

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Tentara Nasional Indonesia merupakan garda bangsa yang berfungsi sebagai pertahanan negara, sesuai dengan Undang-Undang Tentara Nasional Indonesia (UU TNI) Pasal 7 ayat 1, Tugas pokok TNI adalah menegakkan kedaulatan negara, mempertahankan keutuhan wilayah NKRI yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar (UUD) 1945, serta melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia dari ancaman dan gangguan terhadap keutuhan bangsa dan negara.

Menurut pasal 3 ayat 2 UU RI Nomor 20 Tahun 2002, tentang Pertahanan Negara, bahwa pertahanan Negara disusun dengan memperhatikan kondisi geografis Indonesia sebagai negara kepulauan. selanjutnya mengacu kepada UU Nomor 34 tahun 2004, pasal 9, tugas Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut(TNI AL) yaitu menyiapkan dan membina kekuatan untuk menegakkan kedaulatan dan keutuhan NKRI serta melindungi kepentingan nasional di laut yurisdiksi nasional.

Dalam rangka melaksanakan peran yang diamanatkan oleh Undang-Undang tersebut, mutlak diperlukan Sumber Daya Manusia (SDM) berkualitas mumpuni yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai dengan bidangnya sehingga mampu mengemban tugas pekerjaan yang diamanatkan dengan baik dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas kerja.

Suatu organisasi dapat juga diukur sejauh mana SDM pengawak organisasi tersebut bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara umum, efektivitas kerja dapat diartikan sebagai kemampuan SDM dalam suatu organisasi untuk melakukan tugas pokoknya sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Setiap proses kegiatan dan

kelembagaan diarahkan untuk menghasilkan sesuatu benar-benar sesuai dengan kebutuhan melalui pemanfaatan yang sebaik-baiknya dengan berbagai sumber yang tersedia.

Pada dasarnya pengertian efektifitas kerja yang umum menunjukkan pada taraf tercapainya hasil, sering atau senantiasa dikaitkan dengan pengertian efisien, meskipun sebenarnya ada perbedaan diantara keduanya. Efektifitas menekankan pada hasil yang dicapai, sedangkan efisiensi lebih melihat pada bagaimana cara mencapai hasil yang dicapai itu dengan membandingkan antara input dan outputnya.

Untuk tercapainya suatu efektifitas kerja dalam proses pencapaian tujuan dan sasaran sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi, hanya dapat dilakukan, terutama melalui manusia berkualitas yang dapat memenuhi persyaratan-persyaratan dan kualifikasi kompetensi (SDM) sesuai kebutuhan organisasi itu sendiri. Oleh karena itu, beberapa diantara tugas yang paling penting dari seorang pemimpin organisasi adalah merencanakan sumber daya manusianya seperti melatih, menempatkan dan mengembangkan orang-orang yang akan sangat menentukan atau membantu organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya.

Menurut Yong-Sook Eo (2014:1) bahwa “*work effectiveness appears to affect and be affected by multiple factors: individual psychological factors, organizational factors, and job characteristics*”. Efektivitas kerja tampaknya mempengaruhi dan terpengaruh oleh beberapa faktor: faktor psikologis individu, organisasi faktor-faktor, dan karakteristik pekerjaan. Menurut Sutarto (2012:38) efektivitas kerja adalah suatu keadaan dimana aktifitas jasmaniah dan rohaniah yang dilakukan oleh manusia dapat mencapai hasil akibat sesuai yang dikehendaki. Menurut Schermerhorn yang diterjemahkan oleh Karta Wiguna (2010:15), Efektivitas kerja merupakan suatu ukuran tentang pencapaian suatu tugas atau tujuan. Menurut Siagian (2012:22) efektivitas kerja

berarti penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya seperti yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Denison yang diterjemahkan oleh Khairul Saleh (2010:15) efektivitas kerja merupakan suatu ukuran dalam mengukur keefektifan perusahaan melalui beberapa pendekatan yang hasilnya dapat dilihat dari tingkat pencapaian tujuan perusahaan. Terdapat beberapa penelitian terkait efektivitas kerja diantaranya;

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Qasim, *et. al*, (2014:64) dikatakan bahwa “*current study has been explored the relationship between different leadership behavior (task and people) oriented behaviors and work effectiveness*”. Adanya pengaruh antara kepemimpinan yang berorientasi pada perilaku dan peningkatan efektivitas kerja. Qasim, *et. al*(2014:64) dikatakan bahwa;

Leaders are main and crucial factor for any organization to besuccessful leadership different behaviors plays significant role in organization effectiveness as well as workeffectiveness, the current study examined how leadership (task and people) oriented behaviors can influence workeffectiveness.

Untuk menjadi pemimpin yang sukses pada setiap organisasi dapat memainkan perannya semaksimal mungkin, pemimpin yang berorientasi pada perilaku dapat mempengaruhi efektivitas kerja. Begitupula hasil penelitian yang dilakukan oleh Cheong *et. al*, (2018:1) dikatakan bahwa;

We propose a framework for examining the effectiveness of empowering leadership that considers: 1) feasibility of non-linear main effects of empowering leadership on work-related outcomes, 2) possibility of reverse causation between empowering leadership and work-related outcomes, 3) potential contradictory mediating mechanisms through which empowering leadership influences work-related outcomes, 4) consideration of boundary conditions which couldalter the relationships between empowering leadership and work-related outcomes, and 5) consideration oflevels-of-analysis and multilevel issues in empowering leadership.

Kerangka kerja untuk menilai efektivitas kerja yang dapat meningkatkan kepemimpinan diantaranya: 1) Efek pemberdayaan kepemimpinan yang berkaitan dengan pekerjaan; 2) Kepemimpinan meningkatkan hasil kerja; 3) Potensi kepemimpinan dalam memberikan pengaruh terhadap hasil kerja; 4) pertimbangan kondisi yang bisamengubah hubungan antara kepemimpinan dan hasil kerja; dan 5)

analisis masalah terkait kepemimpinan. Selanjutnya berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Scott, *et. al*, (2016:3) dikatakan bahwa;

The empirical research conducted on leadership as networks thus far has mostly focused on its effectiveness and less on the factors that lead to the emergence of these leadership networks. Results of multiple meta-analyses are consistent in supporting that leadership as networks in teams has a beneficial impact on team effectiveness.

Penelitian empiris dilakukan terkait kepemimpinan yang dapat fokus pada peningkatan efektivitas kerja dan munculnya beberapa faktor peningkatan kepemimpinan. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan secara konsisten memiliki dampak terhadap peningkatan efektivitas kerja. Begitu juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Santa, *et. al* (2018:1) dijelaskan bahwa “*trust on user satisfaction are mediated by system effectiveness measures (e.g., System Quality, Service Quality, and Information Quality) and by operational effectiveness*”. Kepercayaan dapat meningkatkan efektivitas kerja seperti (sistem kualitas, kualitas layanan dan kualitas informasi dan efektivitas operasional).

Selanjutnya menurut Moon, *et. al*, (2018:56) bahwa “*having social capital available in a group can improve the group’s effectiveness when based on strong trusting relationships that develop within and beyond the group boundaries*”. Dengan adanya sikap saling percaya antar kelompok dapat meningkatkan efektivitas kerja baik kelompok yang berada di dalam maupun di luar kelompok.

Terdapat beberapa alasan dipilihnya Perwira Korps Suplai di Mabes TNI AL hal ini dikarenakan salah satu komponen paradigma baru TNI AL kelas dunia menuntut profesionalitas dari personilnya melalui efektivitas kerja sehingga Korps Suplai di Mabes TNI AL semakin profesional dan mengalami peningkatan. Profesional dalam paradigma Angkatan Laut kelas dunia bermakna; bahwa seorang prajurit Angkatan Laut memiliki kemampuan intelektual yang tinggi, ketaatan terhadap peraturan, serta

memiliki keterampilan dan keahlian yang mampu diimplementasikan dalam setiap penugasan sesuai strata kepangkatan dan jabatan yang diemban.

Profesionalisme setiap personel TNI AL harus dibentuk, dipelihara dan dikembangkan untuk mengawaki alat utama sistim senjata (Alutsista) yang semakin modern dan canggih sarat dengan teknologi. Keberhasilan pelaksanaan tugas pokok TNI AL tidak saja tergantung kepada kecanggihannya Alutsista yang dimilikinya serta kesempurnaan perencanaan operasional atau pemenuhan dukungan logistik dalam setiap operasi, maupun sistem administrasi modern dalam mendukung organisasi, namun yang lebih penting adalah faktor SDM sebagai unsur pelaksana.

SDM adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. SDM sebagai salah satu faktor utama penggerak organisasi, kemampuannya harus ditingkatkan agar lebih baik, sehingga mampu mengantisipasi segala tantangan dan kendala dalam persaingan untuk mencapai tujuan organisasi.

Upaya peningkatan dan pengembangan efektivitas kerja perwira Korps Suplai di Mabes TNI AL tersebut dapat dilakukan melalui pembinaan, pengarahan dan pelatihan yang dilakukan secara berkesinambungan serta faktor-faktor lain yang turut berpengaruh atas kinerja kerja para personel dalam lingkungan organisasi tersebut. Upaya peningkatan efektivitas kerja tidak terbatas harus diselenggarakan pada pendidikan dan latihan, melainkan juga dibekali kemampuan berkomunikasi, diberi tanggung jawab dan diberi motivasi sehingga tercapailah profesionalisme yang bertujuan untuk melaksanakan program kerja yang telah dicanangkan ataupun mencapai target kerja yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Dalam hal personel pengawak organisasi TNI, terdapat tiga strata kepangkatan yaitu: 1) Perwira, 2) Bintara, dan 3) Tamtama. Dari ketiga strata tersebut, Perwira memiliki peranan paling penting dalam menggerakkan organisasi, sebab strata ini merupakan manajer dan pimpinan yang menjalankan fungsi merencanakan, mengorganisir, mengeksekusi dan mengontrol program kerja dalam organisasi TNI untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Di lingkungan TNI AL, golongan Perwira dibedakan berdasarkan tugas pokoknya menjadi delapan Korps Perwira, yaitu: (1)Korps Pelaut, (2)Korps Teknik, (3)Korps Elektronika, (4)Korps Marinir, (5)Korps Suplai, (6)Korps Khusus, (7)Korps Kesehatan, dan (8)Korps Polisi Militer. Setiap korps perwira tersebut, mempunyai kecabangan atau spesialisasi tugas masing-masing, sehingga diharapkan akan diperoleh pemahaman yang mendalam dan terwujudnya profesionalisme atas bidang tugasnya tersebut.

Dari kedelapan Korps tersebut Korps Suplai menjadi salah satu Korps yang mendukung keberhasilan organisasi TNI AL terutamanya adalah dalam hal transparansi dan akuntabilitas pengurusan keuangan dan Barang Milik Negara (BMN).

Badan Keuangan TNI AL sendiri merupakan salah satu bagian integral dari organisasi TNI Angkatan Laut memiliki tugas dan fungsi yang sedemikian rupa dalam upaya mendukung mencapai tugas pokok TNI AL. Ada tiga elemen pokok dari organisasi yaitu interaksi manusia dalam SDM, struktur dan kegiatan yang mengarah pada tujuan. Dinamika organisasi dihadapkan dengan tuntutan reformasi birokrasi khususnya bidang keuangan yang mengedepankan azas transparansi dan akuntabilitas memicu dan memacu organisasi pemerintah termasuk badan keuangan TNI AL untuk dapat beradaptasi dan mengadopsi tuntutan perubahan.

Dalam penelitian ini, peneliti memfokuskan pembahasan pada Perwira Korps Suplai pada badan-badan keuangan di Markas Besar (Mabes) TNI AL. Adapun tugas

pokok dari Perwira Korps Suplai TNI AL adalah menyelenggarakan pengurusan keuangan negara, akuntansi dan pelaporan keuangan tingkat Satuan kerja (Satker) dan barang serta memberikan pelayanan keuangan dan barang kepada Satker yang dilayani, menyelenggarakan administrasi keuangan yang efektif dan efisien bagi terlaksananya tugas pokok maupun tugas-tugas TNI AL lainnya, yang antara lain mendukung operasional alutsista TNI AL, secara professional, transparan dan akuntabel. Pengelolaan administrasi keuangan di TNI dan TNI AL khususnya tidak terlepas dari penyelenggaraan sistem keuangan negara, yang harus mengikuti dan menyesuaikan dengan berbagai peraturan dan ketentuan yang telah ditetapkan oleh pemerintah, dalam hal ini Kementerian Keuangan selaku pengelola tunggal keuangan negara.

Sehubungan dengan itu, pemerintah telah melakukan reformasi secara cepat dan berkelanjutan termasuk reformasi birokrasi yang dilakukan pada semua lini, guna mewujudkan *Good Governance* dalam penyelenggaraan negara. Sebagai wujud nyata reformasi khususnya dibidang pengelolaan keuangan negara telah disahkannya UU RI Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, UU RI Nomor 1 Tahun 2004 Tentang perbendaharaan negara, undang-undang Nomor 15 tahun 2004 tentang pemeriksaan pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara, Peraturan Menteri Pertahanan (Permenhan) Nomor PER/06/M/XII/2005 Tentang Sistem keuangan Negara di Lingkungan kemhan dan TNI., kebijakan Panglima TNI yang disampaikan pada Rapat Pimpinan (Rapim) TNI antara lain kebijakan tentang bidang pengawasan guna peningkatan kinerja TNI dalam mencapai opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP). Untuk memperoleh penilaian tersebut tentunya tidak terlepas dari proses pelaksanaan pengelolaan anggaran maupun barang, yang selanjutnya harus dipertanggungjawabkan dan dituangkan dalam bentuk Laporan Keuangan (LK). Proses pertanggungjawaban

dalam bentuk Laporan Keuangan pada akhirnya akan dilaksanakan oleh Perwira Korps Suplai.

Sejak tahun 2008 hingga 2011, opini Badan Pemeriksa Keuangan (BPK-RI) atas Laporan Keuangan Kemhan (termasuk TNI AL) hanya memperoleh opini Wajar Dengan Pengecualian (WDP). Tahun 2013 dan 2014 dengan memperoleh predikat WTP walaupun masih dengan beberapa paragraf merefleksikan bahwa pengelolaan Laporan Keuangan masih belum sempurna. Selanjutnya tahun 2015 sampai dengan 2017 kembali hanya memperoleh predikat WDP. Data Opini BPK terhadap Laporan Keuangan Kementerian Pertahanan terlihat pada tabel 1.1,

Tabel 1.1 Data Opini BPK RI terhadap LK KL Kemhan TNI

NO	TAHUN	OPINI BPK
1	2011	WDP
2	2012	WTP DPP
3	2013	WTP
4	2014	WTP DPP
5	2015	WDP
6	2016	WDP
7	2017	WDP

Sumber : Ikhtisar Hasil Pemeriksaan BPK

Kondisi ini merefleksikan masih belum terpenuhinya karakteristik kualitatif laporan keuangan sebagaimana yang diamanatkan dalam peraturan perundangan, relevan, dan dapat dibandingkan serta diyakini, hal ini disebabkan karena para penyusun laporan keuangan dalam hal ini para Perwira Korps Suplai belum maksimal. Ini menunjukkan bahwa efektivitas kerja para Perwira Korps Suplai belum tercapai, baik dalam hal kualitas yang dinilai BPK RI hingga muncul opini maupun ketepatan waktu pengiriman Laporan Keuangan secara berjenjang yang masih banyak keterlambatan sesuai aturan dan petunjuk Kementerian Keuangan selaku penanggung

jawab tunggal pengelolaan keuangan negara seperti terlihat dari data laporan Subdis APK Diskual pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2 Daftar Pengiriman Laporan Keuangan

NO	SATKER	TA.2016				TA.2017			
		SEMESTER I		SEMESTER II		SEMESTER I		SEMESTER II	
		21/07/2016	KECEPATAN (KEC)	05/05/2017	(KEC)	21/07/2017	(KEC)	05/05/2018	(KEC)
1	MABES TNI AL	28/07/2016	+7	20/07/2017	+65	19/09/2017	+66	21/06/2018	+46
2	DENMA MABES TNI AL	11/08/2016	+20	09/07/2017	+54	21/09/2016	+68	05/07/2018	+62

Sumber : Subdis Akutansi Pelaporan Keuangan Dinas Keuangan Angkatan Laut

Anggaran yang dikelola oleh Kementerian Pertahanan dan TNI harus dikelola dan dipertanggungjawabkan dengan baik dan benar secara transparan dan akuntabel serta tepat waktu. Dari data daftar pengiriman Laporan Keuangan yang dilaksanakan oleh bendahara di Mabes TNI AL terlihat masih terjadi keterlambatan dari waktu yang telah ditetapkan, ini bisa diartikan bahwa efektivitas kerja bendahara dalam hal ini diawaki oleh Perwira Korps Suplai di Mabes TNI AL masih kurang. Peningkatan Efektivitas para Bendahara tersebut perlu menjadi perhatian para Pemimpin/Kasatker di lingkungan Mabes TNI Al, karena sesungguhnya keseluruhan anggaran tersebut merupakan amanah dari seluruh rakyat Indonesia. keuangan negara dikelola untuk mewujudkan tujuan bernegara yaitu untuk masyarakat yang adil, makmur dan sejahtera. Untuk mencapai tujuan itu keuangan negara wajib dikelola secara akuntabel dan transparan dengan memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan. Salah satu indikator dari keuangan negara yang akuntabel dan transparan adalah opini atau pendapat atas laporan keuangannya. Opini merupakan refleksi dari kesimpulan pemeriksa mengenai tingkat kewajaran dari informasi yang disajikan dalam laporan keuangan.

Seiring dengan tuntutan reformasi birokrasi, telah dilakukan perubahan dalam pengelolaan keuangan negara di lingkungan kemhan dan tni yaitu melalui diterbitkannya Peraturan Bersama Menteri (PBM) antara Menhan dengan Menkeu nomor 67/pmk.05/2013 - nomor 15 tahun 2013 tentang mekanisme pelaksanaan anggaran belanja negara di lingkungan Kemhan dan TNI dan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 143/pmk.05/2018 Tahun 2018 tentang mekanisme pelaksanaan anggaran belanja negara di lingkungan kementerian pertahanan dan tentara nasional Indonesia. Pemberlakuan PBM dan PMK ini sebagai salah satu solusi agar Kemhan dan TNI dapat menyelenggarakan pengelolaan keuangan sesuai tuntutan Undang-Undang.

Perwira Korps Suplai menurut Peraturan Bersama Menteri (PBM) antara Menhan dengan Menkeu Nomor 67/PMK.05/2013 - Nomor 15 Tahun 2013 tentang Mekanisme Pelaksanaan Anggaran Belanja Negara di Lingkungan Kemhan dan TNI pasal 21, bertindak sebagai Bendahara Pengeluaran yaitu personel yang ditunjuk untuk menerima, menyimpan, membayarkan, menatausahakan, dan mempertanggungjawabkan uang untuk keperluan belanja Negara dalam pelaksanaan APBN pada Kemhan dan TNI.

Selanjutnya dalam pasal 24 PBM tersebut, dinyatakan bahwa Bendahara Pengeluaran bertanggung jawab secara pribadi atas uang atau surat berharga yang berada dalam pengelolaannya, hal ini menyiratkan betapa tugas pengelolaan keuangan yang diemban oleh Perwira Korps Suplai dengan spesialisasi Keuangan selaku Bendahara Pengeluaran memiliki konsekuensi hukum yang serius. Oleh sebab itu, dalam pelaksanaan tugasnya diperlukan adanya independensi bagi perwira tersebut, agar personel yang bersangkutan dapat menjalankan perannya secara maksimal dan efektif, serta benar-benar bertanggung jawab hanya atas tindakan maupun keputusannya sendiri selaku pejabat bendahara.

Mewujudkan independensi bagi perwira keuangan di satuan kerjanya masing-masing menjadi tantangan tersendiri, sebab organisasi militer menggunakan sistem komando, dimana keputusan pimpinan menjadi suatu hal yang mutlak harus dilaksanakan dan mengikat serta harus dijunjung tinggi oleh seluruh prajurit.

Terlebih lagi dalam organisasi TNI AL yang berpegang teguh dan terikat pada nilai-nilai Trisila TNI AL yang maknanya dalam bahasa Sansekerta, “*Tri*“ berarti *tiga* sedangkan “*Sila*“ berarti *azas atau dasar*, jadi Trisila TNI AL berarti Tiga Azas atau Pedoman Dasar bagi prajurit matra laut, yaitu: Disiplin, Hierarki dan Kehormatan militer.

Kondisi kehidupan organisasi militer sebagaimana disebutkan menjadi tantangan tersendiri dalam mengaplikasikan sistem pengelolaan keuangan negara di dalam institusi militer, sebab militer mempunyai doktrin dan sistem kepemimpinan tersendiri yang berbeda dengan institusi lainnya, dimana berlaku kesatuan gerak dan komando serta terdapat banyak hal yang tidak dapat dipublikasikan secara transparan, sementara dalam sistem pengelolaan keuangan negara menuntut adanya transparansi serta independensi bendahara pengelola keuangan. Kedua hal tersebut harus dapat berjalan secara sinergis tanpa ada salah satu yang menjadi hambatan bagi lainnya, artinya sistem pengelolaan keuangan negara yang professional, transparan dan akuntabel harus dapat diterapkan di lingkungan kerja TNI AL dengan tetap berpegang teguh dan menjunjung tinggi nilai-nilai Sapta Marga, Sumpah Prajurit dan Trisila TNI AL.

Terdapat beberapa masalah yang terjadi pada Korps Suplai di Mabes TNI AL terkait efektivitas kerja diantaranya; Berdasarkan penelitian ditemukan bahwa aspek efektivitas kerja perwira masih belum maksimal sesuai dengan yang diharapkan oleh pimpinan. Hal ini dapat dilihat dari hasil penilaian terhadap Opini Laporan Keuangan yang masih mendapatkan nilai opini WDP dari BPK. Indikasinya masih terjadi

penyalahgunaan wewenang terkait dengan penyimpangan-penyimpangan lain seperti penyimpangan pelaksanaan kebijakan terhadap aturan anggaran dan aset, tidak terbangunnya komunikasi interpersonal dengan baik antara atasan dan bawahan, serta kurangnya kepercayaan dari atasan terhadap bawahan. Hal tersebut merupakan kondisi yang terjadi saat ini, sehingga membuat efektivitas kerja tidak maksimal. Selain itu berdasarkan observasi dilapangan ditemukan bahwa faktor kepemimpinan dan orientasi tujuan juga mempengaruhi efektivitas kerja perwira korps Suplai di Mabes TNI AL. Peranan atasan atau sering disebut pimpinan sangat besar bagi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Dari merekalah muncul gagasan-gagasan baru dan inovatif dalam pengembangan satuan. Namun tidak dapat dipungkiri bawahan juga memiliki peranan yang tidak kalah penting, karena bawahan inilah yang akan menjalankan dan melaksanakan gagasan pimpinan yang tertuang dalam setiap keputusan. Baik tidaknya perwira dalam melaksanakan tugas tergantung dari pimpinan itu sendiri.

Berbagai permasalahan yang ditemukan di Mabes TNI AL bagian Korps Suplai pada akhirnya bisa memunculkan penilaian bahwa efektivitas kerja perwira Korps Suplai di Mabes TNI AL belum berhasil. Ketidakberhasilan perwira ditandai dengan masih terjadi penyalahgunaan materiil, penyalahgunaan wewenang terkait dengan penyimpangan-penyimpangan lain seperti penyimpangan pengelolaan anggaran dan aset, masih terdapat atasan dalam hal ini pemimpin yang kurang memahami peraturan baru dalam pengelolaan anggaran belanja negara, tidak terbangunnya komunikasi interpersonal dengan baik, kurangnya kepercayaan pimpinan terhadap perwira korps suplai dalam mewujudkan transparansi pengelolaan anggaran belanja negara. Hal tersebut merupakan beberapa pelanggaran yang terjadi saat ini, sehingga membuat efektivitas kerja Perwira Korps Suplai tidak maksimal tidak maksimal.

Pada pelaksanaannya banyak ditemukan kendala-kendala yang diakibatkan oleh struktur organisasi pengelola keuangan negara di lingkungan TNI AL yang belum siap, serta belum adanya keselarasan antara entitas akuntansi penyelenggara Sistem Akuntansi Keuangan (SAK) dengan penyelenggara Sistem Informasi Manajemen Akuntansi Barang Milik Negara (SIMAK BMN).

Permasalahan tersebut pada akhirnya berpengaruh terhadap proses penyusunan Laporan Keuangan (LK) Unit Organisasi (UO) TNI AL sebagai bagian dari LK Kemhan. Memperhatikan kondisi tersebut tentunya harus dilakukan upaya-upaya strategis yaitu melalui penataan terhadap organisasi, personel dan sistem yang sesuai dengan ketentuan perundang-undangan dalam rangka mendukung pengelolaan keuangan negara yang transparan dan akuntabel yang disajikan dalam bentuk LK UO TNI AL yang berkualitas.

Potensi permasalahan yang terjadi adalah bahwa tidak semua Kasatker mengerti sistem administrasi dan pengelolaan keuangan negara beserta segala konsekuensinya, sehingga belum memahami arti penting transparansi independensi pejabat bendahara, dalam hal ini Perwira Keuangan dalam mewujudkan pengelolaan keuangan di organisasi TNI AL yang profesional, transparan dan akuntabel. Dalam konteks yang sempit, independensi merupakan hal yang tidak sesuai dengan sistem kepemimpinan dan Trisila TNI AL dimana sistem Komando bersifat mutlak dalam mengendalikan satuan/organisasi, sehingga seluruh tindakan maupun keputusan dalam organisasi diambil atas arahan dan keputusan dari Komandan selaku Kepala Satuan Kerja. Selain itu, pelaksanaan independensi kerja bagi Perwira Keuangan sangat berpotensi menurunkan tingkat kepercayaan pimpinan terhadap pejabat bendahara, sehingga menimbulkan kecurigaan dan konflik yang pada akhirnya menghambat efektivitas kerja

Perwira keuangan di satuan tersebut maupun efektifitas kerja satuan tersebut sebagai suatu organisasi.

Menghadapi tantangan tersebut, Perwira Korps Suplai dituntut untuk tidak hanya dapat bekerja secara profesional di bidangnya tetapi juga mampu bekerja secara cerdas untuk mengantisipasi dan memecahkan permasalahan yang timbul sebagai konsekuensi dari pelaksanaan tugas di bidangnya. Potensi permasalahan yang mungkin timbul sebagaimana telah diuraikan, dapat diredam dengan terjalinnya komunikasi yang baik antara Perwira Keuangan selaku pengelola keuangan satuan dengan pimpinan atau Kepala Satuan Kerja (Kasatker) maupun dengan perwira-perwira senior dan rekan kerjanya.

Untuk itu, Perwira Korps Suplai juga harus mempunyai kemampuan komunikasi yang handal, sehingga mampu untuk menyampaikan, menjelaskan, serta yang paling penting adalah meyakinkan pimpinan atau Kasatker akan tugas-tugas yang dijalankan dalam bidang keuangan, beserta dinamika yang terjadi serta konsekuensi yang dihadapi, sehingga terbangun komunikasi yang intens yang pada akhirnya menimbulkan kepercayaan yang kuat serta menumbuhkan kredibilitas dan integritas yang akan sangat bermanfaat dalam mendukung perwira keuangan tersebut untuk berperan dan bekerja dengan lebih efektif di satuannya.

Dari uraian tersebut, dapat dilihat bahwa efektifitas kerja Perwira Korps Suplai dipengaruhi tidak hanya oleh kecerdasan intelektual, akan tetapi juga menuntut penguasaan *social skill* dengan baik yang antara lain adalah kepemimpinan, tingkat kepercayaan serta komunikasi interpersonal.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, perlunya memperhatikan faktor yang berpotensi terhadap pencapaian efektifitas kerja yang ada pada Perwira Korps Suplai TNI AL. Faktor-faktor tersebut meliputi beberapa hal baik faktor internal maupun

eksternal, maka Perwira Korps Suplai TNI AL dituntut dapat mengatasi ketidaksesuaian dari tugas sehari-hari dengan mengedepankan tugas pokok dan fungsi yang dapat meningkatkan efektivitas kerja sebagai berikut:

Pertama, Kasatker sebagai atasan kurang memahami sistem administrasi dan pengelolaan anggaran belanja negara beserta segala konsekuensinya, sehingga kurang mengerti arti pentingnya transparansi independensi pejabat bendahara, dalam hal ini Perwira Korps Suplai dalam mewujudkan pengelolaan keuangan di organisasi TNI AL yang profesional, transparansi dan akuntabel.

Kedua, kurangnya kepedulian dari para pejabat saker/pemimpin satker tentang pentingnya Laporan Keuangan, asset dan persediaan TNI AL yang cukup banyak dan belum teradmistrasikan cukup baik, serta pengelolaan PNB (Penerimaan Negara Bukan Pajak) dan Hibah yang belum sesuai ketentuan.

Ketiga, pelaksanaan independensi kerja bagi Perwira Keuangan sangat berpotensi menurunkan tingkat kepercayaan pimpinan terhadap pejabat bendahara, sehingga menimbulkan kecurigaan dan konflik yang pada akhirnya menghambat efektivitas kerja Perwira Korps Suplai di satuan tersebut maupun efektifitas kerja satuan tersebut sebagai suatu organisasi.

Keempat, komunikasi yang kurang baik antara Perwira Korps Suplai selaku pengelola keuangan satuan dengan pimpinan atau Kepala Satuan Kerja (Kasatker) maupun dengan perwira-perwira senior dan rekan kerjanya dapat mengganggu efektivitas kerja di satuan.

Kelima, masih terjadi keterlambatan waktu pelaporan penyusunan laporan keuangan yang dilaksanakan oleh Perwira Korps Suplai dengan batas waktu yang diberikan oleh Kementerian Keuangan, hal ini menjadi salah satu kriteria penilaian

BPK terhadap opini laporan keuangan TNI AL yang dianggap kurang transparan dan akuntabel.

Ruang lingkup masalah dalam penelitian ini, yaitu 3 Variabel yang diduga dapat mempengaruhi efektivitas kerja. Ketiga variabel tersebut adalah kepemimpinan, kepercayaan dan komunikasi interpersonal, dengan memanfaatkan data, mendiskripsikan hasil temuan dan menyarankan hasil temuan kepada Pemimpin. Variabel komunikasi interpersonal dianggap sebagai variabel intervening atau mediasi dikarenakan variabel ini mampu memediasi variabel kepemimpinan dan kepercayaan terhadap peningkatan efektivitas kerja Perwira Korps Suplai di Mabes TNI AL, komunikasi dilakukan dengan saling mempertukarkan pesan antar komunikator. Apabila komunikasi ini dapat tercipta timbal balik antara pimpinan dan bawahan akan menambah pengaruh kepemimpinan maupun kepercayaan terhadap efektivitas kerja Perwira Korps Suplai di Mabes TNI AL.

B. Pembatasan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, permasalahan yang ada cukup luas, sehingga perlu adanya pembatasan masalah yang akan diteliti. Maka penelitian ini dibatasi pada Perwira Korps Suplai yang saat ini berdinasi di Mabes TNI AL serta permasalahannya dibatasi pada tiga variabel yang diduga, berpengaruh terhadap Efektifitas Kerja Perwira Korps Suplai di Mabes TNI AL, yaitu: (1) Kepemimpinan, (2) Kepercayaan dan (3) Komunikasi interpersonal.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, peneliti merumuskan permasalahan tentang pengaruh kepemimpinan, kepercayaan dan komunikasi interpersonal terhadap

efektifitas kerja Perwira Korps Suplai di Mabes TNI AL serta dalam penelitian ini permasalahan dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap efektivitas kerja Perwira Korps Suplai?
2. Apakah kepercayaan berpengaruh langsung terhadap efektivitas Kerja Perwira Korps Suplai?
3. Apakah komunikasi interpersonal berpengaruh langsung terhadap efektivitas kerja Perwira Korps Suplai?
4. Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap komunikasi interpersonal Perwira Korps Suplai?
5. Apakah kepercayaan berpengaruh langsung terhadap komunikasi interpersonal Perwira Korps Suplai?
6. Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepercayaan Perwira Korps Suplai.
7. Apakah kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap efektivitas kerja Perwira Korps Suplai melalui kepercayaan?
8. Apakah kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap efektivitas kerja Perwira Korps Suplai melalui komunikasi interpersonal?
9. Apakah kepercayaan berpengaruh tidak langsung terhadap efektivitas Kerja Perwira Korps Suplai melalui komunikasi interpersonal?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan kepemimpinan, kepercayaan dan komunikasi interpersonal dengan efektivitas kerja Perwira Korps Suplai di Mabes TNI AL, Jakarta. Secara khusus tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap efektivitas kerja perwira Korps Suplai di Mabes TNI AL.
2. Kepercayaan berpengaruh langsung terhadap efektivitas Kerja Perwira Korps Suplai di Mabes TNI AL.
3. Komunikasi interpersonal berpengaruh langsung terhadap efektivitas kerja Perwira Korps Suplai di Mabes TNI AL.
4. Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap komunikasi interpersonal Perwira Korps Suplai di Mabes TNI AL.
5. Kepercayaan berpengaruh langsung terhadap komunikasi interpersonal Perwira Korps Suplai di Mabes TNI AL.
6. Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepercayaan Perwira Korps Suplai di Mabes TNI AL.
7. Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap efektivitas kerja Perwira Korps Suplai melalui kepercayaan di Mabes TNI AL.
8. Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap efektivitas kerja Perwira Korps Suplai melalui komunikasi interpersonal di Mabes TNI AL.
9. Kepercayaan berpengaruh tidak langsung terhadap efektivitas kerja Perwira Korps Suplai melalui komunikasi interpersonal di Mabes TNI AL.

E. Signifikansi Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dan praktis yaitu sebagai berikut;

1. Signifikansi Secara Teoritis

Sebagai bahan masukan dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta masukan bagi peneliti berikutnya terkait dengan masalah

sumber daya manusia terutama mengenai variable-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

2. Signifikansi Secara Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan akan berguna bagi semua pihak, utamanya pihak-pihak sebagai berikut:

- a) Sebagai bahan pertimbangan kepada pimpinan di TNI umumnya dan TNI AL khususnya dalam mengambil kebijakan, strategi dan upaya serta keputusan guna meningkatkan efektifitas kerja personel di satuannya, khususnya Perwira Korps Suplai.
- b) Bahan masukan bagi para pimpinan di lingkungan organisasi lain dalam memelihara dan meningkatkan efektifitas kerja Korps Suplai sebagai pejabat pengelola keuangan di organisasinya.
- c) Bagi pimpinan di TNI AL agar dapat lebih terbuka kepada Perwira Korps Suplai mengenai masalah-masalah yang dihadapi didalam meningkatkan efektivitas kerja.
- d) Hasil penelitian ini diharapkan merupakan informasi awal yang dapat peneliti gunakan sebagai dasar dalam melakukan kajian ulang dan mengembangkan penelitian secara lebih rinci dengan variabel-variabel lain yang lebih kompleks.
- e) Bagi peneliti, hasil yang diperoleh pada penelitian ini dapat dijadikan sebagai temuan awal jika ingin melakukan penelitian lain tentang kepemimpinan, kepercayaan dan komunikasi interpersonal terhadap efektivitas kerja pada instansi lain.
- f) Untuk memenuhi persyaratan dalam memperoleh gelar Doktor.

F. Kebaruan Penelitian (*State of The Art*)

Dari beberapa penjelasan diatas, kebaruan dari penelitian yang dilakukan adalah;

1. Lokus penelitian dilakukan di Mabes TNI AL, yang memiliki karakteristik berbeda dengan organisasi lain, dimana di militer berlaku doktrin dan sistem kepemimpinan tersendiri yang berbeda dengan institusi lainnya, dimana berlaku kesatuan gerak dan komando serta terdapat banyak hal yang tidak dapat dipublikasikan secara transparan, sementara dalam sistem pengelolaan keuangan negara menuntut adanya transparansi serta independensi bendahara pengelola keuangan yang berbeda dengan penelitian sebelumnya.
2. Dalam analisis dari penelitian ini tidak hanya melihat pengaruh langsung antar variabel, akan tetapi juga menganalisis pengaruh tidak langsung antar variabel sehingga hasil analisis tersebut menjadi pembeda dari penelitian-penelitian sebelumnya.
3. Peneliti membuat model alur penelitian terhadap efektivitas kerja perwira korps suplai di Mabes TNI AL berdasarkan Kebijakan, Strategi dan Upaya (KSU) yang dikombinasikan dengan penelitian statistik.