

KAJIAN TENTANG
KEBERHASILAN KOMANDAN BATALYON
DALAM RANGKA MENDUKUNG TUGAS TNI AD

BAB I
PENDAHULUAN

1. Umum.

- a. Pada era globalisasi diharapkan setiap prajurit memiliki tingkat profesionalisme yang tinggi, dapat dicapai melalui kepemimpinan seorang komandan yang tangguh. Demikian pula bagi prajurit yang tergabung dalam satuan setingkat Batalyon, dibentuk dan dipersiapkan untuk mendukung tugas pokok TNI AD. Keberadaan seorang Komandan Batalyon dengan seni kepemimpinannya dalam menyelenggarakan pembinaan satuan, berkomitmen menciptakan satuan yang bermoral tinggi, disiplin yang tangguh, jiwa korsa yang dapat dibanggakan serta memiliki pengetahuan dan ketrampilan sesuai dengan tuntutan tugas. Masalah yang sedang dihadapi saat ini terutama kemajuan teknologi informasi yang sangat pesat dan mampu untuk merubah fenomena dunia seolah tanpa ada batas, berakibat terjadinya pergeseran nilai kehidupan prajurit dalam melaksanakan tugas pokoknya.

Kajian Triwulan II
Keberhasilan Komandan Batalyon
dalam Rangka Mendukung Tugas TNI AD _____ 2

Oleh karena itu kehadiran seorang Komandan Batalyon untuk menyikapi permasalahan di satuan diperlukan kepemimpinan lapangan yang dapat dipertanggungjawabkan secara akademis.

b. Memperhatikan kondisi satuan setingkat Batalyon di jajaran TNI AD ditemukan di lapangan masih ada beberapa satuan yang belum siap menghadapi arus globalisasi yang sedang berkembang. Sebagai bukti, adanya beberapa satuan yang memiliki tingkat disiplin, moril maupun tingkat pengetahuan dan keterampilannya yang kurang memadai. Ironisnya ada prajurit di satuan mengedepankan jiwa korsa yang sangat bias, sebagai contoh, adanya sekelompok prajurit secara terkoordinir menyerang pimpinannya, bahkan berani menyerang kepada institusi lain seperti Polri, hal ini merupakan potret hasil pembinaan satuan dan penerapan kepemimpinan yang kurang berhasil. Oleh karena itu sesuai moto TNI AD untuk mewujudkan prajurit yang solid, tangguh, profesional serta dicintai rakyat, merupakan suatu pedoman bagi seorang Komandan Batalyon dalam melaksanakan pembinaan satuan, guna meningkatkan kesejahteraan prajurit dalam rangka mendukung tugas TNI AD.

c. Dari uraian tersebut di atas, dapat dipastikan bahwa, keberadaan seorang Komandan Batalyon merupakan titik sentral dalam membangun, memelihara dan mengembangkan satuannya guna penyelesaian tugas-tugas yang dibebankan

Kajian Triwulan II
Keberhasilan Komandan Batalyon
dalam Rangka Mendukung Tugas TNI AD _____ 3

kepada satuannya secara efektif dan efisien, sehingga diharapkan memiliki kepemimpinan yang handal serta ditunjang oleh kemampuan manajemen di dalam pembinaan satuan. Berkaitan dengan tuntutan pembinaan satuan, permasalahan yang perlu mendapatkan perhatian adalah : *Apakah sudah tersedia peranti lunak untuk mengukur tingkat keberhasilan Komandan Batalyon? Apakah tolok ukur, kriteria keberhasilan Danyon sudah di sahkan ? Bagaimanakah kriteria keberhasilan Danyon?* Untuk menjawabnya perlu dikaji secara mendalam, tentang bagaimana menentukan keberhasilan Komandan Batalyon dalam rangka mendukung tugas TNI AD.

2. Maksud dan Tujuan.

- a. **Maksud.** Memberikan gambaran bagaimana mengkaji keberhasilan Komandan Batalyon dalam melaksanakan tugas di satuan dalam mendukung tugas pokok TNI AD.
 - b. **Tujuan.** Memberikan sumbangan pemikiran kepada Pimpinan TNI AD guna menentukan kebijaksanaan tentang kriteria keberhasilan Komandan Batalyon dalam mendukung tugas TNI AD.
- 3. Ruang lingkup dan Tata Urut.** Tulisan ini membahas tentang keberhasilan Komandan Batalyon ditinjau dari pembinaan satuan dan perspektif kepemimpinan yang disusun dengan tata urut sebagai berikut :

Kajian Triwulan II
Keberhasilan Komandan Batalyon
dalam Rangka Mendukung Tugas TNI AD —————— 4

- a. Pendahuluan.
 - b. Latar belakang Pemikiran.
 - c. Data dan Fakta
 - d. Analisa.
 - e. Penutup
4. **Metode dan Pendekatan.** Penulisan kajian ini menggunakan metode deskriptif analisis yaitu dengan cara mengumpulkan data dan fakta tentang kinerja Batalyon selanjutnya dianalisa berdasarkan study pustaka dan melalui pengalaman dan pengamatan selama bertugas di satuan.
5. **Pengertian.**
- a. Tugas Pokok TNI AD. Tugas Pokok TNI AD. adalah menegakkan kedaulatan negara, mempertahankan keutuhan wilayah darat negara kesatuan Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945, serta melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia di wilayah daratan dari ancaman dan gangguan terhadap keutuhan bangsa dan negara¹.

¹ Doktrin KEP tahun 2007 hal 7 ttg tugas pokok TNI AD.

- b. Pembinaan satuan adalah segala upaya, pekerjaan, kegiatan dan tindakan untuk memelihara dan meningkatkan kesiapan komponen-komponen pembinaan satuan secara berdaya dan berhasil guna dalam mewujudkan kesiapsiagaan satuan².
- c. Kriteria adalah ukuran baku, standar pertimbangan, ukuran yang menjadi dasar penilaian atau penetapan sesuatu aturan, syarat/indeks.
- d. Tolok ukur adalah suatu norma untuk menetapkan suatu nilai terhadap suatu proses atau produk sehingga dapat diketahui tingkat keberhasilannya atau suatu alat/tool untuk melaksanakan suatu evaluasi. (Ukuran yang dapat digunakan sebagai pembanding, imbalan yang sama ukuran timbangan yang dipakai patokan, standar).
- e. Komandan Batalyon sebagai pimpinan organisasi pelaksana.
 - 1) Merencanakan, mengatur dan mengkoordinasikan segala usaha, pekerjaan dan kegiatan dalam rangka pembinaan satuan dan melaksanakan latihan satuan dalam jajaran masing-masing.
 - 2) Memelihara dan meningkatkan semangat, moril, disiplin dan tata tertib untuk membentuk jiwa keprijuritan sejati di satuan jajarannya masing-masing.

² Bujuklak Pembinaan satuan TNI AD SKEP/542/XII/2006 hal 137 ttg pengertian Binsat.

Kajian Triwulan II
Keberhasilan Komandan Batalyon
dalam Rangka Mendukung Tugas TNI AD —————— 6

- 3) Memelihara dan meningkatkan kemampuan taktis/ teknis tempur dan kesegaran jasmani prajurit dijajarannya masing-masing.
 - 4) Memelihara dan meningkatkan kemampuan Binter terbatas serta menyelenggarakan dan mengendalikan kegiatan Binter terbatas dalam komando dan jajarannya.
 - 5) Dalam pelaksanaan tugasnya Komandan Batalyon bertanggung-jawab kepada komando atas masing-masing.
- f. Pembangunan TNI AD adalah upaya peningkatan kemampuan serta kesiapsiagaan operasional TNI AD agar tugas pokok yang diberikan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.
- g. Tugas (Fungsi Utama) :
- 1) Pertempuran. Melaksanakan pertempuran di darat, baik secara berdiri sendiri maupun dalam hubungan yang lebih besar.
 - 2) Pembinaan Kekuatan. Menyelenggarakan penyiapan kekuatan yang mempunyai kemampuan intelijen, tempur dan pembinaan teritorial dalam rangka pemantapan dan kesiapan pelaksanaan operasional darat.
 - 3) Pembinaan Teritorial. Menyelenggarakan perencanaan, pengembangan, penggerahan dan pengendalian pembinaan teritorial terbatas diwilayahnya.

- h. Fungsi Organik Militer. Meliputi segala usaha, pekerjaan dan kegiatan di bidang pembinaan fungsi intelijen, operasi, personel, logistik dan fungsi teritorial.
- i. Fungsi Organik Pembinaan. Meliputi segala usaha, pekerjaan dan kegiatan di bidang pembinaan satuan dalam rangka mendukung tugas pokok.
- j. Kepemimpinan TNI. Dalam kajian ini dideskripsikan sebagai suatu seni dan kecakapan dalam mempengaruhi dan membimbing bawahan/anggota sehingga dari pihak yang dipimpin timbul kesadaran, kemauan, kepercayaan, hormat dan taat dalam menunaikan tugas-tugas yang dipikulkan padanya dengan menggunakan ruang, alat dan waktu guna mencapai tujuan organisasi atau kelompoknya.
- k. Kinerja adalah prestasi yang diperlihatkan atau sesuatu hasil yang dicapai dalam suatu kegiatan.
- l. Moril adalah keadaan jiwa dan emosi seseorang yang mempengaruhi kemauan untuk melaksanakan tugas dan akan berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas seorang pemimpin ataupun sebuah organisasi yang dipengaruhi oleh unsur-unsur gaya kepemimpinan, kepercayaan dan keyakinan akan kebenaran, solidaritas dan kebanggaan, penghargaan ataupun hukuman dan kesejahteraan serta pengaruh lingkungan dari luar.

Kajian Triwulan II
Keberhasilan Komandan Batalyon
dalam Rangka Mendukung Tugas TNI AD —————— 8

- m. Disiplin adalah suatu sikap ketiaatan tanpa ragu dan tulus ikhlas terhadap petunjuk atasan serta peraturan yang berlaku. Disiplin yang baik adalah disiplin yang didasari oleh kesadaran pribadi.
- n. Jiwa korsa merupakan integrasi dari sikap loyalitas, kebanggaan, antusiasisme, dan kasih sayang yang tertanam pada anggota pimpinan dan organisasi.
- o. Kecakapan adalah tuntutan kemampuan yang merupakan kecerdikan, kepandaian dan inisiatif dalam melaksanakan tugas dengan hasil yang baik dengan waktu yang efektif serta menggunakan tenaga sarana dan prasarana seefisien mungkin, kemampuan ini dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan pengembangan diri serta pengalaman tugas.

BAB II

LATAR BELAKANG PEMIKIRAN

6. Umum. Ditengah berlangsungnya globalisasi yang mempengaruhi gelombang perubahan nilai akibat pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta informasi, berimplikasi terhadap tata kehidupan masyarakat termasuk menyentuh peri kehidupan prajurit TNI. Resistensi yang timbul berpengaruh terhadap profesionalisme dan proporsionalisme prajurit, oleh karena itu diperlukan sosok pemimpin yang mampu membawa organisasinya berhasil dalam menjalankan tugas yang diembannya. Seorang Komandan Batalyon dapat dikatakan berhasil apabila mampu memimpin satuannya dalam menyelesaikan setiap tugas pokok yang diembannya dan menyelesaikan permasalahan satuan serta mampu memelihara dan meningkatkan jiwa korsa dan loyalitas satuan, disiplin prajurit, pengetahuan dan keterampilan prajurit serta moril prajurit dalam menjalankan tugas.

Kualitas Komandan Batalyon pada 3 (tiga) tahun terakhir ini penampilannya cenderung menurun dan masih sering ditemukan anggota yang melakukan pelanggaran disiplin, sebagai contoh: tidak hadir tidak sah dalam bentuk kelompok, serta ironisnya ada beberapa anggota yang dipimpin oleh seorang/beberapa orang Bintara berani melawan atasan (insubordinasi). Kondisi ini merupakan potret penurunan disiplin hasil dari kepemimpinan seorang Komandan Batalyon. Hal tersebut mempengaruhi etos

kerja prajurit TNI AD. Kita sadari, bahwa prajurit Batalyon direkrut dari bermacam-macam suku dan adat istiadat dari berbagai daerah. Namun sesuai norma keprajuritan, bahwa mereka dibentuk sebagai prajurit Saptamarga, yang tunduk kepada Sumpah Prajurit serta memegang teguh 8 wajib TNI, maka para prajurit tersebut harus dapat tampil sebagai prajurit yang memiliki disiplin, moril yang tinggi, berjiwa korsa serta memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dapat dibanggakan. Untuk mencapai performance seperti harapan diatas, maka Danyon harus dapat memberikan kontribusi positif dalam penyelenggaraan pembinaan satuan dengan didasari kepemimpinan yang mengedepankan saling asih, asah dan asuh. Kontribusi positif dalam pembinaan satuan harus terukur, sebagai pertanggung jawaban jabatan yang akan dijelaskan selanjutnya.

7. Landasan Pemikiran.

- a. **Landasan Idiil.** Pancasila sebagai dasar falsafah hidup berbangsa dan bernegara yang memiliki nilai-nilai keselarasan, keseimbangan dan keserasian, persatuan dan kesatuan, kekeluargaan dan kebersamaan senantiasa menjadi pedoman dalam penataan kehidupan prajurit. Nilai-nilai moral yang terkandung pada tiap sila dalam Pancasila ini harus dapat diterapkan oleh komandan satuan, sehingga prajurit Batalyon menjadi prajurit yang tangguh, memiliki jati diri yang kokoh, solid dan profesional sebagai alat pertahanan negara.

b. **Landasan Konstitusional.** Dalam Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 30 tentang bela negara ayat (2) yang berbunyi bahwa “Tiap-tiap warga negara wajib ikut serta dalam usaha bela negara”. Pasal ini harus dapat menjadi pedoman bagi setiap prajurit dalam melaksanakan tugas di satuan serta dapat membina hubungan secara harmonis dengan berbagai komponen bangsa lainnya dalam usaha bela negara terhadap berbagai permasalahan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia.

c. **Landasan Konsepsional.**

1) Wawasan Nusantara. Merupakan cara pandang Bangsa Indonesia tentang diri dan lingkungan serta tanah airnya sebagai negara kepulauan yang beragam budaya dan bahasanya, dinamis dengan tetap menghargai dan menghormati kebhinekaan dalam aspek kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara guna mewujudkan cita-cita nasional. Pemahaman wawasan nusantara ini hendaknya harus tertanam disetiap benak prajurit, sehingga dalam menjalankan tugas dapat menunjukkan jiwa korsa satuan yang kuat untuk keberhasilan tugas satuan.

2) Ketahanan Nasional. Ketahanan nasional sebagai landasan konsepsional diartikan sebagai kondisi dinamik bangsa Indonesia yang meliputi segenap aspek kehidupan nasional yang terintegrasi dan dibentuk berdasarkan refleksi sejarah yang menghasilkan pandangan bahwa bangsa Indonesia dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya, dengan memiliki keuletan dan ketangguhan disemua aspek

kehidupan. Kontribusi prajurit bagi pembinaan ketahanan nasional harus dapat memberikan ketauladan dan berinteraksi dengan berbagai komponen masyarakat dalam menjaga dan mempertahankan ketahanan nasional disemua aspek penghidupan masyarakat.

d. Landasan Operasional.

- 1) Undang-undang Republik Indonesia Nomor 34 tahun 2004 Bab II Pasal 37, 38, 40, 41 dan 42 tentang kewajiban dan larangan serta pembinaan prajurit TNI meliputi :
 - a) Prajurit berkewajiban menjunjung tinggi kepercayaan yang diberikan oleh negara untuk melakukan pembelaan negara sebagai mana termuat dalam sumpah prajurit.
 - b) Prajurit dalam menjalankan tugasnya berpedoman kepada kode etik prajurit dan kode etik perwira.
 - c) Setiap prajurit berhak mendapat kenaikan pangkat dan atau jabatan berdasarkan atas prestasinya dan memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya melalui pendidikan dan penugasan dengan mempertimbangkan kepentingan TNI serta memiliki persyaratan yang ditentukan.
- 2) Undang-undang Republik Indonesia Nomor 22 tahun 1997 tentang Peradilan Militer pasal 1 ayat 9 dan pasal 74 tentang atasan yang berhak menghukum dan kewenangannya.

- 3) Keputusan Kasad Nomor Kep / 23 / IV / 2007 tanggal 24 April 2007 tentang Naskah Sementara Doktrin TNI AD Kartika Eka Paksi Bab III, pasal 14 menguraikan peran, tugas, dan fungsi-fungsi TNI AD, secara jelas menguraikan hakekat, tujuan dan sasaran pembinaan merupakan pedoman terhadap pencapaian tugas pokok TNI AD.
- 4) Keputusan Kasad Nomor Kep/71/III/2002 tgl 8 Maret 2002 tentang Pengesahan buku petunjuk administrasi untuk Pembinaan Satuan di Lingkungan TNI AD.

e. **Landasan Teori.**

- 1) Kepemimpinan Militer. (*S.B Yudhoyono*) manajemen kepemimpin militer dilihat dari cara pemimpin/komandan mempengaruhi anak buahnya dibedakan dalam tiga istilah kepemimpinan manajerial, kepemimpinan organisatoris dan kepemimpinan tatap muka³.
- 2) Teori *Abraham Harold Maslow* (1908-1970) dikatakan dalam upaya memahami hakekat keamanan pada kehidupan manusia dan masyarakat guna memenuhi panggilan hidupnya, dalam mengak-tualisasikan dirinya setiap individu manusia memiliki motivasi yang tersusun dalam 5 tingkatan hierarki cara hidup yaitu: pemenuhan kebutuhan dasar,

³ Kepemimpinan Militer karya SB Yudhoyono ttg manajemen kepemimpinan.

pemenuhan rasa aman dan sejahtera, rasa memiliki, rasa ingin lebih meningkat dan rasa kemutlakan⁴.

3) Teori Covey 2004, berbicara mengenai keseimbangan, bahwa setiap manusia memiliki komposisi yang terdiri dari 4 bagian yang harus diseimbangkan yaitu : badan, pikiran, perasaan dan jiwa. Hal inilah yang mengendalikan apa yang kita pikirkan, apa yang kita lakukan dan apa yang kita perjuangkan⁵.

4) Teori *TOPI (Total Operational Performance Improvement)* sebagai teori pengembangan diri dalam manajemen kepemimpinan oleh *Ir.H.Supardi Zaenal MBA* edisi 2006 yang mengupas tentang methode mengukur kinerja sebuah organisasi dari beberapa faktor diantaranya yang dominan adalah elemen leaderships⁶.

8. Dasar Pemikiran.

a. Sudah satu dasawarsa reformasi bergulir membawa fenomena restrukturisasi, reposisi, redisposisi sebagai jawaban atas tuntutan reformasi internal bagi TNI AD belum bisa menghapus kecurigaan publik terhadap TNI ketika terjadi konflik di daerah, profesionalisme TNI masih dipertanyakan baik menyangkut kemampuan maupun penggunaan alat utama

⁴ Teori Abraham Harold Maslow Thn 1908-1970 Ttg 5 Hierarki Motivasi Manusia.

⁵ Teori Covey Tthn 2004 Ttg 4 Bagian Keseimbangan Hidup Manusia

⁶ Teori Total Operational Performance Improvement (TOPI) Edisi 2006 Hal 10 Ttg Kepemimpinan.

yang semakin dimakan usia. Hal ini tentunya harus dijawab melalui pembinaan ke dalam tidak saja pada struktur organisasi, melainkan juga kultur yang secara rasional dimulai dari strata kepemimpinan Komandan Batalyon.

b. Keberhasilan komandan Batalyon mengacu kepada tugas, tanggung jawab dan kewenangan komandan Batalyon sebagai seorang pemimpin dalam menyelenggarakan Binsat guna meningkatkan kesiapan Batalyon dalam melaksanakan tugas satuan, sangat dipengaruhi kepemimpinannya.

Adapun keluaran hasil kepemimpinannya dapat dilihat dari kondisi tingkat disiplin para prajurit, moril prajurit, jiwa korsa serta tingkat kecakapan dan keterampilannya. Sehingga dengan kriteria tersebut, satuan yang dipimpinnya diharapkan akan mampu menghadapi segala ancaman, gangguan, hambatan dan tantangan yang dihadapinya. Kepemimpinan diartikan sebagai seni dan kecakapan dalam mempengaruhi dan membimbing bawahannya, sehingga dari pihak yang dipimpin timbul kemauan, kepercayaan, hormat dan ketaatan yang diperlukan dalam menunaikan tugas-tugas yang dibebankan padanya, dengan menggunakan alat dan waktu namun mengandung keserasian antara tujuan kelompok dengan kebutuhan perorangan.

BAB III

DATA DAN FAKTA

9. **Umum.** Data dan fakta dalam pembahasan tentang keberhasilan seorang Komandan Batalyon dapat dilihat dari penyelenggaraan pembinaan satuan dan kualitas kepemimpinan yang diterapkan selama ini di lapangan, sehingga bagaimana kualitas satuan yang berkembang dapat dilihat dari data – fakta yang terjadi dan temuan maupun pelanggaran (kasus) yang dilakukan oleh satuan-satuan.

10. **Pembinaan Satuan.** Pembinaan satuan yang dilaksanakan pada umumnya sudah berjalan dengan lancar, namun masih terdapat pembinaan satuan yang jauh dari harapan karena tidak semua satuan memahami tentang bagaimana penyelenggaraan pembinaan latihan yang baik dan benar melalui tahapan mulai dari perencanaan, persiapan, pelaksanaan, dan pengakhiran.

a. **Pembinaan organisasi.** Pelaksanaan pembinaan organisasi secara umum diuraikan sebagai berikut:

- 1) Pembinaan kekuatan. Kondisi Satpur maupun Banpur saat ini belum semuanya mencapai sesuai 100% dalam TOP. Di lapangan ditemukan pejabat Danyon dalam memanfaatkan kekuatan tersebut tidak mengisi personel secara penuh dalam 1 unit utuh.

- 2) Pembinaan peranti lunak. Dalam rangka pemenuhan peranti lunak secara umum sudah dilaksanakan, namun masih terdapat beberapa hal yang perlu ditingkatkan antara lain: revisi protap, uji protap, serta evaluasi pelaksanaan uji coba.
- 3) Pembinaan pendidikan. Pelaksanaan pendidikan yang bersifat formal sudah dilaksanakan sesuai program komando atas, namun pembinaan yang bersifat pendidikan dalam satuan belum terjadwal/ tidak dilaksanakan dalam pembinaan satuan.

b. **Pembinaan Latihan.** Pelaksanaan pembinaan latihan di lapangan secara umum sudah dilaksanakan sesuai dengan program, namun pada kenyataannya masih terdapat kekurangan-kekurangan dari hasil asistensi pengawasan latihan yang dilaksanakan oleh tim Aswaslat Pussenif Kodiklat TNI AD sebagai berikut :

- 1) Latihan UST yang dilaksanakan belum dilaksanakan secara optimal.
- 2) Pengawasan latihan. Dalam rangka pengawasan latihan ditemukan pelaksanaan latihan belum sesuai dengan laporan kegiatan teknis yang sudah dilakukan.
- 3) Prosedur dan mekanisme penyelenggaraan latihan, masih ditemukan belum dilengkapi dengan Renpam.
- 4) Terbatasnya dukungan munisi latihan.

5) Masih ada Perwira yang tidak paham dan mengerti tentang BPUP dan BPKJ.

6) Dengan terbatasnya medan latihan belum ditemukan inovasi terobosan guna mendukung geladi lapang.

c. **Pembinaan personel.** Pelaksanaan pembinaan personel di satuan meliputi:

1) Kekuatan personel Satpur dan Banpur belum mencapai 100% TOP, kecuali Kopassus, Kostrad dan Raider.

2) Pejabat Danyon masih terlalu percaya kepada perwira Staf tentang pencalonan peserta pendidikan karena kurang di kontrol.

3) Pelaksanaan TOD/TOA di satuan-satuan perbatasan maupun satuan di daerah terpencil, belum dapat berjalan dengan lancar.

4) Masih ditemukan pejabat Batalyon yang belum pernah sama sekali mengikuti pendidikan pengembangan spesialisasi.

5) Sangat menonjol tentang pelanggaran lalulintas, asusila, insubordinasi, THTI, perkelahian dengan masyarakat/Polri dan penyalahgunaan narkoba yang dilakukan oleh prajurit.

d. **Pembinaan Materiil.** Pembinaan materiil di satuan Batalyon pada umumnya sangat terbatas.

- e. **Pembinaan Pangkalan.** Pangkalan yang tersedia masih terbatas, baik untuk kepentingan pembangunan, pemeliharaan maupun fasilitas yang mestinya harus ada di satuan.
- f. **Pembinaan Peranti lunak.** Peranti lunak yang ada di Batalyon belum keseluruhnya terpenuhi antara lain :
 - 1) Masih ditemukan ada Batalyon yang belum memiliki BPUP, sebagai referensi atau pedoman bagi penyelenggaraan kegiatan UTP.
 - 2) Ada Batalyon yang belum melaksanakan uji Protag satuan.

11. Kasus dilapangan.

- a. **Kasus Yonif 700/Raider.** Kejadian tentang perusakan rumah warga masyarakat Desa Bantimurung Kabupaten Jeneponto yang dilakukan oleh 130 orang anggota Yonif 700/Raider pada bulan September 2005⁷.
- b. **Kasus Yonif 400/Raider.** Kejadian tentang tindakan insubordinasi oleh 300 orang anggota pada 27 Desember 2005 disusul kejadian tentang penganiayaan 3 orang Bintara yang mengakibatkan terhadap penyerangan pejabat Wadanyon⁸.

⁷ Lihat Lapsus Paban VII/Minintel Spamat nomor R/01/Lapsus/II/2006 tanggal 1 Februari 2006

⁸ Lihat Bahan Rakor bidang Pengamanan tahun 2008 dalam bidang Kasus Perkelahian Menonjol (dibuat oleh Spam Suad).

Kajian Triwulan II
Keberhasilan Komandan Batalyon
dalam Rangka Mendukung Tugas TNI AD _____ 20

- c. **Peristiwa Yonif 731/Karabesi (Kasus Masohi – Ambon).** Kejadian tentang penyerangan terhadap polres Maluku Tengah pada 22 Februari 2008 yang berakibat kerugian personel, materiil dan korban dari kedua belah pihak⁹.
- d. **Peristiwa Yonif 141/AYJP (Kasus Belitung).** Kejadian tentang perkelahian antara anggota Yonif 141/AYJP dengan anggota Polres Belitung Timur di halaman parkir Hotel Puri Indah Kecamatan Manggar Kabupaten Belitung Timur¹⁰.

e. **Data pelanggaran 4 tahun terakhir¹¹.**

NO	JENIS PELANGGARAN	TAHUN KEJADIAN PELANGGARAN					JML
		2004	2005	2006	2007	2008	
1	Penyalahgunaan wewenang	0	0	0	1	0	1
2	Penganiayaan	0	0	0	1	2	3
3	Lalai	0	0	0	0	1	1
4	Pertanggung jawaban jabatan	0	3	0	2	3	8
5	Susila	0	0	2	0	0	2
	JUMLAH	0	3	2	4	6	15

⁹ Bahan Rakor bidang Pengamanan tahun 2008

¹⁰ Ibid Bahan Rakor bidang Pengamanan tahun 2008

¹¹ Data pelanggaran Personel Spersad TA 2008

12. Keberadaan Komandan Batalyon. Secara umum pejabat Komandan Batalyon saat ini telah dibekali pendidikan Susreg maupun Susdanyon, namun dalam pengimplementasian di lapangan masih terkesan belum dapat menampilkan kualitas kepemimpinan yang diharapkan. Kasus-kasus yang telah diuraikan di atas merupakan potret kualitas kepemimpinan seorang Danyon sebagai berikut :

- a. Lebih sering terlibat kegiatan protokoler.
- b. Danyon kurang memanfaatkan jam Komandan terutama bagi satuan yang lokasinya tersebar.
- c. Pada saat kegiatan-kegiatan ekstrakulikuler yang melibatkan anggota tidak berada di tengah-tengah anggota
- d. Undangan-undangan hajatan prajurit jarang dihadiri dengan berbagai alasan.

BAB IV

A N A L I S A

13. Umum. Dari semua data dan fakta yang telah diuraikan diatas dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam menganalisa guna menentukan kualitas kinerja Komandan Batalyon, sedangkan aspek yang akan dianalisa meliputi pelaksanaan pembinaan satuan oleh Komandan Batalyon dan aspek kepemimpinan serta beberapa kasus (kejadian) di satuan Batalyon yang dapat dijadikan bahan untuk pembahasan. Sehingga akan diperoleh suatu tolok ukur untuk menentukan keberhasilan seorang Komandan Batalyon di dalam memimpin satuananya.

14. Penyelenggaraan Pembinaan Satuan. Pembinaan satuan merupakan tanggung jawab Komandan Batalyon, dalam rangka mendukung tugas yang dibebankan kepadanya¹². Oleh sebab itu seorang Komandan Batalyon hendaknya memiliki kepemimpinan yang baik dalam mengolah satuan melalui seni dan teknik kepemimpinan untuk dikembangkan. Untuk meningkatkan bagaimana penyelenggaraan pembinaan satuan dapat dilaksanakan dengan baik maka diperlukan langkah-langkah pengelolaan satuan dengan memperhatikan antara lain sebagai berikut :

¹² Bujuklak Binsat TNI AD thn 2006 hal 9 ttg Penyelenggaraan Pembinaan Satuan.

a. **Pembinaan Organisasi.** Pembinaan organisasi merupakan salah satu upaya dalam rangka meningkatkan kemampuan Batalyon guna menunjang pelaksanaan tugas. Pembinaan organisasi tidak terlepas dari tugas dan tanggung jawab serta kebijaksanaan yang diberikan oleh Komando Atas. Oleh karenanya perlu diambil langkah-langkah yang tepat guna meningkatkan pembinaan organisasi di satuan Batalyon. Untuk mengetahui keberhasilan suatu organisasi maka seorang pemimpin terlebih dahulu mengetahui kelemahan dan kekuatan yang dimiliki satuan, dengan demikian Komandan Batalyon akan lebih fokus dalam mengarahkan satuan guna meningkatkan kemampuannya. Namun kenyataannya masih banyak hal-hal yang harus mendapatkan perhatian bagi setiap Komandan satuan.

- 1) Pada hasil Waslat yang dilakukan oleh Pussenif Kodiklat TNI AD terdapat beberapa perwira Batalyon yang belum mengikuti kursus atau pendidikan staf sehingga dalam proses mekanisme pengambilan keputusan melalui prosedur hubungan komandan dan staf kurang maksimal. Mengingat dalam melaksanakan tugas dan fungsi staf berkewajiban memberikan saran kepada Komandan. Dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan, saran staf tentu sudah melalui proses analisa yang matang dan akurat, akan tetapi bagaimana bisa dipertanggung jawabkan akurasinya jika keterampilan, kecakapan dan pengetahuan tidak pernah

didapatkan. Seharusnya menjadi tanggung jawab Danyon untuk memberikan pembekalan kepada perwira stafnya untuk melengkapi pengetahuan yang diperlukan dalam mengemban suatu jabatan untuk digunakan dalam membantu Komandan dalam mengambil suatu keputusan.

2) Organisasi Batalyon harus diberdayakan secara optimal, adanya Kompi yang disiapkan sebagai Kompi pemukul, dan di tiap Kompi harus memiliki satu peleton yang siap operasional. Hal ini sangat diperlukan untuk mendukung latihan UST (Uji Siap Tempur) pada tingkat Peleton sampai dengan Kompi yang dinilai dengan memperhatikan kekuatan satuan organik secara utuh dimasing-masing tingkat satuan. Penyiapan tidak akan dapat dilaksanakan bila menggunakan sistem arisan, yaitu dengan cara kekurangan personel diambil dari satuan lainnya.

b. **Pembinaan Latihan.** Komandan Batalyon harus selalu memperhatikan kemampuan fisik anggotanya, dimana kemampuan mutlak harus dimiliki oleh setiap prajurit Batalyon sebagai pasukan tempur, karena tugas pokok Batalyon di daerah operasi sangat didukung kemampuan untuk meningkatkan daya tempur satuan. Kemampuan fisik akan mendukung daya tembak, daya gerak dan daya gempur. Ketiga kemampuan tersebut dapat terwujud apabila seluruh prajurit termasuk Komandannya memiliki kemampuan fisik yang memadai

dengan didukung postur prajurit yang ideal, tingkat kesegaran jasmani yang prima serta memiliki ketangkasan/keterampilan yang dapat diandalkan. Oleh karenanya perlu upaya yang sistematis dalam rangka meningkatkan kemampuan fisik prajurit Batalyon. Untuk mewujudkan ketiga kemampuan di atas dilakukan dengan pembinaan latihan yang terprogram sesuai kebijakan satuan atas. Namun dari hasil pembinaan latihan masih ditemukan kendala-kendala sebagai berikut :

- 1) Latihan UST yang diselenggarakan di Batalyon belum berpedoman pada Buku UST yang sudah diterbitkan oleh Kodiklat TNI AD, akibatnya latihan tidak dapat diukur sampai sejauhmana keberhasilannya dan dimana kegalalannya karena tidak mengikuti petunjuk yang ditetapkan.
- 2) Prosedur dan mekanisme penyelenggaraan latihan belum sepenuhnya dapat mengikuti NIKGARLAT yang ditentukan oleh Kodiklat TNI AD. Permasalahan ini menjadi krusial, karena perencanaan latihan tidak dilakukan secara benar, akibatnya latihan dilaksanakan asal memenuhi program latihan satuan. Tentunya penyelenggaraan latihan yang kurang maksimal akan berakibat fatal manakala prajurit bertugas di medan yang sebenarnya.

- 3) Terbatasnya dukungan munisi latihan, berdampak kepada latihan akan sulit dicapai, sehingga latihan menembak dilakukan dengan latihan kering sebagai akibat minimnya munisi yang ada di satuan. Disinilah peran seorang Komandan Batalyon dalam mengemas kepemimpinannya, dengan menggerakkan perwira seksi operasi dalam melatih, walaupun keterbatasan munisi, sambil menunggu dukungan dari Komando Atas dapat diacarakan latihan yang bersifat drill. Hal ini untuk menyiapkan ketika dukungan tiba prajurit sudah siap menembak dengan sebenarnya dengan hasil yang cukup memuaskan. Pada intinya, prajurit tidak boleh menganggur, sesuaikan dengan program latihan. Seorang Komandan Batalyon sangat pantang untuk menyampaikan tentang kebijaksanaan Komando Atas. Karena akan berakibat erosi motivasi berlatih bagi prajuritnya.
- 4) Banyak Perwira yang kurang paham dengan BPUP dan BPKJ yang merupakan pedoman untuk menyelenggarakan uji terampil jabatan, sesuai dengan teori manajemen. Langkah yang sangat perlu diambil oleh Komandan Batalyon adalah mengadakan acara penyegaran kepada para perwira. Bila perlu para perwira dipacu terlebih dahulu agar memiliki wibawa didepan anggotanya. Komandan Batalyon dapat memanfaatkan Wakil Komandan Batalyon, yang nantinya secara simultan mengadakan pengawasan di lapangan atas

pelaksanaan tugas para perwira dalam penyelenggaraan latihan tersebut.

5) Minimnya medan latihan untuk mendukung realisme latihan. Permasalahan ini terjadi hampir di setiap Batalyon yang berada di Pulau Jawa. Dikarenakan daerah yang terus berkembang, sehingga mempersempit ruang, waktu dan kemampuan wilayah untuk mendukung kegiatan latihan di satuan. Hal ini mengakibatkan perubahan perencanaan latihan maupun taktik dan teknik bertempur, seperti untuk Batalyon yang berada diperkotaan, cenderung tidak mahir bertempur di hutan, demikian juga sebaliknya karena prinsip latihan apa yang diajarkan itu yang dilatihkan, dan apa yang dilatihkan itu yang diujikan, baik di home base maupun di daerah operasi. Hal ini memerlukan kreativitas seorang Komandan Batalyon. Prinsip yang utama, tidak ada alasan hanya karena keterbatasan prasarana, tetapi justru terobosan yang sangat bermanfaat dalam bidang latihan dalam pembekalan kepada prajurit itu yang diharapkan.

6) Salah satu solusi agar kepemimpinan Komandan Batalyon berhasil maka ia harus melaksanakan penataran, pembinaan latihan kepada para komandan bawahannya karena Komandan harus mengerti dan menguasai manajemen latihan dalam rangka meningkatkan kemampuan operasional satuannya. Program latihan yang

tidak mencapai target/sasaran yang telah ditentukan harus melaksanakan latihan dalam satuan secara terencana dengan memanfaatkan waktu, sarana dan prasarana yang ada di satuan secara bertahap sehingga mencapai sasaran/target yang telah ditentukan.

7) Disamping pengetahuan, keterampilan dalam taktik dan teknik bertempur juga dibutuhkan ketangguhan fisik, untuk itu perlu upaya komandan dalam memelihara dan meningkatkan daya tahan tubuh dan keterampilan militer serta kemampuan taktik dan teknik bertempur, menembak, bela diri militer baik secara perorangan maupun kelompok.

8) Postur Tubuh. Kualitas kepemimpinan selain ditunjukkan kemampuan manajerial juga dibutuhkan performance atau penampilan untuk menumbuhkan kepercayaan, untuk memenuhi persyaratan tersebut maka seorang komandan harus memiliki postur tubuh dan penampilan yang dapat untuk membangun dan mempengaruhi kewibawaan dan kemantapan Komandan Batalyon dalam melaksanakan tugas. Untuk mencapai postur tubuh yang ideal maka setiap kegiatan fisik Batalyon kehadiran Danyon sangat dibutuhkan.

9) Kesegaran Jasmani. Ukuran ketangguhan fisik seorang komandan bagi kepentingan profesionalisme dan kepemimpinannya dilakukan melalui pemeliharaan

kesegaran jasmani agar memperoleh tingkat kesegaran jasmani yang prima dengan melakukan latihan pembinaan secara teratur dan terus menerus. Latihan dilakukan guna mendapatkan kondisi kesegaran jasmani yang diharapkan.

10) Dari analisa di atas keberhasilan Komandan Batalyon secara menyeluruh dapat diukur melalui beberapa aspek-aspek antara lain:

- a) Aspek kemampuan teknis, menekankan pada permasalahan kualitas kemampuan perwira untuk mengerjakan hal-hal teknis berkaitan dengan tugas pokoknya, sekaligus memberi penjelasan teknis kepada anggotanya.
- b) Aspek kemampuan kerja, menekankan pada kemampuan perwira dalam menyelesaikan tugas pokoknya, terutama terkait dengan bagaimana dia mengembangkan inisiatif dengan ide-ide baru dalam meningkatkan kualitas pencapaian tugas pokoknya.
- c) Aspek motivasi, menekankan pada kemampuan untuk mengembangkan dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan diri sendiri dan anggotanya dalam melaksanakan tugas dari atasan.

Kajian Triwulan II
Keberhasilan Komandan Batalyon
dalam Rangka Mendukung Tugas TNI AD _____ 30

- d) Aspek sikap kepribadian, menekankan pada ketaatan perwira kepada norma-norma yang berlaku dalam agama dan dalam negara, serta selanjutnya memberikan contoh pada anak buah.
 - e) Aspek kondisi fisik, menekankan untuk memelihara dan meningkatkan kesegaran jasmaninya sendiri serta mempengaruhi bawahannya untuk melakukan hal serupa.
- c. **Pembinaan Personel.** Untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi setiap personel agar dapat berhasil, maka setiap personil dalam suatu organisasi diberi kesempatan untuk pengembangan karier dan mengelola seluruh kemampuan personel agar dapat mendukung kepemimpinan Komandan Batalyon. Namun kondisi satuan yang dihadapi sebagai berikut:
- 1) Kondisi personel Batalyon selain (Kopassus, Kostrad dan Raider) rata-rata baru 65 % dari TOP, terlebih lagi untuk satuan-satuan yang berada diluar Pulau Jawa. Kondisi ini tentunya menyebabkan satuan (organisasi) kurang siap operasional, kondisi ini akan melahirkan budaya tambal sulam, akibatnya kekompakan (jiwa korsa) akan sulit dibentuk. Sedangkan salah satu faktor penunjang keberhasilan kepemimpinan adalah apabila satuannya dapat bekerja layaknya menjadi sebuah tim yang solid, sehingga

kinerja satuan dapat maksimal. Tentunya lebih baik bila setiap Batalyon dapat memenuhi personilnya secara utuh, minimal pada kompi/peleton yang siap operasional, apabila personel satuan tersebut tidak dapat mencapai kekuatan Batalyon sesuai TOP.

2) Dankiban sebagai staf khusus, masih ada yang belum mengikuti Suspasenban atau Suspakorbantem. Bahkan hampir semua Batalyon jarang melaksanakan atau tidak pernah melaksanakan latihan menembak basah untuk senjata bantuannya, yang seharusnya Kiban dibekali latihan menembak basah yang terukur, serta terampil dalam melaksanakan drill eksersisi dan dapat dilaksanakan dengan baik dan benar. Walaupun kita ketahui kendala-kendala yang dihadapi tentunya keterbatasan munisi yang menjadi salah satu sebab latihan menembak tidak dapat dilaksanakan¹³.

3) Dankima masih kurang dibekali kemampuan administrasi sesuai kebutuhan jabatannya, sebagai contoh bidang pemeliharaan markas dan urusan dalam, apabila kurang mendapat perhatian dari pimpinan mengakibatkan pengurusan markas dapat menimbulkan permasalahan di satuan. Oleh karena itu diperlukan pengarahan secara rutin

¹³ Laporan Pelaksanaan Lomba Binsat TNI AD tahun 2008 tentang Pembinaan Personel.

oleh Dansat sebagai konsekwensi, kemampuan perwira yang terbatas.

- 4) Masih terdapat pelaksanaan TOA/TOD di satuan-satuan daerah perbatasan maupun satuan di daerah terpencil tidak dapat berjalan dengan lancar akibatnya disuatu tempat terjadi kelebihan personel namun ditempat lain terjadi kekurangan, terutama bagi Batalyon yang memiliki kompi terpisah, tentunya kekurangan personel ini akan berpengaruh terhadap pembinaan satuan.
- 5) Agar Batalyon berhasil dalam melaksanakan pembinaan personil seyogyanya dalam penempatan personil disesuaikan kemampuan personil pada jabatan yang tepat, dengan mempertimbangkan pendidikan, pengalaman tugas, jabatan dan kepangkatan. Sehingga akan diperoleh personil yang berkompeten dibidangnya.
- 6) Upaya meningkatkan kualitas moral prajurit, tiap komandan harus melaksanakan pembinaan mental secara konsewen, terarah dan mendasar yang ditujukan pada prajurit baik perorangan maupun satuan dengan mengetahui latar belakang hidup dan kehidupan anggota maupun adat istiadat yang bersifat umum.
- 7) Komandan Batalyon yang memiliki keinginan untuk berhasil dalam menjalankan kepemimpinan secara utuh harus memiliki komitmen dalam menegakkan disiplin dan

tata-tertib di satuan dengan menegakkan hukum dan pemberian penghargaan kepada prajurit yang berhasil dalam menjalankan tugas dan memberi perlakuan yang sama terhadap semua prajurit dengan tujuan untuk menghindari kecemburuhan. Karena dengan disiplin akan membentuk kepatuhan, ketiaatan dan kepercayaan dari bawahan kepada atasannya. Penegakan disiplin harus memegang prinsip keadilan untuk kepentingan organisasi, bukan untuk kepentingan komandan karena akan menciptakan loyalitas semu. Loyalitas harus terbangun secara timbal balik, bukan satu arah dengan berpegang pada semangat untuk berkompetensi.

- 8) Untuk meningkatkan motivasi anggotanya agar selalu melaksanakan tugas dengan baik, maka Komandan Batalyon memberikan suri tauladan dan contoh untuk mampu melaksanakan tugas yang dilakukan oleh anggotanya.
- 9) Seorang Komandan Batalyon harus berani mengambil resiko untuk mempertanggungjawabkan apa yang diperbuat oleh anggotanya, sehingga anggota akan menaruh respek dengan menunjukkan loyalitasnya kepada Komandan.
- 10) Memberdayakan kekuatan personel secara maksimal sehingga personel Batalyon terpenuhi sesuai TOP. Hal ini akan sangat mendukung upaya pembinaan satuan khususnya dalam penyeleng-garaan latihan di satuan.

d. Pembinaan Materiil. Kondisi ekonomi negara kita yang masih mengalami krisis ekonomi, hendaknya menjadi perhatian khusus bagi seorang pemimpin (Komandan Batalyon). Hasil observasi disatuan kondisi yang ditemukan sebagai berikut :

- 1) Kondisi alat angkut pasukan masih menggunakan sistem rekorasi apabila ada perintah pergeseran pasukan.
- 2) Sistem penggudangan senjata di Batalyon masih belum mengikuti protap yang telah ditentukan.
- 3) Penggunaan Labelling terhadap munisi dan senjata masih manual dan kurang memperhatikan faktor keamanan¹⁴.
- 4) Varian merk kendaraan yang beranekaragam mempersulit pemeliharaan terutama dukungan spare part.
- 5) Inventarisasi materiil masih kurang mengikuti tertib administrasinya sehingga menyebabkan adanya kehilangan dan kerusakan yang tidak dapat dipertanggung jawabkan.
- 6) Memberikan penekanan secara terus menerus kepada Komandan bawahan. Untuk melaksanakan pemeliharaan dan pencegahan terhadap materiil yang ada di satuan, khususnya peralatan tempur yang rata-rata sudah tua umurnya/melebihi usia pakai, mengingat kemampuan

¹⁴ Laporan Pelaksanaan Lomba Binsat TNI AD tahun 2008 tentang Pembinaan Materiil.

keuangan negara kita masih belum mampu menggantikan dengan peralatan yang baru. Maka upaya pemeliharaan berkelanjutan secara optimal perlu dilakukan.

- 7) Menekankan secara terus menerus tentang tindakan keamanan terhadap materiil satuan, termasuk gudang senjata, munisi, alat komunikasi, alat Optik dan gudang perlengkapan lainnya sesuai dengan aturan yang berlaku (prosedur Harcegah).
- 8) Para komandan satuan hendaknya secara periodik dapat melakukan pengecekan secara fisik di lapangan terhadap semua materiil dan mengikuti laporan setiap hari tentang kondisi materiil yang ada di satuan. Sewaktu-waktu melaksanakan inspeksi mendadak ke satuan bawah untuk mengecek sejauhmana perintah atasan dapat dilaksanakan oleh komandan bawahan.
- 9) Mengkoordinasikan dengan Tim Paldam/Denpal untuk melakukan asistensi kepada satuan untuk melihat dan memperbaiki alat peralatan satuan yang sudah rusak atau tidak layak pakai.
- 10) Membuat sistem pengamanan khususnya gudang munisi dan senjata dengan menggunakan CCTV (Close Control TV) yang dapat dipantau oleh petugas Piket. Sehingga materiil dapat dilihat melalui monitor TV selama 1 X 24 Jam. Namun,

demikian pengawasan terhadap pelaksanaan patroli ke tempat-tempat rawan di satuan harus tetap dilakukan.

11) Untuk kesiapan operasional satuan unsur komandan harus berusaha meningkatkan pengawasan dan pengecekan terhadap materiil alat peralatan yang ada di satuan.

12) Mengawasi pemeliharaan dan perbaikan peralatan yang ada di satuan sehingga peralatan yang ada mampu mendukung tugas pokok secara optimal.

e. **Pembinaan Pangkalan.** Kondisi pangkalan yang baik, bersih dan rapi dapat mencerminkan kualitas pemimpin satuan tersebut. Kondisi ini juga menunjukkan bahwa antara pemimpin dengan yang dipimpin terjalin komunikasi yang baik, dan kondisi satuan yang sehat, harmonis serta disiplin yang tinggi. Apabila situasi itu dapat dipelihara dan dibudayakan di satuan maka suasana kerja di satuan akan terasa nyaman dan tidak membosankan. Komandan harus mampu mengajak anggota agar mempunyai rasa memiliki satuan, yang menjadi pertimbangan dalam pembinaan pangkalan sebagai berikut :

1) Terbatasnya anggaran di bidang pemeliharaan pangkalan. Kondisi tersebut dituntut inovasi serta kreativitasnya Komandan Batalyon. Pemeliharaan pangkalan tidak hanya menunggu turunnya dana/anggaran, namun inisiatif yang harus dikedepankan, minimal Komandan Batalyon dapat menggerakkan anggotanya dalam upaya

menjaga kebersihan dan kerapihannya. Sedangkan kondisi perkantoran ataupun perumahan yang sangat mendesak untuk diadakannya perbaikan, upaya Komandan Batalyon untuk berkoordinasi dengan Komando Atas dengan pengajuan, yang akan dilanjutkan ke Komando Atas yang lebih tinggi. Sedangkan langkah Komandan Batalyon tidak akan henti-hentinya untuk berupaya dengan usahanya dapat untuk mengambil langkah yang bermanfaat untuk satuannya.

2) Kondisi pangkalan masih didapati kesatrian yang belum sesuai dengan proto type bangunan pangkalan Batalyon, karena masih menempati bekas bangunan lama, sehingga menyulitkan penataan tata ruang. Hal ini tentunya akan berpengaruh terhadap tingkat kenyamanan kerja, biasanya bangunan lama dapat membuat penghuni tidak betah dan cepat bosan untuk bekerja, padahal produktivitas kerja yang maksimal membutuhkan ketekunan, keuletan dan ketelitian dengan semangat untuk menyelesaikan pekerjaan. Walaupun prosentase bekerja di lapangan lebih besar,namun untuk kegiatan administrasi agar menghindari budaya kerja asal jadi dan cepat selesai, dibutuhkan tata ruang kerja yang respresentatif,sehingga untuk meningkatkan profesional dan proporsional akan sulit dicapai.

Kajian Triwulan II
Keberhasilan Komandan Batalyon
dalam Rangka Mendukung Tugas TNI AD _____ 38

- 3) Perlu adanya penekanan, arahan dan petunjuk dari Komando Atas tentang pembinaan pangkalan bagi komandan bawahan sehingga satuan tersebut memiliki pemimpin yang peduli dan bertanggungjawab terhadap pembinaan pangkalan satuannya.
- 4) Masih ditemukan adanya Kesatrian Batalyon yang belum mampu menampung tempat tinggal anggota yang berkeluarga (kontrak diluar). Hal ini agar menimbulkan permasalahan terhadap pembinaan anggota, semestinya dimasa yang akan datang Batalyon secara keseluruhan harus siap operasional. Untuk itu diperlukan upaya Danyon yang inovatif dan penuh dengan memberdayakan sumberdaya satuan yang ada.
- 5) Mengajukan dana pemeliharaan kepada satuan atas setiap triwulan atau semester dalam rangka meningkatkan pemeliharaan pangkalan satuan.
- 6) Melaksanakan pemeliharaan secara berkala terhadap perkantoran, barak remaja maupun perumahan secara rutin sebelum terjadi kerusakan yang lebih berat.
- 7) Menegakkan ketertiban pelaksanaan PUDD (Peraturan Urusan Dinas Dalam) satuan, dengan prajurit secara individu maupun kelompok guna mematuhi segala ketentuan yang berlaku di satuan.

- 8) Mengawasi pemeliharaan prasarana latihan yang ada di satuan seperti lapangan olah raga, lapangan tembak, lapangan HR, lapangan perkelahian sangkur dan lain-lain. Hal ini akan berdampak kepada pembinaan latihan di satuan karena bila kondisi prasarana latihan tidak terawat dengan baik maka moril anggota untuk berlatih akan menurun.
- 9) Melaksanakan pengawasan secara rutin terhadap pengamanan satuan dari bahaya kebakaran, pencurian, sabotase, dengan cara memberikan instruksi dan melaksanakan patroli secara rutin, serta memberi penekanan terhadap anggota dan keluarganya dalam menggunakan fasilitas yang ada di satuan seperti listrik, air dan telepon agar digunakan secara hemat, sehingga tidak melebihi pagu yang telah ditentukan. Dengan melaksanakan pengawasan melekat terhadap perintah yang telah dikeluarkan sehingga satuan dapat menjalankan tugas secara maksimal.
- 10) Masih terdapat pangkalan yang tidak sesuai dengan prototipe Batalyon, karena masih menempati bekas bangunan lama, yang menyulitkan penataan tata ruang.
- 11) Markas Batalyon belum mampu menampung tempat tinggal bagi anggota yang berkeluarga, sehingga anggota masih ada yang ngontrak rumah diluar markas kesatrian.

Kajian Triwulan II
Keberhasilan Komandan Batalyon
dalam Rangka Mendukung Tugas TNI AD —————— 40

f. **Peranti Lunak.** Pada tingkat Batalyon peranti lunak yang sering menjadi sorotan bagi peninjau khususnya inspektorat pada lingkup kelengkapan prosedur tetap ataupun kelengkapan buku-buku dalam rangka penyelenggaraan Binsat. Dalam rangka kelengkapan prosedur tetap di satuan setingkat Batalyon sesuai norma ada 18 macam. Namun tidak menutup kemungkinan ada beberapa satuan Batalyon ditemukan beberapa Protap yang belum dilatihkan/diujikan bahkan di evaluasi, sehingga terkesan adanya protap diklasifikasikan kurang operasional. Hal ini menggambarkan Danyon kurang jeli terhadap perangkat tuntutan norma apabila dihadapkan kondisi darurat. Apabila hal ini dibiarkan maka karena kurang kreatifitas akan mengakibatkan Danyon akan berakibat fatal di dalam pelaksanaan tugasnya. Sedangkan kelengkapan buku-buku yang menunjang pelaksanaan Binsat menggambarkan bahwa pejabat Danyon hanya mengandalkan dukungan dari komando atas. Disinilah peluang untuk menggali serta mengembangkan ide-ide barunya dalam rangka mendukung pembinaan satuan. Karena penyelenggaraan pembinaan satuan bisa dilaksanakan, hanya didukung oleh ide-ide komandan yang bertujuan untuk mempermudah dalam rangka mendukung tugas pokok.

g. Pada prinsipnya kepemimpinan bukan semata-mata hubungan atasan dengan bawahan. Tetapi hubungan antara pemimpin dan pengikut karena kepemimpinan itu adalah peran,

bukan jabatan¹⁵. Dengan diskripsi tersebut maka sintesa yang dapat diangkat adalah bahwa keberhasilan atau kegagalan dari hasil kepemimpinan seseorang biasa diukur atau ditandai dari empat hal yakni moril, disiplin, jiwa korsa dan kecakapan¹⁶.

15. Beberapa Kasus, ditinjau dari kepemimpinan.

a. **Kasus Yonif 700/Raider.** Tentang perusakan rumah warga masyarakat yang dilakukan oleh 130 prajurit. Kasus tersebut merupakan potret dari hasil kepemimpinan seorang Komandan Batalyon. Prajurit dengan kekuatan 130 orang, dapat dipastikan ada motor penggeraknya. Motor penggeraknya, memprovokasi kepada relasinya, yang dapat meyakinkan untuk memenuhi kepentingannya, dengan mengedepankan jiwa korsa. Jiwa korsa yang dimiliki yang ditampilkan adalah jiwa korsa yang rapuh. Karena didasari tingkat kedisiplinan anggota yang telah dipupuk selama ini oleh Komandan Batalyon sangat tipis sekali. Tidak mengenal tentang keuntungan maupun kerugiannya, seolah-olah yang dikedepankan hanyalah pemberian serta emosi belaka. Mereka memiliki moril keberanian yang sangat bias, karena tidak didukung oleh kecakapan maupun keterampilan para prajurit tersebut. Akibatnya sangat merugikan nama satuan, bahkan citra TNI AD.

¹⁵ Naskah Departemen tentang Kepemimpinan TNI tahun 2003 hal 10 Mengenai Pengertian Kepemimpinan Militer.

¹⁶ Ibid hal 16

b. **Kasus Yonif 400/Raider.** Terjadinya sejumlah 300 prajurit melaksa-nakan tindak insubordinasi terhadap beberapa Bintara dan beberapa Perwira. Kalau dipelajari secara mendalam, bahwa prajurit golongan Tamtama dalam kelompok besar sampai memberanikan diri untuk melakukan insobordinasi, akar permasalahannya apabila ditinjau dari kepemimpinan telah tersumbatnya komunikasi antara atasan dan bawahan.

Seorang pemimpin belum dapat mengimplementasikan untuk mengenal dirinya sebagai pemimpin, maupun mengenal komandan bawahannya sampai dengan para prajurit golongan Tamtama sebagai pelaksana dalam satu *Team Work*. Kalau seorang pemimpin sudah mengetahui kondisi hubungan komandan bawahan dengan para anggota kurang harmonis, maka kondisi ini merupakan prioritas yang sangat mendesak untuk Komandan Batalyon mengambil tindakan preventif. Tindakan tersebut harus ditemukan akar permasalahannya, sehingga para anggota yang memiliki pikiran, akal serta perasaan dapat diseimbangkan. Disinilah tugas Komandan Batalyon dengan seni memimpinnya agar para komandan bawahan serta para anggota dapat menerima. Kalau memang ada kekurangan dari komandan bawahan dalam berinteraksi dengan anggota dirasakan mengusik kenyamanan anggota, Komandan Batalyon berhak menegur, mengingatkan bila perlu penjatuhan hukuman. Sebaliknya apabila terjadi pada anggota,

segera diselesaikan, agar tidak terjadi sewaktu-waktu anggota berontak hanya karena luka lama yang belum diselesaikan dengan tuntas.

c. **Peristiwa Yonif 731/Karabesi (Kasus Masohi-Ambon).** Tentang penyerangan anggota Yonif 731/Karabesi terhadap Mapolres. Kalau dicermati bahwa peristiwa tersebut, dihadapkan dengan kepemimpinan, moril satuan sangat memprihatinkan. Demikian pula jiwa korsa serta disiplin satuan yang sangat rentan. Terbukti para prajurit yang memiliki masalah yang berhubungan langsung dengan sesama aparat, mereka tidak dengan segera melaporkan kepada atasannya sesuai prosedur yang berlaku di satuan. Mereka justru mengutamakan emosi yang menggambarkan rendahnya kecakapan maupun keterampilan prajurit. Karena tidak adanya pertimbangan keuntungan maupun kerugian yang akan dihadapinya. Oleh karenanya masalah disiplin, pemupukan moril dan jiwa korsa serta selalu mengisi kecakapan dan keterampilan, merupakan tugas pokok pimpinan dalam penyelenggaraan pembinaan satuan.

d. **Peristiwa Yonif 141/AYJP.** Perkelahian anggota Yonif 141/AYJP dengan anggota Polres Belitung Timur yang terjadi di halaman parkir Hotel Puri Indah, dilatarbelakangi masalah perbedaan kepentingan namun dengan kondisi anggota yang memilih jiwa korsa satuan yang berlebihan serta kurang

memahami tugas dan tanggungjawab masing-masing sebagai aparat negara menyebabkan terjadinya perkelahian tersebut. Di samping itu kurangnya pengawasan yang dilakukan oleh unsur pimpinan dan rendahnya loyalitas bawahan terhadap pimpinannya, mengakibatkan anggota mengambil jalan pintas tanpa terlebih dahulu melaporkan kepada atasannya dengan melakukan tindakan perkelahian yang dapat membahayakan anggota secara perorangan bahkan merugikan nama satuan serta merusak citra TNI AD.

Dari uraian tersebut di atas dapat dipetik bahwa: masalah kasus baik di Batalyon 700/R, Yonif 400/R, Yonif 731/Karabesi dan 141/AJYP merupakan tampilan dari hasil pembinaan satuan yang sangat rapuh. Padahal tugas pokok dari komandan Batalyon tidak lepas dari pembinaan satuan dan peningkatan kesejahteraan anggota. Dengan demikian kaitannya dengan pembinaan satuan tidak akan lepas dari tingkat pengimplementasian kepemimpinan Komandan Batalyon.

a. **Ditinjau dari Aspek disiplin.** Disiplin merupakan hasil dari ajakan seorang pemimpin yang secaraikhlas untuk mengikuti norma-norma yang berlaku disatuan. Data-data tersebut menunjukkan bahwa kasus pertanggung jawaban jabatan merupakan kasus yang paling sering terjadi dibandingkan dengan permasalahan yang lain. Definisi kasus pertanggung jawaban jabatan disini adalah kasus yang

menyangkut pelanggaran yang dilakukan oleh satu satuan dimana pimpinan satuan tersebut mempunyai resiko/kewajiban untuk mempertanggungjawabkannya dengan pertimbangan bahwa hal tersebut sangat terkait dengan kualitas kepemimpinan yang diterapkan di satuan.

b. **Ditinjau dari aspek jiwa korsa.** Perubahan di tingkat nasional, dimana secara legal wewenang Polri menjadi semakin luas dan sebaliknya TNI dibatasi kewenangannya dalam berhubungan dengan masyarakat, yang sangat mempengaruhi psikologi prajurit tersebut. Dibeberapa daerah perubahan tersebut berpengaruh pada “perebutan pengaruh” antara anggota TNI dengan Polri. Latar belakang psikologis yang demikian telah menjadi potensi konflik yang besar dan bila dipemicu oleh masalah pribadi dapat menimbulkan konflik secara terbuka. Dalam mengatasi hal ini, aspek pengetahuan dan penguasaan diri untuk memegang teguh nilai-nilai moral keprajuritan merupakan aspek penting untuk dipedomani pejabat Danyon. Nilai-nilai yang diyakini kebenarannya harus mampu mengalahkan kebutuhan lain dalam diri seseorang, hal ini sangat penting dalam menentukan sikap dan kepribadian seorang pemimpin.

c. **Ditinjau dari aspek moril.** Kata kunci dalam memimpin anggota, bahwa sekalipun mereka berpangkat rendah (Tamtama), mereka juga berhak untuk dihargai. Karena secara

organisasi, mereka tanpa diperintah, mereka akan selalu menghargai kepada atasannya. Namun yang paling penting, pimpinanpun sebelum ingin dihargai, tentunya harus menghargai anggotanya, agar dapat tercipta etos kerja yang harmonis. Dengan demikian apabila ditinjau dari segi moril, satuan tersebut sangat rendah, sedangkan jiwa korsa yang dikedepankan hanyalah loyalitas yang mengarah pada pelanggaran. Sedangkan tingkat disiplin satuan dibawah normal, dan kecakapan serta keterampilan tidak ada yang dapat dibanggakan.

d. Ditinjau dari aspek pengetahuan dan keterampilan anggota. masih ditemui permasalahan menyangkut kepemimpinan, harus dilihat bahwa ilmu yang diberikan selama pendidikan ternyata belum bisa menjamin Komandan Batalyon untuk tidak melakukan pelanggaran. Jika kita dalami lebih jauh bahwa seiring dengan cepatnya perubahan akibat kemajuan teknologi, ilmu kepemimpinan juga telah berkembang secara pesat dan banyak perubahan dari segala aspeknya. Disisi lain, bila kita lihat ilmu kepemimpinan yang diajarkan di lembaga-lembaga pendidikan, termasuk Seskoad, masih belum mengalami perubahan signifikan dari yang diajarkan mulai dekade 80an.

Dengan demikian dapat dikatakan secara umum bahwa ilmu kepemimpinan yang dibekalkan belum sepenuhnya dapat mendukung pelaksanaan tugas sehingga perlu perubahan sesuai perkembangan zaman dan tuntutan tugas.

e. **Ditinjau dari kesejahteraan.** Kesejahteraan misalnya, seorang Pamen akan membandingkan rekan-rekannya yang secara kebetulan hidup dengan kesejahteraan yang lebih, seperti sudah memiliki rumah dan mobil pribadi. Tanpa melihat kemungkinan kekayaan tersebut diberikan oleh orang tua atau karena pendapatan lebih”, biasanya Perwira yang lain akan menjadikan hal tersebut sebagai “standar”. Pada akhirnya tuntutan ini akan dirasakan berat bagi Perwira yang mempunyai tingkat kesejahteraan yang masih kurang. Bagi mereka yang kepribadiannya mendapat penugasan keluar negeri yang dapat menghasilkan “rapuh dan ingin tetap hidup di lingkungan tersebut, kemudian mengambil jalan pintas sehingga terjadi pelanggaran di bidang keuangan, penyalahgunaan wewenang maupun pelanggaran lainnya.

16. **Tinjauan dari Teori Kepemimpinan.** Penerapan pengetahuan tentang disiplin dan kepemimpinan di lapangan, dalam rangka membawa satuan untuk mencapai tugas pokoknya sebagai berikut :

a. Mencermati data dan fakta di atas jika kita cerna dengan pikiran yang jernih dan hati terbuka seolah-olah menjadi alasan pemberar bagi pameo “*tidak ada prajurit yang salah melainkan perwiranya*”¹⁷, karena perwira disiapkan sebagai kader pimpinan dimasa mendatang, juga diperkuat pendapat dari jenderal Collin Powel dalam bukunya “Perjalanan seorang Amerika” yang menuliskan perjalanan karier sebagai komandan pasukan Multi Nasional ketika Invasi ke Irak, beliau berkesimpulan,” Batalyon yang melakukan penugasan yang paling baik dapat dipastikan dipimpin oleh seorang komandan Batalyon terbaik pula.

Seorang Komandan dikatakan berhasil jika dalam menjalankan Kepemimpinannya dapat memacu motivasi orang-orang yang menjadi bawahannya untuk mahir dalam kondisi apapun, kendati mereka dibekali dengan peluru yang jelek. Karena semangat pantang menyerah yang ditunjukkan Komandan akan membuat unit-unitnya berhasil dalam menjalankan tugas.

b. Terkait dengan pembahasan di atas bila kita melihat seorang Komandan adalah pemimpin (Leader) yang dituntut mampu melaksanakan kepemimpinan dengan baik sebagai kepala, atasan dan juga managerial, dalam lingkup pemerintahan pimpinan dikenal dengan sebutan pejabat karena memangku

¹⁷ Ibid hal 30

jabatan “Kepala” atau “Direktur”. Dengan analogis seperti itu di lingkungan TNI umumnya dan TNI AD pada khususnya, mereka yang menjabat sebagai komandan pada jabatan struktural satuan harus mampu menjalankan kepemimpinan dengan suri tauladan, karena pada hakekatnya kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan mengambil keputusan untuk mencapai Visi dan Misi organisasi baik menggunakan kemampuan (skill) dan seni (Arts) dalam mencapai tujuan organisasi.

Upaya untuk mengidentifikasi keberhasilan kepemimpinan komandan sebaiknya menggunakan teori dan sifat yang mencakup intelegensia, kepribadian dan karakter fisik sedangkan teori lainnya adalah teori kepemimpinan yang meliputi kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Agar kepemimpinan komandan Batalyon memiliki akuntabilitas dan dapat dipertanggung jawabkan, sehingga keberhasilan dan kegagalan Komandan Batalyon harus dapat terukur maka dipandang perlu adanya suatu kriteria standar sebagai nilai pencapaian yang meliputi :

- 1) Karakteristik SDM komandan dan berprestasi yang dapat dikembangkan :
 - a) Sejauh mana seorang komandan memegang teguh amanah (dapat dipercaya).
 - b) Bagaimana tingkat kejurumannya.

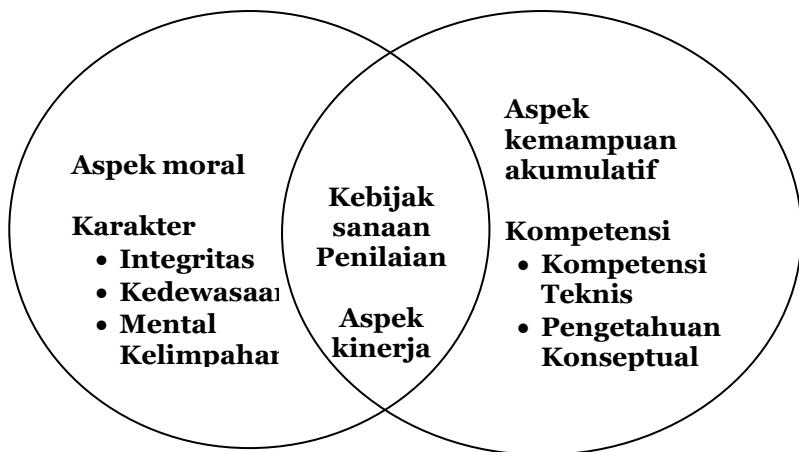
Kajian Triwulan II
Keberhasilan Komandan Batalyon
dalam Rangka Mendukung Tugas TNI AD —————— 50

- c) Seberapa jauh dapat bekerjasama.
- d) Apakah mempunyai inisiatif untuk memulai sendiri (Proaktif).
- e) Sejauh mana mau belajar dan dilatih.
- f) Seberapa besar bertanggung jawab.
- g) Apakah bijaksana.
- h) Apakah komunikatif.
- i) Seberapa kreatif yang diciptakan
- j) Bagaimana ketelitiannya .
- k) Apakah memiliki watak (Attitude) yang baik.
- l) Seberapa cepat dalam melaksanakan tugas.
- m) Seberapa berani mengambil resiko (*no risk no profit*).
- n) Bagaimana tingkat kreatif dan inovatif.
- o) Bagaimana membangun hubungan baik (*net work*) untuk memperoleh pengetahuan dan nilai tambah (*added value*).
- p) Bagaimana ketika dikejar waktu (bekerja dengan *time pressure*).
- q) Bagaimana mencari kesempatan untuk berkembang.
- r) Bagaimana menyukai keadaan yang beragam sebagai alternatif-alternatif pilihan.

- s) Apakah mempunyai sifat pantang menyerah.
 - t) Apakah tidak suka mengeluh.
- 2) Jawaban dari pertanyaan-pertanyaan di atas diharapkan dapat dijadikan rumusan nilai kualitatif oleh dinas Psikologi TNI AD maupun staf personel strata diatasnya sebagai tolok ukur yang akan dijadikan standar dalam menilai apakah kepemimpinan Komandan Batalyon dapat dikatakan berhasil atau gagal. Teori tersebut diambil dari teori pengembangan sumberdaya manusia berupa *Key Performance Indicator* yang dapat digunakan untuk pengembangan karier berdasarkan hasil penilaian kinerja dan pengukuran kompetensi.
- 3) Menurut teori Stephen Covey dalam buku yang berjudul *7 Habits of Highly Effective People* akumulasi dari penentuan indek di atas hasilnya adalah kepercayaan yang berkaitan dengan karakter yang dimiliki seorang pemimpin dalam kontek pembahasan ini adalah Komandan Batalyon. Karakter yang terdiri dari integritas, kedewasaan, dan mental bila digabungkan (aspek moral) dengan kompetensi yang terdiri dari kemampuan teknis, pengetahuan konseptual dan interdepedensi (aspek kemampuan akumulatif) akan menghasilkan kebijakan yang efektif berdasarkan nilai kearifan untuk mencapai visi dan misi (aspek kinerja) yang ditentukan sesuai Job Deskription seperti yang tergambar di bawah ini:

TERPERCAYA ➔ MENDAPAT KEPERCAYAAN

PERSONAL/ORGANISASIONAL



- 4) Pada dasarnya dari gambar di atas dapat dideskripsikan bahwa pemimpin (Komandan Batalyon) adalah orang yang mendapat kehormatan dan kepercayaan baik secara personal atau organisasional. Jika diurai menurut teori Covey kemudian diukur melalui metode TOPI (Total Operational Performance Improvement) maka kepemimpinan merupakan sinergi dari aspek moral dan aspek kemampuan akumulatif, sehingga akan menghasilkan aspek kinerja.

BAB V
P E N U T U P

17. **Kesimpulan.** Dari beberapa analisa tersebut diatas dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan Danyon sangat ditentukan oleh pribadi dan integritas individu, pengalaman dan ilmu pengetahuan yang dimiliki dalam merefleksikan kepemimpinannya.
- b. Penyelesaian permasalahan di satuan tergantung dari seni dan teknik kepemimpinan seorang Komandan Batalyon.
- c. Kriteria penilaian keberhasilan dan kegagalan seorang Komandan Batalyon di Home base maupun di daerah rawan konflik secara empiris belum dirumuskan tolok ukurnya, namun dapat dipastikan bahwa dengan tolok ukur tingkat kedisiplinan, moril, jiwa korsa serta tingkat kecakapan dan keterampilan dari prajurit yang berada di satuan dapat mewakili keberhasilan maupun kegagalan seorang Komandan Batalyon dalam melaksanakan tugasnya.

18. Rekomendasi.

- a. Puscabfung yang memiliki satuan setingkat Batalyon, diharapkan memiliki data base yang terkoneksi on line dengan staf umum Mabes TNI AD. Hal ini diperlukan guna talent scouting yang lebih akurat berdasarkan kompetensi seseorang yang akan diproyeksikan sebagai Danyon.
- b. Diperlukan tolok ukur yang meliputi : disiplin, moril, jiwa korsa serta kecakapan dan keterampilan dari satuan sebagai pencatatan kinerja (Raport kinerja).

Bandung, Juni 2009
Komandan Seskoad



Bambang Surante, S.Sos
Mayor Jenderal TNI