

**PENGARUH STRUKTUR ORGANISASI, KEPEMIMPINAN, MOTIVASI,
TERHADAP KINERJA ADVOKASI LEGAL OFFICER
(Studi Kasus PT. AP1)**

Turah Ajiari TN¹, Edy Supriyadi², dan Derriawan³
Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila¹²³
Email : turah.ngurah@ap1.co.id

ABSTRACT

This study examine the phenomenon of the influence of Advocacy Performance carried out by Legal Officer of PT AP I in carrying out Legal Advocacy in its company. The purpose of this study are to analyze the influence of Organizational Structure, Leadership, and Motivation on Advocacy Performance. This study uses quantitative methods because this study meets the elements of a particular population or sample, the existence of data collection activities using research instruments, with the aim of the research is to test the hypotheses that have been set. The results of this study indicate that Organizational Structure and Leadership have a significant influence on Advocacy Performance, coupled with the existence of Motivation as an intermediary which provides a significant increase in Advocacy Performance at PT AP I.

Keywords: *Organizational Structure, Leadership, Motivation, and Advocacy Performance.*

ABSTRAK

Penelitian ini untuk mengetahui fenomena pengaruh Kinerja Advokasi yang dilaksanakan oleh Legal Officer PT AP I dalam melaksanakan Advokasi Hukum di perusahaannya. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh Struktur Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi terhadap Kinerja Advokasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif karena penelitian ini memenuhi unsur adanya populasi atau sampel tertentu, adanya kegiatan pengumpulan data dengan menggunakan instrumen penelitian, dengan tujuan penelitian yaitu menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Struktur Organisasi dan Kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Advokasi, ditambah lagi dengan adanya Motivasi sebagai perantara yang memberikan peningkatan signifikan terhadap Kinerja Advokasi di PT AP I.

Kata Kunci : **Struktur Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi, dan Kinerja Advokasi.**

PENDAHULUAN

PT AP I merupakan perusahaan yang bergerak di bidang kebandarudaraan, dengan 1 (satu) Kantor Pusat, 15 (lima belas) Kantor Cabang, dan 4 (empat) Kantor Proyek Pengembangan Bandara, yang berdasarkan Data Nominatif Pegawai PT AP I Bulan Juni 2020 tercatat mempekerjakan 3.329 Pegawai Organik, belum termasuk pegawai PKWT dan Outsourcing. Dengan besar dan luasnya organisasi PT AP I, manajemen memiliki tugas untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja organisasi yang dikelolanya. Untuk itulah manajemen mengambil keputusan mengenai langkah-langkah yang harus diambil atau tidak diambil, penetapan strategi, taktik maupun operasional perusahaan. Menurut Yulyantari & Wijaya (2019), keputusan terdapat 2 jenis yaitu keputusan berdasarkan tingkat kepentingannya dan keputusan berdasarkan tingkat regularitas. Yang mana setiap keputusan korporasi memiliki dampak, salah satunya adalah dampak hukum yang dapat menimbulkan permasalahan hukum terhadap perusahaan. Oleh karena itu sebagai perusahaan yang besar, PT AP I memiliki struktur organisasi yang memiliki fungsi hukum di perusahaannya.

Sebagian besar Kantor Cabang dan Kantor Proyek memiliki Unit Legal yang dipimpin oleh seorang Pejabat Legal dengan tugas utama melaksanakan manajemen advokasi hukum bagi perusahaan. Sebagai pemimpin Unit Legal, para Pejabat Legal memiliki tanggung jawab untuk memberikan masukan terhadap langkah strategis yang perlu diambil dalam menghadapi suatu permasalahan, sekaligus menunjukkan sikap bagaimana melakukan tindakan yang tidak melanggar hukum kepada seluruh pegawai, baik pada unitnya maupun kepada seluruh unit di perusahaan sebagai salah satu upaya pencegahan terjadinya permasalahan hukum. Pimpinan juga sebagai teladan bagi setiap pegawai, serta memiliki kewajiban memberikan keteladanan, pengetahuan, pengalaman, dan sebagainya kepada pegawai yang merupakan calon pimpinan masa depan di perusahaan. Kepemimpinan sebagai fungsi dari pemimpin memiliki keterkaitan dengan posisi formalnya dalam hirarki organisasi. Terdapat situasi yang diperlukan oleh seorang pimpinan untuk mempengaruhi anggotanya.

Uraian sebelumnya menjelaskan bahwa setiap perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya memiliki banyak potensi permasalahan hukum sehingga setiap perusahaan membutuhkan jasa advokasi hukum. Pengurus perusahaan sebagai pemimpin perusahaan dapat menentukan kebijakan apakah permasalahan hukum diurus dengan menggunakan jasa konsultan hukum atau mengoptimalkan Unit Legalnya. Dalam Unit Legal pada perusahaan sendiri pada umumnya diisi oleh pegawai perusahaan dengan latar belakang pendidikan ilmu hukum yang umumnya disebut dengan istilah Legal Officer. Sedangkan penyedia jasa konsultan hukum yang biasa dikenal dengan istilah Advokat, pengacara, penasehat hukum, pengacara praktek ataupun sebagai konsultan hukum, merupakan penyedia jasa yang sewaktu-waktu dapat ditunjuk oleh perusahaan.

Dengan pertimbangan penanganan permasalahan hukum tidak hanya dapat diselesaikan di dalam pengadilan artinya bisa juga diselesaikan di luar jalur pengadilan, serta pertimbangan lain yaitu adanya upaya meminimalisir atau pencegahan munculnya permasalahan hukum, maka hal-hal tersebut kembali menjadi pertimbangan bagi suatu perusahaan untuk memilih menggunakan jasa advokat atau

mengoptimalkan unit legal di perusahaannya. Legal officer memiliki peranan penting dalam perusahaannya, hal ini disebabkan segala hal yang berhubungan dengan jalannya suatu perusahaan sangat bergantung pada dokumen-dokumen, perizinan-perizinan, surat-surat, dan langkah-langkah hukum yang harus ditempuh jika terjadi masalah hukum. Potensi masalah hukum dapat terjadi pada suatu perusahaan akibat dari faktor internal maupun faktor eksternal sehingga penguatan manajemen advokasi hukum wajib dilaksanakan.

Tingginya kinerja pegawai akan berdampak positif terhadap perusahaan dalam mencapai tujuannya. Menurut Mangkunegara (2017), faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Sementara itu pegawai belum tentu bersedia mengerahkan kemampuan yang dimilikinya secara optimal, sehingga masih diperlukan adanya pendorong dari pihak luar. Untuk itu agar bisa menumbuhkan motivasi kerja dalam suatu organisasi dibutuhkan suatu komunikasi yang intensif antara pegawai dengan pimpinan maupun antar sesama pegawai. Pernyataan dimaksud sesuai dengan tujuan motivasi sebagaimana yang diungkapkan oleh Hasibuan (2019) adalah mendorong, menciptakan, meningkatkan, mempertahankan, dan mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya.

Secara umum motivasi pegawai muncul berdasarkan faktor internal dan faktor eksternal, salah satu contoh faktor internal adalah kepuasan diri sendiri untuk berhasil mengerjakan sesuatu sedangkan faktor eksternal contohnya adalah besaran imbalan yang didapatkan setelah berhasil mengerjakan sesuatu. Hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh Vroom (dalam Hasibuan, 2019) yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal-balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Hubungan timbal-balik salah satunya dapat berupa imbalan, meskipun imbalan yang diberikan perusahaan tinggi, motivasi akan cenderung rendah apabila jika karyawan tidak percaya bahwa dia akan mencapai tingkat kinerja yang ditentukan agar mendapat imbalan tertentu. Karyawan akan menunjukkan motivasi yang tinggi jika harapan dan kebutuhannya dapat terpenuhi.

Sampai dengan saat ini, terdapat perbedaan kinerja pelaksanaan advokasi hukum oleh para legal officer di PT AP I yang mengakibatkan manajemen advokasi hukum yang diberikan tidak memiliki standar.

POKOK PERMASALAHAN

1. Apakah Struktur Organisasi yang ditetapkan perusahaan berpengaruh terhadap Motivasi pelaksanaan Advokasi Hukum?
2. Apakah Kepemimpinan yang ditetapkan perusahaan berpengaruh terhadap Motivasi pelaksanaan Advokasi Hukum?
3. Apakah Struktur Organisasi yang ditetapkan perusahaan berpengaruh terhadap Kinerja Legal Officer dalam melaksanakan Advokasi Hukum?
4. Apakah Kepemimpinan yang ditetapkan perusahaan berpengaruh terhadap Kinerja Legal Officer dalam melaksanakan Advokasi Hukum?
5. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Legal Officer dalam melaksanakan Advokasi Hukum?

6. Berapa besar pengaruh Struktur Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Motivasi pelaksanaan Advokasi Hukum?
7. Berapa besar pengaruh Struktur Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Legal Officer dalam melaksanakan Advokasi Hukum?
8. Berapa besar pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Legal Officer dalam melaksanakan Advokasi Hukum?

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Advokasi

Kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2017) disamakan dengan prestasi kerja, yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Simamora menambahkan kinerja adalah tingkat hasil kerja pegawai dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Lebih lanjut, kinerja pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja pegawai selama periode tertentu.

Lebih kompleks lagi, Hery (2019) menjelaskan kinerja merupakan kegiatan pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Kinerja merupakan tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaannya. Kinerja bertujuan untuk menyesuaikan harapan kinerja individu dengan tujuan organisasi. Kinerja dapat dipandang sebagai suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja, yang mana hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja.

Dikaitkan dengan penelitian ini, maka kinerja advokasi adalah kesuksesan legal officer dalam melaksanakan advokasi / pelayanan hukum kepada perusahaan sesuai dengan lingkup tanggung jawab yang dimiliki legal officer serta target perusahaan yang diberikan kepada legal officer. Kinerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kinerja dari legal officer PT AP I dalam memberikan pelayanan hukum / advokasi bagi perusahaan.

Struktur Organisasi

Robbins & Coulter (2016) menjelaskan struktur organisasi sebagai kerangka kerja formal organisasi yang dengan kerangka kerja itu tugas-tugas pekerjaan dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan. Struktur organisasi yang baik berusaha mewujudkan keserasian dan keharmonisan kerja. Struktur organisasi merupakan sistem yang harus dilaksanakan oleh manajer untuk menggerakkan aktivitas untuk mewujudkan kesatuan tujuan. Struktur organisasi harus selalu dievaluasi untuk memastikan konsistensinya dalam pelaksanaan operasi yang efektif dan efisien untuk memenuhi kebutuhan sekarang.

Struktur organisasi adalah susunan komponen-komponen (unit-unit kerja) dalam organisasi. Struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan yang berbeda-beda tersebut diintegrasikan (koordinasi). Selain itu struktur organisasi juga menunjukkan spesialisasi-spesialisasi pekerjaan, saluran perintah dan penyampaian laporan (Moekijat, 2017).

Dikaitkan dengan penelitian ini, Struktur Organisasi yang dimaksud adalah Struktur Organisasi Unit Legal pada PT AP I.

Kepemimpinan

Menurut Bass (2008) kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu hubungan yang cenderung mengikuti pola/strategi tertentu untuk pencapaian tujuan bersama. Menurut Rivai et al., (2014) kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah diterapkan oleh organisasi.

Lebih lanjut Hamali et al., (2019) menyimpulkan kepemimpinan adalah suatu proses dalam mengerahkan segenap kecakapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing, menggerakkan, serta mengarahkan orang lain dengan cara memanfaatkan daya, dana, sarana, dan tenaga yang tersedia untuk mencapai tujuan tertentu.

Dikaitkan dengan penelitian ini, maka Kepemimpinan adalah kepemimpinan Pejabat Legal dalam melaksanakan advokasi / pelayanan hukum kepada PT AP I.

Motivasi

Motivasi adalah kekuatan yang membangkitkan, mengarahkan, dan menopang perilaku. Motivasi merupakan suatu yang penting untuk dipahami oleh para pemimpin karena motivasi merupakan faktor pendorong mengapa individu atau sumber daya manusia dalam organisasi berperilaku dan bersikap dengan pola tertentu, termasuk juga terkait dengan kinerja yang ditunjukkan oleh individu tersebut (Armstrong, 2014).

Motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Sementara motivasi umum berkaitan dengan usaha mencapai tujuan apapun. Dikaitkan dengan tujuan organisasi maka motivasi mencerminkan minat terhadap perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan (Robbins & Judge, 2014).

Kerangka Teori

1. Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan penelitian Hanafi et al., (2018), diketahui bahwa terdapat cukup pengaruh antara variabel independen struktur organisasi terhadap variabel dependen motivasi kerja.

2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan penelitian Febrianingsih et al., (2019), dikatakan bahwa terdapat pengaruh antara variabel kepemimpinan dengan variabel motivasi yang mana hubungan antara kepemimpinan dengan motivasi dapat diterima dan hal ini, dapat diinterpretasikan bahwa ada pengaruh antara kepemimpinan terhadap motivasi karyawan.

3. Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

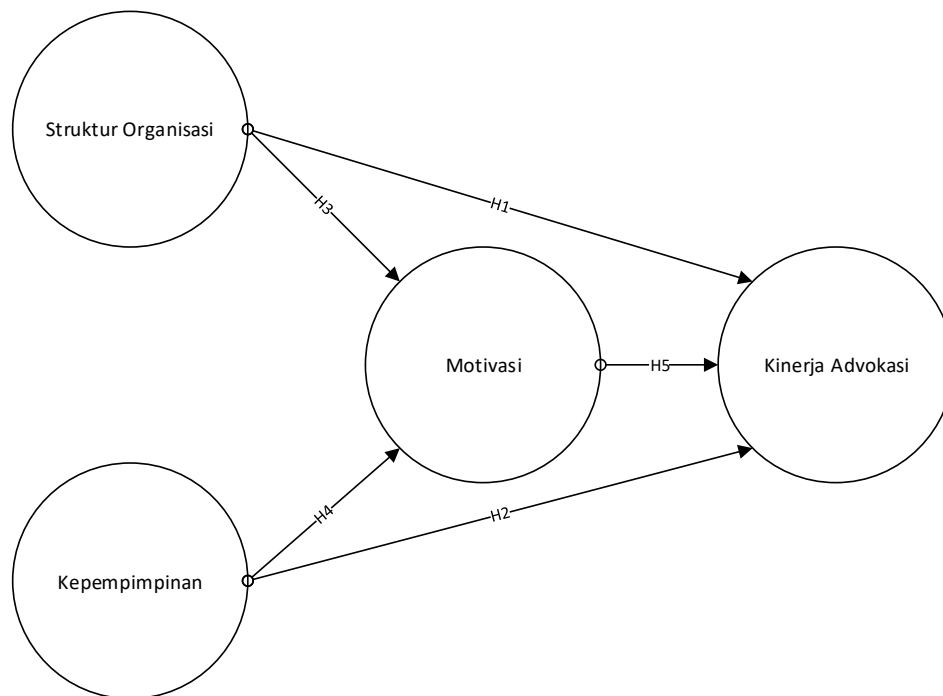
Berdasarkan penelitian Rizka et al., (2015), Struktur Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu hasil penelitian (Juniarti, 2009), secara parsial struktur organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian Juniarti (2009), secara parsial pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai memiliki pengaruh yang besar dibandingkan variabel lainnya dalam penelitiannya.

5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian Gammahendra et al., (2014), yang hasilnya adalah motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi.



Gambar 1 Kerangka Pemikiran

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif karena penelitian ini memenuhi unsur adanya populasi atau sampel tertentu, adanya kegiatan pengumpulan data dengan menggunakan instrumen penelitian, dengan tujuan penelitian yaitu menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Penelitian ini terdiri dari dua variabel independen yaitu variabel Struktur Organisasi dan variabel Kepemimpinan, satu variabel dependen yaitu Kinerja dan satu variabel intervening yaitu Motivasi.

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di semua wilayah kerja PT AP I yang dalam strukturnya terdapat fungsi legal kecuali Kantor Pusat, meliputi 15 (lima belas) bandara, 4 (empat) kantor proyek dan 1 (satu) kantor SBU.

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada bulan April sampai dengan bulan Juli tahun 2020.

Populasi dan Sampel Jenuh

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh legal officer dengan status pegawai organik PT AP I dan pejabat General Manager untuk Kantor Cabang, Pimpinan Proyek untuk Kantor Proyek, serta unit kerja yang memiliki intensitas tinggi memanfaatkan advokasi hukum, berdasarkan Data Pelaksanaan Pelayanan Hukum PT AP I yaitu Unit Kerja di bidang Komersial/Sales dan Security untuk Kantor Cabang.

Dengan mempertimbangkan jumlah populasi yang kecil dan memungkinkan untuk diteliti seluruhnya, maka dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh karena seluruh populasi dijadikan sampel dalam penelitian (Sugiyono, 2015) adapun jumlah responden sebanyak 67 orang.

Variabel Penelitian

1. Struktur Organisasi (SO) sebagai Variabel Bebas / *Independent Variable*

Struktur Organisasi dalam penelitian ini merupakan hasil skor kuesioner yang merupakan sikap karyawan dalam menanggapi struktur organisasi yang diukur dengan dimensi sebagaimana pendapat Robbins & Judge, (2014) adalah 1) Spesialisasi, 2) Departementalisasi, 3) Rantai Komando dan Rentang Kendali, serta 4) Sentralisasi dan Desentralisasi.

2. Kepemimpinan (KEP) sebagai Variabel Bebas / *Independent Variable*

Kepemimpinan dalam penelitian merupakan hasil skor kuesioner yang merupakan sikap karyawan dalam menanggapi kepemimpinan diukur dengan dimensi sebagaimana pendapat Avolio & Bass (2002), yaitu : 1) Karisma, 2) Motivasi Inspirasional, 3) Stimulasi Intelektual, dan 4) Perhatian Individual.

3. Kinerja (KIN) sebagai Variabel Terikat / *Dependent Variable*

Kinerja dalam penelitian merupakan hasil skor kuesioner yang merupakan sikap karyawan dalam menanggapi kinerja diukur dengan dimensi kinerja sebagaimana dijelaskan oleh Mangkunegara (2017), yaitu : 1) Kualitas, 2) Kuantitas, 3) Tanggung Jawab, dan 4) Pelaksanaan Tugas.

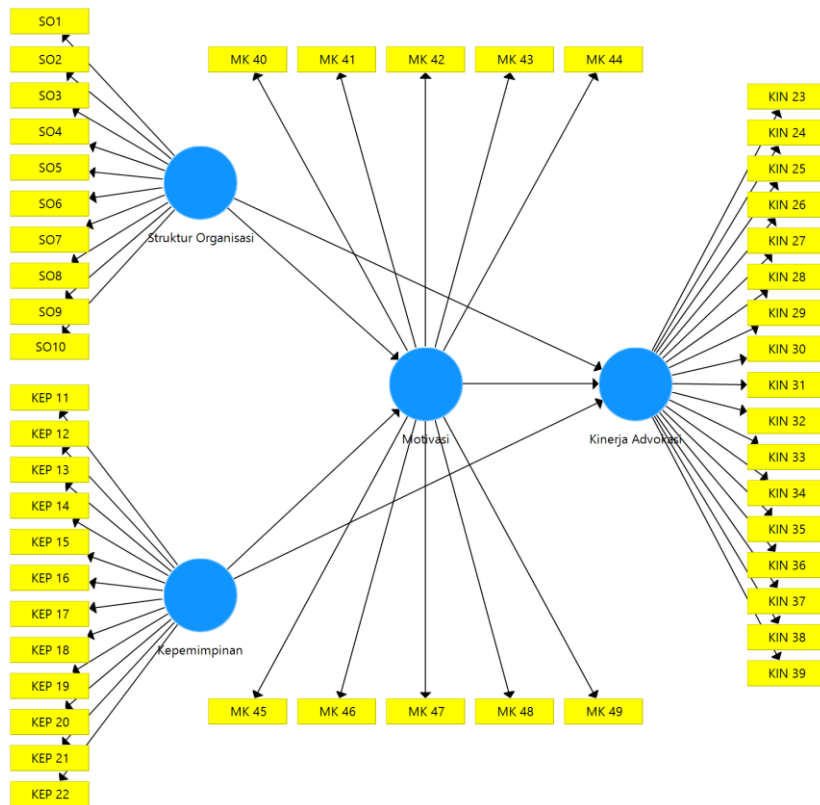
4. Motivasi Kerja (MK) Variabel Intervening / *Intervening Variable*

Motivasi dalam penelitian merupakan hasil skor kuesioner yang merupakan sikap karyawan dalam menanggapi motivasi diukur dengan dimensi yang dijelaskan oleh Dimensi motivasi dalam penelitian ini mengacu pada proses motivasi sebagaimana yang diungkapkan oleh Hasibuan (2019), yaitu : a) Tujuan dan Kepentingan; c) Komunikasi efektif; d) Integrasi tujuan; e) Fasilitas; dan f) Teamwork.

Metode Statistik

Analisis statistika yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan bantuan *software* SmartPLS3.0.

Bentuk model SEM dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 2. Model SEM Lengkap

Tabel. X. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Koefisien Jalur	T Statistics (O/STDEV)	Z Tabel	Kesimpulan
SO → MK	0.687	6.105	1.96	Signifikan
KEP → MK	0.203	1.936	1.96	Tidak Signifikan
SO → KIN	0.628	4.384	1.96	Signifikan
KEP → KIN	0.276	2.054	1.96	Signifikan
MK → KIN	0.743	7.491	1.96	Signifikan

(Sumber : Berdasarkan *Total Effect Bootstrapping* pada Program SmartPLS3.0)

PEMBAHASAN

1. Hubungan Struktur Organisasi terhadap Motivasi

Penetapan Struktur Organisasi memberikan banyak dampak, positifnya adalah adanya peningkatan motivasi bagi pegawai untuk menduduki titik tertentu dalam Struktur Organisasi yang ditetapkan. Penetapan Struktur Organisasi tentunya berbarengan dengan penetapan tugas, pokok, dan fungsi masing-masing formasi yang ditetapkan. Yang mana secara tidak langsung akan diketahui dengan jelas kompetensi apa yang perlu dipenuhi untuk dapat menduduki suatu formasi jabatan dalam Struktur Organisasi.

Penetapan Struktur Organisasi khususnya pada fungsi Legal di Kantor Cabang dan/atau Kantor Proyek yang berada di fungsi leher pada Struktur Organisasi, memberikan banyak dampak baik secara psikologis maupun dampak lainnya. Dampak tersebut dirasakan oleh Legal Officer sendiri sebagai pelaksana fungsi Legal di Kantor Cabang dan/atau Kantor Proyek, maupun dirasakan oleh Pengguna Jasa Advokasi Hukum itu sendiri.

Bagi Legal Officer, dengan keberadaan Unit Legal pada fungsi Leher di bawah General Manager di Kantor Cabang atau di bawah Pimpinan Proyek dalam Kantor Proyek akan memberikan ruang yang lebih luas terhadap Legal Officer untuk melaksanakan Advokasi Hukum secara independen. Sedangkan bagi Pengguna Jasa Advokasi Hukum di Perusahaan, juga akan mendapatkan Advokasi Hukum yang tidak terintervensi oleh unit kerja lainnya. Hal-hal tersebut memberikan peningkatan motivasi pelaksanaan Advokasi Hukum.

Hasil perhitungan dari penelitian ini yang mana diketahui besaran *nilai original sample estimate* variabel Struktur Organisasi kepada Motivasi sebesar 0,687 hal tersebut sangat menjelaskan bahwa Struktur Organisasi memberi pengaruh besar terhadap Motivasi. Selain itu, nilai T-statistik sebesar lebih besar daripada 1,96 yang diartikan bahwa Struktur Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Motivasi. Secara analisis jalur pun diketahui bahwa besaran pengaruh langsung Struktur Organisasi terhadap Motivasi memiliki nilai 0,687, yang artinya Struktur Organisasi memiliki persentase sebesar 68,7% terhadap Motivasi.

2. Hubungan Kepemimpinan terhadap Motivasi

Sejalan dengan kebijakan penetapan Struktur Organisasi saat ini yaitu adanya penggabungan fungsi Legal dengan fungsi kerja yang lain dalam satu Departemen di Kantor Cabang dan/atau Kantor Proyek, hal tersebut mengakibatkan adanya persaingan antar pegawai baik sebagai Legal Officer maupun dari fungsi unit kerja lain untuk menduduki satu posisi jabatan. Hal tersebut mengakibatkan posisi Pejabat Bidang Legal dapat diisi oleh pegawai yang tidak memiliki latar belakang pendidikan ilmu hukum.

Dalam penetapan Pejabat Bidang Legal yang tidak selalu diisi oleh pegawai dengan latar belakang pendidikan ilmu hukum menciptakan kondisi demotivasi terhadap Legal Officer untuk melaksanakan Advokasi Hukum secara optimal. Hal tersebut dikarenakan meskipun telah berkinerja secara optimal dalam pelaksanaan Advokasi Hukum, belum tentu memiliki kesempatan untuk dapat menduduki posisi pimpinan pada Unit Kerja Bidang Legal. Oleh karena itu untuk menduduki posisi pejabat Legal bukan menjadi motivasi yang berpengaruh secara signifikan terhadap Legal Officer untuk melaksanakan Advokasi Hukum dengan optimal.

Hal umum yang terjadi adalah pimpinan memberikan motivasi kepada bawahannya untuk berkinerja secara optimal, hal yang juga nampak di lingkungan PT AP I, secara kasat mata terlihat bahwa Pimpinan Legal melakukan upaya peningkatan motivasi bagi Legal Officernya, juga melakukan upaya untuk meyakinkan setiap pengguna jasa Advokasi Hukum untuk menerima hasil Advokasi Hukum yang telah disampaikan. Berdasarkan wawancara dan kuesioner pun nilai Mean dari Kepemimpinan sebesar 4,749 (Setuju) lebih tinggi

dibandingkan nilai Mean dari Struktur Organisasi yang hanya 4,593 (Setuju), namun dari hasil akhir penelitian ini diketahui bahwa kepemimpinan Pejabat Legal tidak memiliki hubungan signifikan terhadap motivasi pelaksanaan Advokasi Hukum. Hal yang memang memungkinkan terjadi dalam terapan ilmu statistika.

Hasil penelitian yang mana nilai *original sample estimate* variabel Kepemimpinan terhadap Motivasi hanya sebesar 0,203 ditambah dengan nilai T-statistik sebesar 1,936, diketahui bahwa Kepemimpinan Pejabat Legal di PT AP I hanya memiliki sedikit pengaruh yang juga tidak signifikan terhadap Motivasi.

3. Hubungan Struktur Organisasi terhadap Kinerja Advokasi

Kebijakan penetapan Struktur Organisasi di PT AP I selalu dibarengi dengan penetapan Tata Laksana termasuk di dalamnya menjelaskan tugas dan kewenangan masing-masing formasi atau unit kerja yang ada di dalam Struktur Organisasi. Dengan ditetapkannya tugas dan kewenangan masing-masing, maka diketahui pula sasaran dari masing-masing unit kerja dan masing-masing pegawai. Kinerja dari masing-masing unit kerja dan pegawai juga dapat diukur dari penetapannya Struktur Organisasi di Perusahaan. Dengan adanya tugas dan kewenangan maka diketahui pula batasan kewenangan dari masing-masing pegawai, diketahui siapa melapor pada siapa dan dapat diperkirakan jenjang laporan sehingga dapat diketahui tingkat efisiensi kinerja dari Struktur Organisasi.

Penggabungan Struktur Organisasi Legal dengan unit kerja lainnya di Kantor Cabang dan Kantor Proyek PT AP I memiliki pengaruh terhadap pelaksanaan Kinerja Advokasi yang dilakukan oleh Legal Officer. Dengan adanya penggabungan dalam satu struktur dimaksud, Legal Officer memiliki tanggung jawab moril untuk mendukung kinerja Organisasinya secara utuh, oleh karena itu Legal Officer memiliki kewajiban untuk melaksanakan tugas di luar fungsi utamanya untuk pelaksanaan Advokasi Hukum. Sementara itu pelaksanaan Advokasi Hukum merupakan suatu spesialisasi yang hanya dapat dilaksanakan oleh Legal Officer, dengan arti lain, selain Legal Officer tidak dapat atau tidak memiliki kompetensi untuk membantu Legal Officer dalam pelaksanaan Advokasi Hukum. Tentu saja hal tersebut berpengaruh terhadap kinerja Legal Officer itu sendiri baik dalam fungsi utamanya sebagai pelaksana Advokasi Hukum maupun fungsi tambahan lain yang berada dalam satu organisasi.

Hasil hipotesis jelas diketahui bahwa Struktur Organisasi memiliki hubungan dengan Kinerja Advokasi dengan nilai T Statistik sebesar 4.514 yang lebih besar dari 1.96 yang diartikan memiliki pengaruh signifikan. Namun apabila dilihat dari pengaruh langsung dan tidak langsung, secara langsung Struktur Organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Advokasi, namun dengan adanya variabel Motivasi yang menjadi variabel *intervening* memberikan pengaruh tidak langsung yang besar sehingga secara total Struktur Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Advokasi.

4. Hubungan Kepemimpinan terhadap Kinerja Advokasi

Pimpinan Legal yang memiliki latar belakang pendidikan ilmu hukum serta memiliki pengalaman pelaksanaan Advokasi Hukum memberikan perasaan yang

lebih tenang baik terhadap Legal Officer maupun Pengguna Jasa dibandingkan Pimpinan Legal yang tidak memiliki latar belakang pendidikan ilmu hukum ataupun tidak memiliki pengalaman dalam pelaksanaan Advokasi Hukum. Hal tersebut dibuktikan dengan kondisi dari 18 kursi jabatan Pejabat Legal di seluruh Kantor Cabang dan Kantor Proyek hanya 6 yang diisi oleh Pejabat Legal dengan latar belakang pendidikan ilmu hukum, Kinerja Advokasi tetap berjalan dengan baik.

Hal tersebut membuktikan bahwa terdapat perbedaan Kepemimpinan Pejabat Legal yang memiliki latar belakang pendidikan ilmu hukum, memiliki pengalaman pelaksanaan Advokasi Hukum dengan Pejabat Legal yang tidak memiliki latar belakang pendidikan ilmu hukum, ataupun tidak memiliki pengalaman pelaksanaan Advokasi Hukum terhadap Kinerja Advokasi. Dengan pengalaman dan pengetahuannya di bidang Legal, Pejabat Legal memiliki kemampuan memberikan arahan secara keilmuan maupun *best practice* yang terjadi di perusahaan, namun belum tentu memiliki kemampuan persuasif yang dapat mengajak Legal Officer maupun Pengguna Jasa dengan serta merta mengikuti arahnya. Kemampuan persuasif dimaksud yang digunakan oleh Pejabat Legal meskipun tidak memiliki latar belakang ilmu hukum untuk dapat mengajak Legal Officer dan Pengguna Jasa mengikuti masukannya.

5. Hubungan Motivasi terhadap Kinerja Advokasi

PT AP I selain statusnya sebagai BUMN juga memiliki daya tarik yang kuat kepada pegawainya yang terbukti dengan tingkat *turnover* yang sangat kecil. Ada banyak hal yang membuat pegawai tetap bertahan untuk bekerja di PT AP I dan banyak pula yang mengabdikan dengan sangat maksimal kepada perusahaan. Dengan adanya motivasi yang menjadi target dari perusahaan maupun pribadi, baik Legal Officer maupun Pengguna Jasa Advokasi Hukum membuat kondisi Legal Officer dan Pengguna Jasa Advokasi Hukum untuk memberikan kinerja yang optimal. Hal tersebut dibuktikan berdasarkan hasil penelitian bahwa adanya Motivasi untuk memberikan nilai tambah bagi perusahaan meningkatkan Kinerja Legal Officer pelaksanaan Advokasi Hukum. Begitu pula pengaruh terhadap Motivasi Pengguna Jasa Advokasi Hukum yang bekerja dengan perasaan aman dan terlindungi dengan adanya Kinerja Advokasi Hukum yang baik.

KESIMPULAN

1. Struktur Organisasi berpengaruh positif dan signifikan kepada Motivasi sehingga setiap perubahan dalam Struktur Organisasi dapat berpengaruh terhadap Motivasi kepada Legal Officer maupun Pengguna Jasa Advokasi Hukum.
2. Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Motivasi, dikarenakan siapapun Pimpinan Legal, pelaksanaan Advokasi Hukum wajib dilaksanakan dalam rangka kepentingan perusahaan.
3. Struktur Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Advokasi, semakin banyak fungsi selain fungsi Legal yang tergabung dalam satu Struktur Organisasi, maka berpengaruh terhadap jenjang pelaporan, fungsi kontrol pimpinan dan lain sebagainya sehingga berpengaruh terhadap Kinerja Advokasi.

4. Kepemimpinan pada Unit Kerja Legal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Advokasi adanya perbedaan latar belakang pendidikan dan pengalaman dari Pemimpin Legal mempengaruhi Kinerja Advokasi.
5. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Advokasi, dengan adanya motivasi untuk memberikan kontribusi terhadap perusahaan dan peningkatan kemampuan diri memberikan pengaruh terhadap Kinerja Advokasi untuk mencapai hasil lebih baik.
6. Struktur Organisasi dan Kepemimpinan masing-masing memiliki pengaruh yang besar terhadap Motivasi, namun pengaruh Struktur Organisasi terhadap Motivasi lebih dominan dibandingkan pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi.
7. Struktur Organisasi dan Kepemimpinan masing-masing memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap Kinerja Legal Officer dalam melaksanakan Advokasi Hukum, menjadi signifikan dikarenakan mendapatkan tambahan pengaruh dari Motivasi sehingga Struktur Organisasi dan Kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap Kinerja Advokasi.
8. Motivasi memiliki pengaruh yang paling besar terhadap Kinerja Advokasi, selain memberikan pengaruh langsung yang besar, Motivasi juga memberikan tambahan pengaruh terhadap Struktur Organisasi dan Kepemimpinan dalam mempengaruhi Kinerja Advokasi.

SARAN

?????

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2014). *Human Resource Management Practice* (13th ed.). KoganPage.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership* (4th ed.). Free Press.
- Febrianingsih, F., Muis, M., & Maming, J. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan Hotel Favor Makassar. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, 2(4), 64–72. <https://www.neliti.com/publications/257086/the-influence-of-leadership-and-motivation-against-compensation-and-employee-per>
- Gammahendra, F., Hamid, D., & Riza, M. F. (2014). Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 7(2 Januari 2014), 1–10.
- Hamali, A. Y., Budihastuti, E. S., & Listianti, Y. (2019). *Pemahaman Administrasi, Organisasi, dan Manajemen*. CAPS.
- Hanafi, A. S., Bahri, S., & Shabri, M. (2018). Pengaruh Struktur Organisasi dan Analisis Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai. *Monex: Journal Research Accounting Politeknik Tegal*, 7(2), 385–392.
- Hasibuan, S. P. (2019). *Organisasi dan Motivasi* (10th ed.). Bumi Aksara.
- Hery. (2019). *Manajemen Kinerja*. Grasindo.
- Juniarti, A. T. (2009). Pengaruh Struktur Organisasi dan Kepemimpinan pada Kinerja Pegawai PT Bumitama Gunajaya Agro. *Trikonomika*, 8(2), 90–95.

- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (14th ed.). Rosdakarya.
- Moekijat. (2017). *Manajemen Kepegawaian (Personnel Management)*. Alumni.
- Rivai, H. V., Bachtiar, & Amar, B. R. (2014). *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*. Rajawali Pers.
- Rizka, N., Yusuf, R., & Majid, M. S. A. (2015). Pengaruh Struktur Organisasi dan Analisis Jabatan Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Pada Kinerja Sekretariat Majelis Permusyawaratan Ulama (MPU) ACEH. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 4(3), 1–9.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Manajemen* (13th ed.). Erlangga.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Perilaku Organisasi* (12th ed.). Salemba Empat.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan* (22nd ed.). Alfabeta.
- Yulyantari, L. M., & Wijaya, I. P. (2019). *Manajemen Model pada Sistem Pendukung Keputusan*. Andi.