

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

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.

Keberadaan satuan organisasi senantiasa dilengkapi sasaran dan prasarana, serta unsur manusia baik dalam peranannya sebagai obyek maupun subyek kehidupan organisasi tersebut dalam mencapai tujuannya. TNI AD pada dasarnya merupakan organisasi yang “*Padat Manusia*” karena cukup dominan dalam

penggerakan sumber daya manusia. Oleh sebab itu keberhasilan organisasi/satuan dalam mengemban tugas sangat tergantung kepada kualitas manusianya dibanding dengan alat peralatan dan sarana yang dimiliki.

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.

Pembina kepemimpinan senantiasa merupakan bagian yang penting dalam sistim pembinaan TNI AD, upaya yang ditempuh senantiasa dilaksanakan melalui 2 cara yakni :

- 1) Memahami teori, prinsip dasar dan teknik kepemimpinan serta aspek tingkah laku manusia.
- 2) Menerapkan dalam kegiatan nyata sesuai lingkup tugas si pemimpin.

Kedua cara tersebut saling berkaitan dan saling mempengaruhi walaupun belum tentu semua prinsip dasar tersebut dapat diterapkan dalam setiap situasi yang berkembang. Kepemimpinan TNI pada dasarnya merupakan kristalisasi dua peran TNI (Dwi Fungsi TNI), disamping penerapan kepemimpinan dan komunikasi sosial TNI (KKS TNI).

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. Pendaatang 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.

Robbins (2003) menjelaskan beberapa isu mutakhir berkaitan dengan pembahasan mengenai teori kepemimpinan, antara lain sebagai berikut :

a. Kepemimpinan berdasarkan kecerdasan emosional.

Penelitian-penelitian mutakhir mengenai kepemimpinan menunjukkan bahwa para pemimpin memerlukan kapasitas kecerdasan intelektual dan pengetahuan sebagai “kemampuan ambang”/ prasyarat. Artinya dibutuhkan, tetapi belum merupakan persyaratan yang cukup untuk mengefektifkan kepemimpinan. Untuk menjadi pemimpin berkinerja “bintang” memerlukan dimensi kecerdasan emosional. (Robbins, 2003). Tokoh yang populer mengkaji konsep ini adalah Daniel Goleman yang mengkaji kepemimpinan berdasarkan kecerdasan emosional, yang disebut *primal leadership* (Goleman dkk, 2004). Lebih lanjut dijelaskan oleh bahwa tugas emosi pemimpin bersifat *primal* (yang utama), artinya tugas emosi merupakan tindakan yang orisinal sekaligus paling penting dari kepemimpinan. Setiap pemimpin mempunyai kapasitas untuk mempengaruhi emosi pengikut. Jika emosi pengikut diarahkan kepada emosi positif, misalnya

antusiasme, menstimulasi potensi terbaik setiap pengikut, kinerja akan meningkat, disebut sebagai *resonance*. Sebaliknya jika diarahkan pada emosi negatif, seperti kebencian dan kecemasan, kinerja akan menurun, disebut *dissonance*. Pengaruh ini lebih dari sekedar memastikan bahwa tugas telah dikerjakan dengan baik atau tidak, tetapi para pengikut juga merasakan suasana emosi yang mendukung.

b. Kepemimpinan Tim

Kepemimpinan semakin mendapat tempat dalam konteks tim, dalam arti peran pemimpin dalam memfasilitasi anggota tim menjadi penting. Peran pemimpin tim dapat dikategorikan menjadi empat (Robbins, 2003). Pertama, para pemimpin tim berperan sebagai penghubung bagi para konstituen eksternal. Kedua, berperan sebagai *problem solver*, maksudnya ketika tim menghadapi masalah dan meminta bantuan, pemimpin memfasilitasi pertemuan untuk mengatasi masalah. Ketiga, berperan sebagai pengelola konflik untuk meminimalkan aspek yang merusak dari konflik intra-tim, memfasilitasi menemukan sumber konflik, pihak yang terlibat konflik, alternatif resolusi, serta melihat keuntungan dan kerugian masing-masing pihak yang berkonflik. Keempat, pemimpin berperan sebagai pelatih/mentor yang menjelaskan harapan dan peran, mendidik, menawarkan dukungan, membina suasana positif, serta bersedia kapan saja ketika dibutuhkan anggota tim.

c. Kepemimpinan Moral

Para ahli etika dan peneliti kepemimpinan akhir-akhir ini mulai mempertimbangkan implikasi etis dalam kepemimpinan. Hal ini dilatarbelakangi selain oleh minat umum yang semakin berkembang ke arah etika di bidang manajemen, juga oleh temuan para ahli biografi bahwa banyak pemimpin di masa lalu seperti Martin Luther King, Jr., John F Kennedy, Franklin D. Roosevelt di Amerika Serikat menjadi menderitanya karena masalah etika. Demikian pula kasus *impeachment* yang dialami oleh mantan Presiden Bill Clinton atas kasus tuduhan sumpah palsu dan masalah etika lainnya (Robbins, 2003). Lebih lanjut dijelaskan bahwa dalam kepemimpinan transformasional, aspek karisma dimaksudkan untuk

pertimbangan etis, yaitu menggunakan karisma secara konstruktif untuk melayani orang lain, bukan untuk melayani diri sendiri.

d. Kepemimpinan Lintas Budaya

Pemimpin efektif tidak menggunakan gaya tertentu secara terus menerus di mana pun memimpin, tapi menyesuaikan pada situasi. Budaya suatu bangsa termasuk salah satu faktor situasi yang penting. Suatu tipe kepemimpinan bisa dijalankan secara efektif di suatu daerah di Amerika, tapi belum tentu efektif bila diterapkan di Asia. Budaya suatu bangsa mempengaruhi gaya kepemimpinan melalui budaya para karyawan sebagai pengikut, sehingga pemimpin tidak bisa memilih gaya sesuka hati sendiri (Robbins, 2003). Kebanyakan teori kepemimpinan yang telah dijelaskan dikembangkan di Amerika Serikat, menggunakan responden orang Amerika Serikat, sehingga tidak bisa dipungkiri terdapat “bias Amerika”. Dengan demikian kajian kepemimpinan dengan mempertimbangkan budaya dan kearifan lokal menjadi penting dilakukan.

Andi Widjanjanto, mengatakan ada dua pemikiran utama yang dapat dijadikan pertimbangan tentang pengembangan organisasi militer di suatu negara. Rancangan untuk mengembangkan organisasi militer harus memperhatikan kontribusi kedua aliran pemikiran tersebut. Pemikiran pertama menempatkan negara sebagai aktor utama dalam menjalankan fungsi pertahanan negara. Hak tersebut didelegasikan oleh negara kepada kepada *actor militer profesional* (TNI). TNI menjalankan fungsi pertahanan negara ini dengan cara memonopoli setiap upaya untuk mengembangkan dan menggunakan kekuatan bersenjata. (http://www.propatria.or.id/download/Positions%20Paper/organisasi_militer_indonesia_ideal.pdf)

Fungsi pertahanan ini dijalankan TNI dengan mengembangkan suatu struktur organisasi militer yang memungkinkan TNI untuk mengaplikasikan strategi penangkalan, pertahanan, dan misi perdamaian.

Pemikiran kedua tidak hanya mementingkan implementasi konsep supremasi sipil namun juga implementasi doktrin *ius ad bellum* (*just war*) dalam

pelaksanaan strategi pertahanan negara. Konsep supremasi sipil mengharuskan setiap negara demokratis untuk menciptakan suatu sistem ketata-negaraan yang tidak memungkinkan aktor militer untuk mengambil suatu inisiatif tindakan represif tanpa persetujuan institusi sipil. Doktrin *ius ad bellum* mengharuskan aktor negara untuk selalu menerapkan enam prinsip dasar dalam menerapkan strategi pertahanan, yaitu: (1) penggunaan kekuatan bersenjata sebagai alternatif terakhir (*last resort*); (2) pilihan penggunaan kekuatan bersenjata dilakukan oleh otoritas sipil yang demokratis; (3) penggunaan kekuatan bersenjata dilakukan hanya semata-mata untuk kepentingan pertahanan negara; (4) penggunaan kekuatan bersenjata ditujukan untuk memulihkan kembali kondisi damai; (5) implementasi prinsip diskriminasi dalam penggunaan kekuatan bersenjata; dan (6) implementasi prinsip proporsionalitas dalam penggunaan kekuatan bersenjata.

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. Penulis memberi judul ***“Model Kepemimpinan pada Organisasi Militer Perspektif Transformasional (Studi pada Tentara Nasional Indonesia: Resimen Induk Komando Daerah Militer V/ Brawijaya, Jawa Timur).”***

1.2. Rumusan Masalah

Bagi organisasi militer, kepemimpinan adalah hal utama yang diperlukan, karena bagi setiap prajurit militer telah melalui seleksi untuk mendapatkan kualifikasi yang diperlukan untuk senantiasa siap sedia menjalankan perintah atasan, sehingga jiwa dan sikap kepemimpinan untuk mempertahankan dan mengembangkan diri secara personal sangat diperlukan baik kehidupan sehari-hari atau pada saat tempur.

Bertitik tolak dari hal tersebut di atas, maka beberapa masalah pokok yang perlu mendapat kajian secara mendalam adalah :

1. Bagaimana model kepemimpinan pada organisasi militer?
2. Bagaimana model kepemimpinan pada organisasi militer perspektif transformasional?

1.3. Tujuan Penelitian

Berangkat dari rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan :

1. Untuk mengetahui model kepemimpinan pada organisasi militer.
2. Untuk mengetahui model kepemimpinan pada organisasi militer perspektif transformasional.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi Peneliti, adalah:
 - a. Untuk memperluas wawasan, pengetahuan dan pengalaman peneliti untuk berfikir secara kritis dan sistematis dalam menghadapi permasalahan yang terjadi.
 - b. Penerapan dari ilmu yang telah diperoleh peneliti selama perkuliahan.
2. Bagi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, adalah:
 - a. Hasil ini diharapkan dapat menambah keilmuan dan sebagai bahan masukan bagi fakultas untuk mengevaluasi sejauh mana konsep dan model kepemimpinan yang diberikan mampu memenuhi tuntutan perkembangan pada saat ini.
 - b. Hasil ini diharapkan dapat dijadikan tambahan literatur untuk perkembangan peneliti ke depan.
3. Bagi Tempat Penelitian, adalah:
 - a. Hasil ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan evaluasi untuk terus mempertahankan keberhasilan konsep kepemimpinan yang sudah diterapkan agar mampu memenuhi tuntutan perkembangan saat ini.
 - b. Peran pemimpin dalam gaya kepemimpinan transformasional mampu diterapkan sebagai model kepemimpinan alternatif untuk suatu organisasi militer yang lebih efektif dan efisien.