

**UPAYA PENINGKATAN KINERJA PERSONIL
PEMBEKALAN DAN ANGKUTAN DI
AKADEMI MILITER MAGELANG**

Tesis



Disusun Oleh:

AGUS SUKENDAR

NIM: 171103386

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA
YOGYAKARTA
2019**

**UPAYA PENINGKATAN KINERJA PERSONIL
PEMBEKALAN DAN ANGKUTAN DI
AKADEMI MILITER MAGELANG**

Tesis

untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai derajat Sarjana S-2

Program Studi Magister Manajemen



Disusun Oleh:

AGUS SUKENDAR

NIM: 171103386

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA
YOGYAKARTA
2019**

TESIS

**UPAYA PENINGKATAN KINERJA PERSONIL
PEMBEKALAN DAN ANGKUTAN DI
AKADEMI MILITER MAGELANG**

Diajukan Oleh :

AGUS SUKENDAR

NIM: 171103386

Tesis ini telah disetujui

pada tanggal :

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Meidi Syaflan, M.P

Suhartono, SE, M.Si

dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh Gelar Magister

Yogyakarta, Juli 2019

Mengetahui,
Program Magister Manajemen
STIE Widy a Wiwaha Yogyakarta
Direktur

Drs. John Suprihanto, MIM, Ph.D

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, 13 Juli 2019

AGUS SUKENDAR

**STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat**

KATA PENGANTAR

Puji Syukur Kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas limpahan rahmat dan anugerah-Nya, sehingga penulis telah dapat menyelesaikan tesis Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta. Banyak pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu kelancaran tesis ini, yaitu kepada :

1. Drs. John Suprihanto, MIM, Ph.D selaku Direktur Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha
2. Dr. Meidi Syaflan, M.P selaku pembimbing I yang telah memberikan dorongan dan bimbingan kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
3. Suhartono, SE, M.Si selaku pembimbing II yang telah memberikan banyak arahan dan bimbingan kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
4. Dewan penguji yang telah memberikan masukan dalam penyelesaian tesis ini.
5. Dosen Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
6. Kasibek Akademi Militer Magelang
7. Seluruh personil Bekang Akademi Militer Magelang
8. Semua pihak yang tidak dapat kami sebut satu persatu.

Atas segala bantuan dan dukungan semua pihak saya mengucapkan terima kasih dan saran serta kritik yang membangun terhadap kesempurnaan penulisan ini sangat saya harapkan.

Yogyakarta, Juli 2019

Penulis

AGUS SUKENDAR

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
ABSTRAK	x
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Pertanyaan Penelitian	5
D. Tujuan penelitian	5
E. Manfaat Penelitian	6
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Kajian Pustaka	7
B. Penelitian Terdahulu	18
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	20
B. Definisi Operasional	20
C. Lokasi Penelitian.....	21

	D. Informan Penelitian	21
	E. Teknik Pengumpulan Data	21
	F. Analisis Data	22
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	A. Hasil Penelitian	24
	B. Pembahasan	44
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
	A. Kesimpulan	57
	B. Saran	58
DAFTAR PUSTAKA		

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Kaporlap Taruna	3
--------------------------------------	---

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1. Struktur Organisasi Bekang Akmil	24
Gambar 4.2 Pengukuran Taruna Untuk Kaporlap	27
Gambar 4.3 Penerimaan Kaporlap	29
Gambar 4.4 Penerimaan Kaporlap	30
Gambar 4.4 Pendistribusian Kaporlap	31
Gambar 4.5. Pengembangan Personel dengan Diklat	35
Gambar 4.6 Mekanisme Penyelenggaraan Pembekalan Kaporlap Taruna Akmil Magelang	45

STIE Widya Wiyaha
Jangan Plagiat

ABSTRAK

Keberhasilan personel pembekalan dan angkuta Akademi Militer dalam melaksanakan tugasnya sangat dipengaruhi oleh kesiapan yang optimal dari seluruh komponen kekuatannya. Oleh karena itu diharapkan dalam rangka menyiapkan personil pembekalan TNI Angkatan Darat di Akademi Militer Magelang yang kinerjanya mampu menyelenggarakan dukungan logistik pembekalan secara tepat waktu, tepat jumlah, tepat kualitas, dan tepat sasaran, sehingga satuan-satuan yang didukung dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Tujuan penelitian adalah untuk mengidentifikasi mekanisme pendistribusian pembekalan dan angkutan khususnya Kaporlap Taruna di Akademi Militer Magelang, untuk menganalisis kualifikasi kinerja personil pembekalan dan angkutan di Akademi Militer Magelang, untuk merumuskan upaya peningkatan kinerja personil pembekalan dan angkutan di Akademi Militer Magelang agar proses pendistribusian ideal bisa terwujud.

Metode yang digunakan dalam penyusunan dan penelitian ini adalah metode kualitatif yang didukung dengan data yang diperoleh dengan cara observasi, wawancara dan keterlibatan dengan obyek penelitian.

Hasilnya Mekanisme pelaksanaan proses pembekalan materil yang meliputi penerimaan, penyimpanan, pendistribusian dan yang paling penting harus dapat dipertanggungjawabkan. Perlengkapan Perorangan Lapangan (Kaporlap) Taruna terdiri dari pakaian, sepatu, topi, pangkat dan lainnya. Untuk pakaian memiliki 6 kategori yaitu Pakaian Dinas Upacara (PDU), Harian (PDH), Pesiar (PDP), Pakaian Dinas Lapangan (PDL), Drumband (PDD) dan Olahraga (POR). Kinerja personil Pembekalan Dan Angkutan di Akademi Militer Magelang dalam rangka mendukung tugas pembekalan Perlengkapan Perorangan Lapangan (Kaporlap) Taruna ditinjau dari kualitas, kuantitas, efektivitas, ketepatan waktu dan kemandirian sudah baik namun masih belum optimal dikarenakan masih ada beberapa permasalahan. Permasalahan yang menonjol dalam rangka mendukung tugas pembekalan Perlengkapan Perorangan Lapangan (Kaporlap) Taruna antara lain masih perlu ditingkatkan keikursertaannya dalam kegiatan pendidikan dan kursus yang sesuai dengan pola pembinaan personil pembekalan, kemudian jumlah personel juga masih perlu ditambah sesuai dengan kebutuhan. Upaya Peningkatan Kinerja personil Pembekalan Dan Angkutan di Akademi Militer Magelang dalam rangka mendukung tugas pembekalan Perlengkapan Perorangan Lapangan (Kaporlap) Taruna adalah (1) meningkatkan pola pembinaan personil pembekalan; (2) meningkatkan kualitas personil pembekalan; (3) meningkatkan komitmen pimpinan terhadap pendidikan kualifikasi khusus personil pembekalan; (4) Mengatur penempatan personil pembekalan.

Kata kunci: *kinerja, beakang Akmil*

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Peran penting dari Bekang Akmil adalah merupakan salah satu badan pelaksana Akademi Militer yang berkedudukan langsung dibawah Gubernur Akmil bertugas menyelenggarakan pelayanan bekal, pelayanan jasa dan pemeliharaan bekal/materiil pembekalan angkutan dalam rangka mendukung tugas pokok Akademi Militer. Satuan Bekang Akmil selaku penanggung jawab Pembekalan Angkutan di Akademi Militer memiliki tugas untuk menyiapkan sarana dan prasarana dan perlengkapan lapangan serta penyiapan pelayanan logistik dan angkutan yang sangat dibutuhkan guna menjamin kelancaran pelaksanaan kegiatan satuan di Akademi Militer baik organik Militer dan PNS juga kepada Taruna Akademi Militer. Untuk mampu melaksanakan tugas pokoknya dengan optimal, maka kegiatan pembekalan mengacu kepada sistem akuntabilitas kinerja yang konsisten dengan dilandasi moralitas, dan transparansi yang tinggi, sehingga terhindar dari penyimpangan dalam pendistribusian bekal kepada Organik Militer, PNS serta kepada Taruna Akademi Militer. Selain itu, pelaksanaan pengadaan dan pendistribusian bekal satuan dilaksanakan secara tepat waktu, tepat jumlah, tepat kualitas, dan tepat sasaran, sehingga satuan-satuan yang didukung dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

Keberhasilan personel pembekalan dan angkuta Akademi Militer dalam melaksanakan tugasnya sangat dipengaruhi oleh kesiapan yang optimal dari

seluruh komponen kekuatannya. Salah satu komponen yang merupakan unsur penentu dan mempunyai peranan yang sangat penting dalam pelaksanaan tugas tersebut adalah personil. Dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta derasnya arus globalisasi yang melanda dunia yang mengakibatkan tantangan tugas ke depan semakin berat, tidak dapat dipungkiri bahwa TNI Angkatan Darat khususnya di Akademi Militer membutuhkan personil-personil yang handal, kinerja dan berkualitas sesuai dengan tuntutan tugas. Kinerja personil yang dimaksud tersebut tidak hanya terbatas pada kemampuan pada bidang tugas sesuai dengan Korps yang disandangnya, tetapi juga pada bidang lain yang mendukung bersifat umum akan dapat menambah pengetahuan personil yang bersangkutan yang pada akhirnya bertujuan untuk mendukung tugas TNI Angkatan Darat khususnya di Akademi Militer Magelang.

Berdasarkan studi pendahuluan mengenai pelaksanaan tugas-tugas TNI Angkatan Darat khususnya di Akademi Militer Magelang tentunya sangat tergantung oleh dukungan pembekalan yang dilaksanakan oleh substansi pembekalan baik di Markas Besar Angkatan Darat (Mabesad) maupun di satker atau pangkalan-pangkalan Darat. Guna dapat melaksanakan dukungan pembekalan secara optimal maka diperlukan dukungan logistik kinerja dengan tenaga personil pembekalan yang mumpuni. Sistem pembinaan personil pembekalan di Akademi Militer selama ini walaupun telah berjalan akan tetapi masih terdapat permasalahan yang menyebabkan kinerja tidak optimal dan berimplikasi terhadap tugas-tugas pokok pembekalan dan angkutan di Akademi Militer Magelang.

Permasalahan yang menonjol dalam pembinaan personil pembekalan dan angkutan di Akademi Militer Magelang antara lain, belum optimalnya pola pembinaan personil pembekalan sehingga masih ditemukan masalah dalam hal pendistribusian Kaporlap kepada Taruna Akademi Militer:

1. Tingkat kinerja Personil Pembekalan saat ini masih belum optimal, jika dilihat dari fakta yang terjadi dalam pelayanan pembekalan dan angkutan saat sekarang khususnya Kaporlap (Perlengkapan Perorangan Lapangan) Taruna, pendistribusiannya masih secara global sehingga yang terjadi Taruna menerima Kaporlap banyak yang tidak sesuai dengan ukuran yang diinginkan, ada yang kebesaran ada yang kekecilan, sudah ada upaya untuk saling menukar namun membutuhkan waktu lagi yang lama serta belum tentu mau saling menukar, hal tersebut tidak merupakan solusi yang efektif dan efisien, atau dapat digambarkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 1.1

Data Kaporlap Taruna

Tahun	Jumlah Taruna	Sesuai	Tidak Sesuai	Target kesesuaian
2017	748	91%	9%	100%
2018	747	93%	7%	100%

Sumber: Data Bekang, 2018

Dari data tersebut kesesuaian Kaporlap belum dapat sesuai dengan target sehingga pelayanan Bekang dirasa belum optimal.

2. Tingkat ketepatan waktu dalam pendistribusian Kaporlap Taruna khususnya Pakaian PDH (Pakaian Dinas Harian), PDPM (Pakaian Dinas Pesiar Malam),

PDU Gamtar (Pakaian Dinas Umum Seragam Taruna) masih belum optimal berkaitan dengan ukuran yang harus sesuai benar dengan Taruna.

3. Penyesuaian ukuran yang dikirimkan dari satuan bawah ke Bekang Akmil ketika Kaporlap yang dibagikan masih ada yang belum sesuai dengan data ukuran yang dikirim dari satuan bawah.
4. Kemampuan SDM baik secara kualitas maupun kuantitas, sistem dan pola pembinaan profesi dan karier maupun dalam menghadapi tuntutan kompetensi penyelenggaraan fungsi dukungan logistik pembekalan masih ada yang perlu diperbaiki.

Oleh karena itu diharapkan dalam rangka menyiapkan personil pembekalan TNI Angkatan Darat di Akademi Militer Magelang yang kinerjanya mampu menyelenggarakan dukungan logistik pembekalan secara tepat waktu, tepat jumlah, tepat kualitas, dan tepat sasaran, sehingga satuan-satuan yang didukung dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

Maka strategi yang diperlukan untuk meningkatkan pelayanan pembekalan dan angkutan dalam pendistribusian Kaporlap Taruna yaitu adanya kebijakan tepat upaya untuk meningkatkan kinerja personil korps pembekalan dan angkutan. Hal tersebut dapat dicapai dengan upaya-upaya yang dilaksanakan secara terus menerus dan berkesinambungan, yaitu melalui peningkatan pola pembinaan personil pembekalan, peningkatan kualitas tenaga pendidik pembekalan, peningkatan komitmen pimpinan terhadap pendidikan kualifikasi khusus personil pembekalan, pengaturan penempatan personil pembekalan serta dengan penyusunan piranti lunak pembinaan profesi dan karier personil pembekalan

sehingga mampu mendukung tugas-tugas TNI AD khususnya di Akademi Militer Magelang.

Berdasarkan Latar belakang di atas maka dilakukan penelitian mengenai: “Upaya Peningkatan Kinerja Personil Pembekalan dan Angkutan (Bekang) Di Akademi Militer Magelang.”

B. PERUMUSAN MASALAH

Perumusan masalah belum seluruh Kaporlap yang didistribusikan sesuai dengan kondisi riil Taruna sehingga kinerja personil pembekalan dan angkutan saat ini masih belum optimal.

C. PERTANYAAN PENELITIAN

Pertanyaan penelitian yang diambil adalah

1. Bagaimana mekanisme pembagian (pendistribusian) Kaporlap yang ideal?
2. Bagaimana kualifikasi kinerja personil pembekalan dan angkutan di Akademi Militer Magelang agar tujuan pendistribusian tercapai?
3. Bagaimana upaya peningkatan kinerja personil pembekalan dan angkutan di Akademi Militer Magelang?

D. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui

1. Untuk mengidentifikasi mekanisme pendistribusian pembekalan dan angkutan khususnya Kaporlap Taruna di Akademi Militer Magelang.

2. Untuk menganalisis kualifikasi kinerja personil pembekalan dan angkutan di Akademi Militer Magelang.
3. Untuk merumuskan upaya peningkatan kinerja personil pembekalan dan angkutan di Akademi Militer Magelang agar proses pendistribusian ideal bisa terwujud.

E. MANFAAT PENELITIAN

Manfaat penelitian ini adalah:

a. Manfaat Praktis

Memberikan gambaran tentang upaya peningkatan kinerja personil pembekalan dan angkutan di Akademi Militer Magelang agar dalam pendistribusian Kaporlap Taruna bisa efektif dan efisien.

b. Manfaat Akademis

Dapat digunakan sebagai bahan masukan/ referensi guna mewujudkan penyelenggaraan logistik yang kinerjanya berada di lingkungan TNI Angkatan Darat khususnya di Akademi Militer Magelang.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. KAJIAN PUSTAKA

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Suatu organisasi atau perusahaan jika ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memiliki pegawai yang berkualitas. Pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Untuk memperoleh pegawai yang memiliki kinerja baik maka diperlukan penerapan kinerja. Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu sesuai dengan standart yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan bentuknya dapat bersifat *tangible* (dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya) atau *intangible* (tak dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya), tergantung pada bentuk dan proses pelaksanaan pekerjaan itu. Kinerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam suatu perusahaan ditentukan oleh beberapa faktor dan kondisi yang baik itu yang berasal dari dalam diri pegawai ataupun yang berasal dari luar individu pegawai. Mangkuprawira (2007: 153) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan.

Kinerja adalah tingkat terhadapnya para pegawai mencapai persyaratan pekerjaan secara efisien dan efektif (Simamora, 2006: 34). kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat

secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Kemudian Robbins (2008) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Mangkuprawira (2007: 160) menyebutkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik pegawai. Faktor-faktor intrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari pendidikan, pengalaman, motivasi, kesehatan, usia, keterampilan, emosi dan spiritual. Sedangkan faktor ekstrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik, kepemimpinan, komunikasi vertical dan horizontal, kompensasi, kontrol berupa penyeliaan, fasilitas, pelatihan, beban kerja, prosedur kerja, system hukuman dan sebagainya.

Mangkunegara (2005: 67) kinerja ialah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Rivai (2009: 532) kinerja diartikan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan Prawirosentono dalam Pasolong (2007:176) lebih cenderung menggunakan kata *performance* dalam menyebut kata kinerja. Menurutnya *performance* atau kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggungjawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi

bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Definisi lain datang dari Murpy dan Cleveland dalam Pasolong (2007:175) mengatakan bahwa, kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas dan pekerjaan. Hal ini berarti bahwa kinerja pegawai dalam sebuah organisasi ditentukan oleh sikap dan perilaku pegawai terhadap pekerjaannya dan orientasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya tersebut.

Kinerja menurut Amstrong dan Baron (1998: 159) seperti dikutip oleh Wibowo (2008: 222) adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Menurut Simanjuntak (2005: 221), definisi kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada tiga kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen (Simanjuntak, 2005:210).

Dari definisi-definisi tersebut kinerja merupakan suatu hasil dari tindakan seorang pekerja sesuai dengan pekerjaannya dan diawasi oleh orang-orang tertentu yaitu seorang atasan atau pimpinan dan dukungan dari organisasi.

b. Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Terdapat beberapa pendapat yang mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Moorhead dan Chung/Megginson,

dalam Sugiyono (2009:12) kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu;

a) Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan.

b) Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.

c) Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*)

Merupakan proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan background pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.

d) Kerjasama Tim (*Teamwork*)

Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal ataupun kerjasama antar pegawai, tetapi kerjasama secara horizontal merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antar pimpinan organisasi dengan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.

e) Kreativitas (*Creativity*)

Merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.

f) Inovasi (*Inovation*)

Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.

g) Inisiatif (*initiative*)

Melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Mahmudi (2005: 21), yaitu:

- a) Faktor personal (Individu), meliputi: Pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan atau team leader.
- c) Faktor team, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keserataan dan kekompakan anggota tim.

d) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi

Sedangkan menurut Harbani Pasolong (2007: 186), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

- a) Kemampuan, yaitu kemampuan dalam suatu bidang yang dipengaruhi oleh bakat, intelegensi (kecerdasan) yang mencukupi dan minat.
- b) Kemauan, yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi.
- c) Energi, yaitu sumber kekuatan dari dalam diri seseorang. Dengan adanya energi, seseorang mampu merespon dan bereaksi terhadap apapun yang dibutuhkan, tanpa berpikir panjang atau perhatian secara sadar sehingga ketajaman mental serta konsentrasi dalam mengelola pekerjaan menjadi lebih tinggi.
- d) Teknologi, yaitu penerapan pengetahuan yang ada untuk mempermudah dalam melakukan pekerjaan.
- e) Kompensasi, yaitu sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya.
- f) Kejelasan tujuan, yaitu tujuan yang harus dicapai oleh pegawai. Tujuan ini harus jelas agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat terarah dan berjalan lebih efektif dan efisien.
- g) Keamanan, yaitu kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umumnya seseorang yang merasa aman dalam melakukan pekerjaannya, akan berpengaruh kepada kinerjanya.

Lebih lanjut Mangkuprawira (2007:155) menguraikan faktor-faktor tersebut sebagai berikut:

- a) Faktor Personal, faktor personal pegawai meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu,
- b) Faktor Kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada karyawan,
- c) Faktor Tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu team, kepercayaan terhadap sesama anggota team, kekompakan, dan keeratan anggota team,
- d) Faktor Sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja dan infrakstruktur yang diberikan oleh organisasi, kompensasi dan proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi,
- e) Faktor Kontekstual, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Dari pendapat-pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa umumnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu:

- a) Faktor individu, meliputi kemampuan, kreatifitas, inovasi, inisiatif, kemauan, kepercayaan diri, motivasi serta komitmen individu.
- b) Faktor organisasi, meliputi kejelasan tujuan, kompensasi yang diberikan, kepemimpinan, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.

- c) Faktor sosial, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keserataan dan kekompakan anggota tim, serta keamanan

c. Indikator Kinerja

Menurut Keban (2004:109) dalam Pasolong (2007:1 84) pengukuran kinerja penting dilakukan oleh instansi pelayanan publik. Dengan mengetahui kelemahan dan kelebihan, hambatan dan dorongan, atau berbagai faktor sukses bagi kinerja pegawai serta institusi maka terbukalah jalan menuju profesionalisasi, yaitu memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dilakukan selama ini.

Indikator untuk mengukur kinerja personil secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2006:260):

1. Kualitas.

Kualitas kerja diukur dari persepsi personil terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas.

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu.

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas.

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian.

Merupakan tingkat seorang personil yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya

2. Personil Pembekalan TNI Angkatan Darat

Personil pembekalan dalam mendukung pelaksanaan tugas TNI Angkatan Darat:

1) Merupakan hasil didik personil pembekalan.

Menurut Siagian (2008), pendidikan merupakan keseluruhan proses, teknik dan metode pembelajaran dalam rangka mengalihkan sesuatu dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Dalam konteks TNI, pendidikan adalah segala usaha, pekerjaan dan kegiatan yang terencana, terarah dan berlanjut untuk membentuk dan mengembangkan kualitas personil yang berjiwa Pancasila, memiliki kepribadian, kecerdasan, keterampilan dan kesamaptaan jasmani agar mampu mengemban tugas sebagai kekuatan pertahanan negara. (Kep. Pang.TNI Nomor Kep/19/IV/2005)

Pendidikan sebagai bagian integral dari pembinaan prajurit mempunyai peranan penting dalam membentuk dan mengembangkan kualitas prajurit yang berjiwa Pancasila dan Saptamarga, memiliki kepribadian

sebagai pejuang prajurit dan prajurit pejuang, kecerdasan, ketrampilan sebagai kekuatan pertahanan negara, sesuai dengan tuntutan organisasi. Pendidikan merupakan bekal bagi personil pembekalan dalam melaksanakan tugas-tugas di satuan. Di lembaga pendidikan inilah para personil pembekalan dibekali materi-materi tentang pembekalan di .

2) Kualifikasi Personil Pembekalan.

Right Man on The Right Place harus selalu tetap dipegang sehingga apa yang dilaksanakan seorang perwira pembekalan sesuai dengan kewenangan dan keahliannya. Dalam penugasan prajurit sebagai bagian integral dari pembinaan prajurit berlangsung dalam waktu yang panjang sehingga pengembangan dan pemanfaatannya perlu disusun dalam perencanaan yang mantap sebagai pedoman pengembangan dan peningkatan karier prajurit selama pengabdianya. Untuk memperoleh dayaguna dan hasil guna yang optimal dalam penggunaan prajurit, seluruh kegiatan perlu didukung oleh pengklasifikasian yang tepat. (Kep. Pang.TNI Nomor Kep/19/IV/2005)

Pengklasifikasian harus didukung pula oleh norma yang jelas dan data perorangan yang lengkap, benar dan mutakhir. Norma tersebut meliputi penempatan dalam jabatan, variasi giliran penugasan/giliran daerah penugasan yang sesuai dengan tingkat pendidikan dan pangkat yang disandangnya.

3) Pemahaman Piranti Lunak Personil Pembekalan tentang ketentuan yang berlaku.

Piranti lunak yang ada merupakan buku petunjuk yang sudah tidak *up to date*, sehingga tidak relevan dengan perkembangan kondisi pembekalan materiil saat ini. Diperlukannya ketersediaan buku-buku petunjuk logistik yang menjadi acuan dalam pelaksanaan tugas. Dengan kata lain personil pembekalan mengalami kesulitan dalam pemahaman isi dari buku petunjuk tersebut.

3. Penyelenggaraan Logistik TNI AD

Menurut naskah sementara buku petunjuk induk TNI AD tentang Logistik (Nomor. Skep/56 /III/2004), Penyelenggaraan logistik TNI AD adalah upaya menciptakan kesiapan elemen-elemen dasar logistik materiil fasilitas, dan jasa dengan tepat agar mampu mendukung tugas TNI AD. Upaya-upaya tersebut dilaksanakan sesuai dengan fungsi pembinaan logistik dan dukungan logistik guna menunjang kesiapan Alutsista serta unsur kekuatan TNI AD lainnya dalam setiap kegiatan sebagai penjabaran dari tugas TNI AD. Untuk itu perlu adanya penjelasan hal-hal yang mendasar dalam penyelenggaraan logistik TNI AD yang mencakup asas-asas, faktor-faktor yang mempengaruhi fungsi logistik, fungsi manajemen, elemen dasar, kaitan dengan logistik TNI, dan metoda.

Hakikat Logistik TNI AD merupakan rangkaian upaya-upaya dari seluruh fungsi logistik yang bersifat cepat tanggap, tepat waktu, dan tepat guna untuk mewujudkan kesiapan operasional yang maksimal dari unsur-unsur kekuatan TNI AD. Sasaran penyelenggaraan logistik TNI AD menurut Keputusan Kepala Staf TNI AD, Nomor. Skep/56 /III/2004, adalah tersedianya elemen dasar logistik

secara efektif dan efisien guna memenuhi kebutuhan satuan pengguna dengan tepat, cepat dan dapat dipertanggung jawabkan. Tujuan penyelenggaraan Logistik TNI AD adalah tercapainya fungsi penyelenggaraan logistik yang tertib, berhasil guna, dan berdaya guna, sehingga dapat dipenuhi tuntutan kesiapan maksimal sistem senjata Darat dengan memperhatikan pencapaian tingkat keamanan yang maksimal sesuai dengan standar kelaikan dan kinerja yang optimal. Dengan demikian tercapainya fungsi penyelenggaraan logistik yang tertib berhasil guna dan berdaya guna harus ditunjang oleh personil-personil pembekalan yang kinerja.

Manajemen logistik TNI Angkatan Darat dilaksanakan melalui dua fungsi logistik yaitu: pembinaan logistik dan dukungan logistik. Pembinaan logistik merupakan suatu proses menyiapkan dan mewujudkan materiil fasilitas dan jasa melalui segenap upaya, tindakan, kegiatan terpadu dan terarah yang berhubungan dengan penentuan kebijaksanaan, perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian/pengawasan yang mencakup pembinaan fungsi-fungsi logistik secara sentralisasi atau desentralisasi dengan tujuan untuk mewujudkan tersedianya materiil, fasilitas dan jasa sebagai elemen dasar logistik yang siap dan mampu untuk mendukung tugas-tugas TNI Angkatan Darat. Kesemuanya harus didukung dengan kinerja personil khususnya personil pembekalan.

B. PENELITIAN TERDAHULU

1. Fiyono, 2015, Upaya Peningkatan Optimalisasi Pembinaan Personil Pembekalan Guna Meningkatkan Kinerja Di Dalam Rangka Mendukung Tugas-Tugas TNI AU. Hasilnya kondisi pembinaan personil pembekalan

TNI AU saat ini telah berjalan akan tetapi masih terdapat berbagai permasalahan yang menyebabkan kinerja tidak optimal dan berimplikasi terhadap tugas-tugas TNI AU. Permasalahan yang menonjol dalam pembinaan personil pembekalan antara lain belum optimalnya pola pembinaan personil pembekalan, kualitas tenaga pendidik pembekalan belum memenuhi standar. Strategi optimalisasi pembinaan personil pembekalan guna meningkatkan kinerja di dalam rangka mendukung tugas-tugas TNI AU adalah dengan meningkatkan pola pembinaan personil, meningkatkan kualitas tenaga pendidik pembekalan, meningkatkan komitmen pimpinan terhadap pendidikan kualifikasi khusus personil pembekalan.

2. Agus Wahyudi, 2012, Optimalisasi Peran Personil Pembekalan TNI AU Guna Mewujudkan Tertib Administrasi Materiil. Keberhasilan pelaksanaan tugas TNI Angkatan Udara banyak dipengaruhi berbagai komponen, dimana salah satunya adalah kesiapan dan kinerja personil, dimana salah satunya adalah personil pembekalan. Personil pembekalan bertugas untuk melaksanakan dukungan logistik bagi operasional alutsista TNI AU. Sistem pembinaan personil pembekalan TNI AU selama ini walaupun telah berjalan akan tetapi masih terdapat berbagai permasalahan yang menyebabkan kinerja di tidak optimal dan berimplikasi terhadap tugas-tugas TNI AU.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. DESAIN PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penyusunan dan penelitian ini adalah metode kualitatif yang secara umum lebih kepada interpretasi, studi kasus, kajian dan analisa dokumen termasuk di dalamnya analisa beberapa peraturan maupun perundang-undangan terkait. Dengan metode ini, akan lebih jelas ditemukan persoalan dan potensi pemecahan yang seyogyanya dapat dilakukan dan akan membantu untuk mengembangkan konsep secara detail. (Zikmund, W.A., 2003)

Jadi dalam penelitian bersifat deskriptif yang didukung dengan data yang diperoleh dengan cara observasi, wawancara dan keterlibatan dengan obyek penelitian.

B. DEFINISI OPERASIONAL

1. Kinerja merupakan suatu hasil dari tindakan seorang pekerja sesuai dengan pekerjaannya dan diawasi oleh orang-orang tertentu yaitu seorang atasan atau pimpinan dan dukungan dari organisasi
2. Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2006:260): Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas dan Kemandirian.

C. LOKASI PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Korps Pembekalan dan angkutan TNI Angkatan Darat di Akademi Militer Magelang.

D. INFORMAN PENELITIAN

Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini meliputi 1 orang KaSibek, 1 orang personel GudKap Satri/ATK, 1 orang personel Pembekalan dan angkutan Akademi Militer Magelang, maka ditetapkan KaSibek sebagai informan kunci (*key informan*).

E. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Untuk mendapatkan data dalam penelitian ini, baik data primer maupun data sekunder, dipergunakan beberapa teknik:

1. Wawancara, yaitu melakukan tanya jawab langsung dengan para informan, dengan menggunakan pedoman wawancara. Sumber-sumber data yang akan diwawancarai dalam penelitian ini adalah 1 orang KaSibek, 1 orang personel GudKap Satri/ATK, 1 orang personel Pembekalan dan angkutan Akademi Militer Magelang.
2. Observasi, yaitu secara langsung mengamati obyek yang menjadi kajian, terutama mengamati secara langsung masing-masing personil pembekalan dan angkutan Akademi Militer dalam pelaksanaan tugas sehari-hari disamping mengamati cara kerja dan hasil kerja mereka.

3. Dokumentasi, yaitu menelaah dokumen-dokumen laporan hasil pelaksanaan tanggung jawab masing-masing personil pembekalan dan angkutan Akademi Militer.

F. ANALISIS DATA

Analisis Data untuk mencari dan menata data secara sistematis dari hasil rekaman atau catatan wawancara, observasi dan dokumen yang telah dilakukan. Proses analisis data dalam penelitian ini adalah teknik Interaktif Miles dan Huberman (1992). Yang pada dasarnya meliputi 3 alur kegiatan setelah proses pengumpulan data, dan penarikan kesimpulan. Namun, analisis data tidak dilakukan secara parsial dan berdiri sendiri tetapi dilakukan secara terus menerus dan terintegrasi selama dan setelah proses pengumpulan data dilakukan di lokasi penelitian, dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Analisis data dimulai beriringan dengan proses pengumpulan data dilanjutkan dengan pengkajian dan penilaian data dengan tetap memperhatikan prinsip keabsahan data, dalam rangka memperoleh data yang benar-benar berguna bagi penelitian. Disini data yang telah dikumpulkan direduksi dengan melakukan penyederhanaan pengabstrakan, pemilahan dan pemetaan (persamaan dan perbedaan) sesuai dengan fokus penelitian secara sistematis dan integral. Reduksi data ini berlangsung terus-menerus selama penelitian berlangsung hingga sampai pada penarikan kesimpulan.

2. Penyajian data (*Data Display*)

Penyajian data yang dimaksud menampilkan berbagai data yang telah diperoleh sebagai sebuah informasi yang lebih sederhana, selektif dan memudahkan untuk memaknainya. Penyajian data dalam penelitian ini disusun secara naratif yang dibuat setelah pengumpulan dan reduksi data dengan didasarkan pada kontek dan teori yang telah dibangun untuk mengungkapkan fenomena dan noumena yang terjadi sesuai dengan fokus penelitian.

3. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan merupakan akhir dari rangkaian analisis data setelah sebelumnya dilakukan reduksi dan penyajian data, yang menjelaskan alur sebab akibat suatu fenomena dan norma terjadi. Dalam proses ini selalu disertai dengan upaya verifikasi (pemikiran kembali), sehingga disaat ditemukan ketidaksesuaian antara fenomena, noumena, data, dengan konsep dan teori yang dibangun, maka akan dilakukan pengumpulan data, atau reduksi data atau perbaikan dalam penyajian data kembali, sehingga dapat diperoleh kesimpulan yang benar-benar utuh. Dalam penarikan kesimpulan menggunakan kerangka teori yang dipakai sebagai kerangka pikir penelitian.