

**MODEL KEPEMIMPINAN PADA ORGANISASI MILITER  
PERSPEKTIF TRANSFORMASIONAL  
(STUDI PADA TENTARA NASIONAL INDONESIA: RESIMEN INDUK  
KOMANDO DAERAH MILITER V/ BRAWIJAYA, JAWA TIMUR)**

**Kristanto Setio Hari Purnomo**

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN)

Maulana Malik Ibrahim Malang

Jl Gajahyana 50 Malang

TNI AD as a military organization is basically an organization that "solid man" because quite dominant in the human resources' deployment. Therefore, the success of an organization or unit in the mission depends on the quality of human rather than means of equipment and facilities owned. In human resource management activity requires the best leadership model to set of military activities effective and efficient. Transformational leadership model consists of four dimensions, namely charismatic/ ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individual attention (Bass and Avolio, 1994). Leaders can create a vision and an environment which can motivate subordinates to perform beyond expectations.

The type of this qualitative research is descriptive, here in after referred to as qualitative descriptive study, it means that this study intends to investigate by describing/defining the state of the object/ subject of the research at the present time based on the facts that appear or as they are. The researcher conducted interviews with leaders of RINDAM V / Brawijaya, East Java and the members in it.

The results of this study indicate that the military leadership is the art and skill in influencing and guiding people led / subordinates that the led growing willingness, trust, obedience, respect and sincere cooperation which is needed in the mission with the equipment or the time effectively and efficiently, but There is confidentiality between groups / units with individual goals. The concept of leadership which is applied in TNI is leadership field that is not just sitting behind a desk, but should be able to blend in and work together in the field or a field mission directly. In this case, the leadership field is an integration of five typologies of leaders that must be realized visibly, those are as father, coach, friend, teacher and commandant. This Transformational leadership model makes subordinates being trusted, admired, loyal and respectably to the leader, so they are motivated to do what is hoped of them even give satisfaction to the leader more than expected that subordinates are willing to sacrifice himself.

## ABSTRAK

TNI AD sebagai organisasi militer pada dasarnya merupakan organisasi yang “*padat manusia*” karena cukup dominan dalam penerahan sumber daya manusia. Oleh sebab itu keberhasilan organisasi atau satuan dalam mengemban tugas sangat tergantung kepada kualitas manusianya dibanding dengan alat peralatan dan sarana yang dimiliki. Dalam aktivitas pengelolaan sumber daya manusia inilah membutuhkan suatu model kepemimpinan terbaik yang tepat mengatur aktifitas kegiatan militer yang efektif dan efisien. Model kepemimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi yaitu karismatik/ pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan perhatian secara individual (Bass dan Avolio, 1994). Pemimpin mampu menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para bawahan untuk berprestasi melampaui harapan.

Jenis penelitian kualitatif ini adalah deskriptif, yang selanjutnya disebut penelitian deskriptif kualitatif, artinya bahwa penelitian ini bermaksud melakukan penyelidikan dengan menggambarkan/ melukiskan keadaan obyek/ subyek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya. Peneliti melakukan wawancara terhadap pimpinan RINDAM V/ Brawijaya, Jawa Timur dan anggota yang ada di dalamnya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan militer adalah seni dan kecakapan dalam mempengaruhi dan membimbing orang yang dipimpin/bawahan sehingga yang dipimpin tumbuh kemauan, kepercayaan, ketaatan, rasa hormat dan kerjasama secara ikhlas yang diperlukan dalam mengemban tugas dengan alat atau waktu secara efektif-efisien namun terdapat kerahasiaan antara kelompok/ satuan dengan tujuan perorangan. Konsep kepemimpinan yang diterapkan di TNI adalah kepemimpinan lapangan yakni merupakan kepemimpinan yang tidak hanya duduk di belakang meja namun harus mampu membaaur dan bekerja bersama di lapangan atau medan tugas secara langsung. Dalam hal ini kepemimpinan lapangan merupakan integrasi dari lima tipologi pemimpin yang harus diwujudkan dengan nyata yaitu sebagai bapak, pelatih, kawan, guru dan komandan. Model kepemimpinan transformasional ini membuat para bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat kepada pimpinannya, sehingga mereka termotivasi untuk melakukan apa yang diinginkan dari mereka bahkan memberikan kepuasan kepada pimpinan melebihi yang diharapkan dengan bawahan rela mengorbankan dirinya sendiri.

## Pendahuluan

Manusia sebagai anggota organisasi dalam melakukan proses pekerjaan akan sangat dipengaruhi oleh kepribadian yang berbeda-beda, misalnya sifat, sikap, nilai-nilai, keinginan dan minat dan itu akan berpengaruh pada gaya kepemimpinannya juga pada kinerja.

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku konsisten yang diterapkan pemimpin dengan melalui orang lain, yaitu pola perilaku yang diperlihatkan pimpinan pada saat mempengaruhi orang lain, seperti dipersepsikan orang lain. Gaya bukanlah soal bagaimana pendapat pemimpin tentang perilaku mereka

sendiri dalam memimpin, tetapi bagaimana persepsi orang lain, terutama bawahannya, tentang perilaku pemimpinnya (Hersey dan Blanchard, 1992).

Melalui gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin, ia akan mentransfer beberapa nilai seperti penekanan kelompok, dukungan dari orang-orang/karyawan, toleransi terhadap resiko, kriteria pengupahan dan sebagainya. Pada sisi lain, pegawai akan membentuk suatu persepsi subyektif mengenai dasar – dasar nilai yang ada dalam organisasi sesuai dengan nilai-nilai yang ingin disampaikan pimpinan melalui gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan dalam organisasi militer masih diyakini sebagai model kepemimpinan terbaik di dunia. Hal ini menyebabkan banyak kepemimpinan sipil atau non militer yang belajar keilmuan di militer hingga pemimpin-pemimpin besar di negeri ini bahkan di dunia berlatar belakang militer. Dalam rangka pembinaan satuan maka peranan pimpinan yang bertanggung jawab mengerahkan unsur manusia adalah sangat penting. Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang dapat dipelajari dan dapat dimiliki oleh setiap orang yang pandai memahami prinsip dasar, azas dan sifat-sifat kepemimpinan. Namun juga merupakan suatu seni (*art*) yang peranannya harus disesuaikan dengan kondisi lingkungan serta objek yang dipimpinya.

Untuk menyeleraskan antara nilai-nilai individu dan nilai-nilai perusahaan dibutuhkan suatu proses yang disebut sosialisasi. Proses sosialisasi akan sempurna jika pegawai baru merasa senang pada pekerjaan dan organisasinya. Pendatang baru merasa diterima oleh rekan kerjanya sebagai orang yang dipercayai dan memiliki nilai-nilai, menimbulkan rasa percaya diri bahwa dia mampu mengerjakan pekerjaan secara sukses memahami sistem yang ada, tidak hanya yang berkaitan dengan tugas-tugasnya saja, tetapi juga dengan peraturan yang ada.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi kondisi kerja, dimana akan berhubungan dengan bagaimana karyawan menerima suatu gaya kepemimpinan, senang atau tidak, suka atau tidak. Di satu sisi gaya kepemimpinan tertentu dapat menyebabkan peningkatan kinerja disisi lain dapat menyebabkan penurunan kinerja.

Dalam usaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan menurut Rustandi (1987), sangat diperlukan seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan situasional, yaitu pemimpin yang selain mempunyai kemampuan pribadi, juga mampu membaca keadaan bawahannya serta lingkungan kerjanya. Dalam hal ini kematangan bawahan berkaitan langsung dengan gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan, agar pemimpin memperoleh ketaatan atau pengaruh yang memadai. Untuk itu pemimpin harus mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung para bawahan untuk selalu berprestasi.

Dalam aktivitas pengelolaan sumber daya manusia inilah membutuhkan suatu gaya kepemimpinan terbaik yang tepat mengatur aktifitas kegiatan militer yang efektif dan efisien. Maka dari itu penulis ingin meneliti tentang suatu gaya kepemimpinan paling populer pada saat ini yaitu kepemimpinan transformasional apakah tepat untuk memimpin sutau organisasi militer.

## Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio (1994) mengindikasikan inspirasional termasuk ciri-ciri kepemimpinan transformasional. Dengan demikian ciri-ciri kepemimpinan transformasional terdiri dari karismatik, inspirasional, stimulasi intelektual dan perhatian secara individual. Yang pertama adalah karismatik, Karismatik menurut Yukl (2000) merupakan kekuatan pemimpin yang besar untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugas. Bawahan mempercayai pemimpin karena pemimpin dianggap mempunyai pandangan, nilai dan tujuan yang dianggapnya benar. Oleh sebab itu pemimpin yang mempunyai karisma lebih besar dapat lebih mudah mempengaruhi dan mengarahkan bawahan agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin.

Selanjutnya dikatakan kepemimpinan karismatik dapat memotivasi bawahan untuk mengeluarkan upaya kerja ekstra karena mereka menyukai pemimpinnya. Kedua, adalah Inspirasional. Yakni Perilaku pemimpin inspirasional dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok. Ketiga, Stimulasi Intelektual. Stimulasi intelektual merupakan upaya bawahan terhadap persoalan-persoalan dan mempengaruhi bawahan untuk melihat persoalan-persoalan tersebut melalui perspektif baru, sedangkan oleh Bass (1994) dijelaskan bahwa melalui stimulasi intelektual, pemimpin merangsang kreativitas Kontribusi intelektual dari seorang pemimpin pada bawahan harus didasari sebagai suatu upaya untuk memunculkan kemampuan bawahan. Hal itu dibuktikan juga bahwa aspek stimulasi intelektual berkorelasi positif dengan *extra effort*.

*Extra effort* merupakan salah satu faktor tercapainya kinerja yang tinggi, karena *extra effort* ini dianggap memiliki keterkaitan secara langsung dan positif dengan hasil kerja yang dihapakan. Penelitian-penelitian yang telah banyak dilakukan memberikan hasil yang menarik pada gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dengan *extra effort* dari bawahan. Dikatakan oleh Burke, Warner dan Litwin; George (1992) dalam penelitiannya bahwa faktor-faktor transformasional dan transaksional secara bersamaan dapat mempengaruhi kinerja. (Maghfur 2011: 34)

Dalam kepemimpinan transformasional, yang merupakan perluasan dari kepemimpinan karismatik, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Dalam hal ini, para karyawan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat kepada pemimpinnya, sehingga mereka termotivasi untuk melakukan apa yang diharapkan dari mereka. Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan juga sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi. Diyakini bahwa gaya ini akan mengarah pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan.

Dalam buku mereka yang berjudul "*Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*", Bass dan Avolio (1994: 42)

menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai "*the Four I's*".

1. *Idealized influence* (pengaruh ideal). Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya.
2. *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme.
3. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.
4. *Individualized consideration* (konsiderasi individu). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

Lebih lanjut pemimpin transformasional bisa berhasil mengubah *status quo* dalam organisasinya dengan cara mempraktikkan perilaku yang sesuai pada setiap tahap proses transformasi. Apabila cara – cara lama tidak sesuai, maka sang pemimpin akan menyusun visi baru mengenai masa depan dengan fokus strategi dan motivasional. Visi tersebut menyatakan secara jelas tujuan organisasi dan sekaligus berfungsi sebagai sumber inspirasi dan komitmen.

## **Metodologi**

Penelitian ini adalah penelitian lapangan, yang artinya sebagai penelitian yang datanya diperoleh dengan cara mengumpulkannya dari pengalaman empiris lapangan atau kancah penelitian dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif dilaksanakan sebagai upaya memahami situasi tertentu dengan bentuk penelitian studi kasus (*case study*) yaitu suatu penelitian yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala tertentu (Arikunto, 2006:131).

Jenis penelitian kualitatif ini adalah deskriptif, yang selanjutnya disebut penelitian deskriptif kualitatif, artinya bahwa penelitian ini bermaksud melakukan penyelidikan dengan menggambarkan/melukiskan keadaan obyek/subyek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya (Bogdan, 2002:28-29).

Pada pendekatan kualitatif ini peneliti merupakan instrumen utama dalam pengumpulan data. Dalam studi kasus ini peneliti menggunakan penelitian dengan

studi kasus tunggal, yaitu melihat bagaimana model kepemimpinan pada organisasi militer perspektif transformasional.

Dalam pengumpulan data untuk keperluan penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Observasi, merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian.
2. Wawancara, merupakan teknik pengumpulan data dengan meminta keterangan secara lisan kepada subyek penelitian.
3. Dokumentasi, merupakan teknik pengumpulan data yang bersumber dari laporan catatan yang terdapat di TNI. Dokumentasi adalah suatu teknik di mana data diperoleh dari dokumen-dokumen yang ada pada benda-benda tertulis seperti buku-buku, notulensi, sumber data atau dokumentasi yang di ambil dalam penelitian ini antara lain: website TNI, catatan, rekaman dan brosur.
4. Studi Pustaka, merupakan teknik pengumpulan data dengan cara menggali dari berbagai literatur, tulisan ilmiah, surat kabar, dan tulisan lain yang berhubungan dengan materi penelitian.

### **Model Analisis Data**

Data yang berhasil dikumpulkan, dianalisis dengan menggunakan analisis interaktif. Dalam model ini, terdapat tiga komponen analisisnya, yaitu reduksi data, sajian data dan penarikan kesimpulan/verifikasi dilaksanakan bersamaan dengan proses pengumpulan data dalam bentuk interaktif melalui proses siklus (Miles, 1992:23).

Data yang diperoleh di lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka data perlu dicatat secara teliti dan rinci. Kemudian data dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting dan dicari tema serta polanya. Data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencari data berikutnya jika diperlukan. Data-data yang tidak terpakai dibuang, sehingga peneliti lebih fokus pada data yang telah tereduksi (Miles, 1992:96).

### **Pembahasan Data Hasil Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa temuan yaitu dari data temuan hasil penelitian diketahui bahwa model kepemimpinan dalam organisasi militer adalah kepemimpinan lapangan. Model kepemimpinan ini dijabarkan bahwa seorang pemimpin di organisasi militer tidak hanya duduk di belakang meja namun juga harus bisa bekerja bersama di lapangan. Pemimpin harus mampu memimpin bawahannya di depan, memberikan motivasi ketika ditengah-tengah bawahan dan mendorong bawahan untuk terus maju dan berkembang.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan di TNI disebut kepemimpinan lapangan yang diadopsi dari Jendral Besar Panglima Sudirman, yang dijabarkan dalam 5 model kepemimpinan yaitu:

1. Pemimpin sebagai bapak.
2. Pemimpin sebagai pelatih.
3. Pemimpin sebagai kawan.
4. Pemimpin sebagai guru.
5. Pemimpin sebagai komandan.

Jati Diri TNI yang merupakan identitas TNI yang meliputi jiwa, semangat, dan daya gerak dari dalam yang secara lahiriah ditunjukkan melalui proses perjuangan bangsa dimana TNI merupakan bagian dari rakyat, lahir dan berjuang bersama rakyat demi membela kepentingan negara. Sebagai organisasi militer cara pemimpin memimpin dengan berani dan tegas sangat diperlukan. Namun ternyata model kepemimpinan otoriter tidaklah baik diterapkan di TNI.

Seorang pemimpin TNI harus mampu menjelma menjadi 5 tipe yaitu sebagai bapak, pelatih, kawan, guru dan komandan. Lebih lanjut kepemimpinan di TNI telah dikenal 11 asas kepemimpinan yang harus diterapkan seorang pemimpin TNI.

1. *Taqwa*. Ialah beriman kepada Tuhan YME dan taat kepadanya.
2. *Ing Ngarsa Sung Tulada*. Ialah sumber suritauladan dihadapan anak buah.
3. *Ing Madya Mangun Karsa*. Ialah ikut bergiat serta menggugah semangat ditengah-tengah anak buah.
4. *Tut Wuri Handayani*. Ialah mempengaruhi dan memberikan dorongan dari belakang kepada anak buah.
5. *Waspada Purba Wisesa*. Ialah selalu waspada mengawasi serta tanggap dan berani memberi koreksi kepada anak buah.
6. *Ambeg Parama Arta*. Ialah dapat memilih dengan tepat mana yang harus didahulukan.
7. *Prasaja*. Ialah tingkah laku yang sederhana dan tidak berlebih-lebihan.
8. *Satya*. Ialah sikap loyal yang timbal balik dari atasan terhadap bawahan, bawahan terhadap atasan dan kesamping.
9. *Gemi Nastiti*. Ialah kesadaran kemampuan untuk membatasi penggunaan dan pengeluaran segala sesuatu hanya kepada yang benar-benar dilakukan.
10. *Belaka*. Ialah kemauan, kecerdasan dan keberanian untuk mempertanggung jawabkan tindakan-tindakannya.
11. *Legawa*. Ialah kemauan kerelaan dan keikhlasan untuk pada saatnya menyerahkan tanggung jawab dan kedudukannya kepada generasi berikutnya.

Pada instansi RINDAM V/ Brawijaya, Jawa Timur ini, para pemimpin juga memosisikan anggota atau karyawan secara fleksibel yakni bukan semata sebagai bawahan, melainkan juga sebagai partner kerja dan pelaksana tugas. Hal ini dilakukan agar antara bawahan dan pimpinan tidak ada sekat yang terlalu menonjol dan pemimpin selalu memberi teladan sesuai dengan prinsip Islam, misalnya jika para anggota melaksanakan tugas yang belum bisa diselesaikan sendiri, maka pemimpinnya turun langsung ke lapangan membantu mereka. Bahkan satu persatu.

Sedangkan evaluasi dan kontrol yang dilakukan oleh atasan atas hasil kinerja para anggota atau karyawan rutin dilaksanakan setiap minggunya. Sistem yang terintegrasi dengan baik sebagai organisasi militer telah memiliki SOP, *job discription* yang jelas, adanya buku kontrol tugas atau penilaian dan tidak ada yang saling melempar tanggung jawab karena tugas telah terbagi habis. Suatu instansi pun juga harus dikontrol caranya dengan dilakukannya penilaian oleh satuan militer lain. Pelaksanaan kontrol yang kompleks secara personal maupun antar instansi menjadikan organisasi militer sempit dalam ruang gerak untuk melakukan suatu korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN).

Penyelenggaraan perekrutan yang ketat mulai dari fisik, kesehatan, psikologi hingga mental ideologi menjadikan TNI mampu mendapatkan bibit sumberdaya manusia yang unggul dan berkualitas. Ditunjang dengan doktrin yang kuat ketika di awal pendidikan dan latihan hingga terintegrasi dalam suatu sistem yang ketat menjadikan organisasi sebagai teladan konsep manajemen sumberdaya manusia terbaik untuk dikembangkan.

### **Pembahasan Kepemimpinan TNI Perspektif Transformasional**

Dari model kepemimpinan yang telah diterapkan pada TNI, dengan implementasi yang beragam dalam bidang pendidikan, latihan, pengembangan, kurikulum, dan lain-lain. Maka kemampuan seorang pemimpin untuk menerapkan nilai-nilai kepemimpinan transformasional.

Menurut Bass (1994: 62), pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Bass (1994: 67) menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya.

Salah satu model kepemimpinan yang paling banyak digunakan dewasa ini adalah yang berdasarkan teori situasional yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard. Bahkan teori tersebut banyak digunakan dalam program pengembangan eksekutif oleh berbagai jenis perusahaan di Amerika Serikat, melalui dari perusahaan yang menghasilkan alat-alat berat perusahaan komputer, perminyakan dan bank bahkan juga organisasi-organisasi kemiliteran.

Dari hasil penelitian ditemukan kesamaan karakter model kepemimpinan lapangan yang dijabarkan dengan 5 tipologi pemimpin (sebagai bapak guru, pelatih, kawan, dan komandan) dengan teori kepemimpinan transformasional “*The Four I’s*” yaitu *dealized influence* (pengaruh ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspirasi), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individuallized cosideratition* (konsiderasi individu).

Keselarasan karakter dari kedua model kepemimpinan tersebut membuktikan bahwa sebenarnya TNI telah menerapkan model kepemimpinan transformasional dalam pelaksanaan tugas dilapangan yang diyakini sebagai model terbaik untuk memimpin suatu organisasi militer, khususnya TNI-AD. Hal tersebut dapat dilihat melalui tabel di bawah ini.

## Kesamaan Karakteristik Tipologi Model Kepemimpinan Lapangan dan Model Kepemimpinan Transformasional

NO.	TIPE/ MODEL	KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL			
		<i>Idealized Influence</i> (Pengaruh Ideal/ Karisma)	<i>Inspirational Motivation</i> (Motivasi Inspirasi)	<i>Intellectual Stimulation</i> (Stimulasi Intelektual)	<i>Individualized Consideration</i> (Konsiderasi Individu)
		1	2	3	4
1.	Pemimpin sebagai Bapak	Karakter I	-	-	-
2.	Pemimpin sebagai Pelatih	-	-	Karakter III	-
3.	Pemimpin sebagai Guru	-	-	Karakter III	-
4.	Pemimpin sebagai Kawan	-	-	-	Karakter IV
5.	Pemimpin sebagai Komandan	-	Karakter II	-	-

Keterangan :

### Karakteristik tipologi pemimpin :

#### 1. Karakter I

- a) Kata-kata sesuai dengan tindakan.
- b) Memperhatikan kebutuhan bawahan.
- c) Menanggung resiko bersama.
- d) Tidak menggunakan kekuasaan untuk kepentingan pribadi.
- e) Memberi visi dan *sense of mission*.
- f) Menanamkan rasa bangga terhadap bawahannya.
- g) Dikagumi, dihormati, dan dipercaya bawahannya.

#### 2. Karakter II

- a) Memberikan ekspektasi yang tinggi.
- b) Memiliki tantangan kerja yang jelas.
- c) Menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha dan tindakan.
- d) Mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara sederhana.
- e) Membangkitkan semangat kerja tim, antusiasme dan optimisme diantara rekan kerja dan bawahannya.

#### 3. Karakter III

- a) Menumbuhkan ide-ide baru.
- b) Memberikan solusi kreatif.
- c) Memberikan motivasi untuk mencari pendekatan-pendekatan baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.
- d) Lebih mampu dalam banyak spesifikasi ilmu bidang tertentu.
- e) Memberikan ilmu-ilmu baru kepada bawahan.

#### 4. Karakter IV

- a) Mendengarkan penuh perhatian masukan-masukan bawahan.
- b) Secara khusus memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.
- c) Perhatian dan pertimbangan terhadap perbedaan individual.
- d) *Monitoring* berupa konsultasi, nasehat dan tuntutan kepada bawahannya.

Dari pemaparan data hasil penelitian dan observasi langsung di lapangan peneliti menyimpulkan bahwa model kepemimpinan TNI yang baik adalah model kepemimpinan transformasional, karena di TNI ini menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan tidak hanya melaksanakan perintah begitu saja. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya.

Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Para pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru. Kepemimpinan transformasional melibatkan perubahan dalam organisasi yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran tingkat tinggi yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu. (Maghfur 2011: 95)

Menurut Bass (1994: 62), pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Bass (1994: 67) menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya.

## Kesimpulan

1. Konsep kepemimpinan yang diterapkan di organisasi militer adalah kepemimpinan lapangan. Model kepemimpinan ini dapat dijabarkan bahwa pemimpin harus dapat menjadi 5 (lima) tipologi pemimpin, yaitu pemimpin sebagai bapak, pelatih, guru, kawan dan komandan. Kepemimpinan ini diadopsi dari model kepemimpinan Bapak TNI, Panglima Besar Jendral Sudirman.
2. Model kepemimpinan pada organisasi militer menurut perspektif transformasional dalam “*The Four I’s*” yaitu *dealized influence* (pengaruh ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspirasi), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individuallized cosideratition* (konsiderasi individu) selaras dengan karakteristik 5 tipologi kepemimpinan lapangan yaitu pemimpin sebagai bapak, pelatih, guru, kawan dan komandan, yang telah diterapkan dalam keseharian aktifitas dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab para prajurit dan khususnya para pimpinan organisasi militer. Model

kepemimpinan tersebut mampu membuat para bawahan merasa kagum, bangga, hormat, patuh, taat dan setia terhadap pimpinannya.

## Saran

1. Bahwa sebaiknya model kepemimpinan pada organisasi militer dikembangkan lebih lanjut dan lebih terbuka lagi untuk seluruh anggota atau karyawan untuk memberi masukan dalam penentuan kebijakan atau keputusan.
2. Untuk peneliti selanjutnya hendaknya juga untuk lebih memperdalam instrument-instrumen penelitian sehingga akan menghasilkan data yang lebih kompleks, dan juga informan lebih diperluas, sehingga diperoleh gambaran penerapan model kepemimpinan transformasional yang lebih kompleks pula.

## PUSTAKA

- 1) Al-`Afifi, Thaha Abdullah. 2007. *Sifat dan Pribadi Muhammad*. Senayan Publishing: Jakarta Selatan
- 2) Antonio, Muhammad Syafii. 2009. *Muhammad SAW The Super Leader Super Manager*. Jakarta: Prenada Media
- 3) Al-Mubarakfury, Syaikh Shafiyurrahman. 2005. *Sirah Nabawiyah*, Pustaka Al-Kautsar: Jakarta
- 4) As-Suyuti, Imam. 2005. *Tarikh Khulafa*. Penerjemah Samson Rahman, Pustaka Al-Kautsar: Jakarta
- 5) Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek (Edisi Revisi IV)*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- 6) Al-Qur`an Al-Karim
- 7) Bass M. Bernard. 1995. Transformational Leadership Redux. *Leadership Quarterly* 6. Pp 463-478
- 8) Bycio, Peter, Joyce S Allen and Rick D Hacket. 1995. Further Assesment of Bass`s (1985): Conceptualization on Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Pyschology* (Vol. 80, No.4), p.468-478
- 9) Bass MB. Avolio B. 1994. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. SAGE USA
- 10) Bogdan, Robert S & Sari Knope Biklan. *Qualitative Research for Education an Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allynan Bacon.
- 11) Diana, Ilfi Nur, 2008. *Hadis Ekonomi*. UIN Malang Press. Malang
- 12) Griffith, James. 2004. Relation of Principal Transformational Leadership to School Staff Job Satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal Of Educational Administration*. Vol 42. No. 3. P. 333-356. Tahun 2004.
- 13) Hawwa, Sa`id. 2002. *Ar-Rasul Muhammad SAW*. Media Insani Press: Solo
- 14) Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- 15) Imtihanah, Ana Elok, 2009. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi

- 16) Maghfur, Ali. 2011. *Analisis Penerapan Model Kepemimpinan Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang*. Skripsi
- 17) Madjid, Nurcholish. 2000. *Kehampaan Spiritual Masyarakat Modern*. Media Cita: Jakarta
- 18) Hasan, Hasan Ibrahim. 2001. *Sejarah Kebudayaan Islam*. Kalam Mulia: Jakarta
- 19) Rahman, Afzalur. 2002. *Nabi Muhammad Sebagai Pemimpin Militer*. Amzah: Jakarta
- 20) Panggabean, Mutiara S. 2004. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Cetakan kedua, Ghalia Indonesia, Jakarta
- 21) Robbins, Stephen. 2006. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi Dan Aplikasi*. Edisi kedua. Terjemahan Pudjaatmaka. Prenhallindo. Jakarta
- 22) Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit Alfabeta. Bandung
- 23) Thompson N Charles. 2008. *Personal Characteristic And The Impact Of Transformational Leadership Behaviours On Follower Outcomes*. Dissertation. Wright State University
- 24) Timpe, Dale. 2002. *Leadership, Seri Manajemen Sumberdaya Manusia*, alih bahasa Susanto B, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- 25) Wiryana, R Bernardine dan Susilo. S. 2005. *Dasar-Dasar Kepemimpinan dan Pengembangannya*. Andi Ofset. Yogyakarta
- 26) Yukl, Gary. 2000. *Leadership In Organization*. Alih bahasa: Udaya Yusuf . Kepemimpinan Dalam Organisasi. Penerbit Prenhallindo. Jakarta.
- 27) Yukl, Gary, 2009. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi kelima, Penerbit. PT. Indeks, Jakarta
- 28) <http://cafe-ekonomi.blogspot.com/2009/09/artikel-tentang-kepemimpinan.html> (diakses pada 30 Oktober 2011)
- 29) <http://id.wikipedia.org/wiki/kepemimpinan> (diakses pada 30 Oktober 2011)
- 30) <http://jacksite.wordpress.com> (diakses pada 30 Oktober 2011)
- 31) ([http://www.propatria.or.id/download/Positions%20Paper/organisasi\\_militer\\_indonesia\\_ideal.pdf](http://www.propatria.or.id/download/Positions%20Paper/organisasi_militer_indonesia_ideal.pdf)) (diakses pada 1 November 2011)