

## **PENGARUH PROSES PENDIDIKAN DI AAL TERHADAP KEMAMPUAN KEPEMIMPINAN LAPANGAN PERWIRA REMAJA DI TEMPAT PENUGASAN DENGAN PERFORMANCE SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**Dian Tri Hutanto (hutantodian@yahoo.com)**  
**Direktorat Pendidikan Akademi Angkatan Laut**  
**Prasetyo Hadi (pras\_upnjatim@yahoo.com)**  
**Pascasarjana UPN "Veteran" Jawa Timur**

### **Abstract**

Some researches of education elements have been greatly worked out in the educational institutions, yet the researches have been rarely conducted in Indonesian Military Training Institutions. This research is aimed to prove that there is a positive influence of the Indonesian Naval Academy training process on the junior officer's field leadership ability as the Indonesian Naval Academy graduates. And this research is particularly to prove that the performance of junior officers as resulted from Indonesian Naval Academy training is capable of being an intervening variable between the training and the ability of field leadership. The populations of this research are junior officers graduated from Indonesian Naval Academy in 2009, 2010 and 2011 serving in eastern fleet and 1<sup>st</sup> Marine Division. The method of sampling is a proportional simple random sampling by 132 samples. The complexity of interrelation occurred between variables make variant of *Partial Least Square* based *Structural Equation Modeling* as a mean to prove a proposed hypotesa. The eventual conclusions are that educational variable in Indonesian Naval Academy has positive and significant influences on junior officer's performances; performance variable has positive and significant influences on the ability of field leadership; educational variable has positive and significant influences on the ability of field leadership; field performance as previously played a role as intervening variable (between) has changed the role to be a moderating variable (amplifying), and the ability of junior officer's field leadership in the workplace will be better if it is achieved from indirect interrelation between educational variable in Indonesian Naval Academy and the ability of junior officer's field leadership with moderating performance variable in the workplace.

Keywords : training in Indonesian Naval Academy, performance, ability of field leadership performance.

### **PENDAHULUAN**

TNI Angkatan Laut adalah matra pertahanan negara yang penuh dengan teknologi (*heavy technology*). Di dalam organisasi baju abu-abu ini bukan manusia yang dipersenjatai akan tetapi persenjataan yang diawaki. Pengawakan persenjataan ini tentunya dengan kualifikasi dan tanggung jawab tertentu. Beban tanggung jawab yang diemban oleh TNI AL memerlukan sistem pendidikan sumber daya manusia yang baik dan profesional. Pendidikan di TNI Angkatan Laut bertujuan untuk mendidik prajurit-prajurit matra laut yang cakap dan profesional di bidangnya sehingga mampu untuk mengawaki berbagai peralatan canggih di TNI AL dalam Sistem Senjata Armada Terpadu (SSAT). SSAT terdiri dari 4 komponen, yaitu KRI (Kapal Perang Republik Indonesia), Pesawat udara, Marinir dan Pangkalan Angkatan Laut. Keempat komponen tersebut saling berkaitan dan saling mendukung.

Pendidikan di TNI Angkatan Laut tersebut terbagi sesuai dengan strata kepangkatan hasil didiknya. Akademi TNI Angkatan Laut adalah lembaga pendidikan militer yang berkewajiban untuk mendidik putra-putra pilihan bangsa menjadi perwira-perwira muda matra laut berpangkat letnan dua yang profesional dan berkompeten di bidangnya. Penyelenggaraan sistem pendidikan AAL berpedoman pada 3 (tiga) unsur dasar pendidikan militer yaitu pengajaran, pelatihan dan pengasuhan. Sistem pendidikan tersebut diharapkan para perwira remaja lulusan AAL telah mampu dan siap untuk bertugas di tempat

penugasan dengan baik. Mampu disini mengandung pengertian profesional dan berkompeten di bidangnya serta mampu dan siap untuk memimpin anak buahnya sesuai dengan tugas dan jabatan yang diembannya. Para perwira muda tersebut pada umumnya berusia antara 23 – 29 tahun. Usia tersebut adalah usia yang masih sangat muda ditinjau dari pengalaman dan kedewasaan. Fenomena yang muncul adalah adanya beberapa kelemahan para perwira tersebut dalam menguasai anak buahnya. Daftar usia lulusan AAL tersebut sebagaimana tercantum dalam tabel 1 berikut.

Tabel 1. Daftar usia lulusan AAL per tahun lulus.

Lulusan tahun	Usia (tahun)							Jml
	23	24	25	26	27	28	29	
Th 2011	60	91	40	21	4	-	-	216
Th 2010	3	69	66	39	16	5	-	198
Th 2009	-	-	53	65	36	22	3	179
Jumlah	63	160	159	125	56	27	3	593

Perwira muda adalah pemimpin satuan-satuan terkecil di satuan kerja TNI AL, dengan demikian kepemimpinan lapangan menjadi hal dasar yang harus dimiliki oleh perwira muda tersebut, karena para perwira muda tersebut akan langsung memiliki anak buah yang jauh lebih dewasa, lebih berpengalaman dan sudah berkeluarga. Pendekatan kepemimpinan dan kewibawaan yang tepat akan sangat membantu perwira muda tersebut dalam membentuk kepercayaan diri dalam penugasannya. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi, kepemimpinan bukanlah anugerah, namun bisa dipelajari dan dikembangkan oleh siapapun yang akan menjadi pemimpin. Kepemimpinan yang efektif akan mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan sesuai tujuan organisasi.

Pertanyaan yang ingin dijawab dalam tulisan ini adalah, apakah pendidikan yang telah diterima oleh kadet AAL telah menghasilkan Operational Performance Standard perwira muda yang diinginkan dan dibutuhkan di dalam penugasan. Performance tersebut mencakup 3 (tiga) hal utama, yaitu pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*) dan sikap mental (*attitude*), dan dengan Operational Performance Standard yang dimiliki para perwira remaja tersebut, apakah mampu mempengaruhi secara langsung kemampuan kepemimpinan lapangan di tempat penugasannya. Berdasarkan perumusan masalah diatas, tujuan dalam penelitian ini adalah mendapatkan model terbaik yang menunjukkan hubungan antara unsur-unsur pendidikan di AAL dengan performance dan kemampuan kepemimpinan lapangan perwira remaja di tempat penugasan dengan metode pengembangan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis varian dengan Partial Least Square (PLS). Hubungan yang dimaksud adalah hubungan langsung antara pendidikan di AAL terhadap performance, hubungan langsung antara pendidikan di AAL terhadap kemampuan kepemimpinan lapangan dan hubungan tidak langsung antara pendidikan di AAL terhadap kemampuan kepemimpinan di lapangan dengan melalui performance sebagai variabel *intervening* (antara).

### **Pendidikan Di Akademi Angkatan Laut**

Peraturan Kasal No Perkasal / 55 / IX / 2011 tentang Petunjuk Pelaksanaan Penyelenggaraan Pendidikan di AAL menyatakan bahwa Akademi Angkatan Laut sebagai lembaga pendidikan pembentukan Perwira TNI AL tingkat Akademi, mendidik kadet agar menjadi Perwira TNI AL yang profesional serta memiliki kemampuan untuk menggunakan, mengamalkan pengetahuan dan ketrampilan sesuai dengan tuntutan fungsi teknis yang diarahkan pada spektrum pekerjaan dalam penugasan awal di lapangan dan mampu mengembangkan pribadi sebagai kader pemimpin TNI AL.

Di dalam Peraturan Kasal Nomor Perkasal / 56 / IX / 2011 tentang Peraturan Khusus Kadet Akademi TNI Angkatan Laut disebutkan bahwa, AAL menerapkan metode pendidikan yang serasi, berkesinambungan dan terpadu yang meliputi 3 bidang pokok.

a. Pengajaran

Peraturan Kepala Staf Angkatan Laut Nomor: Perkasal / 55 / IX / 2011 tentang Petunjuk Pelaksanaan Penyelenggaraan Pendidikan di Akademi TNI Angkatan Laut menyatakan bahwa pengajaran merupakan metode pelaksanaan pendidikan dalam bentuk kuliah atau tatap muka dan instruksional di kelas dengan sasaran pengenalan/pemahaman/penguasaan ilmu pengetahuan akademis dalam rangka pembentukan kepribadian prajurit pejuang Sapta Marga dengan titik berat pada aspek intelektual/kecerdasan.

b. Pelatihan

Peraturan Kepala Staf Angkatan Laut Nomor: Perkasal / 55 / IX / 2011 tentang Petunjuk Pelaksanaan Penyelenggaraan Pendidikan di Akademi TNI Angkatan Laut menyatakan bahwa pelatihan merupakan metode pelaksanaan pendidikan dalam bentuk aplikasi teori di lapangan dengan sasaran memantapkan pemahaman / penguasaan pengetahuan akademis dalam rangka pembentukan prajurit pejuang Sapta Marga dengan titik berat pada aspek intelektual / keterampilan psikomotor. Pelatihan di AAL terbagi dua macam, yaitu Latihan Praktek dan Praktikum. Latihan praktek adalah kegiatan proses belajar mengajar yang dilaksanakan oleh kadet sebagai kelanjutan dari beberapa pelajaran teori yang telah diterima di kelas dan diaplikasikan di lapangan atau di dalam kelas untuk memperoleh ketangkasan / ketrampilan secara nyata. Sedangkan praktikum adalah kegiatan proses belajar mengajar yang dilaksanakan oleh kadet sebagai kelanjutan satu jenis pelajaran teori untuk memperdalam teori yang telah diperoleh, yang dapat dilaksanakan di kelas, laboratorium atau di lapangan.

c. Pengasuhan

Peraturan Kepala Staf Angkatan Laut Nomor: Perkasal / 55 / IX / 2011 tentang Petunjuk Pelaksanaan Penyelenggaraan Pendidikan di Akademi TNI Angkatan Laut menyatakan bahwa pengasuhan merupakan metode pelaksanaan pendidikan dalam bentuk bimbingan dan penyuluhan dengan sasaran berupa penanaman dan pemantapan nilai-nilai budaya serta penguasaan pengetahuan akademis dalam rangka pembentukan prajurit pejuang Sapta Marga dengan titik berat pada aspek kejujuran, budi pekerti, tingkah laku dan kemampuan dalam mengimplementasikan kepemimpinan dan berorganisasi.

### **Performance Perwira Remaja yang Diharapkan**

Dengan sistem pendidikan seperti yang dijelaskan di atas, sasaran pendidikan di AAL sebagaimana dinyatakan dalam Program Pelaksanaan Pendidikan Kadet Akademi TNI Angkatan Laut Tahun Ajaran 2011/2012 adalah sebagai berikut :

a. Kualifikasi Umum

Lulusan Akademi TNI Angkatan Laut adalah Perwira Pejuang Sapta Marga yang memiliki kemampuan teknik dasar kematraan serta potensi ilmu pengetahuan dan teknologi tertentu agar mampu mengembangkan pribadi sebagai kader pemimpin TNI AL serta karier dalam pengembangannya (Akademi Angkatan Laut, 2011).

b. Kualifikasi Khusus

- 1) Memiliki kemampuan dasar teknis perwira sesuai dengan korps.
- 2) Mampu melaksanakan tugas sesuai dengan jabatannya.
- 3) Memiliki potensi kemampuan ilmu pengetahuan dan teknologi.
- 4) Memiliki kemampuan manajemen sesuai dengan bidangnya.

### **Kepemimpinan dan Kepemimpinan Lapangan**

Kartono (1998) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan tersebut muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis di antara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin.

Dengan demikian pemimpin tersebut ada bila terdapat kelompok atau satu organisasi. Beberapa definisi tentang kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Ordway Tead (dalam *The Art of Leadership*)  
Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang, agar mereka bekerja sama dalam mencapai tujuan yang diinginkan.
- b. George R. Terry (dalam *Principles of Management*)  
Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.
- c. Howard H. Hoyt (dalam *Aspect of Modern Public Administration*)  
Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia dan kemampuan untuk membimbing orang di dalam kelompok.

Sedangkan Freddy Numberi (2010) menyatakan bahwa terdapat empat unsur yang dapat membentuk karakter pemimpin yang baik, yaitu:

- a. Kekuatan Fisik (PQ)
- b. Kecerdasan Otak (IQ)
- c. Stabilitas Emosi (EQ)
- d. Kecerdasan Spiritual (SQ)

Adapun William N. Plamondon (2000) mensyaratkan tiga jenis kemampuan yang harus dimiliki oleh pemimpin, yaitu:

- a. Technical skill.
- b. Human skill.
- c. Conceptual skill.

Kartono (1998) menyatakan bahwa pemimpin formal adalah orang yang oleh organisasi/lembaga tertentu ditunjuk sebagai pemimpin, berdasarkan keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku suatu jabatan dalam struktur organisasi, dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya, untuk mencapai sasaran organisasi. Pemimpin formal mendapatkan legitimasi kekuasaannya oleh organisasi formal pada periode dan masa jabatan tertentu. Pada sisi lain, seorang pemimpin formal yang baru masuk ke dalam organisasi harus berjuang untuk mendapatkan pengakuan dan penghormatan dari anak buah yang baru dikenalnya. Pengakuan ini sangat penting agar dapat melaksanakan tugasnya di organisasi tersebut dengan efektif.

Akademi Angkatan Laut adalah lembaga pendidikan militer kedinasan pemerintah. Artinya adalah semua lulusan dari AAL akan mendapatkan jabatan penugasan di lingkungan militer TNI AL. Dengan demikian perwira remaja tersebut merupakan pemimpin formal. Satu tahap yang masih harus diperjuangkan untuk didapatkan oleh perwira tersebut adalah pengakuan dan eksistensinya di dalam organisasi sehingga akan menjadi pemimpin yang lengkap baik formal maupun non formal. Seorang perwira militer diharapkan dapat menjadi pemimpin yang bijaksana dalam menjalankan peran dan fungsinya.

Budiman (2012) mendefinisikan Kepemimpinan militer sebagai seni dan kecakapan dalam mempengaruhi dan membimbing orang yang dipimpin/bawahan sehingga yang dipimpin tumbuh kemauan, kepercayaan, ketaatan, rasa hormat dan kerjasama secara ikhlas yang diperlukan dalam mengemban tugas dengan alat atau waktu secara efektif dan efisien, namun terdapat keserasian antara kelompok/satuan dengan tujuan perorangan.

Kepemimpinan militer memiliki kekhususan dan berbeda dengan kepemimpinan perusahaan atau organisasi massa, organisasi politik atau organisasi lainnya. Perbedaannya terletak pada organisasi, kehidupan kemiliteran para prajurit dan tugas-tugasnya yang sangat spesifik. Dalam organisasi militer, para prajurit bawahan bukanlah orang yang direkrut dan digaji oleh atasannya melainkan oleh negara. Siapapun yang menjabat sebagai atasan, umumnya tidak bisa memilih siapa-siapa yang akan dijadikan bawahannya, dia harus menerima siapapun yang ditetapkan oleh organisasi tentara sebagai bawahannya,

sehingga ia tidak memiliki pilihan, kecuali harus mampu memimpin dan membina para prajurit bawahannya dalam kondisi dan situasi apapun.

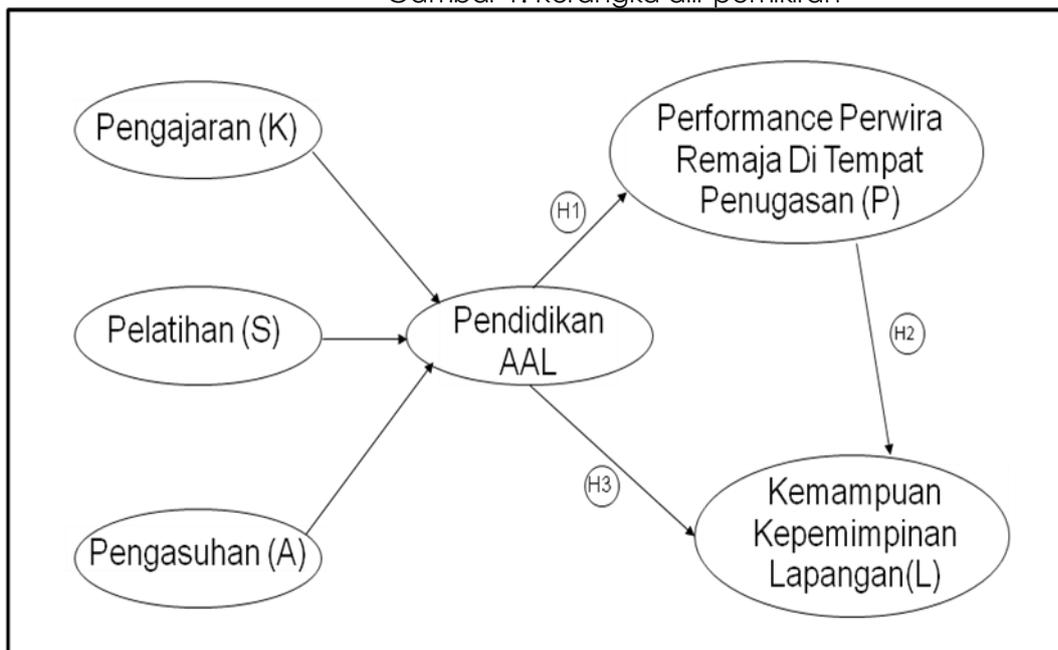
Pada organisasi TNI, dikenal kepemimpinan langsung dan tidak langsung. Kepemimpinan langsung atau kepemimpinan tatap muka (*face to face leadership*), adalah kepemimpinan yang dilaksanakan mulai dari tingkat regu, peleton dan kompi sampai dengan batalyon. Jika diambil analoginya hal ini sama dengan kepemimpinan mulai dari tingkat divisi, departemen sampai dengan KRI. Kepemimpinan langsung inilah yang disebut sebagai kepemimpinan lapangan.

Kepemimpinan lapangan dapat digambarkan sebagai kepemimpinan yang mengetahui dengan tepat apa tugasnya, sehingga sadar sepenuhnya apa yang akan dihadapi dan dilaksanakan serta mengetahui dengan tepat bagaimana melaksanakannya. Oleh karena itu biasanya kepemimpinan lapangan hanya diterapkan pada kesatuan kecil, dimana permasalahan tugasnya relatif sederhana, sehingga dapat dikuasai dengan tepat tanpa tergantung kepada staf.

Kepemimpinan lapangan adalah kepemimpinan yang peduli, yaitu pemimpin yang memiliki kepedulian terhadap anak buah baik dalam hubungan tugas organisasi maupun permasalahan keluarganya (Akademi TNI Angkatan Laut, 2009). Kepemimpinan lapangan juga mensyaratkan keteladanan dari pemimpin sehingga menjadi contoh dan teladan bagi anak buah. Kepemimpinan lapangan di Angkatan Laut mempunyai ciri yang berdasar pada kekhasan tempat tugasnya. Kekhasan tersebut antara lain, keterbatasan ruangan gerak bagi anak buah kapal, kondisi operasi yang ekstrim, jam kerja yang panjang bila kapal berlayar dan standar kemiliteran yang harus dipenuhi. Dalam kehidupan tersebut ABK dituntut kepatuhan, kepercayaan diri, respek dan kemauan keras untuk kerja sama agar kapal perangnya memiliki keandalan yang tinggi.

Kepemimpinan di lapangan ini menjadi sangat penting bagi para perwira remaja karena sebagai perwira yang baru saja lulus dari AAL, mereka akan mendapatkan tempat penugasan di lapangan. Lapangan yang dimaksud disini adalah kapal-kapal perang dan satuan-satuan tempur marinir. Dengan demikian tugas yang akan diemban juga merupakan tugas-tugas lapangan, dan bukan tugas-tugas administratif.

Gambar 1. Kerangka alir pemikiran



## Hipotesis Penelitian

Dengan demikian, berdasarkan kerangka pemikiran, penelitian ini dapat dirumuskan ke dalam tiga hipotesis penelitian sebagai berikut :

- Pendidikan di AAL secara positif berpengaruh terhadap performance lulusan AAL sebagai perwira remaja di tempat penugasan.
- Performance lulusan AAL sebagai perwira remaja di tempat penugasan secara positif berpengaruh terhadap kemampuan kepemimpinan lapangan.
- Pendidikan di AAL secara positif berpengaruh terhadap kemampuan kepemimpinan lapangan.

## METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah para perwira remaja lulusan AAL tahun 2009, 2010 dan 2011 yang berdinasi di Koarmatim serta Pasmari 1.

Tabel 2. Lulusan AAL 2009 – 2011 yang berdinasi di Surabaya.

No	Lulusan Tahun	Jumlah Paja	Penugasan Surabaya	
			Armatim	Pasmari 1
1.	2011	216	81	20
2.	2010	198	75	18
3.	2009	179	72	17
	Total	593	283	

Dari masing-masing angkatan tersebut diambil sampel 44 orang sehingga totalnya berjumlah 132 orang yang langsung menjadi sampel penelitian. Penentuan sampel dilakukan berdasarkan teknik *proporsional simple random sampling* yaitu pengambilan sampel secara proporsional berdasarkan jumlah populasi target yang ada di Koarmatim dan Pasmari 1.

## HASIL PENELITIAN

Dari hasil penelitian tercermin pada tabel berikut ini:

Tabel 3. Outer Loading (Mean, Stdev, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
P1 <- performance	0.7934	0.7892	0.0362	0.0362	21.8988
P2 <- performance	0.8088	0.8088	0.0350	0.0350	23.1262
P3 <- performance	0.7993	0.7984	0.0269	0.0269	29.7257
P4 <- performance	0.8228	0.8232	0.0276	0.0276	29.8441
L1 <- kepemimpinan	0.7422	0.7432	0.0322	0.0322	23.0366
L2 <- kepemimpinan	0.7295	0.7270	0.0350	0.0350	20.8157
L3 <- kepemimpinan	0.6969	0.6919	0.0434	0.0434	16.0609
L4 <- kepemimpinan	0.7952	0.7927	0.0315	0.0315	25.2285
L5 <- kepemimpinan	0.7488	0.7449	0.0340	0.0340	22.0156
L6 <- kepemimpinan	0.7233	0.7229	0.0283	0.0283	25.5855
L7 <- kepemimpinan	0.7751	0.7699	0.0361	0.0361	21.4894
L8 <- kepemimpinan	0.7657	0.7678	0.0304	0.0304	25.2224

Tabel 4. Composite Reliability dan Cronbachs Alpha

	Composite Reliability	Cronbachs Alpha	Kesimpulan
Kepemimpinan	0,9101	0,8871	Reliabilitas Baik
Performance	0,8813	0,8204	Reliabilitas Baik

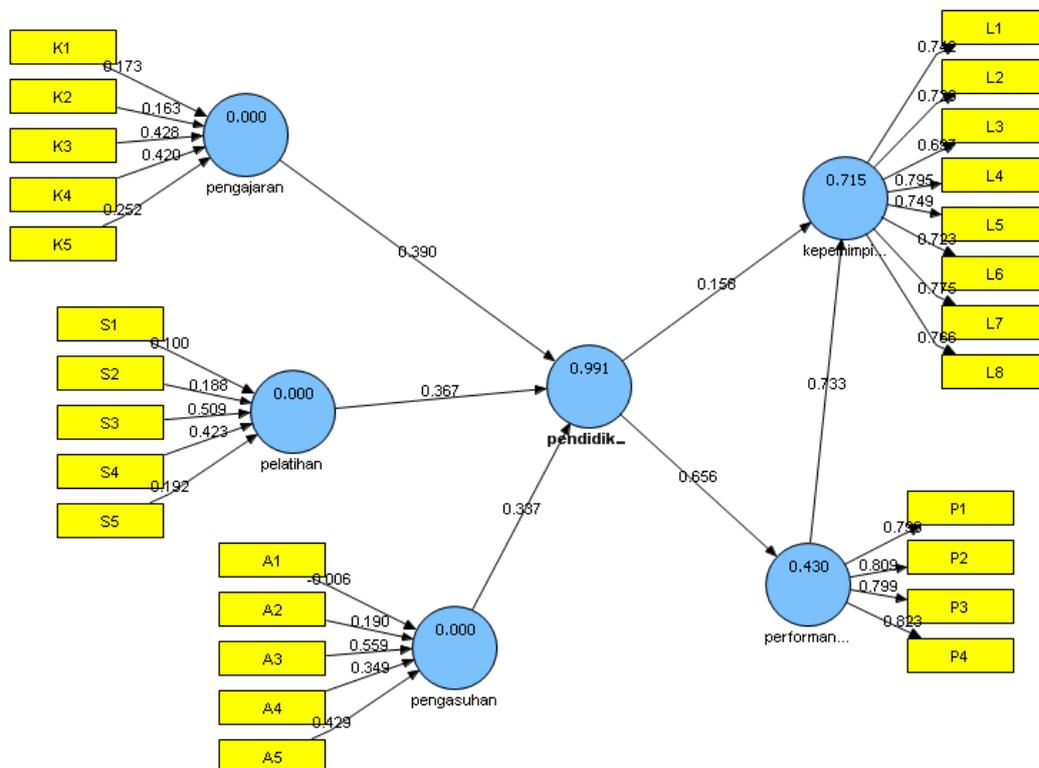
Tabel 5. AVE dan Akar AVE

	AVE	akar AVE
Kepemimpinan	0,5590	0,7477
Performance	0,6499	0,8061

Tabel 6. R-square

	R Square
Pendidikan	0,9914
Performance	0,4298
Kepemimpinan	0,7149

Gambar 2. Kurva Uji Kausalitas



Tabel 7. *Path Coefficients*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
pendidikan -> performance	0.6556	0.6737	0.0609	0.0609	10.7742
performance -> kepemimpinan	0.7332	0.7250	0.0664	0.0664	11.0476
pendidikan -> kepemimpinan	0.1583	0.1669	0.0741	0.0741	2.1366

## Pembahasan

### Pembentuk Variabel Laten

Dari frekuensi jawaban setuju dan sangat setuju, dapat dilihat bahwa angka frekuensi menunjukkan persepsi responden pada saat penelitian dan angka faktor loading menunjukkan apa yang seharusnya menjadi perhatian bagi organisasi untuk perbaikan ke depan. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pada saat penelitian responden lebih memperhatikan metode pengajaran yang dilaksanakan di AAL, sedangkan untuk ke depannya responden lebih memperhatikan alins dan alongins yang digunakan dalam pengajaran di AAL. Oleh karena itu Akademi TNI AL harus lebih memperhatikan kondisi alins dan alongins yang digunakan sehingga terjadi peningkatan kualitas hasil pendidikan.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pada saat penelitian responden lebih memperhatikan kurikulum pelatihan yang dilaksanakan di AAL, sedangkan untuk ke depannya responden lebih memperhatikan alins dan alongins yang digunakan dalam pelatihan di AAL. Oleh karena itu Akademi TNI AL harus lebih memperhatikan kondisi alins dan alongins yang digunakan dalam pelatihan sehingga terjadi peningkatan kualitas hasil pendidikan.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pada saat penelitian responden lebih memperhatikan metode pengasuhan yang dilaksanakan di AAL, sedangkan untuk ke depannya responden lebih memperhatikan alins dan alongins yang digunakan dalam pengasuhan di AAL. Oleh karena itu Akademi TNI AL harus lebih memperhatikan kondisi alins dan alongins yang digunakan dalam pengasuhan sehingga terjadi peningkatan kualitas hasil pendidikan.

#### 1. Pengaruh Pendidikan di AAL terhadap Performance

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa hipotesis pertama, yaitu Pendidikan di AAL secara positif berpengaruh terhadap performance lulusan AAL sebagai perwira remaja di tempat penugasan telah terbukti kebenarannya. Hal ini berarti bahwa semakin baik kualitas pendidikan di AAL maka performance lulusan AAL juga semakin baik. Lulusan AAL yang mendapatkan pendidikan dengan kualitas yang baik cenderung akan lebih percaya diri dalam memasuki dunia penugasan yang sesungguhnya. Kepercayaan diri yang tumbuh ini akan sangat membantu lulusan atau perwira remaja tersebut untuk menunjukkan performance dan kinerjanya di lapangan penugasan. Hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan bagi Akademi TNI Angkatan Laut untuk memperbaiki dan meningkatkan beberapa bidang pada variabel pendidikan, yaitu pengajaran, pelatihan dan pengasuhan yang masih belum baik dan belum memenuhi syarat.

#### 2. Pengaruh Performance terhadap Kemampuan Kepemimpinan Lapangan

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa hipotesis kedua, yaitu Performance lulusan AAL sebagai perwira remaja di tempat penugasan secara positif berpengaruh terhadap kemampuan kepemimpinan lapangan telah terbukti kebenarannya. Hal ini berarti bahwa semakin baik kualitas performance lulusan AAL di tempat penugasan maka semakin baik juga kemampuan kepemimpinannya. Hasil ini sesuai dengan Numberi (2010) yang menyatakan bahwa untuk mencapai kepemimpinan yang berprinsip memerlukan latihan dan pengalaman yang terus-menerus. Latihan dan pengalaman sangat penting untuk mendapatkan perspektif baru yang dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Mengembangkan kekuatan pribadi akan lebih menguntungkan dari pada bergantung pada kekuatan dari luar. Lulusan AAL atau perwira remaja yang mampu menunjukkan performance dan kinerja di lapangan dengan baik akan mendapatkan penilaian dan penghargaan yang baik dari lingkungan penugasannya termasuk dari anak buahnya. Penilaian dan penghargaan yang baik ini secara otomatis akan meningkatkan nilai kepribadiannya yang pada gilirannya akan meningkatkan kemampuan kepemimpinannya terhadap anak buahnya.

3. Pengaruh Pendidikan di AAL terhadap Kemampuan Kepemimpinan Lapangan  
Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa hipotesis ketiga, yaitu Pendidikan di AAL secara positif berpengaruh terhadap kemampuan kepemimpinan lapangan telah terbukti kebenarannya. Hal ini berarti bahwa semakin baik kualitas pendidikan di AAL maka semakin baik juga kemampuan kepemimpinannya. Dengan kecerdasan sebagai hasil dari pengajaran diharapkan perwira remaja mampu memimpin anak buahnya. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Pranoto (2010) bahwa pemimpin itu harus lebih cerdas dari anak buah yang dipimpinya. Numberi (2010) menyatakan bahwa kecerdasan yang dimiliki oleh seorang pemimpin akan membantunya dalam melihat dan memahami dengan baik, mengerti sebab akibat kejadian, menemukan hal-hal yang krusial, dan cepat menemukan cara menyelesaikan suatu masalah dalam waktu singkat. Output dari pelatihan adalah kemampuan dan keahlian psikomotor. Dengan keahlian pada bidangnya tersebut diharapkan perwira remaja mampu memimpin anak buahnya dengan baik. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Numberi (2010) bahwa pemimpin militer diharuskan menguasai pengetahuan dan keahlian pada bidangnya baik dari segi teknis maupun taktis. Kouzes (1999) juga menyatakan bahwa kecakapan teknis yang dari seorang pemimpin menjadi syarat mutlak bagi anak buah untuk bersedia mematuhi. Kecakapan yang dimiliki tersebut juga harus memberikan nilai tambah bagi organisasi. Output dari pengasuhan adalah kepribadian yang baik. Dengan kepribadian tersebut diharapkan perwira remaja mampu menunjukkan kepemimpinannya. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Pranoto (2010) bahwa pemimpin itu harus punya kepribadian yang jujur, berani, halus budi pekertinya, ulet, memiliki integritas pribadi dan percaya diri.
4. Hasil Temuan Baru pada Hasil Penelitian  
Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa hubungan antara pendidikan di AAL secara langsung dengan kemampuan kepemimpinan lapangan memiliki nilai sebesar 0,1583. Sedangkan hubungan antara pendidikan di AAL secara tidak langsung dengan kemampuan kepemimpinan lapangan melalui variabel performance atau kinerja adalah sebesar 0,4807. Dengan demikian didapatkan bahwa hubungan langsung antara pendidikan di AAL terhadap kemampuan kepemimpinan lapangan bernilai lebih kecil dibandingkan dengan hubungan tidak langsung antara pendidikan di AAL terhadap kemampuan kepemimpinan lapangan melalui variabel performance atau kinerja. Dengan demikian pendidikan di AAL akan lebih berpengaruh secara signifikan terhadap kemampuan kepemimpinan lapangan jika berhubungan secara tidak langsung dengan melalui variabel performance atau kinerja. Variabel performance dengan demikian dari yang semula berperan sebagai variabel *intervening* (antara) ternyata berdasarkan hasil penelitian ini lebih berperan sebagai variabel *moderating* (penguat).

### **Implikasi Hasil Penelitian**

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa Pendidikan di AAL secara positif berpengaruh terhadap performance lulusan AAL sebagai perwira remaja di tempat penugasan; Performance lulusan AAL sebagai perwira remaja di tempat penugasan secara positif berpengaruh terhadap kemampuan kepemimpinan; Pendidikan di AAL secara positif berpengaruh terhadap kemampuan kepemimpinan. Berpengaruhnya pendidikan terhadap performance menunjukkan bahwa performance atau kinerja di lapangan dapat ditingkatkan dengan cara peningkatan kualitas variabel-variabel pembentuk pendidikan di AAL. Peningkatan kualitas pendidikan tersebut dapat dilaksanakan dengan cara perbaikan kurikulum pengajaran, pelatihan dan pengasuhan, peningkatan kualitas tenaga pengajar, pelatih dan pengasuh, perbaikan alins dan alongins pengajaran, pelatihan dan pengasuhan, perbaikan metode pengajaran, pelatihan dan pengasuhan serta perbaikan evaluasi pengajaran, pelatihan dan pengasuhan.

Berpengaruhnya performance terhadap kemampuan kepemimpinan menunjukkan bahwa kemampuan kepemimpinan dapat ditingkatkan dengan cara peningkatan performance atau kinerja perwira remaja di tempat penugasan. Peningkatan performance di tempat penugasan selain dengan peningkatan kualitas pendidikan AAL juga dapat dilaksanakan dengan cara memberikan para perwira remaja tersebut pendidikan lanjutan perwira sesuai dengan strata kepangkatan. Performance atau kinerja di lapangan dapat juga ditingkatkan dengan memberikan penugasan-penugasan kepada perwira tersebut. Dengan adanya penugasan akan melatih dan membiasakan perwira remaja tersebut dalam memimpin anak buahnya. Dalam penugasan tersebut para perwira tersebut juga akan berlatih untuk mengambil keputusan-keputusan di lapangan sesuai dengan kondisi yang dihadapinya.

Pemimpin belajar dengan memimpin, dan pelajaran terbaik adalah memimpin dengan menghadapi rintangan. Masalah yang timbul dari rintangan akan membentuk pemimpin yang kuat. Dengan demikian pemimpin akan belajar bagaimana mengendalikan keadaan yang berada di luar pengendalian serta kesalahan-kesalahan yang diperbuatnya. Dengan perkataan lain, pemimpin adalah pelajar. Pemimpin akan belajar dari kegagalannya sebagaimana belajar dari keberhasilannya.

Berpengaruhnya pendidikan di AAL secara langsung terhadap kemampuan kepemimpinan menunjukkan bahwa kemampuan kepemimpinan dapat ditingkatkan dengan cara peningkatan kualitas pendidikan. Kualitas pendidikan yang harus ditingkatkan berkaitan dengan kemampuan kepemimpinan adalah metode pelatihan dan pengasuhan. Dengan tujuan perwira remaja untuk bisa memimpin anak buahnya dengan baik, maka metode pelatihan dan pengasuhan seyogianya mengakomodasi kepentingan tersebut. Metode pelatihan di AAL dapat ditingkatkan dengan cara pelatihan tidak hanya berbasis alat namun juga berbasis sumber daya manusia. Contohnya adalah selain memberikan kesempatan kepada kadet untuk berlatih menggunakan alat-alat dalam Alutsista juga memberikan kesempatan kepada kadet untuk berlatih memimpin anak buah yang mengawaki Alutsista tersebut.

Demikian juga metode pengasuhan dapat ditingkatkan dengan cara selain memberikan kesempatan kepada kadet untuk memimpin rekan-rekannya sendiri juga memberikan kesempatan untuk berinteraksi dan melaksanakan kegiatan dengan anak buah yang berdinam di satuan-satuan TNI AL. Adapun dari segi alins dan alongins pendidikan juga harus mendapatkan perhatian untuk lebih ditingkatkan. Peningkatan ini harus selalu sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Peningkatan kualitas alins dan alongins ini menjadi kebutuhan karena akan mendukung terciptanya pendidikan yang berkualitas.

Adapun perkembangan performance dari yang semula sebagai variabel *intervening* (antara) berubah peran menjadi variabel *moderating* (penguat) dapat dipahami bahwa performance atau kinerja lebih bersifat eksak dan mudah diukur dibandingkan dengan kemampuan kepemimpinan lapangan yang merupakan seni (*arts*) non eksak. Pendidikan di

AAL akan lebih mudah untuk diharapkan memberikan pengaruh terhadap performance dibandingkan dengan langsung terhadap kemampuan kepemimpinan lapangan.

Dengan bahasa lainnya dapat dikatakan bahwa untuk mendapatkan kemampuan kepemimpinan lapangan perwira remaja di tempat penugasan sesuai yang diharapkan maka hal yang harus dilakukan adalah dengan memfokuskan pada performance atau kinerja perwira remaja di lapangan. Dengan performance dan kinerja yang baik maka perwira remaja tersebut akan mendapatkan penilaian dan penghargaan yang baik dari atasan, lingkungan kerja sampai dengan anak buahnya. Penilaian dan penghargaan yang baik ini akan sangat membantu perwira remaja tersebut dalam meningkatkan kualitas kepemimpinannya.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Setelah menguraikan, menganalisis dan membahas hasil penelitian, maka dapat diambil kesimpulan bahwa model terbaik yang menunjukkan hubungan antara unsur-unsur pendidikan di AAL dengan performance dan kemampuan kepemimpinan lapangan adalah sesuai dengan hasil kerangka pemikiran penelitian ini dengan keterangan sebagai berikut:

1. Pendidikan di AAL memberikan perubahan yang meningkat terhadap performance lulusan AAL sebagai perwira remaja di tempat penugasan.
2. Performance lulusan AAL sebagai perwira remaja di tempat penugasan memberikan perubahan yang meningkat terhadap kemampuan kepemimpinan.
3. Pendidikan di AAL memberikan perubahan yang meningkat terhadap kemampuan kepemimpinan.
4. Performance atau kinerja di lapangan dari yang semula berperan sebagai variabel intervening mengalami perubahan peran menjadi variabel moderating.
5. Untuk mendapatkan kemampuan kepemimpinan lapangan perwira remaja di tempat penugasan akan lebih baik jika didapatkan dari hubungan tidak langsung dari variabel pendidikan di AAL dengan melalui variabel moderating performance atau kinerja di tempat penugasan.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan serta kesimpulan, maka beberapa saran yang dapat disampaikan oleh peneliti adalah sebagai berikut :

1. Beberapa hal yang dapat dijadikan masukan bagi Akademi TNI Angkatan Laut dalam meningkatkan dan mengembangkan pendidikan di AAL adalah sebagai berikut :
  - a. Dalam bidang pengajaran, hal yang harus lebih diperhatikan dan ditingkatkan adalah metode pengajaran dan alins serta alongins pengajaran. Metode dan alins serta alongins pengajaran hendaknya selalu menyesuaikan dengan perkembangan dunia pengajaran secara umum serta selalu mengikuti perkembangan dan kemajuan teknologi.
  - b. Dalam bidang pelatihan, hal yang harus lebih diperhatikan adalah kurikulum pelatihan dan alins serta alongins pelatihan. Kurikulum pelatihan dan alins serta alongins yang digunakan dalam pelatihan hendaknya selalu menyesuaikan dengan perkembangan teknologi keangkatanlautan secara umum maupun alutsista terbaru yang telah dimiliki oleh TNI AL. Dengan demikian para kadet sebagai calon perwira remaja akan selalu *up to date* dengan perkembangan teknologi keangkatanlautan baik secara umum maupun yang telah dimiliki oleh TNI AL. Harapan yang ingin dicapai adalah pada saat telah menjadi perwira remaja mereka tidak akan gagap teknologi.
  - c. Dalam bidang pengasuhan, hal yang harus lebih diperhatikan adalah metode dan alins serta alongins pengasuhan. Metode dan alins serta alongins yang digunakan dalam pengasuhan hendaknya dibuat sedemikian rupa sehingga selain kadet belajar memimpin rekan-rekannya juga mendapatkan kesempatan untuk memimpin langsung anak buah yang berdinasi di satuan-satuan dalam Kotama TNI

- AL. Dengan demikian para kadet tersebut mendapatkan pengalaman langsung dalam memimpin calon-calon anak buahnya.
2. Adapun beberapa hal yang dapat dijadikan masukan bagi Kotama TNI AL dalam meningkatkan dan mengembangkan performance serta kemampuan kepemimpinan perwira remajanya adalah sebagai berikut :
    - a. Kotama TNI AL dapat memberikan pendidikan lanjutan sesuai strata kepangkatan perwira tersebut. Pendidikan lanjutan ini meliputi kursus-kursus, latihan dalam dinas, pendidikan pengembangan spesialisasi, pendidikan ilmu pengetahuan dan teknologi serta pendidikan pengembangan umum baik di dalam negeri maupun luar negeri.
    - b. Kotama TNI AL dapat memberikan penugasan-penugasan kepada perwira remaja sesuai dengan jabatannya. Selain tugas dan tanggung jawab jabatan sebagai Asisten Kepala Divisi di kapal atau Komandan Peleton marinir perwira remaja dapat juga diberikan tugas tambahan. Dengan adanya penugasan tersebut akan melatih dan membiasakan perwira remaja tersebut dalam memimpin anak buahnya. Dalam penugasan tersebut para perwira juga akan berlatih untuk mengambil keputusan-keputusan di lapangan sesuai dengan kondisi yang dihadapinya.
  3. Bagi peneliti yang akan datang, hendaknya memfokuskan pada variabel performance untuk menggali lebih dalam lagi potensi kemampuan kepemimpinan di lapangan yang masih dapat dikembangkan. Mengingat dalam penelitian ini signifikansi pengaruh pendidikan di AAL secara tidak langsung terhadap kemampuan kepemimpinan lapangan dengan melalui variabel performance lebih besar dibandingkan signifikansi variabel pendidikan di AAL secara langsung terhadap kemampuan kepemimpinan lapangan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Akademi TNI Angkatan Laut. (2011). *Program Pelaksanaan Pendidikan Kadet Akademi TNI Angkatan Laut Tahun Ajaran 2011/2012*. Mabesal, Jakarta.
- Akademi TNI Angkatan Laut. (2009). *Paket Instruksi Kepemimpinan TNI AL*. Mabesal, Jakarta.
- Budiman. (2012). *Implementasi Transformational Leadership dalam Kepemimpinan Lapangan bagi Perwira TNI AD dalam Menghadapi Tugas-tugas di Masa yang Akan Datang*. Majalah Akademi TNI. Jakarta.
- Cooper, D. dan Emory, W. (1996). *Metode Penelitian Bisnis Jilid 1*. Erlangga. Jakarta.
- Covey, S. R. (2000). *Tiga Peranan Pemimpin dalam Paradigma Baru. The Leader of The Future*. Gramedia. Jakarta.
- Erlina dan Mulyani, Sri. (2007). *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, USU Press, Medan.
- Ghozali, Imam dan Ikhsan, Arfan. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Akuntansi dan Manajemen*. PT. Madju Medan Cipta, Medan.
- Hadi, Abubakar. (2000). *Pola Kearsipan Modern*. Cetakan V. Djambatan, Jakarta.
- Hurlock, E. B. (1996). *Psikologi Perkembangan*. Edisi ke-5. Erlangga, Jakarta.
- Jogiyanto. (2011). *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis*. STIM YKPN. Yogyakarta.
- Kartajaya, Hermawan. (2010). *Grow With Character. The Story*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Kartono, Kartini. (1998). *Pemimpin dan Kepemimpinan. Apakah Pemimpin Abnormal Itu?* Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Kouzes, JM dan Posner, BZ. (1999). *The Leadership Challenge. Tantangan Kepemimpinan*. Interaksara. Batam.
- Malhotra, NK. (1996). *Marketing Research (2<sup>nd</sup> ed.)*. Prentice Hall Inc. New Jersey.
- Manguhardjana. (1986). *Pembinaan Kemampuan Manusia*. Rineka Cipta, Jakarta.

- Markas Besar TNI Angkatan Laut. (2011). *Peraturan Kasal Nomor: Perkasal/56/IX/2011 tentang Peraturan Khusus Kadet Akademi Angkatan Laut (Persuskad AAL)*. Mabesal, Jakarta.
- Markas Besar TNI Angkatan Laut. (2011). *Peraturan Kepala Staf Angkatan Laut Nomor: Perkasal/55/IX/2011 tentang Petunjuk Pelaksanaan Penyelenggaraan Pendidikan di Akademi TNI Angkatan Laut*. Mabesal, Jakarta.
- Markas Besar TNI Angkatan Laut. (2010). *Peraturan Kepala Staf Angkatan Laut Nomor: Perkasal/85/XII/2010 tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Hasil Belajar Kadet Akademi TNI Angkatan Laut*. Mabesal, Jakarta.
- Markas Besar TNI Angkatan Laut. (2001). *Surat Keputusan Kasal Nomor : Kep/15/VIII/2001 tanggal 8 Agustus 2001 tentang Pokok-pokok Organisasi dan Prosedur Komando Armada RI Kawasan Timur*. Mabesal, Jakarta.
- Markas Besar TNI Angkatan Laut. (2006). *Surat Keputusan Kasal Nomor Skep / 1636 / XI / 2006 tanggal 9 November 2006 tentang Peraturan Dinas Dalam Khas TNI Angkatan Laut*. Mabesal, Jakarta.
- Markas Besar TNI Angkatan Laut. *Surat Keputusan Kasal Nomor : Skep / 356 / II / 1997 tanggal 20 Februari 1997 tentang Daftar Susunan Personil pada Organisasi Korps Marinir*. Mabesal, Jakarta.
- Muliati, N. (2010). *Analisis Data Menggunakan Partial Least Square (PLS)*. <http://annisty.blogspot.com/2010/01/.html>
- Numberi, Freddy. (2010). *Kepemimpinan Sepanjang Zaman Dalam Era Perubahan*. Buana Ilmu Populer. Jakarta.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory (2nd ed.)*. McGraw-Hill, New York.
- Pranoto, Soeparlan. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Bahan Ajar*. UPN Veteran. Surabaya.
- Plamondon, W. N. (2000). *Energi dan Kepemimpinan. The Leader of The Future*. Gramedia. Jakarta.
- Sekaran, Uma. (2006). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Salemba Empat. Jakarta.
- Singarimbun, Masri dan Sofyan Effendi. (1995). *Metode Penelitian Survei*. Cetakan Pertama. LP3ES. Jakarta.
- Sugiyono. (2010). *Statistika untuk Penelitian*. Alfabeta. Bandung.
- Suharsimi. (1993). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Edisi Pertama. Ramaja Rosdakarya. Bandung.
- Suryabrata, Sumadi. (1987). *Pengembangan Tes Hasil Belajar*. Rajawali Press, Jakarta.
- Syarif, Umar. (1983). *Metode Statistika*. Edisi Keenam. Taristo. Bandung.
- Tead, Ordway. (1963). *The Art of Leadership*. Mc Graw Hill Book Co, Inc. New York.
- Terry, George R. (1977). *Principles of Management*. Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois.
- . *Undang-undang RI Nomor 31 Tahun 2004 tentang Tentara Nasional Indonesia*.