian	Mengambil inisiatif dalam tugas	18
		Menyelesaikan tugas secara mandiri	19
		Mengatasi tantangan tanpa bantuan berlebih	20

Sumber : Data diolah oleh penulis tahun 2025

3.6 Pengukuran Variabel

Skala pengukuran untuk variabel X (Kepemimpinan Militer) dan variabel Y (Kinerja) yang digunakan dalam analisis data penelitian ini disusun berdasarkan konsep kisi-kisi angket. Kisi-kisi tersebut memuat dimensi dan indikator dari masing-masing variabel, yang selanjutnya menjadi acuan dalam penyusunan item-item pertanyaan sebagai instrumen penelitian. Pengukuran kedua variabel tersebut dilakukan dengan menggunakan Skala Likert. Menurut Siregar (2011:138), Skala Likert merupakan skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang terhadap suatu objek atau fenomena tertentu. Dalam penelitian, fenomena sosial yang diukur telah ditentukan secara spesifik oleh peneliti dan disebut sebagai variabel penelitian. Melalui Skala Likert, setiap variabel diuraikan

menjadi indikator-indikator yang kemudian dijadikan dasar untuk menyusun butir-butir pernyataan atau pertanyaan dalam instrumen penelitian. Nilai dari setiap jawaban responden akan diberikan skor sesuai bobot yang telah ditetapkan, dan skor tersebut akan menjadi dasar penilaian dalam analisis data. Skala Likert terdiri dari lima tingkatan:

Tabel 3.5
Tingkatan Skala Likert

No	Kategori	Bobot
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Kurang setuju	3
4	Tidak setuju	2
5	Sangat tidak setuju	1

Sumber : Data diolah oleh penulis tahun 2025

Kuesioner terdiri dari 20 butir pertanyaan untuk variabel kepemimpinan militer (X) dan 20 butir pertanyaan untuk variabel kinerja (Y), berdasarkan indikator masing-masing variabel.

3.7 Metode Analisis

Untuk menganalisis pengaruh variabel Kepemimpinan Militer (X) terhadap Kinerja (Y) digunakan analisis regresi linier sederhana. Regresi linier sederhana merupakan metode statistik yang digunakan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara satu variabel independen (X) dan satu variabel dependen (Y).

Pengolahan data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*), versi 24, yaitu paket program aplikasi komputer yang digunakan untuk mengolah dan menganalisis data statistik. SPSS mampu membaca hampir semua jenis format file data dan digunakan untuk menghasilkan

laporan dalam bentuk tabel, grafik, diagram, serta melakukan berbagai analisis statistik, baik deskriptif maupun inferensial. Dengan demikian, SPSS dapat dikatakan sebagai sistem yang lengkap, terpadu, dan fleksibel untuk analisis statistik serta manajemen data.

3.7.1 Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menghitung dan menggambarkan penyebaran seluruh jawaban responden pada angket penelitian berdasarkan variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini, variabel yang dianalisis terdiri dari Kepemimpinan Militer (X) dan Kinerja (Y). Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui seberapa baik penyebaran data dari kedua variabel tersebut berdasarkan hasil penelitian.

Perhitungan ukuran pemusatan data (*central tendency*) seperti rata-rata (*mean*), median, dan modus, serta ukuran penyebaran seperti rentang (*range*) dan standar deviasi, dilakukan untuk memperjelas deskripsi karakteristik responden dan memberikan gambaran umum mengenai kondisi variabel penelitian

3.7.2 Total Skor

Total skor diperoleh dengan menjumlahkan seluruh jawaban responden pada angket penelitian untuk mengetahui sejauh mana tanggapan responden terhadap instrumen yang digunakan. Perhitungan total skor juga dapat memberikan gambaran mengenai tingkat variabel penelitian yang sedang diamati dalam kaitannya dengan fenomena yang diteliti. Umumnya, pengukuran total skor dilakukan menggunakan ukuran kuartil dan rumus persentase sebagai berikut:

$$\text{TOTAL SKOR} = \frac{n}{N} \times 100$$

Tabel 3.6
Rentang Skala Nilai

No	Rentang Skala Nilai	Kategori	Keterangan
1	1,00 – 1,25	Tidak Baik	TB
2	1,26 – 2,50	Kurang Baik	KB
3	2,51 – 3,75	Baik	B
4	3,76 – 5,00	Sangat Baik	SB

Sumber : Sugiyono 2010

3.7.3 Pengukuran Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas merupakan langkah penting dalam memastikan kualitas instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel dalam penelitian. Penjelasan masing-masing uji sebagai berikut:

3.7.3.1 Uji Validitas

Validitas merupakan tingkat ketepatan suatu alat ukur dalam mengukur apa yang memang seharusnya diukur. Hal ini berlaku juga pada kuesioner penelitian. Sebuah kuesioner dapat dikatakan valid apabila instrumen tersebut benar-benar mampu mengukur nilai variabel yang diteliti (Suliyanto, 2009:146).

Dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan menggunakan teknik Pearson Product Moment, yaitu dengan mengkorelasikan skor setiap butir pertanyaan dengan skor total jumlah dari seluruh butir pertanyaan. Suatu butir dinyatakan valid apabila nilai korelasi yang diperoleh lebih besar dari batas minimum $r \geq 0,3$.

Dengan jumlah responden sebanyak 35 orang dan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$, nilai r-tabel berdasarkan *Pearson Product Moment* adalah 0,231. Artinya, jika korelasi antara skor butir dan skor total kurang dari 0,231, maka butir pertanyaan tersebut dianggap tidak valid dan tidak dapat digunakan dalam pengukuran variabel. pengujian validitas ini digunakan untuk mengetahui

kekuatan hubungan antara setiap item pertanyaan dengan skor totalnya, sehingga dapat dipastikan bahwa instrumen benar-benar mengukur variabel yang dimaksud.

3.7.3.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas pada dasarnya mengacu pada sejauh mana suatu hasil pengukuran dapat dipercaya. Jika suatu pengukuran dilakukan berulang kali dan hasilnya relatif konsisten, maka pengukuran tersebut dapat dikatakan memiliki tingkat reliabilitas yang baik (Suliyanto, 2009:149).

Menurut Arikunto (2010:221), reliabilitas adalah kemampuan suatu instrumen untuk memberikan hasil yang dapat dipercaya sebagai alat pengumpul data, karena instrumen tersebut telah teruji kualitasnya. Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan tingkat kestabilan alat ukur. Suatu alat ukur dikatakan stabil jika ketika digunakan berulang kali dalam kondisi yang sama, hasil yang diberikan tetap konsisten.

Reliabilitas juga bermakna bahwa hasil pengukuran dapat diandalkan (*dependable*) dan dapat diprediksi (*predictable*). Hal ini menunjukkan bahwa instrumen mampu menghasilkan ukuran yang tepat sesuai dengan objek yang diukur. Instrumen penelitian (angket) dinyatakan memiliki reliabilitas sedang jika nilai Cronbach's Alpha (α) berada di kisaran 0,5 hingga 0,6 (Sugiyono, 2014). Sementara itu, jika nilai $\alpha > 0,6$, maka instrumen dianggap reliabel dan layak digunakan dalam penelitian.

Nilai reliabilitas dapat dihitung menggunakan rumus berikut:

$$r\alpha = \frac{k \cdot r}{1 + (k - 1)r}$$

Keterangan:

α = Nilai keandalan (*Cronbach's Alpha*)

r = Rata-rata korelasi antar-butir pertanyaan

k = Jumlah butir pertanyaan dalam instrumen

Penentuan reliabilitas instrumen dilakukan dengan melihat nilai koefisien α (Cronbach's Alpha). Instrumen dianggap reliabel jika nilai α lebih besar dari 0,6. Pengujian ini dilakukan untuk memastikan bahwa jawaban responden dapat dipercaya dan konsisten, menggunakan metode Cronbach's Alpha.

3.7.4 Analisis Korelasi

Analisis korelasi digunakan untuk mengetahui besarnya derajat hubungan antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) dengan menggunakan rumus Pearson Product Moment. Untuk menguji keberartian nilai korelasi (r) digunakan uji signifikansi antara X dan Y dengan menggunakan statistik t sebagai berikut:

$$t = \frac{\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

3.7.4.1 Uji Korelasi Pearson (*Pearson Product Moment Correlation Test*)

Uji Korelasi Pearson digunakan untuk mengetahui arah, kekuatan, dan signifikansi hubungan antara dua variabel yang memiliki skala data interval atau rasio, serta diasumsikan memiliki distribusi normal.

Dalam analisis ini, terdapat dua hasil utama yang diperhatikan dari output uji korelasi, yaitu:

3.7.4.1.1 Nilai r (*koefisien korelasi*)

Nilai ini menunjukkan arah dan kekuatan hubungan antara dua variabel: Jika nilai r positif, maka hubungan bersifat searah (jika X naik, Y juga naik). Jika nilai r negatif, maka hubungan bersifat berlawanan arah (jika X naik, Y turun). Semakin mendekati 1 atau -1, maka hubungan semakin kuat. Interpretasi kekuatan hubungan disajikan pada tabel 8 sebagai berikut:

Tabel 3.7
Interpretasi Kekuatan Hubungan

No	Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
1	0,00 – 0,19	Sangat rendah
2	0,20 – 0,39	Rendah
3	0,40 – 0,59	Cukup Kuat
4	0,60 – 0,79	Kuat
5	0,80 – 1	Sangat Kuat

Sumber: Metodologi penelitian Bisnis oleh Sugiyono(2008:250)

3.7.4.1.2 Signifikansi (Sig. 1-tailed)

Nilai ini digunakan untuk menentukan apakah hubungan antara dua variabel tersebut bermakna secara statistik atau tidak. Jika Sig. (1-tailed) $< 0,05$, maka hubungan dianggap signifikan dan hipotesis alternatif diterima. Jika Sig. (1-tailed) $\geq 0,05$, maka hubungan dianggap tidak signifikan, artinya hubungan yang ditemukan bisa jadi hanya kebetulan.

3.7.5 Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi linier sederhana digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dari satu variabel independen terhadap satu variabel dependen. Dalam

penelitian ini, variabel independen (X) adalah kepemimpinan militer, sedangkan variabel dependen (Y) adalah kinerja ASN.

Model regresi linier sederhana secara matematis dituliskan sebagai:

$$Y = a + bX + e$$

Y : Kinerja ASN (variabel dependen)
 a : Konstanta regresi (nilai Y saat $X = 0$)
 b : Koefisien regresi (besarnya pengaruh X terhadap Y)
 X :Kepemimpinan militer (variabel independen)
 e : Error/residual (pengaruh faktor lain di luar X)

3.7.5.2 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi mengukur proporsi variabilitas variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen. Nilai R^2 berkisar antara 0 hingga 1, di mana nilai mendekati 1 menunjukkan bahwa variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dengan baik, sedangkan nilai mendekati 0 menunjukkan sebaliknya. Analisis determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel bebas (X) dalam menjelaskan variasi variabel terikat (Y). Rumus yang digunakan adalah:

$$D = R^2 \cdot 100 \%$$

Dimana :

D = Koefisien Determinasi

R = Koefisien korelasi *multiple*

3.7.6 Hipotesis Statistik

3.7.6.1 Hipotesis Nol (H_0)

Hipotesis nol adalah pernyataan yang menyatakan tidak terdapat pengaruh atau hubungan antara variabel bebas (independen) dengan variabel terikat (dependen). H_0 menjadi dasar untuk pengujian statistik, di mana tujuan utamanya adalah untuk melihat apakah ada cukup bukti dalam data untuk menolaknya.

3.7.6.2 Hipotesis Alternatif (H_a)

Hipotesis alternatif merupakan kebalikan dari hipotesis nol. H_a menyatakan bahwa terdapat pengaruh atau hubungan yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen. Jika H_0 ditolak berdasarkan hasil uji statistik, maka H_a akan diterima.

Tujuan dari pengujian hipotesis statistik adalah untuk menentukan apakah data yang diperoleh dari sampel penelitian cukup kuat untuk menolak H_0 dan menerima H_a .

Pengambilan keputusan ini biasanya dilakukan berdasarkan nilai signifikansi (p-value) yang dibandingkan dengan tingkat kesalahan yang ditoleransi (α), misalnya 0,05 atau 5%.

Jika $p\text{-value} < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima (ada pengaruh/signifikansi).

Jika $p\text{-value} \geq 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak (tidak ada pengaruh/signifikansi).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Komando Daerah Militer XIII/Merdeka

4.1.1 Sejarah Singkat Komando Daerah Militer XIII/Merdeka



Gambar 4.1
Gedung Kapten Anm Pierre Tendean Makodam XIII/Mdk
Sumber : Dokumentasi Oleh Penulis Tahun 2025



Gambar 4.2
Tampak Depan Gerbang 2 Makodam XIII/Merdeka
Sumber : Dokumentasi Oleh Penulis Tahun 2025

Kodam XIII/Merdeka berawal dari pelaksanaan Operasi Sapta Marga IV yang diturunkan di Manado di bawah pimpinan Letkol Rukmito Hendraningrat.

Seluruh pasukan operasi tersebut mendarat di Kema dan mulai melaksanakan tugas hingga wilayah Kema dapat dikuasai. Setelah keberhasilan tersebut, nama operasi di wilayah Sulawesi Utara kemudian diubah menjadi Operasi Merdeka. Usai Kema berhasil direbut, serangan berikutnya diarahkan ke wilayah utara Manado, bagian timur Bitung, serta daerah sekitar Makalisung. Pasukan yang tergabung dalam operasi ini secara bertahap memperluas penguasaan hingga ke kota-kota lain di sekitar Manado.

Pada 21 Juni 1958, pasukan berhasil merebut daerah Wori yang hanya berjarak beberapa kilometer dari pusat kota Manado. Keberhasilan ini sekaligus menandai berakhirnya pengepungan terhadap Manado.

Perjalanan sejarah ini berlanjut hingga 12 Februari 1985, saat diterbitkan Surat Keputusan Nomor: Skep/131/II/1985 mengenai penggabungan Kodam XIII/Merdeka dengan Kodam XIV/Hasanuddin menjadi Kodam VII/Wirabwana yang berkedudukan di Ujung Pandang, Sulawesi Selatan.

Selanjutnya, melalui Keputusan Nomor 33 Tahun 2016 tentang pembentukan kembali Kodam XIII/Merdeka, ditetapkan bahwa satuan ini dibentuk kembali untuk menjawab berbagai tantangan khususnya terkait keamanan di wilayah perbatasan dengan Filipina serta menjaga stabilitas nasional. Peresmian Kodam XIII/Merdeka dipimpin langsung oleh Kepala Staf Angkatan Darat Jenderal TNI Mulyono sebagai inspektur upacara, yang kemudian dilanjutkan dengan pelantikan Mayjen TNI Ganip Warsito sebagai Pangdam XIII/Merdeka pada 20 Desember 2016 di Lapangan Upacara Markas Kodam XIII/Merdeka, Teling, Manado.



Gambar 4.3

Lambang Komando Daerah Militer XIII/Merdeka

Sumber : Staf Personalia Kodam XIII/Merdeka

4.1.2 Program Dan Agenda Komando Daerah Militer XIII/Merdeka

Komando Daerah Militer XIII/Merdeka memiliki beberapa program dan agenda utama, termasuk program Makan Bergizi Gratis untuk anak sekolah, program Manunggal Air, dan kegiatan TMMD (TNI Manunggal Membangun Desa). selain itu, Kodam XIII/Merdeka juga aktif dalam menjaga keamanan wilayah melalui apel kesiapsiagaan dan kegiatan penyuluhan hukum. program dan Agenda Utama Kodam XIII/Merdeka :

1. Program Makan Bergizi

Dalam rangka mendukung program pemerintah pusat Kodam XIII/Merdeka turut mendistribusikan makanan bergizi gratis bagi siswa sekolah dari tingkat TK hingga SMA

2. Program Manunggal Air:

Kodam XIII/Merdeka bekerja sama dengan berbagai pihak untuk menyediakan akses air bersih bagi masyarakat, salah satunya melalui pembuatan sumber mata air

3. TMMD (TNI Manunggal Membangun Desa)

Kodam XIII/Merdeka melaksanakan berbagai kegiatan fisik dan non-fisik dalam TMMD, termasuk pembangunan infrastruktur dan penyuluhan hukum kepada masyarakat.

4. Apel Kesiapsiagaan

Kodam XIII/Merdeka secara rutin melaksanakan apel kesiapsiagaan untuk memastikan kesiapan operasional satuan dalam menjaga keamanan wilayah.

5. Penyuluhan Hukum:

Kodam XIII/Merdeka memberikan penyuluhan hukum kepada masyarakat tentang berbagai isu seperti sengketa tanah, pernikahan dini, KDRT, dan bahaya narkoba.

6. Kegiatan Sosial dan Keagamaan:

Kodam XIII/Merdeka juga aktif dalam kegiatan sosial dan keagamaan, seperti anjangsana ke prajurit yang sakit dan doa bersama dalam rangka HUT.

7. Rakernis Proggar:

Kodam XIII/Merdeka menyelenggarakan Rapat Kerja Teknis Program dan Anggaran (Rakernis Proggar) untuk mengevaluasi pelaksanaan program tahun lalu dan merencanakan program tahun berikutnya.

8. Kerjasama dengan pihak lain

Kodam XIII/Merdeka membangun kolaborasi dengan sejumlah pihak di antaranya pemerintah daerah, kepolisian, dan instansi terkait lainnya, untuk mendukung pelaksanaan tugas dan program.

4.1.3 Visi Dan Misi Kodam XIII/Merdeka

Kodam XIII/Merdeka memiliki visi “Terwujudnya Kodam XIII/Merdeka yang solid dan profesional dan dicintai rakyat “ . Misi Kodam XIII/Merdeka adalah menyelenggarakan pembinaan satuan dan operasi militer untuk mendukung tugas Utama TNI AD dalam menjaga kedaulatan dan keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia ,khususnya di wilayah Sulawesi Utara , Gorontalo dan Sulawesi Tengah . Adapun penjelasan lebih rinci mengenai visi dan misi Kodam XIII/Merdeka

Visi :

1. Solid

Mencerminkan kesatuan dan kebersamaan dalam internal Kodam XIII/Merdeka, serta sinergi dengan berbagai pihak terkait.

2. Profesional

Menekankan pada kemampuan dan kualitas prajurit Kodam XIII/Merdeka dalam menjalankan tugas pokok.

3. Dicintai rakyat

Menunjukkan bahwa Kodam XIII/Merdeka berupaya hadir di tengah masyarakat, memberikan manfaat, dan menjaga hubungan baik dengan rakyat.

Misi :

1. Pembinaan Satuan

Meliputi peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) prajurit, pemeliharaan dan perawatan alutsista, serta pembinaan organisasi

2. Pembinaan Teritorial

Melaksanakan kegiatan yang bertujuan untuk membangun kemanunggalan TNI dengan rakyat, serta meningkatkan kesadaran bela negara masyarakat.

3. Operasi Militer

Ruang lingkupnya meliputi operasi militer dalam konteks perang dan juga operasi selain perang termasuk menghadapi terorisme, membantu saat bencana alam serta pemeliharaan keamanan wilayah

4.1.4 Sumber Daya Komando Daerah Militer XIII/Merdeka

4.1.4.1 Sumber Daya Manusia

❖ Jumlah ASN Pada Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka

Jumlah Personel pada Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka menjadi rahasia internal Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka dan untuk jumlah ASN pada Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka sebanyak 142 Orang disajikan pada tabel 4.1

Tabel 4.1
Jumlah ASN Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka

No	ASN	Jumlah
1	Laki Laki	24
2	Perempuan	118
	Jumlah	142

Sumber : Staf Personalia Kodam XIII/Merdeka 2025

Tabel ini menunjukkan distribusi jenis kelamin ASN di Markas Kodam XIII/Merdeka, dengan perempuan mendominasi (118 orang atau 83,1%) dibandingkan laki-laki (24 orang atau 16,9%). dominasi perempuan ini mengindikasikan diversitas gender yang tinggi dalam peran administrasi militer, yang dapat mendukung perspektif inklusif dalam pengelolaan sumber daya manusia. Namun, hal ini juga menyiratkan potensi tantangan seperti keseimbangan kerja-hidup, terutama dalam lingkungan militer yang hierarkis. Hal ini sesuai dengan teori Rivai tentang manajemen sumber daya manusia (2004) yang menekankan bahwa keberagaman memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi

❖ **Tingkat Pendidikan ASN Markas Kodam XIII/Merdeka**

Tabel 4.2
Tingkat Pendidikan ASN Markas Kodam XIII/Merdeka

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1	SMA	21
2	D III	92
3	S1	22
4	Profesi	7
	Jumlah	142

Sumber : Staf Personalia Kodam XIII/Merdeka

Tabel ini menggambarkan tingkat pendidikan ASN, dengan D III mendominasi (92 orang atau 64,8%), diikuti SMA (21 orang atau 14,8%), S1 (22

orang atau 15,5%), dan Profesi (7 orang atau 4,9%).tinggi nya proporsi D III menunjukkan sumber daya manusia yang terampil secara vokasi, cocok untuk tugas administrasi militer. namun, rendahnya S1 dan Profesi mengimplikasikan perlu peningkatan kompetensi melalui pelatihan untuk adaptasi dengan tantangan multigenerasi (seperti Generasi Y/Z). Ini mendukung tujuan 1 penelitian, di mana gaya kepemimpinan harus adaptif untuk memaksimalkan potensi sumber daya manusia ini (Kartika, 2010)

4.1.4.2 Sumber Daya Peralatan, Perlengkapan Dan Fasilitas Kantor

4.1.4.2.1 Peralatan Kantor

Tabel 4.3
Peralatan Kantor

No	Jenis Sumber Daya	Keterangan
1	Komputer/PC dan Laptop	Perangkat untuk mendukung kegiatan administrasi dan operasional staf
2	Printer, Scanner, dan Mesin Fotokopi	Media pencetakan, pemindaian, dan penggandaan dokumen.
3	Telepon Meja dan Handy Talkie (HT) 2.	Sarana komunikasi internal dan eksternal.
4	Proyektor & Layar Presentasi	Penunjang kegiatan rapat, presentasi, dan sosialisasi.
5	Kamera Dokumentasi	Dokumentasi kegiatan dan pelaporan resmi.
6	Mesin Penghancur Kertas	Pengamanan dokumen rahasia.

Tabel ini mencantumkan peralatan kantor utama yang mendukung operasional Kodam. Ketersediaan peralatan digital seperti komputer dan proyektor menunjukkan modernisasi administrasi, yang dapat meningkatkan efisiensi kinerja ASN. Namun, fokus pada pengamanan (*paper shredder*) mencerminkan kultur militer yang menekankan disiplin dan kerahasiaan. Ini relevan dengan tujuan 4, di mana implementasi kepemimpinan efektif harus memanfaatkan teknologi ini

untuk pembinaan personel, sesuai teori manajemen operasional (Heizer & Render, 2014).

4.1.4.2.2 Perlengkapan Kantor

Tabel 4.4
Perlengkapan Kantor

No	Jenis Sumber Daya	Keterangan
1	Meja Kerja, Kursi, Lemari Arsip dan Loker	Perlengkapan dasar setiap ruangan
2	Papan Tulis dan Papan Informasi	Media penyampaian informasi dan koordinasi
3	Alat Tulis Kantor (ATK)	Pena, Kertas, Map, Spidol, Binder dan perlengkapan tulis lainnya
4	Stempel Dinas dan Tinta Stempel	Keperluan Administrasi Resmi
5	Jam Dinding	Penunjang untuk menjaga kerapian dan kebersihan kantor
6	Perlengkapan Kebersihan	Peralatan untuk menjaga kebersihan kantor

Tabel ini menyoroti perlengkapan dasar untuk mendukung produktivitas harian. Perlengkapan seperti lemari arsip dan jam dinding mendukung disiplin militer, yang merupakan inti kepemimpinan sesuai definisi Kartika, 2010. Ini mengimplikasikan bahwa kepemimpinan yang baik harus memastikan pemeliharaan perlengkapan ini untuk mengurangi hambatan kinerja

4.1.4.2.3 Fasilitas Kantor Dan Umum

Tabel 4.5
Fasilitas Kantor Dan Umum

No	Jenis Sumber Daya	Keterangan
1	Ruang Kerja Staf dan Pejabat	Tempat pelaksanaan operasional dan administrasi
2	Ruang Rapat	Tempat koordinasi dan pembahasan tugas
3	Ruang Tamu/Ruang Tunggu	Tempat untuk menyambut dan menerima tamu resmi
4	Ruang Arsip/Gudang Logistik	Penyimpanan dokumen dan perlengkapan
5	Masjid dan Gereja	Fasilitas ibadah bagi seluruh personel

6	Asrama /Rumah Dinas	Tempat tinggal dinas bagi prajurit
7	Lapangan Upacara	Kegiatan upacara militer dan apel satuan
8	Lapangan tenis,voli dan futsal	Sarana olahraga dan pembinaan jasmani
9	Tempat gym atau fitness center	Pembinaan fisik dan kesehatan personel
10	Kantin dan pantry	Fasilitas Makan dan istirahat
11	Area Parkir Kendaraan Dinas Dan Tamu	Menjaga keamanan lingkungan Makodam
12	Pos Jaga Dan Ruang Keamanan	Menjaga keamanan lingkungan Makodam
13	Toilet Dan Fasilitas Sanitasi	Menunjang kebersihan dan kenyamanan
14	Lapangan Tembak	Fasilitas untuk latihan menembak seluruh jajaran Makodam

Tabel ini mencakup fasilitas komprehensif untuk mendukung kesejahteraan dan operasional. Fasilitas seperti masjid/gereja dan gym mencerminkan pendekatan holistik dalam pembinaan personel, yang sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional (Bass, 1985) untuk motivasi bawahan. Ini mendukung tujuan 3, di mana implementasi kepemimpinan efektif dapat memanfaatkan fasilitas ini untuk meningkatkan loyalitas dan kinerja ASN, mengatasi masalah ketelitian dan penundaan kerja.

4.1.4.2.4 Sarana Dan Transportasi Umum

Tabel 4.6
Sarana Transportasi Dan Operasional

No	Jenis Sumber Daya	Keterangan
1	Mobil Dinas Operasional	Mendukung mobilitas pejabat dan staf Kodam.
2	Motor Dinas Operasional	Mempermudah mobilitas cepat untuk tugas lapangan.
3	Truk	Pengangkutan barang dan perlengkapan dinas dan personil
4	Kendaraan Taktis Militer	Mendukung kegiatan operasi militer dan pengamanan.
5	Ambulans	Pelayanan medis darurat dan evakuasi
6	Bus	Mendukung mobilitas personil

Tabel ini menunjukkan sarana mobilitas untuk operasional. ketersediaan kendaraan taktis dan ambulans menekankan kesiapsiagaan militer, yang dapat meningkatkan efektivitas kinerja ASN dalam tugas lapangan. Ini relevan dengan teori manajemen logistik (Ballou, 2004), di mana kepemimpinan harus memastikan optimalisasi sarana ini untuk mengurangi hambatan

4.1.5 Job Description

1. Unsur Pimpinan

❖ Panglima Kodam (Pangdam)

Memimpin, mengendalikan, dan bertanggung jawab penuh atas pelaksanaan tugas pokok Kodam. Menetapkan kebijakan strategis operasi, pembinaan, dan administrasi.

❖ Kepala Staf Kodam (Kasdam)

Membantu Pangdam dalam merumuskan kebijakan dan mengawasi pelaksanaan tugas pokok secara garis besar.

2. Unsur Pembantu Pimpinan

❖ Asisten Intelijen (Asintel)

Merencanakan, mengendalikan, dan mengevaluasi kegiatan intelijen. Menyajikan data intelijen strategis dan taktis untuk Pangdam.

❖ Asisten Operasi (Asops)

Merencanakan dan mengendalikan operasi militer untuk perang maupun selain perang. Membina kemampuan tempur dan kesiapsiagaan satuan.

❖ Asisten Personalia (Aspers)

Mengatur administrasi personel militer dan PNS. Menangani pendidikan, karier, dan pembinaan personel.

❖ **Asisten Logistik (Aslog)**

Merencanakan dan menyediakan logistik untuk operasi dan pembinaan.

Mengatur distribusi dan pemeliharaan perlengkapan.

❖ **Asisten Teritorial (Aster)**

Mengembangkan kerja sama dengan pemerintah & masyarakat.

Melaksanakan pembinaan teritorial dan ketahanan wilayah.

❖ **Asisten Perencanaan (Asren)**

Menyusun rencana kerja, program, dan anggaran Kodam. Melaksanakan evaluasi program kerja.

3. Unsur Pelaksana

❖ **Penerangan Kodam (Pendamt)**

Menangani penerangan internal & eksternal, dokumentasi, dan hubungan media.

❖ **Kesehatan Kodam (Kesdam)**

Menyediakan pelayanan kesehatan, dukungan medis operasi, dan pembinaan kesehatan lingkungan.

❖ **Perbekalan & Angkutan Kodam (Bekangdam)**

Mengelola perbekalan umum & teknis, serta sarana transportasi militer.

❖ **Topografi Kodam (Topdam)**

Menyediakan peta, data geospasial, dan informasi medan untuk operasi dan latihan.

❖ **Zeni Kodam (Zidam)**

Melaksanakan konstruksi, perbaikan fasilitas, dan tugas zeni tempur.

❖ **Keuangan Kodam (Kudam)**

Mengelola anggaran, pembayaran, dan pertanggungjawaban keuangan Kodam.

❖ **Hukum Kodam (Kumdam)**

Memberikan bantuan hukum, menangani perkara, dan membina kesadaran hukum prajurit.

❖ **Paldam (Peralatan Kodam)**

Bertugas mengelola, memelihara dan menyediakan dukungan peralatan bagi seluruh satuan jajaran kodam agar siap operasional

❖ **Babinminvetcaddam**

Bertugas menyelenggarakan administrasi dan pelayanan bagi veteran , serta melaksanakan pembinaan terhadap komponen cadangan dan potensi pendukung wilayah Kodam guna mendukung tugas pokok TNI AD

4.2 Hasil Analisis

4.2.1 Karakteristik Responden

Penelitian ini dilaksanakan pada Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka . dengan sampel penelitian yaitu Aparatur Sipil Negara yang bekerja dilingkungan Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka .Berdasarkan data yang dikumpulkan dari penelitian ini akan menguraikan karakteristik umum responden .Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 35 orang yang berasal dari beberapa kelompok kerja di Markas Komando Daerah Militer

XIII/Merdeka .adapun komposisi responden tersebut akan disajikan dalam beberapa kategor yaitu

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden penelitian ini terdiri dari Aparatur Sipil Negara berjenis kelamin laki laki dan perempuan di lingkungan Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka.berdasarkan hasil kuisisioner yang disebarakan ,ASN berjenis kelamin perempuan lebih dominan daripada ASN berjenis kelamin laki laki .hasil pengolahan data menunjukkan bahwa ASN berjenis kelamin perempuan berjumlah 26 orang atau 74,29 % sedangkan ASN berjenis kelamin laki laki berjumlah 9 orang atau 25,71

Tabel 4.7
Jumlah ASN Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Laki – laki	9	25,71%
2	Perempuan	26	74,29%
	Jumlah	35	100%

Sumber : Data diolah oleh penulis Tahun 2025

Tabel ini mengilustrasikan dominasi perempuan (74,29%) di antara responden ASN.distribusi ini mencerminkan tren inklusi gender dalam administrasi militer, yang dapat meningkatkan kreativitas dan empati dalam tim seperti teori diversitas SDM dari Cox & Blake, 1991. Namun, ini juga menandakan potensi perlu adaptasi gaya kepemimpinan untuk akomodasi kebutuhan perempuan, seperti fleksibilitas kerja, yang mendukung tujuan 1 penelitian tentang gaya kepemimpinan

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Selain itu responden penelitian ini dikelompokkan berdasarkan usia mereka. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa mayoritas yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah responden yang berusia antara awal dua puluh hingga pertengahan dua puluh tahun yang merupakan rentang usia produktif. detail usia responden disajikan dalam tabel 4.8

Tabel 4.8
Jumlah ASN Berdasarkan Usia

No	Usia (Tahun)	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	23-26	22	62,85 %
2	27-33	9	25,71 %
3	34-36	4	11,42%
	Total	35	100 %

Sumber : Data Diolah Oleh Penulis

Berdasarkan tabel 17 , dapat dilihat bahwa responden terbanyak berada pada usia 23 tahun dan 26 tahun dengan jumlah 22 orang (62,85 %), diikuti oleh usia 27 tahun sampai usia 33 tahun (25,71 %). Sementara itu, responden dengan usia 34 sampai 36 tahun berjumlah 4 orang (11,42%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden masih termasuk dalam usia muda dan masih produktif, yang berpotensi untuk memiliki semangat kerja dan daya adaptasi yang tinggi dalam melaksanakan tugas di lingkungan Makodam XIII/Merdeka

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Selain itu responden dalam penelitian ini dikelompokkan berdasarkan tingkat pendidikan mereka yang terakhir. Hasil pengolahan data

menunjukkan bahwa sebagian besar Aparatur Sipil Negara di lingkungan Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka latar belakang pendidikan tinggi .dari total responden , sebanyak 16 orang (45,71%) berpendidikan diploma 3 (D3) dan 15 orang (42,86 %) berpendidikan sarjana (S1) sementara itu sisanya yaitu 4 orang (11.43%) berpendidikan terakhir sekolah menengah atas (SMA) .hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas ASN yang menjadi responde telah menempuh pendidikan tinggi D3 dan S1 sehingga diharapkan memiliki bekal ilmu dan keterampilan yang lebih baik dalam mendukung pelaksanaan tugas dan tanggung jawab di lingkungan Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka tabel 4.9 menunjukkan jumlah responden berdasarkan tingkat pendidikan

Tabel 4.9
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	SMA	4	11,43 %
2	D3	16	45,71%
3	S1	15	42,86 %
Jumlah		35	100%

Sumber : Data Diolah Oleh Penulis Tahun 2025

4.2.2 Hasil Analisis Deskriptif

Untuk mengetahui penyebaran data penelitian pada kedua variabel kepemimpinan militer (X) dan kinerja ASN (Y) digunakan analisis deskriptif statistik .analisis ini bertujuan untuk melihat gambaran umum data berdasarkan ukuran gejala pusat seperti nilai rata-rata, nilai maksimum,dan standar deviasi.sebelum dilakukan analisis lebih lanjut kedua variabel penelitian terlebih

dahulu dideskripsikan untuk mengetahui karakteristik untuk mengetahui karakteristik data yang diperoleh dari responden .data penelitian dikumpulkan dari 35 responden dan ditabulasi sesuai dengan variabel penelitian kemudian diolah oleh menggunakan bantuan perangkat lunak SPSS versi 25 hasil analisis statistik deskriptif statistik variabel Kepemimpinan Militer (X) dan kinerja ASN (Y) disajikan pada tabel 4.10

Tabel 4.10
Deskripsi Variabel Penelitian Kepemimpinan Militer (X) Dan Kinerja ASN (Y)

	Kepemimpinan Militer (X)	Kinerja (Y)
Mean	88,77	86,37
Standard Error	1,47	1,47
Median	90	82
Mode	100	80
Standard Deviation	8,70	8,74
Sample Variance	75,82	76,47
Kurtosis	-1,60	-1,49
Skewness	-0,08	0,30
Range	25	26
Minimum	75	74
Maximum	100	100
Sum	3107	3023
Count	35	35

Sumber : Data Diolah Oleh Penulis Tahun 2025

1. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Militer(X)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif statistik pada Tabel 4.10 variabel Kepemimpinan Militer memiliki nilai maximum sebesar 100 dan minimum sebesar 75, sehingga menghasilkan range sebesar 25. Hal ini menunjukkan adanya perbedaan tingkat penilaian responden mengenai kepemimpinan militer, dari nilai terendah hingga tertinggi. Selain itu, diperoleh nilai sample variance sebesar 75,82 yang menunjukkan adanya keragaman jawaban

responden, serta nilai standard error sebesar 1,47 yang mengindikasikan tingkat kesalahan pengukuran relatif kecil, sehingga data cukup dapat dipercaya sebagai variabel penelitian. Pada tabel yang sama juga diperoleh nilai mean sebesar 88,77 dengan median sebesar 90, yang menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap kepemimpinan militer cenderung tinggi. Nilai skewness sebesar 0,08 dan nilai kurtosis sebesar 1,60 menunjukkan bahwa distribusi data relatif simetris atau mendekati normal. Adapun nilai standard deviation sebesar 8,70 menggambarkan adanya variasi jawaban responden yang masih dalam batas wajar. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan militer pada Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka dinilai cukup baik hingga sangat baik oleh responden, dengan distribusi data yang merata dan tingkat variasi yang wajar.

2. Deskripsi Variabel Kinerja ASN (Y)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif statistik pada Tabel 4.10 variabel Kinerja ASN memiliki nilai maximum sebesar 100 dan minimum sebesar 74, sehingga diperoleh range sebesar 26. Hal ini menunjukkan adanya perbedaan skor jawaban responden terkait kinerja ASN, dari nilai terendah hingga nilai tertinggi. Nilai sample variance sebesar 76,47 menunjukkan adanya keragaman jawaban responden, sedangkan nilai standard error sebesar 1,47 mengindikasikan bahwa rata-rata data sudah cukup representatif dengan tingkat kesalahan yang kecil. Selanjutnya, diperoleh nilai mean sebesar 86,37 dengan median sebesar 82. Nilai rata-rata ini menunjukkan bahwa kinerja ASN berada pada kategori tinggi, meskipun terdapat perbedaan nilai antara

rata-rata (mean) dan nilai tengah (median).nilai kurtosis sebesar 1.49 menunjukkan bahwa distribusi data relatif simetris atau mendekati normal dan nilai skewness sebesar 0.30 menunjukkan bahwa distribusi data berada dalam kategori normal Adapun nilai standard deviation sebesar 8,74 menandakan adanya variasi jawaban responden yang cukup beragam namun masih dalam batas wajar.Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja ASN di Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka dinilai cukup baik hingga sangat baik, dengan distribusi data yang seimbang dan tingkat variasi yang wajar.

4.2.3 Hasil Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas

4.2.3.1 Hasil Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sejauh mana suatu instrumen mampu mengukur apa yang seharusnya diukur diukur. Dalam penelitian ini, instrumen berupa kuesioner terdiri dari 20 item pertanyaan. Hasil uji validitas dilakukan dengan teknik korelasi Pearson Product Moment. Nilai r tabel pada taraf signifikansi 5% dibandingkan dengan 35 responden .Nilai r tabel sebesar 0,344 diperoleh berdasarkan distribusi nilai r tabel dengan taraf signifikansi 5% dan jumlah responden (n) = 35 .oleh karena itu item dikatakan valid jika nilai korelasi (r hitung) lebih besar dari r kecil dari r tabel, yaitu lebih besar dari 0.344

4.2.3.2 Hasil Uji Validitas Kepemimpinan Militer (X)

Tabel 4.11
Hasil Uji Validitas Kepemimpinan Militer (X)

Item	Nilai Korelasi (R)	R Tabel	Keterangan
X1	0.6695	0,344	Valid
X2	0.8042	0,344	Valid
X3	0.7277	0,344	Valid
X4	0.7419	0,344	Valid
X5	0.4010	0,344	Valid
X6	0.8138	0,344	Valid
X7	0.8379	0,344	Valid
X8	0.7641	0,344	Valid
X9	0.8651	0,344	Valid
X10	0.8619	0,344	Valid
X11	0.7589	0,344	Valid
X12	0.5544	0,344	Valid
X13	0.8566	0,344	Valid
X14	0.8196	0,344	Valid
X15	0.8518	0,344	Valid
X16	0.7779	0,344	Valid
X17	0.7665	0,344	Valid
X18	0.7787	0,344	Valid
X19	0.8533	0,344	Valid
X20	0.7029	0.344	Valid

Sumber : Data Diolah Oleh Penulis Tahun 2025

Berdasarkan tabel 4.11, hasil uji validitas pada variabel kepemimpinan Militer (X) menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan memiliki nilai korelasi (r hitung) lebih besar dari nilai r tabel (0,344). Hal ini berarti setiap item pertanyaan dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam penelitian karena mengukur Variabel Kepemimpinan Militer dengan tepat

4.2.3.3 Hasil Uji Validitas Kinerja ASN (Y)

Hasil uji validitas Kinerja ASN (Y) disajikan dalam tabel 4.12

Tabel 4.12
Hasil Uji Validitas Kinerja (Y)

Item	Nilai Korelasi (R)	R Tabel	Keterangan
Y1	0.8934	0,344	Valid
Y2	0.9105	0,344	Valid
Y3	0.5305	0,344	Valid
Y4	0.7220	0,344	Valid
Y5	0,8265	0,344	Valid
Y6	0.8313	0,344	Valid
Y7	0.7202	0,344	Valid
Y8	0.7277	0,344	Valid
Y9	0.7759	0,344	Valid
Y10	0.8838	0,344	Valid
Y11	0.8530	0,344	Valid
Y12	0.7471	0,344	Valid
Y13	0.8838	0,344	Valid
Y14	0.9105	0,344	Valid
Y15	0.8868	0,344	Valid
Y16	0.7621	0,344	Valid
Y17	0.6700	0,344	Valid
Y18	0.8391	0,344	Valid
Y19	0.7910	0,344	Valid
Y20	0.7232	0.344	Valid

Sumber : Data Diolah Oleh Penulis Tahun 2025

Berdasarkan tabel 4.12, hasil uji validitas pada variabe Kinerja (Y) menunjukan bahwa seluruh item pertanyaan memiliki nilai korelasi (r hitung) lebih besar dari nilai r tabel (0,344). Hal ini berarti setiap item pertanyaan dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam penelitian karena mengukur Variabel kinerja dengan tepat

2. Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah sebuah metode dalam penelitian yang bertujuan untuk mengukur konsistensi dan stabilitas suatu instrumen agar dapat menghasilkan data yang sama jika pengukuran dilakukan berulang kali dengan kondisi yang sama. Metode pengujian reliabilitas yang paling umum digunakan adalah dengan Cronbach's Alpha, di mana instrumen dianggap reliabel jika nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,6

1. Hasil Uji Reliabilitas Kepemimpinan Militer

Tabel 4.13
Hasil Uji Reliabilitas Kepemimpinan Militer

Cronbach's Alpha	N of Item
.944	20

Sumber : Hasil Olah Data SPSS Tahun 2025

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang dilakukan terhadap instrumen Kepemimpinan Militer, diperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,944 dengan jumlah item sebanyak 20 item. Nilai Cronbach's Alpha ini digunakan untuk mengukur tingkat reliabilitas atau konsistensi internal dari instrumen yang digunakan dalam penelitian. Menurut Sugiyono (2014), suatu instrumen dianggap reliabel jika nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,6 ($\alpha > 0,6$). Dengan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,944, instrumen kepemimpinan militer ini menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat tinggi. Nilai ini jauh melebihi ambang batas 0,6, yang menunjukkan bahwa instrumen tersebut memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Artinya, item-item dalam instrumen secara konsisten mengukur konstruk yang sama, yaitu kepemimpinan Militer, dan dapat dipercaya untuk digunakan dalam

pengumpulan data penelitian. Secara praktis, nilai Cronbach's Alpha yang mendekati 1 dalam hal ini 0,944 menunjukkan bahwa setiap item dalam instrumen memiliki korelasi yang kuat satu sama lain, sehingga instrumen ini mampu memberikan hasil yang stabil dan konsisten ketika diuji pada responden yang berbeda atau dalam waktu yang berbeda. Dengan kata lain, instrumen ini dapat dianggap sebagai alat ukur yang andal untuk mengevaluasi aspek kepemimpinan militer sesuai dengan tujuan penelitian. Kesimpulannya, berdasarkan hasil uji reliabilitas dengan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,944, instrumen Kepemimpinan Militer yang terdiri dari 20 item ini dapat dinyatakan reliabel karena nilai $\alpha > 0,6$.

Tabel 4.14
Hasil Uji Reliabilitas Kinerja (Y)

<u>Cronbach's Alpa</u>	<u>N of Item</u>
<u>.961</u>	<u>20</u>

Sumber : Hasil Olah Data SPSS Tahun 2025

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang dilakukan terhadap instrumen Kinerja (Y), diperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,961 dengan jumlah item sebanyak 20 item. Nilai Cronbach's Alpha ini digunakan untuk mengukur tingkat reliabilitas atau konsistensi internal dari instrumen yang digunakan dalam penelitian. Menurut Sugiyono (2014), suatu instrumen dianggap reliabel jika nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,6 ($\alpha > 0,6$). Dengan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,961, instrumen kinerja (Y) ini menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat tinggi. Nilai ini jauh melebihi ambang batas 0,6, yang menunjukkan bahwa instrumen tersebut memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Artinya, item-item dalam instrumen

secara konsisten mengukur konstruk yang sama, yaitu kinerja, dan dapat dipercaya untuk digunakan dalam pengumpulan data penelitian. Secara praktis, nilai Cronbach's Alpha yang mendekati 1, dalam hal ini 0,961, menunjukkan bahwa setiap item dalam instrumen memiliki korelasi yang sangat kuat satu sama lain, sehingga instrumen ini mampu memberikan hasil yang stabil dan konsisten ketika diuji pada responden yang berbeda atau dalam waktu yang berbeda. Dengan kata lain, instrumen ini dapat dianggap sebagai alat ukur yang andal untuk mengevaluasi aspek kinerja sesuai dengan tujuan penelitian. Kesimpulannya, berdasarkan hasil uji reliabilitas dengan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,961, instrumen Kinerja (Y) yang terdiri dari 20 item ini dapat dinyatakan reliabel karena nilai $\alpha > 0,6$. Tabel 23 memberikan bukti kuantitatif bahwa instrumen ini memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi, sehingga dapat dipercaya untuk digunakan dalam penelitian.

4.2.3 Hasil Analisis Instrumen Jawaban Responden

Terdapat satu variabel independen dalam penelitian ini Kepemimpinan (X) dan satu variabel dependen, kinerja (Y). Hasil analisis deskriptif statistik penelitian mengenai kepemimpinan dan kinerja dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 4.15
Rentang Skala Nilai Rata Rata Skor Jawaban

No	Rentang Skala Nilai	Kategori	Keterangan
1	1,00 – 1,25	Tidak Baik	TB
2	1,26 – 2,50	Kurang Baik	KB
3	2,51 – 3,75	Baik	B
4	3,76 – 5,00	Sangat Baik	SB

Sumber : Sugiyono 2010

1. Kepemimpinan Militer (X)

Kepemimpinan Militer ini akan menggambarkan penilaian ASN mengenai kepemimpinan Militer yang ada pada markas komando daerah militer XIII/Merdeka. Variabel diukur dengan 20 item atau instrumen yang dibuat berdasarkan 4 indikator yaitu : 1) Gaya Kepemimpinan adaptif, 2) Komunikasi yang jelas dan efektif, 3) Pengambilan Keputusan yang cepat dan tepat, 4) Pembinaan personel dan motivasi

Tabel 4.16
Instrumen Jawaban Responden Kepemimpinan (X)

INSTRUMEN JAWABAN KEPEMIMPINAN MILITER (X)												
Frekuensi (F) dan presentase (%) jawaban dari responden												
ITEM	STS (1)		TS(2)		KS (3)		S (4)		SS (5)		Mean	Kategori
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Gaya Kepemimpinan Adaptif												
X1	0	0%	1	3%	0	0%	19	54%	15	43%	4.37	SB
X2	0	0%	0	0%	0	0%	16	46%	19	54%	4.54	SB
X3	0	0%	0	0%	1	3%	15	43%	19	54%	4.51	SB
X4	0	0%	0	0%	4	11%	16	46%	15	43%	4.31	SB
X5	1	3%	2	6%	3	9%	15	43%	14	40%	4.11	SB
Mean Indikator 1											4.37	SB
Komunikasi Yang Jelas Dan Efektif												
X6	0	0%	0	0%	0	0%	11	32%	24	67%	4.69	SB
X7	0	0%	0	0%	0	0%	15	43%	20	57%	4.57	SB
X8	0	0%	0	0%	0	0%	16	46%	19	54%	4.54	SB
X9	0	0%	0	0%	0	0%	18	51%	17	49%	4.49	SB
X10	0	0%	0	0%	0	0%	14	40%	21	60%	4.60	SB
Mean Indikator 2											4.58	SB
Pengambilan keputusan yang cepat dan tepat												
X11	0	0%	1	3%	1	3%	17	49%	16	46%	4.37	SB
X12	2	0%	6	17%	8	23%	9	26%	10	29%	3.77	SB
X13	0	0%	0	0%	1	3%	18	51%	16	46%	4.43	SB
X14	0	0%	0	0%	0	0%	19	54%	16	46%	4.46	SB
X15	0	0%	0	0%	0	0%	18	51%	17	49%	4.49	SB
Mean Indikator 3											4.30	SB
Pembinaan Personel Dan Motivasi												
X16	0	0%	0	0%	1	3%	20	57%	14	40%	4.37	SB

X17	0	0%	0	0%	0	0%	14	40%	21	60%	4.60	SB
X18	0	0%	0	0%	0	0%	13	37%	22	63%	4.63	SB
X19	0	0%	0	0%	0	0%	17	49%	18	51%	4.51	SB
X20	0	0%	0	0%	0	0%	13	37%	22	63%	4.63	SB
Mean Indikator 4											4.55	SB

Sumber : Data Diolah Oleh Penulis Tahun 2025

Tabel ini menunjukkan respons terhadap indikator kepemimpinan, dengan mean keseluruhan 4.45 (SB). Makna analisis: Respons tinggi pada komunikasi (mean 4.58) dan motivasi (4.55) menandakan kekuatan kepemimpinan, tapi X12 (3.77) menunjukkan ruang perbaikan dalam pengambilan keputusan. Ini mengimplikasikan kepemimpinan efektif dalam motivasi, tapi perlu adaptasi untuk kecepatan keputusan, sejalan dengan teori kepemimpinan militer (Kartika, 2010) untuk tujuan penelitian satu

2. Kinerja (Y)

Kinerja ini akan menggambarkan penilaian ASN mengenai Kinerja yang ada pada Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka. Variabel diukur dengan 20 item atau instrumen yang dibuat berdasarkan 5 indikator yaitu: 1) Kualitas, 2) Kuantitas, 3) Ketepatan Waktu, 4) Efektivitas, 5) Kemandirian. Berikut tanggapan dari responden mengenai kinerja pada Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka dapat dilihat pada Tabel 4.17

Tabel 4.17
Instrumen Jawaban Responden Kinerja (Y)

INSTRUMEN JAWABAN KINERJA ASN (Y)												
Frekuensi (F) dan presentase (%) jawaban dari responden												
ITEM	STS (1)		TS(2)		KS (3)		S (4)		SS (5)		Mean	Kategori
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Kualitas												
Y1	0	0%	0	0%	0	0%	18	51%	17	49%	4.49	SB
Y2	0	0%	0	0%	0	0%	20	57%	15	43%	4.43	SB

Y3	1	3%	4	11%	7	20%	12	34%	11	31%	3.79	SB
Y4	0	0%	0	0%	0	0%	22	63%	13	37%	4.37	SB
Y5	0	0%	0	0%	0	0%	15	43%	20	57%	4.57	SB
Mean Indikator 1											4.33	SB
Kuantitas												
Y6	0	0%	0	0%	1	3%	21	60%	13	37%	4.34	SB
Y7	0	0%	0	0%	1	3%	22	63%	12	34%	4.31	SB
Y8	0	0%	0	0%	4	11%	20	57%	11	31%	4.20	SB
Y9					1	3%	20	57%	14	40%	4.37	SB
Mean Indikator 2											4.30	SB
Ketepatan Waktu												
Y10	0	0%	0	0%	0	0%	19	54%	16	46%	4.46	SB
Y11	0	0%	0	0%	0	0%	17	49%	18	51%	4.51	SB
Y12	0	0%	0	0%	0	0%	17	49%	18	51%	4.51	SB
Y13	0	0%	0	0%	0	0%	19	54%	16	46%	4.46	SB
Mean Indikator 3											4.49	SB
Efektivitas												
Y14	0	0%	0	0%	0	0%	20	57%	15	43%	4.43	SB
Y15	0	0%	0	0%	0	0%	18	51%	17	49%	4.49	SB
Y16	0	0%	0	0%	0	0%	16	46%	19	54%	4.54	SB
Mean Indikator 4											4.49	SB
Kemandirian												
Y17	0	0%	0	0%	2	6%	22	63%	11	31%	4.26	SB
Y18	0	0%	0	0%	2	6%	20	57%	13	37%	4.31	SB
Y19	0	0%	0	0%	3	9%	21	60%	11	31%	4.23	SB
Y20	0	0%	0	0%	6	17%	20	57%	9	26%	4.09	SB
Mean Indikator 4											4.22	SB

Sumber : Data Diolah Oleh Penulis Tahun 2025

Tabel ini menunjukkan respons terhadap indikator kinerja, dengan mean keseluruhan 4.37 (SB). Ketepatan waktu dan efektivitas tertinggi (mean 4.49), tapi kemandirian lebih rendah (4.22), menandakan ketergantungan pada kepemimpinan. Ini mengimplikasikan kepemimpinan militer efektif dalam efisiensi, tapi perlu fokus pada kemandirian untuk meningkatkan kinerja keseluruhan (Mangkunegara, 2005),

4.2.4 Total Skor Kepemimpinan Militer Dan Kinerja ASN

1. Total Skor Kepemimpinan Militer (X)

Tabel 4.18
Analisa Total Skor Kepemimpinan Militer (X)

No	Analisa Total Skor X	Hasil	Keterangan				
1	Skor Tertinggi	5					
2	Jumlah Pertanyaan	20					
3	Jumlah Responden	35					
4	Total Skor jwb tertinggi (5)	3.500	Total Skor Tertinggi = $5 \times 20 \times 35$ =3.500				
5	Total Skor Jawaban	3.107					
6	Total Skor Presentase	88,771					
7	Quartil (bagian yang sama	875					
8	Garis Quartil Pembahasan	4	Q0	Q1	Q2	Q3	Q4
			0	875	1750	2625	3.500

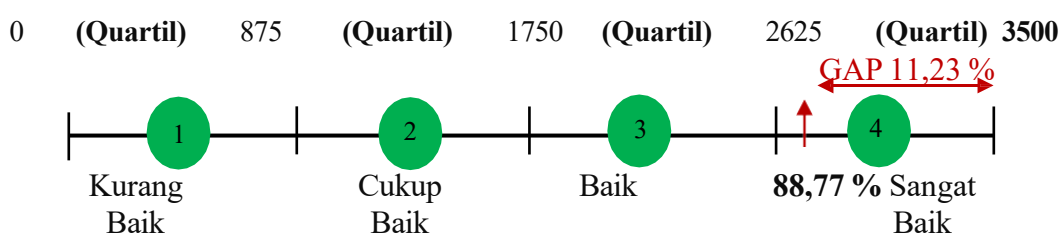
Sumber : Data Diolah Oleh Penulis 2025

Berdasarkan tabel 4.17 bahwa skor tertinggi untuk setiap pertanyaan dalam kuesioner adalah 5 , yang menunjukkan penilaian maksimal untuk setiap item yang dinilai. Kuesioner tersebut terdiri dari 20 pertanyaan yang dirancang untuk mengukur aspek-aspek kepemimpinan militer. Dengan melibatkan 35 responden, total skor maksimal yang dapat dicapai dihitung sebagai 5 (skor tertinggi per pertanyaan) $\times$ 20 (jumlah pertanyaan) $\times$ 35 (jumlah responden), yang menghasilkan angka 3.500. Skor ini mewakili nilai ideal jika semua responden memberikan penilaian maksimal untuk setiap pertanyaan. Namun, dari hasil pengolahan data, total skor yang diperoleh dari jawaban responden adalah 3.107. Skor ini menunjukkan bahwa penilaian kolektif responden terhadap kepemimpinan militer sangat tinggi, meskipun tidak mencapai nilai maksimal. Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas, persentase skor dihitung dengan membagi total skor jawaban 3.107 dengan skor maksimal 3.500, lalu dikalikan 100, menghasilkan persentase sebesar 88,771%. Angka ini mengindikasikan

bahwa kepemimpinan militer dinilai sangat baik, karena mendekati skor sempurna. Selain itu, tabel ini juga menyajikan pembagian skor ke dalam quartil untuk memahami distribusi data. Rentang skor total 0 hingga 3.500 dibagi menjadi empat bagian yang sama, masing-masing sebesar 875 hasil dari $3.500 \div 4$.

4. Pembagian ini menghasilkan garis quartil

sebagai berikut:



Gambar 4.4 Total Skor Kepemimpinan Militer

Garis quartil ini digunakan untuk mengkategorikan skor ke dalam tingkat penilaian, seperti "Kurang Baik," "Cukup Baik," "Baik," dan "Sangat Baik." Skor 3.107 berada pada rentang quartil keempat (2.625–3.500), yang termasuk dalam kategori "Sangat Baik." Secara keseluruhan, Tabel 4.17 memberikan gambaran kuantitatif yang kuat bahwa kepemimpinan militer memiliki performa yang sangat baik, sebagaimana ditunjukkan oleh skor tinggi dan persentase 88,771% yang berada pada quartil tertinggi. Berdasarkan tabel menunjukkan bahwa skor total untuk variabel kepemimpinan militer adalah 3.107, yang berada pada quartil keempat (rentang 2.625–3.500) dengan persentase 88,771% dari skor maksimal (3.500). Skor ini termasuk dalam kategori "Sangat Baik", yang mencerminkan performa kepemimpinan militer yang sangat positif berdasarkan penilaian 35 responden pada kuesioner dengan 20 pertanyaan, di mana skor tertinggi per pertanyaan adalah

5 poin. Data ini bersumber dari penelitian primer yang diolah pada tahun 2025. Namun, terdapat gap sebesar 11,23% (100% - 88,771%) dari skor maksimal, yang menunjukkan adanya ruang untuk perbaikan agar kepemimpinan militer dapat mencapai performa ideal (100% atau 3.500). Gap ini mengindikasikan bahwa meskipun kepemimpinan militer sudah dinilai "Sangat Baik," masih ada aspek-aspek tertentu yang dapat ditingkatkan untuk mendekati skor sempurna

2. Total Skor Kinerja ASN (Y)

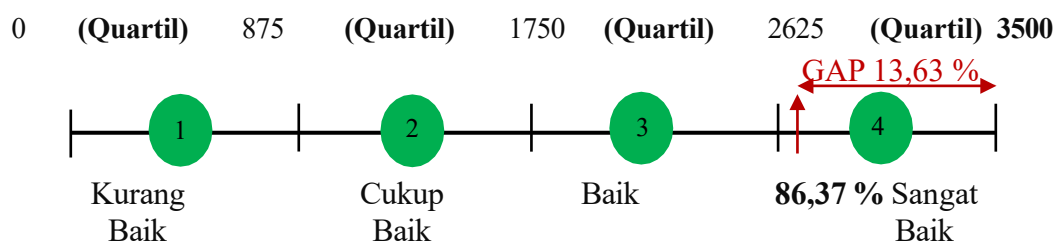
Tabel 4.19
Analisa Total Skor Kinerja ASN(Y)

No	Analisa Total Skor Y	Hasil	Keterangan				
1	Skor Tertinggi	5					
2	Jumlah Pertanyaan	20					
3	Jumlah Responden	35					
4	Total Skor jwb tertinggi (5)	3.500	<i>Total Skor Tertinggi = 5 x 20 x 35 = 3.500</i>				
5	Total Skor Jawaban	3.023					
6	Total Skor Presentase	86,37					
7	Quartil (bagian yang sama	875					
8	Garis Quartil Pembahasan	4	Q0	Q1	Q2	Q3	Q4
			0	875	1750	2625	3.500

Sumber : Data Diolah Oleh Penulis Tahun 2025

Berdasarkan Tabel 4.18 , kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja ASN (Y) terdiri dari 20 pertanyaan, dengan skor tertinggi untuk setiap pertanyaan adalah 5, yang mencerminkan penilaian maksimal untuk setiap item yang dinilai. Kuesioner ini melibatkan 35 responden, sehingga total skor maksimal yang dapat dicapai dihitung sebagai 5 (skor tertinggi per pertanyaan) × 20 (jumlah pertanyaan) × 35 (jumlah responden) = 3.500. Skor ini mewakili nilai ideal jika semua responden memberikan penilaian maksimal untuk setiap

pertanyaan. Namun, hasil pengolahan data menunjukkan bahwa total skor aktual yang diperoleh dari jawaban responden adalah 3.023. Skor ini menunjukkan bahwa penilaian kolektif responden terhadap kinerja ASN sangat tinggi, meskipun tidak mencapai nilai maksimal. Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas, persentase skor dihitung dengan membagi total skor jawaban (3.023) dengan skor maksimal (3.500), lalu dikalikan 100, menghasilkan persentase sebesar 86,37%. Angka ini mengindikasikan bahwa kinerja ASN dinilai "Sangat Baik", karena mendekati skor sempurna. Hal ini secara kontinum dapat dibuat kategori penyebaran data dalam (Quartil) yang dapat dibagi atas empat bilangan angka yang sama sebagai berikut



Gambar 4.5 Total Skor Kinerja ASN
Sumber : Data Diolah Oleh Penulis 2025

Dengan skor 3.023 yang berada pada kuartil keempat, kinerja ASN menunjukkan performa yang sangat baik. Namun, terdapat gap sebesar 13,63% (100% - 86,37%) dari skor maksimal, yang mengindikasikan adanya ruang untuk perbaikan agar kinerja ASN dapat mencapai performa ideal (100% atau 3.500). Gap ini menunjukkan bahwa, meskipun kinerja ASN telah dinilai "Sangat Baik," masih terdapat aspek-aspek tertentu yang dapat ditingkatkan untuk mendekati skor sempurna

4.2.4 Hasil Analisis Korelasi Dan Regresi Linear Sederhana

1. Hasil Analisis Korelasi

Tabel 4.20
Hasil Analisis Korelasi
Correlations

		Kepemimpinan Militer	Kinerja
Kepemimpinan Militer	Pearson	1	.740
	Correlations		
	Sig. (1 Tailed)		.000
	N	35	35
Kinerja	Pearson	.740	1
	Correlations		
	Sig. (1 Tailed)	.000	
	N	35	35

Sumber : Hasil Analisis Data SPSS Tahun 2025

Analisis korelasi digunakan untuk mengetahui tingkat hubungan antara variabel Kepemimpinan Militer (X) dengan Variabel Kinerja (Y) . berdasarkan tabel output SPSS *correlations*, diperoleh nilai *pearson correlations* sebesar 0,740 dengan tingkat signifikansi (Sig. 1- Tailed) sebesar 0,000 pada jumlah responden sebanyak 35 orang. nilai korelasi sebesar 0.740 menunjukkan hubungan yang kuat berada di antara 0.60 dan 0.799 karena nilai korelasi tersebut bernilai positif maka hubungan yang terjadi bersifat searah , artinya semakin baik kepemimpinan militer maka semakin tinggi pula kinerja yang dicapai . selain itu , nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil daripada tingkat signifikansi 0,05. hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan militer dengan kinerja adalah signifikan secara statistik , sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa ada hubungan yang positif antara kepemimpinan militer dengan kinerja . berdasarkan hasil analisis korelasi, dapat disimpulkan bahwa ada hubungan

yang kuat positif dan signifikan antara kepemimpinan militer dengan kinerja $r = 0.740 < 0.05$ dengan kata lain semakin tinggi tingkat kepemimpinan semakin baik kinerja yang dihasilkan

2. Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel Kepemimpinan Militer (X) terhadap kinerja (Y) analisis regresi linear sederhana

Tabel 4.21
Coefficient

Coefficients^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	20.401	10.487		1.945	.060
1 Kepemimpinan Militer	.743	.118	.740	6.320	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Olah Data SPSS Tahun 2025

Tabel 4.22
Anova

ANOVA^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.423.857	1	1.423.857	39.944	.000 ^b
	Residual	1.176.315	33	35.646		
	Total	2.600.171	34			

a. Dependent Variable: Kinerja
b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Militer

Sumber : Hasil Olah Data SPSS Tahun 2025

Tabel 4.23
Model Summary

Model	R	Model Summary		
		R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.740 ^a	.548	.534	5.970
a. Predictors (Constant), Kepemimpinan Militer				

Sumber : Hasil Olah Data SPSS Tahun 2025

Berdasarkan tabel model summary, nilai korelasi sebesar 0,740 menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara variabel kepemimpinan militer (X) dengan kinerja (Y). Nilai ini mengindikasikan bahwa semakin baik kepemimpinan militer, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Hubungan ini bersifat positif, artinya peningkatan pada kepemimpinan militer cenderung diikuti oleh peningkatan kinerja. Nilai R Square sebesar 0,548 menunjukkan bahwa 54,8% variasi perubahan pada variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan militer. Dengan kata lain, kepemimpinan militer memiliki kontribusi yang signifikan dalam memengaruhi kinerja. Sementara itu, 45,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini hasil uji Coefficients diperoleh nilai t hitung = 6.320 > nilai t tabel yaitu 2,035 dengan tingkat signifikansi 0.000 (< 0.05). Hal ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan layak dan variabel kepemimpinan militer secara berpengaruh signifikan terhadap kinerja. dengan demikian, model regresi yang terbentuk dapat digunakan untuk memprediksi variabel kinerja berdasarkan variabel kepemimpinan militer. adapun persamaan regresi linear sederhana yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

$$Y = 20,401 + 0,743X$$

Persamaan tersebut dapat diinterpretasikan bahwa nilai konstanta sebesar 20,401 menunjukkan apabila kepemimpinan militer bernilai nol, maka nilai kinerja adalah sebesar 20,401. Koefisien regresi variabel kepemimpinan militer sebesar 0,743 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan kepemimpinan militer akan meningkatkan kinerja sebesar 0,743 satuan. Hasil uji t menunjukkan nilai t hitung = 6,320 dengan tingkat signifikansi 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Karena nilai signifikansi $< 0,05$, hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan militer berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN pada Markas Kodam XIII/Merdeka diterima.

4.3 Pembahasan

Pembahasan dalam disusun secara sistematis berdasarkan empat tujuan utama penelitian, yang masing-masing diarahkan untuk mengungkap secara mendalam hubungan antara gaya kepemimpinan militer dan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Kodam XIII/Merdeka

4.3.1 Gaya Kepemimpinan di Markas Komando Kodam XIII/Merdeka

Berdasarkan hasil analisis instrumen jawaban responden pada tabel 4.16 gaya kepemimpinan yang dominan di lingkungan Kodam XIII/Merdeka adalah gaya Kepemimpinan Militer tetapi adaptif, dengan nilai rata-rata (mean) sebesar 4.37. Komponen komunikasi memperoleh skor tertinggi (mean 4.58), diikuti oleh motivasi (mean 4.55). Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan di lingkungan tersebut memiliki kemampuan interpersonal yang baik, serta mampu memberikan dorongan kerja yang positif kepada ASN. Temuan ini konsisten dengan konsep kepemimpinan militer menurut Rivai (2004), yang menekankan pentingnya

disiplin, ketegasan, dan kemampuan beradaptasi terhadap dinamika organisasi. Gaya kepemimpinan yang hierarkis namun fleksibel terbukti mampu menjembatani perbedaan karakteristik antar generasi, khususnya dalam menghadapi ASN dari generasi muda (Generasi Z). Sementara itu, aspek pengambilan keputusan cepat memperoleh skor yang relatif lebih rendah (mean 4.30). Hal ini dapat diinterpretasikan sebagai peluang untuk meningkatkan kapasitas responsivitas dalam menghadapi situasi dinamis, terutama dalam konteks birokrasi yang kompleks. Peningkatan ini dapat dilakukan melalui optimalisasi sistem kerja dan pemanfaatan teknologi informasi. Jika dibandingkan dengan teori Kartika (2010), gaya kepemimpinan adaptif yang diterapkan telah memenuhi kebutuhan ASN generasi muda akan kolaborasi, partisipasi, dan komunikasi dua arah. Gaya ini mendukung kelancaran proses administrasi dan berpotensi meningkatkan loyalitas ASN terhadap institusi. Yaghi (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan adaptif adalah kepemimpinan yang terbentuk dari kepemimpinan transformasional transaksional, serta adalah tentang membantu orang berubah dan menyesuaikan diri dengan kondisi baru. Dalam gaya kepemimpinan adaptif, kemampuan seseorang pemimpin yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan mengatasi kesulitan yang kompleks. Model kepemimpinan ini membutuhkan banyak hal, seperti fleksibilitas, responsibilitas, dan kemampuan untuk memimpin dan memotivasi tim sesuai dengan situasi khusus. Kepemimpinan adaptif juga merupakan kombinasi unik dari banyak kemampuan, perspektif, dan jalan yang dapat diarahkan pada keuntungan yang sebenarnya.

4.3.2 Kinerja ASN Pada Markas Komando Daerah Militer XIII/Merdeka

Berdasarkan hasil analisis instrumen jawaban responden pada tabel 4.10, kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Kodam XIII/Merdeka berada dalam kategori sangat baik, dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4.37. Capaian ini menunjukkan bahwa ASN mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab secara optimal dalam lingkungan kerja yang bercorak militer, yang secara struktural menuntut kedisiplinan tinggi, ketepatan waktu, dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas. Indikator ketepatan waktu dan efektivitas kerja mencatat skor tertinggi, masing-masing sebesar 4.49, yang mengindikasikan bahwa ASN memiliki komitmen terhadap penyelesaian tugas sesuai tenggat waktu dan mampu menghasilkan output kerja yang relevan dengan tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan karakteristik organisasi militer yang menekankan presisi, akurasi, dan hasil kerja yang terukur.

Indikator kualitas kerja dan kuantitas kerja juga menunjukkan performa yang sangat baik, dengan nilai masing-masing 4.33 dan 4.30. Kualitas kerja yang tinggi mencerminkan kompetensi teknis dan ketelitian ASN dalam pelaksanaan tugas, sementara kuantitas kerja yang memadai menunjukkan kemampuan ASN dalam menangani beban kerja secara efisien dan konsisten. Namun demikian, indikator kemandirian memperoleh skor paling rendah, yaitu 4.22, meskipun masih berada dalam kategori sangat baik. Rendahnya skor ini mengindikasikan bahwa ASN cenderung bergantung pada arahan pimpinan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas. Item Y20 mencatat skor terendah sebesar 4.09, yang memperkuat indikasi bahwa inisiatif dan otonomi kerja ASN masih perlu

ditingkatkan agar mereka dapat berperan lebih aktif dan mandiri dalam menjalankan fungsi administratif maupun operasional. Temuan ini memiliki relevansi yang kuat dengan sejumlah penelitian terdahulu yang menyoroti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja di lingkungan militer. Studi oleh Prariyanti dan Subagio (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan militer memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja personel, terutama dalam hal efisiensi dan disiplin kerja. Demikian pula, Safrudin (2024) menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan kinerja melalui motivasi kerja dan budaya organisasi yang mendukung. Sementara itu, Ibnu Adam (2021) menyoroti pentingnya pendekatan kepemimpinan demokratis dalam mendorong partisipasi dan kemandirian personel, khususnya melalui penerapan prinsip musyawarah dan gotong royong dalam konteks situasional leadership. Meskipun subjek dalam penelitian-penelitian tersebut adalah personel militer aktif, sedangkan penelitian ini berfokus pada ASN, keduanya berada dalam struktur organisasi militer yang memiliki karakteristik kepemimpinan dan budaya kerja yang serupa. Oleh karena itu, hasil penelitian ini tetap relevan dan mendukung temuan-temuan sebelumnya. Secara keseluruhan, penelitian ini memperkuat pemahaman bahwa gaya kepemimpinan berperan krusial dalam membentuk kinerja ASN di lingkungan militer. Gaya kepemimpinan militer terbukti efektif dalam menciptakan struktur kerja yang disiplin dan efisien. Namun, untuk meningkatkan aspek kemandirian ASN, pendekatan yang lebih memberdayakan dan partisipatif perlu dipertimbangkan. Penyesuaian gaya kepemimpinan yang mengakomodasi kebutuhan ASN generasi muda akan ruang

inisiatif dan pengambilan keputusan dapat menjadi strategi penting dalam meningkatkan kinerja secara menyeluruh.

4.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Militer terhadap Kinerja ASN

Hasil analisis regresi linier sederhana pada tabel 4.21 menunjukkan bahwa kepemimpinan militer memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN, dengan nilai koefisien regresi $\beta = 0.743$ dan tingkat signifikansi $p < 0.05$. Korelasi sebesar 0.740 menunjukkan hubungan yang kuat antara variabel kepemimpinan dan kinerja ASN, dengan kontribusi sebesar 54.8% terhadap variasi kinerja. Temuan ini mendukung teori manajemen kinerja oleh Mangkunegara (2005), yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan faktor eksternal yang berperan penting dalam membentuk perilaku dan hasil kerja individu. Dalam konteks Kodam XIII/Merdeka, gaya kepemimpinan yang komunikatif dan memotivasi terbukti mampu meningkatkan indikator kinerja seperti ketepatan waktu (mean 4.49) dan efektivitas kerja. Namun, aspek kemandirian ASN menunjukkan skor yang lebih rendah (mean 4.22). Hal ini dapat dimaknai sebagai peluang untuk memperkuat kapasitas ASN dalam hal inisiatif dan pengambilan keputusan mandiri. Pendekatan kepemimpinan yang lebih memberdayakan (empowering) dapat menjadi solusi untuk mendorong ASN agar lebih mandiri dan bertanggung jawab dalam pelaksanaan tugas.

4.3.4 Strategi Implementasi Kepemimpinan yang Efektif

Dalam struktur organisasi militer seperti Kodam XIII/Merdeka, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh perwira menengah memiliki karakteristik yang khas, yaitu bersifat hierarkis, tegas, dan berorientasi pada komando. Gaya ini

merupakan bagian dari sistem kepemimpinan yang telah terbangun secara institusional dan berfungsi untuk menjaga ketertiban, efektivitas, serta kesinambungan pelaksanaan tugas. Kepemimpinan komando ini juga sesuai dengan ketentuan dalam Undang-Undang yang berlaku di lingkungan militer, di mana pimpinan memiliki otoritas penuh dalam memberikan instruksi dan mengambil keputusan strategis. Tujuan utama dari gaya kepemimpinan ini adalah untuk memastikan bahwa seluruh personel, termasuk ASN yang berada di bawah struktur militer, dapat menjalankan tugas secara disiplin dan terarah.

Namun demikian, penerapan gaya komando tidak serta-merta menciptakan tekanan psikologis bagi ASN. Dengan pendekatan yang tepat, ASN tetap dapat bekerja secara optimal tanpa merasa tertekan. Hal ini dapat dicapai melalui penciptaan lingkungan kerja yang suportif, komunikasi yang terbuka, serta pemberian apresiasi terhadap kinerja individu. Pimpinan yang mampu menggabungkan ketegasan dengan empati akan lebih efektif dalam membangun hubungan kerja yang sehat dan produktif. Pendekatan seperti ini memungkinkan ASN untuk merasa dihargai dan didukung, sehingga mereka dapat menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab dan motivasi.

Di era digital saat ini, kemampuan ASN untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi menjadi aspek penting dalam mendukung kinerja. Transformasi digital menuntut ASN untuk memiliki literasi teknologi yang memadai, agar mampu mengoperasikan sistem informasi, memanfaatkan perangkat kerja berbasis digital, serta mengikuti perkembangan kebijakan berbasis teknologi. Oleh karena itu, strategi implementasi kinerja sangat baik harus

mencakup pelatihan teknologi informasi, penggunaan sistem digital dalam pelaksanaan tugas, serta integrasi perangkat kerja berbasis teknologi. Langkah ini tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja, tetapi juga memperkuat daya saing ASN dalam menghadapi tantangan birokrasi modern.

Meskipun gaya kepemimpinan yang diterapkan bersifat otokratis, pendekatan persuasif tetap dapat dilakukan oleh pimpinan dalam membimbing bawahan. Pendekatan ini melibatkan pemberian motivasi, penjelasan yang konstruktif, serta pelibatan ASN dalam proses pengambilan keputusan yang relevan. Dengan demikian, ASN tidak hanya menjalankan tugas secara mekanis, tetapi juga memahami tujuan dan manfaat dari setiap pekerjaan yang dilakukan. Strategi ini diharapkan mampu menjaga stabilitas kinerja yang sangat baik, sekaligus mendorong peningkatan kualitas kerja ASN secara berkelanjutan. Integrasi antara gaya kepemimpinan komando dan pendekatan persuasif menjadi kunci dalam menciptakan sistem kerja yang efektif, adaptif, dan berorientasi pada hasil.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

1. Gaya kepemimpinan di Kodam XIII/Merdeka didominasi oleh model otokrasi atau kepemimpinan militer yang tegas dan hierarkis. Meskipun keputusan bersifat mutlak dan tidak dapat diubah, pimpinan tetap menunjukkan kebijaksanaan dalam pelaksanaan tugas melalui komunikasi yang efektif dan motivasi yang tinggi, sehingga bawahan tetap merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja secara optimal.
2. Kinerja ASN berada dalam kategori sangat baik, terutama dalam hal ketepatan waktu dan efektivitas kerja. Namun, aspek kemandirian masih perlu ditingkatkan karena ASN cenderung bergantung pada arahan pimpinan.
3. Gaya kepemimpinan militer berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN, dengan kontribusi yang cukup besar terhadap pencapaian kerja mereka.
4. Strategi implementasi kinerja sangat baik di lingkungan Kodam XIII/Merdeka dilakukan dengan mempertahankan gaya kepemimpinan komando yang tegas, namun tetap memberi ruang bagi ASN untuk bekerja tanpa tekanan. Melalui pendekatan persuasif dan adaptasi teknologi digital, pimpinan dapat mendorong ASN untuk terus meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, penulis memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Disarankan untuk terus mengembangkan gaya kepemimpinan otokrasi yang responsif terhadap dinamika generasi dan situasi kerja.
2. Perlu adanya program pemberdayaan ASN yang mendorong kemandirian kerja, seperti pelatihan pengambilan keputusan, manajemen waktu, dan pengembangan inisiatif kerja.
3. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengeksplorasi faktor-faktor lain yang memengaruhi kinerja ASN secara lebih luas, seperti budaya organisasi, sistem penghargaan, dan lingkungan kerja, guna memperkaya perspektif akademik dan praktis.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrews, J. (2020). *Military Leadership in Pursuit of Excellence*. Washington: Defense Leadership Press.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ardana, I. K., & Mujiati, N. (2022). Dalam Rostini, dkk. (Ed.), **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Bandung: Alfabeta.
- Ballou, R. H. (2004). *Business Logistics/Supply Chain Management*. New Jersey: Pearson Education.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bernard, H. R. (2012). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Drucker, P. F. (2006). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperBusiness.
- Fattah, N. (2017). **Teori Kepemimpinan dalam Organisasi**. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Fayol, H. (1916). Dalam Wijaya, T. (2021). **Dasar-Dasar Manajemen**. Jakarta: Salemba Empat.
- Griffin, R. W. (2020). *Management*. Boston: Cengage Learning.
- Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2018). *Leadership: A Communication Perspective*. Long Grove: Waveland Press.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heizer, J., & Render, B. (2014). *Operations Management*. New Jersey: Pearson Education.
- Kartika, D. (2010). **Kepemimpinan Adaptif dalam Organisasi Militer**. Jakarta: Gramedia.
- Klein, G. (1998). *Sources of Power: How People Make Decisions*. Cambridge: MIT Press.

- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1984). *Principles of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Kurniawan, A. (2020). **Manajemen Modern**. Yogyakarta: Deepublish.
- Mangkunegara, A. P. (2005). **Evaluasi Kinerja SDM**. Bandung: Refika Aditama.
- Mary Parker Follett. (1941). Dalam Kurniawan, A. (2020). **Manajemen Modern**. Yogyakarta: Deepublish.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2017). *Organizational Behavior*. Boston: Cengage Learning.
- Munajat, A. (2021). **Kepemimpinan Efektif dalam Organisasi**. Bandung: Alfabeta.
- Nawawi, H. (1995). **Kepemimpinan yang Efektif**. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Prabowo Subianto, J. T. (Purn.). **Kepemimpinan Militer (Buku 1)**. PT. Media Pandu Bangsa.
- Riduwan. (2009). **Dasar-Dasar Statistika**. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management*. Boston: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Boston: Pearson.
- Rohman, A. (2017). **Prinsip-Prinsip Manajemen**. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. (2011). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Bandung: Mandar Maju.
- Siregar, S. (2011). **Statistik Parametrik untuk Penelitian Kuantitatif**. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Sugiyono. (2010). **Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D**. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). **Statistika untuk Penelitian**. Bandung: Alfabeta.
- Suliyanto. (2009). **Metode Penelitian Bisnis**. Yogyakarta: Andi.

- Aldiansyah, Y. A., dkk. (2024). **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Anggota Korps Marinir TNI AL Cilandak Divisi Persenjataan.** *Jurnal Manajemen Pertahanan*, 12(1), 45–58.
- Budi Santosa & Sugiyono. (2025). **Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Studi Kasus Lingkungan Staf Logistik TNI.** *Jurnal Ilmu Administrasi*, 13(2), 77–89.
- Cox, T., & Blake, S. (1991). *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness.* *Academy of Management Executive*, 5(3), 45–56.
- Dewi, R., dkk. (2022). **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.** *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(1), 23–34.
- Garcia, M., & Thompson, R. (2022). *Motivational Leadership in Military Units.* *Journal of Defense Management*, 8(2), 112–124.
- Hidayat, R., & Banten, A. (2020). **Gaya Kepemimpinan dalam Organisasi Pendidikan.** *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 5(1), 33–42.
- Ibnu Adam. (2021). **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Personel Komando Daerah.** *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 101–115.
- Lee, J., & Kim, H. (2023). *Communication Effectiveness in Military Leadership.* *International Journal of Military Studies*, 11(3), 88–102.
- Mulyani, S., & Santoso, D. (2023). Ketepatan Waktu dalam Kinerja ASN. *Jurnal Administrasi Publik*, 14(1), 56–67.
- Nguyen, T., et al. (2023). *Leadership and Performance in Public Sector Organizations.* *Journal of Public Administration*, 19(2), 134–150.
- Prariyanti D. Yuliasti & Subagio, M. (2023). **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Personel di Koopsau I.** *Jurnal Manajemen Strategis*, 10(1), 65–78.
- Prasetyo, A., dkk. (2022). **Pengaruh Military Participative Leadership terhadap Kinerja Personel melalui Organization Commitment dan Remunerasi.** *Jurnal Kepemimpinan Militer*, 7(2), 90–105.
- Prihatin Budi Susanto, dkk. (2024). **Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Anggota Pusat Peralatan TNI AD.** *Jurnal Manajemen Pertahanan*, 11(1), 33–47.

- Putri, R., & Wibowo, A. (2021). **Kemandirian ASN dalam Pelaksanaan Tugas.** *Jurnal Ilmu Administrasi*, 9(2), 77–89.
- Rahman, A., & Lestari, D. (2022). **Efektivitas Kerja dalam Pelayanan Publik.** *Jurnal Administrasi Negara*, 13(1), 45–59.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (2022). Disiplin Kerja dalam Organisasi Publik. *Journal of Organizational Behavior*, 43(1), 12–25.
- Rodriguez, M., & Wang, L. (2021). ***Decision-Making Under Pressure in Military Leadership.*** *Defense Strategy Journal*, 6(3), 99–112.
- Sari, D., & Putra, B. (2021). **Kualitas Kinerja ASN dalam Organisasi Pemerintah.** *Jurnal Kinerja*, 8(2), 55–70.
- Simarmata, J., dkk. (2021). **Kepemimpinan dalam Organisasi Publik.** Medan: USU Press.
- Smith, J., & Brown, K. (2022). ***Adaptive Leadership in Military Contexts.*** *Journal of Leadership Studies*, 14(1), 23–39.

No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)
1	Pemimpin menyesuaikan pendekatan dengan situasi					
2	Pemimpin memahami kebutuhan bawahan					
3	Pemimpin fleksibel dalam pendekatan kepemimpinan					
4	Pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan					
5	Pemimpin menyesuaikan gaya dengan karakteristik tim					
6	Perintah disampaikan dengan jelas					
7	Informasi mudah dipahami					

	bawahan					
8	Komunikasi mencegah miskomunikasi					
9	Pemimpin mendengarkan masukan bawahan					
10	Komunikasi mendukung koordinasi antar-unit					
11	Keputusan dibuat tepat waktu					
12	Keputusan efektif di bawah tekanan					
13	Pemimpin mengevaluasi informasi dengan cepat					
14	Keputusan mendukung tujuan misi					
15	Keputusan meminimalkan risiko					
16	Pemimpin memberikan pelatihan rutin					
17	Pemimpin memotivasi bawahan					
18	Pemimpin membangun semangat juang					
19	Pemimpin memberikan bimbingan teknis					
20	Pemimpin menanamkan disiplin					

B. Variabel Kinerja (Y)

	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)
1	Hasil kerja akurat dan teliti					
2	Hasil kerja memenuhi standar organisasi					
3	Pekerjaan bebas dari kesalahan					
4	Hasil kerja memuaskan atasan					
5	Pekerjaan mencerminkan profesionalisme					
6	Produktivitas kerja tinggi					
7	Jumlah tugas yang diselesaikan tepat					
8	Pekerjaan selesai dalam jumlah besar					
9	Kontribusi terhadap target tim					
10	Tugas selesai sesuai tenggat waktu					
11	Tidak menunda-nunda pekerjaan					

12	Ketepatan waktu mendukung operasional					
13	Ketepatan waktu dalam pelaksanaan tugas					
14	Pekerjaan memberikan dampak positif					
15	Pekerjaan efisien dan tepat sasaran					
16	Pekerjaan mendukung misi Kodam					
17	Bekerja tanpa pengawasan berlebihan					
18	Mengambil inisiatif dalam tugas					
19	Menyelesaikan tugas secara mandiri					
20	Mengatasi tantangan tanpa bantuan berlebih					

Lampiran 2 Skor Kepemimpinan Militer (X)

Mentitas Responden	SKOR KEPEMIMPINAN MILITER (X)																				Skor
	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x18	x19	x20	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
4	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	95
5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	84
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	94
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	5	93
8	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	87
9	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	90
10	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	75
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
12	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	86
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	79
14	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	78
15	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	5	4	81
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
18	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	4	5	5	4	5	4	4	5	89
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	79
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
21	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	93
22	4	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	90
23	5	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	90
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
26	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	99
27	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	95
28	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	96
29	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	94
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	78
31	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	77
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	78
33	4	4	5	3	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	5	5	80
34	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	1	4	4	4	4	4	5	4	5	82
35	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	95

Lampiran 3 Skor Kinerja ASN (Y)

Mentitas Responden	SKOR KINERJA (Y)																				Skor
	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10	y11	y12	y13	y14	y15	y16	y17	y18	y19	y20	
1	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	97
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
4	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	96
5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	77
6	5	5	3	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	90
7	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	77
8	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	77
9	5	5	3	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	91
10	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	78
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
12	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	82
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
14	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	74
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
18	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	86
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
21	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	90
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	99
23	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	3	81
24	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	91
25	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	93
26	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	97
27	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	97
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
29	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	91
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
31	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	78
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
33	4	4	2	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	86
34	4	4	2	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	79
35	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	94

Lampiran 4 Tabel Nilai t

d.f.	TINGKAT SIGNIFIKANSI						
Dua Sisi	20%	10%	5%	2%	1%	0,2%	0,1%
Satu Sisi	10%	5%	2,5%	1%	0,5%	0,1%	0,05%
1	3,078	6,314	12,706	31,821	63,657	318,309	636,619
2	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925	22,327	31,599
3	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841	10,215	12,924
4	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604	7,173	8,610
5	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032	5,893	6,869
6	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707	5,208	5,959
7	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499	4,785	5,408
8	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355	4,501	5,041
9	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250	4,297	4,781
10	1,422	1,812	2,228	2,764	3,169	4,144	4,587
11	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106	4,025	4,442
12	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055	3,930	4,318
13	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012	3,852	4,221
14	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977	3,787	4,140
15	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947	3,733	4,073
16	1,342	1,746	2,120	2,583	2,921	3,686	4,015
17	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898	3,646	3,965
18	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878	3,610	3,922
19	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861	3,579	3,883
20	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845	3,552	3,850
21	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831	3,527	3,819
22	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819	3,505	3,792
23	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807	3,485	3,768
24	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797	3,467	3,745
25	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787	3,450	3,725
26	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779	3,435	3,707
27	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771	3,421	3,690
28	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763	3,408	3,674
29	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756	3,396	3,659
30	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750	3,385	3,646
31	1,309	1,696	2,040	2,453	2,744	3,425	3,633
32	1,309	1,694	2,042	2,449	2,738	3,365	3,622
33	1,308	1,692	2,035	2,445	2,733	3,356	3,611
34	1,307	1,691	2,032	2,441	2,728	3,348	3,601

35	1,306	1,690	2,030	2,438	2,724	3,340	3,591
36	1,306	1,688	2,028	2,434	2,719	3,333	3,582
37	1,305	1,687	2,026	2,431	2,715	3,326	3,574
38	1,304	1,686	2,024	2,429	2,712	3,319	3,566
39	1,304	1,685	2,023	2,426	2,708	3,313	3,558
40	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704	3,307	3,551

**Lampiran 5 Tabel Statistik R Product Moment (Tingkat Signifikansi 5 %
DF=N-2**

N/2	R	N	R	N	r
3	0.997	27	0.381	55	0.276
4	0.950	28	0.374	60	0.254
5	0.878	29	0.367	65	0.244
6	0.811	30	0.361	70	0.235
7	0.754	31	0.355	75	0.267
8	0.707	32	0.349	80	0.220
9	0.666	33	0.344	85	0.213
10	0.632	34	0.339	90	0.207
11	0.602	35	0.334	95	0.202
12	0.576	36	0.329	100	0.195
13	0.553	37	0.325	125	0.176
14	0.532	38	0.320	150	0.159
15	0.514	39	0.316	175	0.148
16	0.497	40	0.312	200	0.138
17	0.482	41	0.308	300	0.113
18	0.468	42	0.304	400	0.098
19	0.456	43	0.301	500	0.088
20	0.444	44	0.297	600	0.080
21	0.433	45	0.294	700	0.074
22	0.423	46	0.291	800	0.070
23	0.413	47	0.288	900	0.065
24	0.404	48	0.284	1000	0.062
25	0.396	49	0.281		
26	0.388	50	0.279		