

**HUBUNGAN RESIPROKAL ANTARA
KARAKTER KEPEMIMPINAN DENGAN KEMAMPUAN
MANAJERIAL DALAM PELAKSANAAN PEMBINAAN SATUAN**

**BAB I
PENDAHULUAN**

1. Umum.

Permasalahan kepemimpinan merupakan *trending topic* yang paling banyak disoroti, karena kontribusinya yang sangat signifikan terhadap keberhasilan pembinaan satuan. Namun demikian dalam implementasinya, untuk menentukan keberhasilan pembinaan satuan harus didukung kemampuan manajerial yang efektif, *mission oriented* dan terukur, sehingga mampu mentransformasikan segenap sumber daya (*resources*) yang dimiliki satuan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dimana pencapaian tersebut dapat dinilai secara terukur. Dihadapkan dengan pengembangan dan pembangunan satuan yang saat ini menjadi prioritas dalam rangka Renbangkuat TNI, maka tidak berlebihan jika kemampuan manajerial menjadi hal wajib yang harus dimiliki oleh komandan satuan, mengingat kontribusinya yang tidak kalah berpengaruh dengan karakter kepemimpinan komandan satuan dalam pelaksanaan tugas pembinaan, pemeliharaan dan peningkatan kesiapan operasional satuan.

Pembinaan satuan merupakan upaya untuk memelihara dan meningkatkan kemampuan teknis dan taktis perorangan maupun satuan. Pembinaan satuan selama ini menjadi *core business*, sehingga seluruh kemampuan TNI senantiasa disiapkan dalam rangka penggunaan kekuatan yang siap operasional. Pemeliharaan kemampuan operasional seluruh jajaran satuan dilaksanakan melalui pentahapan latihan yang berkorelasi dengan tugas pokok dan fungsi satuan operasional. Dalam implementasi pembinaan satuan terdapat pokok-pokok pembinaan berupa komponen pembinaan yang senantiasa dipantau, dinilai dan ditingkatkan kesiapannya. Komponen Binsat tersebut meliputi pembinaan organisasi, personel, material, pangkalan, peranti lunak dan pembinaan latihan. Salah satu faktor penentu keberhasilan pembinaan satuan adalah kemampuan komandan satuan dalam memimpin, menjabarkan dan melaksanakan program pembinaan satuan.

Di era globalisasi yang dipenuhi oleh perkembangan teknologi informasi, khususnya revolusi industri 4.0, maka seorang komandan satuan harus mampu menampilkan diri sebagai seorang pemimpin (*leader*) sekaligus juga dituntut untuk berperan sebagai manajer. Sebagai *leader*, komandan satuan harus memiliki visi dan misi yang bersifat strategis bagi satuan yang dipimpinnya, terutama meyakinkan kepada semua staf, bawahan, dan anak buah untuk bersama-sama, bersatu, dan bersinergi dalam mencapai tujuan satuan dan melaksanakan tugas pokok TNI. Sebagai manajer, komandan satuan harus memiliki kemampuan teknis administratif agar satuan dapat dikelola dan berjalan sesuai dengan SOP/ Protap yang berlaku.

Agar komandan satuan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, dihadapkan dengan kemampuan dalam memimpin satuannya, perlu dilaksanakan kajian yang mendalam sehingga dapat diperoleh jawaban tentang korelasi antara karakter kepemimpinan dengan kemampuan manajerial komandan satuan. Berangkat dari uraian tersebut di atas, maka perlu kajian tentang “**Hubungan Resiprokal**

Antara Karakter Kepemimpinan Dengan Kemampuan Manajerial Dalam Pelaksanaan Pembinaan Satuan” sebagai upaya untuk menegaskan mekanisme integral antara kepemimpinan dan manajemen dalam pelaksanaan pembinaan satuan jajaran TNI AD.

2. **Maksud dan Tujuan.**

a. **Maksud.** Memberikan gambaran kepada Pimpinan TNI AD tentang hubungan resiprokal antara karakter kepemimpinan dengan kemampuan manajerial dalam rangka pelaksanaan pembinaan satuan.

b. **Tujuan.** Sebagai bahan masukan dan sumbangan pemikiran bagi pimpinan TNI AD dalam menentukan kebijakan terkait dengan perlunya keseimbangan antara karakter kepemimpinan dengan kemampuan manajerial dalam pelaksanaan pembinaan satuan.

3. **Ruang Lingkup dan Tata Urut.** Kajian ini memuat tentang hubungan resiprokal antara karakter kepemimpinan dengan kemampuan manajerial komandan satuan dihadapkan dengan tugas-tugas pembinaan satuan, yang disusun dengan tata urut sebagai berikut:

- a. Pendahuluan
- b. Latar Belakang Pemikiran
- c. Data/Fakta dan Pokok Permasalahan
- d. Analisa
- e. Penutup.

4. **Metode dan Pendekatan.**

a. **Metode.** Kajian ini disusun menggunakan metode deskriptif analisis untuk mendapatkan data dan fakta, kemudian dianalisa dengan menggunakan dasar teori yang berlaku.

b. **Pendekatan.** Kajian ini disusun dengan pendekatan studi literatur dan observasi lapangan, pengumpulan data dan fakta yang relevan dengan permasalahan tentang hubungan resiprokal antara karakter kepemimpinan dengan kemampuan manajerial dalam pelaksanaan pembinaan satuan.

5. **Pengertian-Pengertian.**

a. **Hubungan Resiprokal.** Resiprokal adalah bersifat saling berbalasan (tentang kata kerja)¹. Hubungan resiprokal adalah merupakan hubungan antar dua variabel yang saling timbal balik, maksudnya adalah satu variabel dapat menjadi sebab dan akibat terhadap variabel lainnya, dan sebaliknya.

b. **Komandan Satuan** adalah komandan, kepala atau pimpinan pasukan di suatu wilayah, daerah, atau benteng. Komandan satuan juga diartikan sebagai kepala atau pemimpin sekelompok pasukan (regu, peleton, kompi dan lain-lain).

c. **Karakter kepemimpinan** adalah sifat, sikap, pola pikir atau ciri-ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam menjalankan kewajiban dan tugas kepemimpinannya.

d. **Kemampuan manajerial** adalah kemampuan untuk mengatur, mengoordinir dan menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan yang telah ditentukan organisasi.

e. **Pembinaan** adalah segala usaha, pekerjaan dan kegiatan yang berhubungan dengan perencanaan, penyusunan, pembangunan, pengembangan, penerahan, penggunaan serta pengendalian segala sesuatu secara berdaya guna dan berhasil guna.

¹ Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) <https://brainly.co.id/tugas/15828137>. 10 Agustus 2020

f. **Pembinaan Kekuatan** adalah upaya mengubah atau membangun ketangguhan dan kemampuan operasional secara bertahap dan berlanjut menjadi baik.

g. **Pembinaan Satuan** adalah segala upaya, pekerjaan, kegiatan dan tindakan untuk memelihara dan atau meningkatkan kesiapan komponen-komponen pembinaan satuan secara berdaya dan berhasil guna dalam mewujudkan kesiapsiagaan satuan².

h. **Pembinaan Organisasi** adalah segala usaha, tindakan dan kegiatan yang berhubungan dengan pemeliharaan satuan dan mengkaji struktur kekuatan pengisian TOP/DSPP serta untuk mengetahui kesiapan satuan dalam tugas strategis, taktis dan teknis.

i. **Pembinaan Personel.** adalah segala usaha, pekerjaan dan kegiatan yang berhubungan dengan perencanaan, pembangunan, pengembangan, penggunaan serta pengendalian personel yang diarahkan untuk menyiapkan personel yang mampu secara optimal mengemban tugas yang dihadapinya³.

j. **Pembinaan Materiil** adalah segala usaha, pekerjaan dan kegiatan yang berhubungan dengan perencanaan, penyusunan, pengembangan, pengerahan, penggunaan serta pengendalian kekayaan negara berupa satuan tertentu yang dapat dihitung, diukur, ditimbang dan dinilai, yang diperlukan untuk pembekalan, dan dukungan kegiatan TNI AD, baik kepentingan operasi maupun administrasi.

k. **Pembinaan Pangkalan** adalah segala usaha, pekerjaan dan kegiatan yang berhubungan dengan perencanaan,

² Bujuklak tentang Pembinaan Satuan TNI AD, No Skep/543/XII/2006 tanggal 29 Desember 2006.

³ Bujukbin tentang Personel, Perkasad/81/XII/2008 tanggal 12 September 2008.

penyusunan, pengembangan, dan penggunaan lokasi suatu medan di darat, laut, dan udara yang merupakan suatu areal, wadah atau fasilitas dan instalasi untuk keperluan pemeliharaan, penyiapan dan pembinaan personel dan materiil sebagai sarana mendukung pencapaian tugas satuan.

l. **Pembinaan Peranti Lunak** adalah segala usaha, pekerjaan dan kegiatan yang berhubungan dengan perencanaan, penyusunan, pengembangan, dan penggunaan suatu himpunan penulisan yang mengatur, memberikan pedoman sebagai perangkat dalam menyelesaikan tugas agar berdaya guna dan berhasil guna dalam menuju suatu tujuan.

m. **Pembinaan Latihan** adalah segala usaha, pekerjaan dan kegiatan untuk merencanakan, membangun, mengembangkan, mengarahkan dan mengendalikan segala sumber daya latihan menurut program pelaksanaan guna mencapai tujuan dan sasaran latihan⁴.

n. **Program Latihan Standarisasi (Proglatsi)** adalah tata cara penyelenggaraan program latihan satuan TNI AD sesuai kecabangannya dengan standar yang sama meliputi pengaturan RPL, AL dan program penyajian latihan, program latihan kelompok, Regu, Peleton, Kompi dan Batalyon⁵.

⁴ Bujuk Induk tentang Latihan, Kep Kasad, No Kep/311/IX/2002 tanggal 12 September 2002.

⁵ Ibid.

BAB II

LATAR BELAKANG PEMIKIRAN

6. **Umum.** Salah satu fungsi utama Seskoad adalah menyelenggarakan pengkajian dan pengembangan strategis TNI AD yang meliputi berbagai bidang kajian strategis dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas pokok TNI AD. Produk kajian yang disusun oleh Seskoad harus selaras dan mampu mendukung tema Litbanghan yang akan dilaksanakan, dengan demikian diharapkan dapat diperoleh nilai guna dan hasil guna yang dapat dimanfaatkan secara optimal dalam membangun argumentasi dan memberikan kontribusi terhadap hasil akhir Litbanghan yang dilaksanakan. Dalam implementasinya, Sdirjianbang Seskoad telah melakukan *research* melalui berbagai studi pustaka dan observasi lapangan untuk dapat merumuskan produk kajian yang relevan dengan tema Litbanghan TNI AD dalam rangka mendukung kebijakan Pimpinan TNI AD secara umum.

7. Landasan Pemikiran.

a. **Landasan Idiil.** Pancasila merupakan dasar negara Indonesia sebagaimana yang tercantum dalam Pembukaan UUD 1945, mempunyai kedudukan tetap, tidak berubah dan tidak dapat dirubah oleh siapapun. Pancasila sebagai ideologi bangsa dan negara pada hakikatnya adalah merupakan sumber dari segala sumber hukum dan merupakan falsafah serta pandangan hidup bangsa Indonesia yang mengandung nilai-nilai dasar dan cita-cita luhur bangsa Indonesia⁶. Falsafah Pancasila merupakan nilai dasar kehidupan nasional yang mengutamakan keselarasan serta keseimbangan hidup, baik sebagai pribadi maupun sebagai mahluk sosial dalam hubungan bermasyarakat, hubungan

⁶ Buku Himpunan Perundang-undangan yang terkait Hanneg, Biro Hukum, 2004,

manusia dengan lingkungan alam serta hubungan manusia dengan Sang Pencipta, sehingga Pancasila merupakan satu-satunya ideologi yang paling relevan dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

b. **Landasan Konstitusional.** Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 sebagai sumber hukum negara dan sebagai pokok-pokok pikiran yang menjadi landasan hukum sistem pertahanan negara dalam rangka meningkatkan persatuan dan kesatuan bangsa serta meningkatkan kemampuan dan kekuatan pertahanan negara untuk menjawab hakikat tantangan dan ancaman ke depan, yang di amanatkan kepada TNI untuk gelar kekuatan TNI AD dalam menegakkan kedaulatan bangsa dan negara. Pembukaan UUD 1945 adalah penjelmaan dari proklamasi kemerdekaan Indonesia yang merdeka, bersatu, berdaulat adil dan makmur, didalamnya tercantum tujuan negara dengan dua dimensi utama yaitu dimensi aspek keamanan berkaitan dengan upaya melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia serta dimensi aspek kesejahteraan berkaitan dengan misi memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa⁷.

c. **Landasan Konsepsional.** Ketahanan nasional adalah kondisi dinamis bangsa Indonesia yang meliputi segenap aspek kehidupan nasional yang terintegrasi serta berisi keuletan dan ketangguhan yang mengandung kemampuan untuk mengembangkan kekuatan nasional dalam menghadapi dan mengatasi segala tantangan, ancaman, hambatan dan gangguan, baik yang datang dari luar maupun dari dalam, dan untuk menjamin identitas, integritas kelangsungan hidup bangsa dan negara serta perjuangan mencapai tujuan nasional.⁸

⁷ Ibid,

⁸ Doktrin Kartika Eka Paksi, tahun 2006. Staf Umum Angkatan Darat. Hal 12

Penyelenggaraan aspek pertahanan negara agar mampu mencegah disintegrasi bangsa dalam rangka memperkokoh persatuan dan kesatuan bangsa akan dapat diwujudkan dengan baik, hanya jika sumber daya manusia warga negara Indonesia memiliki kemampuan yang handal dan kuat dalam menghadapi setiap ancaman dan gangguan dari manapun datangnya. Oleh karena itu, pembinaan sumber daya manusia menjadi sangat penting artinya sebagai landasan konsepsional untuk dijadikan pijakan dalam upaya-upaya memantapkan pertahanan negara.

d. **Landasan Visional.** Wawasan Nusantara adalah cara pandang dan sikap bangsa Indonesia mengenai diri dan lingkungannya sebagai negara kepulauan dengan kebhinekaannya. Wawasan Nusantara merupakan perwujudan kepulauan nusantara sebagai suatu kesatuan pertahanan. Hal ini mengandung arti bahwa setiap ancaman terhadap sebagian wilayah Indonesia pada hakikatnya merupakan ancaman terhadap kedaulatan nasional Indonesia yang harus dihadapi bersama dengan mengerahkan segenap daya dan kemampuan. Dengan demikian konsep Wawasan Nusantara menjadi penting di tengah keberagaman etnis dan budaya. Oleh karena itu diperlukan satu mekanisme penumbuhan kesadaran kolektif bangsa yang diikat dan bertumpu pada doktrin Wawasan Nusantara ini. Wawasan Nusantara mengandung nilai-nilai yang menunjukkan sebagai bangsa yang mempunyai cara pandang dan sikap bangsa Indonesia yang mengutamakan persatuan dan kesatuan wilayah dan tetap menghargai serta menghormati kebhinekaan dalam setiap aspek kehidupan nasional untuk mencapai tujuan nasional⁹.

⁹ Ibid

e. **Landasan Operasional.**

1) UU Nomor 34 Tahun 2004 tentang TNI yang menyatakan bahwa tugas pokok TNI adalah menegakkan kedaulatan negara, mempertahankan keutuhan wilayah NKRI yang berdasarkan Pancasila dan UUD Tahun 1945, serta melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, dari ancaman dan gangguan terhadap keutuhan bangsa dan negara.¹⁰ Selanjutnya pada pasal 5 UU Nomor 34 Tahun 2004 tentang TNI disebutkan bahwa TNI berperan sebagai alat negara di bidang pertahanan yang dalam menjalankan tugasnya berdasarkan kebijakan dan keputusan politik negara. Pada pasal 6 disebutkan bahwa:

a) TNI sebagai alat pertahanan negara berfungsi sebagai:

(1) Penangkal terhadap setiap bentuk ancaman militer dan ancaman bersenjata dari luar dan dalam negeri terhadap kedaulatan, keutuhan wilayah dan keselamatan bangsa.

(2) Penindak terhadap setiap bentuk ancaman sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a.

(3) Pemulih terhadap kondisi keamanan negara yang terganggu akibat kekacauan keamanan.

¹⁰ UU Nomor 34 tahun 2004 tentang TNI

b) Dalam melaksanakan fungsi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), TNI merupakan komponen utama sistem pertahanan negara¹¹.

2) **Sebelas Asas Kepemimpinan.** Merupakan rumusan asas kepemimpinan yang digunakan sebagai referensi dalam menjalankan kepemimpinan di lingkungan TNI AD. Sebelas Asas Kepemimpinan lahir dari adanya rasa khawatir para perwira era 1945 karena semakin tergerusnya nilai-nilai kejujuran dan gaya kepemimpinan yang diwariskan oleh Panglima Besar Jenderal Sudirman dan wakilnya Jenderal Oerip Soemahardjo, pada saat mereka memimpin TNI melawan Angkatan Bersenjata Belanda pada Perang Kemerdekaan. Asas kepemimpinan ini berasal dari filosofi kepemimpinan Ksatria Jawa yang merupakan ajaran dari Ki Hajar Dewantara pahlawan nasional Indonesia di bidang pendidikan, yang diformulasikan dari gabungan nilai-nilai yang didasari oleh ideologi negara Pancasila, nilai-nilai budaya Jawa, nilai-nilai nasional Indonesia, serta perilaku para komandan militer di bawah Panglima Besar Jenderal Soedirman, sehingga lahirlah Sebelas Asas Kepemimpinan¹².

8. **Landasan Teori.** Teori merupakan pendapat yang dikemukakan sebagai keterangan mengenai hukum umum yang menjadi dasar suatu ilmu pengetahuan. Dalam *sains* modern, teori dipahami sebagai penjelasan yang diajukan mengenai fenomena empiris yang disusun berdasarkan metode keilmuan. Landasan teoritis sangat diperlukan dalam rangka memenuhi kaidah-kaidah keilmuan untuk memperkuat dan memberikan gambaran tentang teori-teori yang dijadikan sebagai dasar penyusunan kajian ini.

¹¹ Ibid

¹² Doktrin Induk Kepemimpinan TNI AD, No Kep/989/XII/2016 tanggal 2 Desember 2016

a. **Teori Hubungan Resiprokal.** Definisi resiprokal adalah suatu hubungan yang saling timbal balik atau berbalasan¹³ (*Veronica Neni 2015*). Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), pengertian resiprokal adalah bersifat saling berbalasan, kata ini sering digunakan dalam metode pembelajaran¹⁴. Secara umum pengertian resiprokal adalah suatu metode dimana terdapat hubungan timbal balik antara seseorang dengan orang lain dalam membahas suatu topik permasalahan. Resiprokal diartikan juga sebagai hubungan antar dua variabel yang saling timbal balik, maksudnya adalah satu variabel dapat menjadi sebab dan juga akibat terhadap variabel lainnya, demikian pula sebaliknya, sehingga tidak dapat ditentukan variabel mana yang menjadi sebab atau variabel mana yang menjadi akibat. misalnya dalam waktu tertentu variabel x mempengaruhi variabel y, dan dalam waktu lain variabel y dapat mempengaruhi x.

Contoh, hubungan antara motivasi belajar dengan minat membaca, motivasi belajar dapat mempengaruhi minat membaca, demikian pula sebaliknya, minat membaca dapat mempengaruhi motivasi belajar.

Contoh lain, penanaman modal (*investment*) mendatangkan keuntungan, dan sebaliknya keuntungan akan memungkinkan datangnya penanaman modal. Berdasarkan contoh-contoh ini, variabel terpengaruh pada saat ini akan berubah menjadi variabel berpengaruh di waktu lain, demikian pula sebaliknya.

b. **Teori Karakter.**

Secara etimologi, kata karakter berasal dari bahasa Inggris (*character*) dan Yunani (*character*) yang berarti membuat

¹³ <https://pengertianmenurutparaahli.org/pengertian-resiprokal-dan-contohnya/>
Veronica Neni 2015. Diakses 15 September 2020

¹⁴ Kamus Bahasa Indonesia, W.J.S. Poerwadarminta 1997

tajam, membuat dalam. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia karakter diartikan sebagai sifat-sifat kejiwaan, etika atau budi pekerti yang membedakan individu dengan yang lain. Karakter bisa diartikan tabiat, perangai atau perbuatan yang selalu dilakukan (kebiasaan). Karakter juga diartikan watak atau sifat batin manusia yang mempengaruhi segenap pikiran dan tingkah laku. Secara terminologi, karakter diartikan sebagai sifat manusia pada umumnya yang bergantung pada faktor kehidupannya sendiri. Kata karakter berasal dari bahasa Latin yang berarti dipahat. Sebuah kehidupan, seperti sebuah blok granit dengan hati-hati memahatnya. Ketika dipukul sembarangan, maka akan rusak. Karakter merupakan gabungan dari kebijakan dan nilai-nilai yang dipahat dalam batu hidup tersebut, sehingga akan menyatakan nilai yang sebenarnya.¹⁵

Karakter secara lebih jelas mengacu kepada serangkaian sikap (*attitudes*), perilaku (*behaviours*), motivasi (*motivations*), dan keterampilan (*skills*). Karakter meliputi sikap seperti keinginan untuk melakukan hal yang terbaik, kapasitas intelektual, seperti berfikir kritis dan alasan moral, perilaku seperti jujur dan bertanggungjawab, mempertahankan prinsip-prinsip moral dalam situasi penuh ketidakadilan, kecakapan interpersonal dan emosional yang memungkinkan seseorang berinteraksi secara efektif dalam berbagai keadaan, dan komitmen untuk berkontribusi dengan komunitas dan masyarakatnya. Dari kata karakter kemudian berkembang positif sebagai individu (intelektual, sosial, emosional, dan etika). Individu yang berkarakter baik adalah seseorang yang berusaha melakukan hal yang terbaik.¹⁶

¹⁵ Agus Zainul Fitri, *Reinventing Human Character: Pendidikan Karakter Berbasis Nilai & Etika di Sekolah*. (Jogjakarta : Ar-Ruzz Media, 2012), hal. 20

¹⁶ M. Furqon Hidayatullah, *Pendidikan Karakter: Membangun Peradaban Bangsa*. (Surakarta : Yuma Pustaka, 2010), hal. 12

Karakter adalah penggambaran dari tingkah laku yang dilakukan dengan memperlihatkan serta menonjolkan nilai, baik itu benar atau salah secara implisit maupun eksplisit. Karakter tentu berbeda dengan sebuah kepribadian yang memang di dalamnya tidak menyangkut nilai sama sekali. Karakter erat kaitannya dengan bawaan dari hati, jiwa, budi pekerti, kepribadian, sifat, tabiat, personalitas, temperamen, dan watak. Karakter merupakan sebuah nilai yang sudah terpatrit di dalam diri seseorang melalui pengalaman, pendidikan, percobaan, serta pengaruh lingkungan yang kemudian dipadupadankan dengan nilai-nilai yang ada di dalam diri seseorang dan menjadi nilai intrinsik yang terwujud di dalam sistem daya juang yang kemudian mendasari sikap, perilaku, dan pemikiran seseorang¹⁷.

c. **Teori Kepemimpinan.**

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.¹⁸

Dalam upaya mewujudkan tujuan organisasi, maka dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan baik. Tak hanya sebagai penentu kebijakan, namun pemimpin juga dituntut untuk selalu memperhatikan kinerja individu dalam sebuah organisasi.

¹⁷ Ngainun Naim, *Character Building: Optimalisasi Peran Pendidikan dalam Pengembangan Ilmu & Pembentukan Karakter Bangsa*. (Jogjakarta : Ar-Ruzz Media, 2012), hal. 49-56.

¹⁸ Hersey, Paul. 1994. *Kunci Sukses Pemimpin Situasional*. Jakarta : Delaprasata.

Adapun fungsi kepemimpinan yang paling umum di antaranya sebagai berikut:¹⁹

- 1) Fungsi Instruktif. Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan semua aspek di dalam ruang lingkup sebuah organisasi. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam fungsi instruktif seperti cara mengerjakan perintah, melaksanakan dan melaporkan hasil, dan tempat mengerjakan perintah. Sehingga, setiap keputusan dapat diwujudkan secara efektif.
- 2) Fungsi Konsultatif. Pemimpin bisa menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Bentuk komunikasi ini dibutuhkan saat pemimpin dalam usaha menetapkan kebijakan atau keputusan memerlukan bahan pertimbangan dari kelompok yang dipimpinnya. Dengan begitu, seorang pemimpin dapat mengambil keputusan secara efektif dan maksimal.
- 3) Fungsi Partisipasi. Fungsi kepemimpinan berikutnya melibatkan anggota untuk turut serta dalam setiap pengambilan kebijakan. Hal tersebut perlu dilakukan seorang pemimpin agar orang yang dipimpinnya memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang akan dilakukan. Selain itu, fungsi partisipasi harus dijalankan supaya anggota dapat secara aktif mengikuti setiap proses yang sedang dijalankan organisasi.
- 4) Fungsi Delegasi. Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin harus memberikan kepercayaan kepada orang yang dipimpinnya, seperti pelimpahan wewenang dan turut andil dalam penentuan keputusan.

¹⁹ Kartono, Kartini. 2006. *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*. PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta.

Hal ini perlu dilakukan karena tujuan organisasi tidak dapat dicapai secara maksimal jika seorang pemimpin bekerja sendiri. Oleh karena itu, kerja sama antara pemimpin dan anggota sangat diperlukan dalam sebuah organisasi.

5) Fungsi Pengendalian. Salah satu fungsi kepemimpinan ialah mampu mengatur aktivitas dari para anggota secara terarah. Pemimpin harus mampu memberi arahan, bimbingan, serta contoh yang baik terhadap anggota. Dalam mewujudkan fungsi pengendalian ini, seorang pemimpin perlu mengadakan kegiatan bimbingan, koordinasi, dan pengawasan.

d. **Teori Kemampuan.**

Di dalam kamus bahasa Indonesia, kemampuan berasal dari kata “mampu” yang berarti kuasa (bisa, sanggup, melakukan sesuatu, dapat, berada, kaya, mempunyai harta berlebihan). Kemampuan adalah suatu kesanggupan dalam melakukan sesuatu. Seseorang dikatakan mampu apabila ia bisa melakukan sesuatu yang harus ia lakukan. Menurut Chaplin *ability* (kemampuan, kecakapan, ketangkasan, bakat, kesanggupan) merupakan tenaga (daya kekuatan) untuk melakukan suatu perbuatan²⁰.

Kemampuan adalah sifat yang dibawa sejak lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang dapat menyelesaikan pekerjaannya, secara mental ataupun fisik. Seorang karyawan, meskipun dimotivasi dengan baik, tetapi tidak semua mampu bekerja dengan baik. Kemampuan dan keterampilan memainkan peranan utama dalam perilaku dan kinerja individu. Keterampilan

²⁰ <https://idtesis.com/pengertian-kemampuan/>. Diakses pada tanggal 10 Oktober 2020, Pukul 11.00 WIB.

adalah kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki dan dipergunakan oleh seseorang pada waktu yang tepat.

Sedangkan menurut Robbins kemampuan bisa merupakan kesanggupan bawaan sejak lahir atau merupakan hasil latihan atau praktik. Menurut Stephen P. Robins (2006,46): Kemampuan (*ability*) adalah kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu. Seluruh kemampuan seorang individu pada hakikatnya tersusun dari dua perangkat faktor yaitu :²¹

- 1) Kemampuan Intelektual. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental, berpikir, menalar dan memecahkan masalah.
- 2) Kemampuan Fisik. Kemampuan fisik adalah kemampuan tugas-tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan dan karakteristik serupa.

e. Teori Manajemen.

Secara umum, manajemen dikenal sebagai sebuah proses yang mengatur kegiatan atau perilaku sehingga menimbulkan efek yang baik. Secara etimologi, definisi manajemen adalah sebuah seni mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan utama sebuah organisasi atau bisnis melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan, dan pengawasan sumber daya dengan cara yang efektif dan efisien²².

Dalam sebuah perusahaan, terdapat masing-masing divisi yang dipimpin oleh seorang manajer atau *head* hingga

²¹ <http://triakurniaa.blogspot.com/2016/12/pengertian-kemampuan-menurut-para-ahli.html>. Diakses pada tanggal 10 Oktober 2020, Pukul 11.00 WIB.

²² <https://www.talenta.co/blog/insight-talenta/pengertian-manajemen/>. Diakses pada tanggal 10 Oktober 2020, Pukul 11.00 WIB.

jajaran *top manager*. Fungsi dari seorang manajer ini sudah jelas adalah untuk mengatur kinerja karyawan bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Tidak hanya mengatur, seorang manajer dalam sebuah perusahaan juga bertanggung jawab atas pengawasan bawahannya agar berjalan sesuai dengan koridor pekerjaan.

Menurut George R. Terry, Manajemen adalah proses yang khas, terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain. Manajemen ialah wadah di dalam ilmu pengetahuan, sehingga manajemen bisa dibuktikan secara umum kebenarannya. Berikut ini adalah fungsi manajemen menurut Terry:²³

- 1) Perencanaan (*planning*) yaitu sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.
- 2) Pengorganisasian (*organization*) yaitu sebagai cara untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan.
- 3) Penggerakan (*actuating*) yaitu untuk menggerakkan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakkan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan

²³ <https://www.studimanajemen.com/2012/08/fungsi-manajemen-menurut-george-terry.html>. Diakses pada tanggal 10 Oktober 2020, Pukul 11.00 WIB.

yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana dan bisa mencapai tujuan.

4) Pengawasan (*controlling*) yaitu untuk mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.

f. **Teori Pembinaan.**

Pembinaan merupakan totalitas kegiatan yang meliputi perencanaan, pengaturan dan penggunaan pegawai sehingga menjadi pegawai yang mampu mengemban tugas menurut bidangnya masing-masing, supaya dapat mencapai prestasi kerja yang efektif dan efisien. Pembinaan juga dapat diartikan sebagai suatu tindakan, proses, hasil atau pernyataan lebih baik. Pembinaan merupakan tugas yang terus menerus di dalam pengambilan keputusan yang berwujud suatu perintah khusus/umum dan instruksi-instruksi, dan bertindak sebagai pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Usaha-usaha pembinaan merupakan persoalan yang normatif yakni menjelaskan mengenai bagaimana perubahan dan pembaharuan dalam pembinaan.

Secara umum pembinaan disebut sebagai sebuah perbaikan terhadap pola kehidupan yang direncanakan. Setiap manusia memiliki tujuan hidup tertentu dan ia memiliki keinginan untuk mewujudkan tujuan tersebut. Apabila tujuan hidup tersebut tidak tercapai maka manusia akan berusaha untuk menata ulang pola kehidupannya. Pembinaan dapat diartikan sebagai upaya memelihara dan membawa suatu keadaan yang seharusnya terjadi atau menjaga keadaan sebagaimana seharusnya. Dalam manajemen pendidikan luar sekolah, pembinaan dilakukan

dengan maksud agar kegiatan atau program yang sedang dilaksanakan selalu sesuai dengan rencana atau tidak menyimpang dari hal yang telah direncanakan.²⁴

Pembinaan secara etimologi berasal dari kata bina. Pembinaan adalah proses, pembuatan, cara pembinaan, pembaharuan, usaha dan tindakan atau kegiatan yang dilakukan secara berdaya guna dan berhasil guna dengan baik. Dalam pelaksanaan konsep pembinaan hendaknya didasarkan pada hal bersifat efektif dan pragmatis dalam arti dapat memberikan pemecahan persoalan yang dihadapi dengan sebaik-baiknya, dan pragmatis dalam arti mendasarkan fakta-fakta yang ada sesuai dengan kenyataan sehingga bermanfaat karena dapat diterapkan dalam praktik.

Pembinaan adalah segala hal usaha, ikhtiar dan kegiatan yang berhubungan dengan perencanaan dan pengorganisasian serta pengendalian segala sesuatu secara teratur dan terarah. Ketidaktercapaian apa yang diharapkan akan sangat mempengaruhi kondisi seseorang tersebut baik secara psikis maupun mental. Di sini peran pembinaan ini sangat diperlukan guna me *refresh* kondisi psikis dan mental seseorang agar tidak mengalami depresi, dan hal ini sangat membantu agar apa yang direncanakan tadi dapat tercapai dengan baik.²⁵

Dalam konteks ini, dapat ditegaskan bahwa karakter kepemimpinan sangat terkait dengan kemampuan manajerial. Karakter kepemimpinan yang kuat, handal, dan profesional akan mendukung kemampuan manajerial. Kemampuan manajerial yang transparan, akuntabel, dan tegas akan menunjang kepemimpinan seorang komandan dalam memimpin satuan/

²⁴ <http://xerma.blogspot.com/2014/05/pengertian-fungsi-pembinaan-menurut.html>. Diakses pada tanggal 10 Oktober 2020, Pukul 11.00 WIB.

²⁵ <http://www.definisi-pengertian.com/2015/06/definisi-pembinaan-pengertian-pembinaan.html>. Diakses pada tanggal 10 Oktober 2020, Pukul 11.00 WIB.

organisasi. Dengan demikian, terdapat hubungan yang timbal balik atau resiprokal antara karakter kepemimpinan dan kemampuan manajerial, dimana karakter kepemimpinan yang baik akan menghasilkan kemampuan manajerial yang baik. Karakter kepemimpinan yang buruk akan menghasilkan kemampuan manajerial yang buruk.

Oleh karena itu, dapat ditarik proposisi teoritik dari berbagai teori dan konsep tentang hubungan resiprokal antara karakter kepemimpinan dan kemampuan manajerial sebagai berikut :

- 1) Semakin kuat karakter kepemimpinan, maka semakin baik kemampuan manajerialnya.
- 2) Semakin lemah karakter kepemimpinan, maka semakin buruk kemampuan manajerialnya.
- 3) Semakin kuat karakter kepemimpinan, maka semakin baik kemampuan manajerialnya, yang berkonsekuensi logis pada pelaksanaan pembinaan satuan yang profesional.
- 4) Semakin lemah karakter kepemimpinan, maka semakin buruk kemampuan manajerialnya, yang berkonsekuensi logis pada pelaksanaan pembinaan satuan yang tidak profesional.

9. **Dasar Pemikiran.**

a. **Permasalahan Kepemimpinan.** Kepemimpinan merupakan topik bahasan klasik yang tidak akan pernah habis untuk dibahas sepanjang peradaban manusia. Banyak hal dalam kehidupan yang tidak dapat berjalan sesuai rencana, baik dalam konteks personal maupun konteks pelaksanaan tugas, demikian juga yang terjadi dalam kehidupan seorang pemimpin, banyak hal yang telah diputuskan dan diproyeksikan untuk kelangsungan

serta kemajuan organisasi, tetapi pada kenyataannya masih saja ada permasalahan yang menghambat pencapaian tujuan organisasi. Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, beban tugas administrasi pada setiap eselon pelaksana di lingkungan TNI AD akan semakin kompleks di samping menuntut kemampuan yang mumpuni dari para komandan satuan juga dibutuhkan karakter kepemimpinan yang kuat, agar senantiasa dapat melaksanakan pembinaan satuan yang siap operasional. Sementara itu, di lain pihak beban tugas dan tanggung jawab komandan satuan sebagai pemimpin anak buahnya dalam hubungan sosial juga tidak pernah berkurang seiring dengan semakin tingginya kompleksitas permasalahan dan tantangan tugas yang dihadapi.

b. **Permasalahan Manajerial.** Manajerial adalah perpaduan seni dan ilmu dalam mengatur segala sesuatunya dengan benar, pelaku ilmu manajerial disebut dengan manajer. Seorang manajer harus menguasai ilmu manajerial dan bertanggung jawab terhadap sekelompok orang yang mungkin tidak memiliki kesamaan. Oleh karena itu dibutuhkan keterampilan manajerial untuk mengatur, mengoordinasikan dan menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan yang telah ditentukan organisasi. Kemampuan manajerial tidak begitu saja muncul, tetapi lahir dari suatu proses panjang melalui pengamatan, pembelajaran dan pengalaman. Tidak dilaksanakannya fungsi manajerial dengan baik oleh komandan satuan terutama yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan kinerja serta pertanggungjawaban administrasi penggunaan anggaran, di mana dalam prosesnya memerlukan kemampuan manajerial dari para komandan satuan, sehingga selalu saja ditemukan permasalahan berupa kesalahan atau ketidaksesuaian administrasi bidang kinerja maupun perbendaharaan, walaupun pada kenyataan di lapangan para

komandan satuan sudah berupaya untuk mengerjakan dengan sebaik-baiknya sesuai ketentuan yang berlaku.

c. **Hubungan Kepemimpinan dan Manajerial.**

Kepemimpinan dan manajerial sering kali disamakan pengertiannya oleh banyak orang dan sering kali dipakai dan ditulis saling tertukar, seperti dua kata ini memiliki arti yang sama, namun sebenarnya ada perbedaan antara keduanya, pada hakikatnya kepemimpinan mempunyai pengertian lebih luas dibandingkan dengan manajemen. **Kepemimpinan** adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok, kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tata krama birokrasi dan kepemimpinan tidak harus diikat dalam suatu organisasi tertentu. **Manajemen** adalah bagian integral dari kepemimpinan, mengandung arti bahwa sesungguhnya manajemen tidak bisa dipisahkan dari kepemimpinan atau sebaliknya. Karena pada saat seseorang melaksanakan tugas memimpin, ia juga melaksanakan kegiatan manajerial. Hubungan kepemimpinan dan manajerial ini dapat dikatakan bahwa kepemimpinan mewadahkan manajemen dan manajemen adalah merupakan pembuktian bagi aktualisasi pelaksanaan kepemimpinan.

BAB III

DATA/FAKTA DAN POKOK-POKOK PERSOALAN

10. **Umum.** Kepemimpinan merupakan bagian terpenting dalam pembinaan Postur TNI AD untuk mewujudkan prajurit pejuang yang tangguh dan berkualitas serta memiliki kemampuan transformatif dalam menyikapi perubahan. Pembinaan Postur TNI AD dipengaruhi faktor sumber daya manusia (SDM), doktrin, organisasi, dan sistem senjata. Kepemimpinan merupakan modal dasar yang merangkum keempat faktor tersebut untuk mendukung kesiapan TNI AD dalam menghadapi berbagai tantangan tugas dan dinamika guna terwujudnya pertahanan negara yang tangguh. Para pemimpin di lingkungan TNI AD harus memiliki kemampuan teknik dan taktik kemiliteran maupun kemampuan berupa wawasan pengetahuan secara umum. Perilaku kepemimpinan ditunjukkan melalui peran yang harus dimainkan sesuai dengan situasi yang dihadapi pada tataran taktis, organisasi maupun strategis, yaitu sebagai komandan, manajer, pembina, bapak, dan mitra kerja bagi anggotanya.

Kepemimpinan militer merupakan interpretasi dari kata *command* dan *leadership*. (Permadi dkk, 2012). Dalam konteks kepemimpinan militer, definisi kepemimpinan menjadi penting untuk membedakan apakah seorang komandan satuan telah menerapkan fungsi *leadership* dengan baik atau hanya menerapkan fungsi *command* saja. Secara harafiah *leadership* dan *command* adalah berbeda, dimana *command* hanya dapat diaplikasikan dari atas ke bawah sesuai dengan rantai komando yang jelas dan tegas seperti pada organisasi militer, sedangkan *leadership* tidak dibatasi oleh otoritas resmi dalam suatu organisasi. Tidak semua komandan mampu menjadi pemimpin yang baik, namun secara pasti kepemimpinan (*leadership*) merupakan syarat mutlak yang harus dimiliki oleh komandan satuan.

Manajerial adalah sebuah ilmu dalam mengatur segala sesuatunya dengan benar. Pada dasarnya semua orang adalah seorang manajer, setidaknya manager bagi diri pribadi. Kemampuan manajerial adalah kemampuan untuk menggerakkan orang lain dalam memanfaatkan sumber-sumber yang ada untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kemampuan manajerial sangat berkaitan erat dengan kepemimpinan yang efektif, karena manajemen pada hakikatnya adalah masalah interaksi antara manusia baik secara vertikal maupun horizontal oleh karena itu manajerial dapat dikatakan sebagai perilaku memotivasi orang lain untuk bekerja kearah pencapaian tujuan tertentu.

Penyelenggaraan pembinaan satuan di jajaran TNI AD dilaksanakan dalam satu siklus pembinaan yang terprogram, terpadu, dan berkelanjutan meliputi semua aspek komponen pembinaan satuan yaitu pembinaan organisasi, personel, materiil, pangkalan, peranti lunak, dan pembinaan latihan di seluruh satuan jajaran TNI AD. Pelaksanaan kegiatan pembinaan satuan dilakukan sepanjang tahun dalam rangka meningkatkan kemampuan intelijen, tempur, pembinaan teritorial dan pembinaan kemampuan seluruh satuan-satuan yang ada di jajaran TNI AD. Pembinaan satuan di lingkungan TNI AD pada hakikatnya untuk menyiapkan dan meningkatkan kemampuan satuan dalam melaksanakan tugas pokoknya, didukung anggaran yang memadai, dengan tujuan untuk mewujudkan satuan siap operasional dalam melaksanakan tugas secara berdaya dan berhasil guna.

11. Data/Fakta

a. Hubungan Resiprokal antara karakter kepemimpinan dengan kemampuan manajerial.

- 1) Karakter kepemimpinan komandan satuan. Pemimpin saat ini dan pemimpin masa depan diharapkan dapat lebih fleksibel, terbuka pada ekspektasi bawahan, serta mampu menjadi komunikator yang baik dalam

menyuarakan keinginan orang-orang yang dipimpinnya, dan sebaliknya juga harus mampu menjabarkan harapan-harapan atasannya. Pemimpin masa depan adalah para prajurit yang berintelegensia, yang mampu berperan sebagai manajer, birokrat, spesialis, memiliki pola pikir dan pola sikap yang adaptif dengan *situational awareness* yang tinggi. Mereka adalah prajurit-prajurit yang patuh, yang berpikir sebelum bertindak, yang muda tapi matang, dan yang idealis namun juga realistis. Menjadi seorang pemimpin itu tidak mudah, ada tanggung jawab serta tugas lain yang harus diemban sehingga berhasil menjadi pemimpin yang baik, oleh karena itu tidak semua orang mampu dan mau mengemban amanah ini. Ada pula seseorang yang sanggup menjadi komandan tetapi tidak mampu melaksanakan tugas kepemimpinan dengan baik, sehingga mendapat predikat sebagai pemimpin yang gagal. Hal ini dapat terjadi karena adanya permasalahan pada karakter kepemimpinan komandan satuan, sehingga mengakibatkan kegagalan dalam memimpin, antara lain:

- a) Kemampuan berkomunikasi. Komunikasi yang terjalin dengan baik adalah kunci keberhasilan dalam setiap hubungan, tidak terkecuali hubungan pimpinan dengan anggotanya. Seorang pemimpin harus tahu kapan dan apa yang harus diucapkan kepada anggotanya, misalnya dalam memberikan perintah, maka berikan perintah dengan jelas dan pastikan perintah tersebut dimengerti oleh anggota. Apabila ada anggota yang salah tunjukkan kesalahan, beritahu yang seharusnya dan berikan teguran atau tindakan sesuai dengan bobot kesalahan.

Saat ini telah terjadi pergeseran karakter akibat cara berkomunikasi yang berubah, para komandan satuan lebih banyak menggunakan komunikasi elektronik dari pada komunikasi sosial dengan cara bertemu langsung dan bertatap muka, sehingga hubungan emosional dan hubungan sosial antara atasan dan bawahan tidak terjalin dengan baik. Selain itu masih kita temukan komandan satuan yang menerapkan model komunikasi satu arah, mau menang sendiri dan tidak mau menerima pendapat orang lain. Mereka juga belum mampu mengontrol diri, mudah emosi, sering marah-marah, berkata kasar, menghardik, merendahkan dan menghina, seolah-olah anggotanya tidak memiliki kemampuan apa-apa. Komunikasi seperti ini akan memberikan dampak buruk tidak hanya bagi pemimpin itu sendiri, tetapi juga terhadap anggota dan keluarganya maupun terhadap kinerja satuan, tekanan psikologis yang diterima anggotanya mengakibatkan mereka menjadi takut, ragu-ragu dan serba salah dalam pelaksanaan tugas yang pada akhirnya anggota akan cenderung untuk bersikap apatis dan masa bodoh dengan apa yang ada, yang akan berdampak pada kinerja satuan. Contoh permasalahan yang timbul akibat kesalahan dalam berkomunikasi:

- (1) Seorang Wadanyon di Subang dikeroyok anggotanya pada saat kegiatan pembinaan fisik karena ucapannya dinilai tidak enak dan merendahkan martabat.
- (2) Seorang Danramil di Tambaksari dicopot jabatannya karena ucapan dan

tindakan rasisme terhadap mahasiswa Papua di Surabaya.

b) Kemampuan memimpin diri sendiri. Setiap orang adalah pemimpin, paling tidak memimpin diri sendiri. Memimpin diri sendiri tidak lebih mudah dibandingkan memimpin orang lain, karena seseorang tidak akan bisa memimpin orang lain jika tidak bisa memimpin diri sendiri maupun keluarganya. Jika seorang komandan satuan mampu memimpin diri sendiri dengan baik maka akan memberikan hasil yang baik pula untuk dirinya dan orang lain. Memimpin diri sendiri merupakan seni kepemimpinan paling dasar yang harus dikuasai komandan satuan, bagaimanapun juga tidak ada orang yang mau dipimpin oleh orang yang tidak bisa memimpin dirinya sendiri. Pepatah Jawa menyebutkan *“Ajining diri saka lathi, ajining raga saka busana”*, artinya bahwa berharganya diri kita, berasal dari ucapan (lidah) kita, sedangkan berharganya badan (raga) kita dari cara berpakaian kita. Dengan kata lain bahwa segala tutur kata, ucapan dan sesuatu yang kita pakai, menunjukkan kualitas diri kita yang akan menimbulkan reaksi timbal balik berupa penghargaan dan sikap hormat orang lain kepada kita.

Pada kenyataannya masih ditemukan komandan satuan yang tidak mampu memimpin diri sendiri maupun keluarga, artinya tidak mampu menguasai, mengontrol dan mengelola dirinya sendiri baik secara fisik (penampilan) maupun psikis (sikap perilaku) serta tidak mampu membina keluarga dengan

baik. Masih ditemukan komandan satuan yang berpenampilan seadanya, tidak rapi, postur tubuh yang tidak ideal serta pola hidup tidak sehat. Secara psikis (sikap perilaku) masih ada komandan satuan yang memiliki sifat emosional, tidak mau kalah, sok berkuasa dan merasa paling hebat serta tidak mampu membimbing anggota keluarganya dengan baik, contoh ketidak mampuan dalam memimpin diri sendiri dan keluarganya, antara lain:

(1) Seorang Dandim di Kendari dicopot jabatannya karena postingan istrinya di media sosial yang melanggar Undang Undang Nomor 19 Tahun 2016 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik.

(2) Seorang Dandenzibang di Medan yang melakukan tindakan asusila (selingkuh) dengan istri rekanan proyek pembangunan fasilitas TNI AD.

(3) Seorang Wadanyon di Kariango yang melakukan tindakan asusila (selingkuh) nikah siri sampai mempunyai anak.

c) Memilih berada pada zona nyaman. Pemimpin yang baik selalu memiliki visi dan misi dalam kepemimpinannya, inovatif dan *interst* terhadap setiap perubahan agar organisasi tetap segar, dinamis dan berkembang dengan baik. Seorang pemimpin harus berani melakukan perubahan yang positif serta mampu menjadi *role model* dalam melakukan perubahan *mindset* dari kondisi zona nyaman menjadi zona yang kompetitif dan inovatif. Tetapi faktanya pada saat ini masih

ditemukan komandan satuan yang memilih untuk berada pada zona nyaman dalam melaksanakan tugasnya, hal ini dapat diketahui dari sikap dan perilakunya yang tidak mau mencoba hal baru, tidak memiliki kepercayaan diri, ragu-ragu serta terlalu banyak pertimbangan dalam mengambil keputusan, selalu menutup diri/tidak terbuka, karena merasa telah mendapatkan segalanya dan merasa nyaman dengan yang ada saat ini. Hanya melakukan hal-hal rutin, monoton, tidak mau melakukan perubahan dan tidak mau mencoba hal-hal baru, yang pada akhirnya tidak berbuat apa-apa selain melaksanakan program.

2) Kemampuan Manajerial Komandan Satuan. Seperti halnya kepemimpinan, manajerial juga merupakan perpaduan antara ilmu dan seni, manajerial adalah sebuah ilmu yang mengatur dan mengelola segala sesuatunya dengan benar. Manajemen merupakan proses yang di dalamnya terkandung unsur-unsur berupa fungsi yang saling mempengaruhi satu sama lain, fungsi tersebut adalah Perencanaan (*planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pelaksanaan (*Actuating*) dan Pengawasan (*Controlling*). Kegiatan manajerial yang harus dilakukan oleh komandan satuan kelihatannya sederhana, hanya merencanakan, mengorganisir, melaksanakan dan mengawasi, akan tetapi apabila tidak dilaksanakan dengan baik atau salah satu fungsi manajerial tersebut terabaikan, maka bukan tidak mungkin kegiatan manajemen akan berakhir tidak sesuai dengan rencana atau tujuan yang telah ditetapkan.

Kemampuan manajerial harusnya juga dimiliki oleh komandan satuan pada semua jenjang atau strata kepemimpinan agar organisasi dapat berfungsi dengan baik dan mampu mendukung pelaksanaan tugas pokok TNI AD secara umum. Tetapi pada kenyataannya masih banyak komandan satuan yang lebih menonjolkan kemampuan kepemimpinan dalam pelaksanaan tugas, atau melaksanakan fungsi manajerial tetapi tidak secara utuh mengakibatkan sering terjadi kesalahan administrasi terutama yang berkaitan dengan kinerja, perbendaharaan dan penggunaan anggaran.

b. Implementasi hubungan antara karakter kepemimpinan dengan kemampuan manajerial dalam pelaksanaan pembinaan satuan.

Keseimbangan karakter kepemimpinan dengan kemampuan manajerial. Kompleksitas dan tantangan tugas di lingkungan TNI AD saat ini mengharuskan para komandan satuan untuk dapat memiliki kompetensi ganda, yaitu sebagai pemimpin sekaligus manajer dalam pelaksanaan tugasnya. Komandan satuan harus mampu memimpin anggotanya sekaligus menguasai manajerial dan prosedur administrasi satuan yang harus dipenuhi dan dilaksanakan secara normatif. Atas dasar pemikiran tersebut, maka sangat dibutuhkan keseimbangan yang proporsional antara karakter kepemimpinan dengan kemampuan manajerial dalam pembinaan satuan, sehingga kesiapan operasional satuan dapat terpelihara dengan baik dan tugas pokok dapat dicapai dengan optimal.

Pada dasarnya kepemimpinan dan manajerial adalah sama-sama penting dalam mendukung tugas pokok organisasi, artinya ketika seseorang memiliki karakter yang baik sebagai pemimpin dan ia memiliki kemampuan manajerial maka orang

tersebut akan sukses memimpin organisasi. Masalahnya adalah bukan dalam hal memilih atau memutuskan akan menjadi pemimpin atau manajer, tetapi lebih pada bagaimana cara mencapai keseimbangan yang tepat antara karakteristik kepemimpinan dan kemampuan manajerial, kapan dan dimana kita berperan sebagai pemimpin ataupun manajer, sehingga terjadi hubungan timbal balik saling mendukung, saling melengkapi dan saling menguntungkan. Kondisi inilah yang belum dipahami dan dilaksanakan dengan baik oleh komandan satuan dalam pelaksanaan pembinaan satuan, sehingga masih sering terjadi penyimpangan atau kegagalan dalam pelaksanaan tugasnya.

12. **Pokok-pokok persoalan.** Dari uraian data dan fakta di atas dapat ditemukan beberapa pokok persoalan, sebagai berikut:

- a. Bagaimana implementasi karakter kepemimpinan dalam pelaksanaan pembinaan satuan?
- b. Bagaimana implementasi kemampuan manajerial dalam pelaksanaan pembinaan satuan?
- c. Bagaimana mengimplementasikan hubungan antara karakter kepemimpinan dengan kemampuan manajerial dalam pelaksanaan pembinaan satuan?

BAB IV

ANALISA

13. **Umum.** Karakter atau watak adalah sifat batin yang mempengaruhi segenap pikiran, perilaku, budi pekerti, dan tabiat yang dimiliki manusia atau makhluk hidup lainnya. Setiap manusia memiliki karakter yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya.²⁶ Karakter merupakan aspek yang mutlak dimiliki oleh setiap pemimpin dari semua tataran kepemimpinan tanpa memperhatikan posisi dan tanggung jawabnya. Karakter kepemimpinan adalah ciri-ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Karakteristik pemimpin menjadi acuan, panutan atau patokan bagi bawahannya dalam berpikir dan bertindak. Harus diakui bahwa kepemimpinan militer merupakan tolok ukur bagi hampir semua bentuk kepemimpinan yang ada. Salah satu sebabnya adalah bahwa keluaran atau resiko dari proses kepemimpinan militer adalah “hidup” atau “mati” bagi orang yang dipimpinnya. Militer adalah sebuah entitas yang terdoktrin secara kuat, terimplementasi dalam sikap dan perilaku para anggotanya dalam kehidupan sehari-hari. Indoktrinasi yang ditancapkan sejak seorang warga negara memutuskan menjadi “tentara” pada akhirnya akan berbuah pada bentuk dan postur pribadi tersebut saat ia lulus dari pendidikannya dan efektif menjadi seorang anggota militer. Pada dasarnya kepemimpinan yang berbasis doktrin akan tetap menjadi dasar bagi semua pemimpin militer, yang diperkuat dengan gagasan-gagasan baru, kemampuan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta didukung dengan desain organisasi yang tepat.

²⁶ Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas

14. Implementasi Karakter Kepemimpinan Dalam Pelaksanaan Pembinaan Satuan

a. **Pembentukan karakter kepemimpinan Komandan Satuan.** Karakter seseorang dibentuk oleh kebiasaan yang dilakukan sejak kecil dan dilakukan secara berulang-ulang, salah satu penentu terbentuknya karakter seseorang adalah keturunan atau genetik yang mengalir dalam dirinya, meskipun gen bukan menjadi satu-satunya penentu, tetapi apabila tidak ada proses berikutnya yang mempengaruhi, boleh jadi faktor genetik inilah yang akan membentuk karakter seseorang. Hal ini mengandung arti bahwa karakter bisa dibangun atau dibentuk walaupun tidak mudah, dibutuhkan proses yang panjang, konsistensi, waktu, dan pikiran, dengan melibatkan lingkungan keluarga, lingkungan masyarakat dan lingkungan pendidikan. Menurut Carol Dweck (2008), untuk merubah karakter seseorang maka yang harus diubah adalah pola-pola perilaku, kebiasaan dan keyakinan diri merupakan kunci utama dalam perubahan kepribadian seseorang. Hal ini sejalan dengan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia karakter diartikan sebagai sifat-sifat kejiwaan, etika atau budi pekerti yang membedakan individu dengan yang lain. Karakter bisa diartikan tabiat, perangai atau perbuatan yang selalu dilakukan (kebiasaan). Karakter juga diartikan watak atau sifat batin manusia yang mempengaruhi segenap pikiran dan tingkah laku. Secara terminologi, karakter diartikan sebagai sifat manusia pada umumnya yang bergantung pada faktor kehidupannya sendiri.

Secara umum konsep kepemimpinan militer sama dengan konsep kepemimpinan pada umumnya, tetapi pada kepemimpinan militer memiliki sejumlah kekhususan. **Pertama**, kepemimpinan militer adalah kepemimpinan dalam organisasi formal militer, merupakan organisasi birokratis dengan hierarki dan pembagian tugas yang terstruktur secara jelas. **Kedua**,

kepemimpinan militer mencakup kepemimpinan dalam keadaan perang dan damai. Dalam keadaan perang, kepemimpinan militer bertujuan untuk mengalahkan lawan melalui pertempuran. Dalam keadaan damai, kepemimpinan militer harus memimpin anak buah agar memiliki kesiapan fisik maupun psikis yang optimal serta memelihara kemampuan satuan agar siap operasional. Penyusunan kerangka konseptual kepemimpinan TNI AD harus mampu mengakomodir kekhususan tersebut.

b. **Konsep pembentukan karakter kepemimpinan Komandan Satuan.** Karakter Tentara Nasional Indonesia Angkatan Darat adalah tentara yang memegang teguh Sumpah Prajurit, berjiwa Sapta Marga serta menjunjung tinggi Delapan Wajib TNI²⁷. Pembentukan karakter merupakan langkah awal dari pembentukan pemimpin di lingkungan TNI Angkatan Darat. Seseorang yang berniat untuk bergabung dalam organisasi TNI AD, akan membawa nilai-nilai sikap perilaku yang diajarkan sejak masa kanak-kanak oleh keluarga dan lingkungannya, selanjutnya berkembang secara alami melalui pengalaman, sehingga dari sikap dan perilaku yang dimiliki terbentuklah karakter. Tetapi ketika masuk dan disumpah menjadi seorang prajurit TNI AD, mereka berada dalam suatu institusi yang memiliki nilai-nilai organisasi militer, yang tidak hanya sebatas aturan, namun merupakan pola pikir, pola sikap dan pola tindak yang harus dimiliki dan diamalkan dalam kehidupan sehari-hari, sehingga menjadi suatu ciri khas atau karakter seorang prajurit TNI AD. Nilai-nilai organisasi TNI AD tidak dapat ditawar-tawar tetapi harus dilaksanakan oleh setiap prajurit TNI AD secara konsisten dan saling mendukung satu sama lain.

²⁷ Doktrin TNI AD Kartika Eka Paksi tahun 2017

Konsep pembentukan karakter pemimpin di lingkungan TNI AD telah dirumuskan dalam Sebelas Asas Kepemimpinan untuk dijadikan pedoman yang harus dipatuhi dan dilaksanakan. Implementasi dan pengamalan Sebelas Asas Kepemimpinan yang baik akan membentuk karakter pemimpin yang baik pula, karena di dalam Sebelas Asas Kepemimpinan terkandung nilai, sifat dan perilaku sebagai seorang pemimpin ideal. Seorang pemimpin yang memiliki kemampuan hebat tetapi tidak memiliki karakter kepemimpinan yang baik, maka ia akan menjalankan peran kepemimpinannya secara tidak terarah. Karakter kepemimpinan seperti yang dirumuskan dalam Sebelas Asas Kepemimpinan dapat dijabarkan sebagai berikut:

1) Takwa. Seorang pemimpin yang baik harus memiliki keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa. Hal ini mengandung arti bahwa setiap orang memiliki posisi yang sama dihadapan Tuhan. Pemahaman ini akan membentuk karakter pemimpin untuk sadar bahwa dirinya bukanlah seorang yang superior, yang memiliki kekuasaan untuk menentukan nasib orang lain, terutama pengikutnya. Pemahaman tentang adanya kekuatan yang lebih tinggi ini juga akan membuat seorang pemimpin memahami bahwa dirinya tidaklah lebih tinggi dari orang lain, dan sebaliknya harus menunjukkan rasa cinta, pengertian dan persaudaraan dengan orang lain, melalui ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa, seorang pemimpin memiliki sikap yang dibutuhkan untuk mengarahkan dan mengembangkan anak buahnya, yaitu sikap sabar, jujur, adil, rendah hati dan teguh pendirian.

2) Ing Ngarso Sung Tulodo. Secara filosofis asas ini berarti bahwa seorang pemimpin adalah seorang yang memiliki keberanian untuk berada di depan anak buahnya,

terutama dalam menghadapi tantangan, situasi bahaya dan ketidakpastian di semua peristiwa. Ia harus mampu bekerja keras, menanamkan disiplin bagi diri sendiri dan pengikutnya serta mampu menjadi contoh dan tauladan dalam menunaikan tugas untuk kepentingan bersama. Tidak hanya sigap dalam memberi perintah, seorang pemimpin juga harus bijaksana saat memberikan arahan, saran, dan dukungan. Dalam terminologi praktis militer, asas ini menuntut seorang pemimpin militer untuk mahir dalam bidang teknis dan taktis militer, serta mampu menunjukkannya pada anak buah.

3) Ing Madyo Mangun Karso. Seorang pemimpin harus dapat menjadi sumber dorongan semangat dan moril anggotanya, bersedia untuk berada bersama-sama anak buahnya, senasib sepenanggungan, mampu meningkatkan motivasi tempur dan etos kerja mereka, mampu memahami persepsi anak buahnya serta dapat bertindak dengan cepat dan tepat sesuai tuntutan situasi. Berarti bahwa pemimpin harus bersedia untuk memahami situasi dan kondisi yang dihadapi dan siap membantu memecahkan permasalahan serta kesulitan yang dialami oleh anak buahnya.

4) Tut Wuri Handayani. Pada saat yang tepat, seorang pemimpin harus mampu memposisikan diri berada di belakang pengikutnya, tidak berarti berlingung di belakang anak buahnya, tetapi bertujuan untuk memberikan kekuatan dan mendorong moril dalam setiap langkah dan tindakan yang diambil oleh anak buahnya. Artinya bahwa pemimpin harus mampu memberi dukungan agar anggotanya memiliki keyakinan diri untuk mengambil inisiatif, tidak ketergantungan pada pemimpinnya, bersedia memberikan umpan balik dan

memahami bahwa keberhasilan tugas mereka adalah merupakan upaya bersama.

5) Waspada Purba Wisesa. Seorang pemimpin harus memiliki kewaspadaan dan mampu memprediksi apa yang akan terjadi di masa depan, pemimpin harus memiliki visi dan misi yang disusun berdasarkan penilaian, analisa dan prediksi perkembangan situasi. Seorang pemimpin harus tegas, tidak takut untuk membuat keputusan yang sulit, serta berani mengoreksi anak buahnya. **Waspada** juga berarti penglihatan yang tajam, mampu memprediksi segala kemungkinan yang akan terjadi, sehingga dapat mengambil keputusan dengan tepat dan akurat. Seorang pemimpin harus pandai, terampil, serta memiliki kualitas pribadi yang dibutuhkan untuk memimpin. **Purba** berarti seorang pemimpin harus mampu mengendalikan semua kekuatan yang dimilikinya. **Wisesa** berarti seorang pemimpin haruslah memiliki kekuatan yang berasal dari tingkat kebijaksanaan yang tinggi.

6) Ambeg Parama Arta. **Ambeg** berarti sifat-sifat bawaan (*traits*), **Parama Arta** berarti memahami esensi dari suatu permasalahan, mampu membedakan mana yang penting dan mana yang tidak penting, serta mampu memilih apa yang harus didahulukan. Dengan kata lain, pemimpin harus memiliki kemampuan membuat skala prioritas dari setiap tindakan yang dilakukan, sehingga keputusan yang diambil akan mengandung unsur keadilan dan dapat diterima oleh anak buahnya.

7) Prasaja. Prasaja berarti sederhana, seorang pemimpin harus memiliki sikap sederhana, terbuka, jujur, tulus, ikhlas, dan toleran. Ia seharusnya tidak hidup boros

dan tidak bersikap serakah serta tidak bergaya hidup mewah.

8) Satya. Satya berarti loyal, seorang pemimpin harus memiliki loyalitas, mampu memegang janji dan menunjukkan keselarasan antara perkataan dan tindakannya. Seorang pemimpin dapat dipercaya karena keterusterangannya, kejujurannya dan selalu melaksanakan apa yang dikatakannya. Loyalitas tidak hanya kepada atasan tetapi juga kepada rekan, dan bawahan.

9) Gemi Nastiti. Seorang pemimpin memiliki sifat hemat, hati-hati dalam menggunakan uang/anggaran, bekerja dengan efektif dan efisien, teliti dalam mengelola seluruh sumber daya yang dipercayakan kepadanya, mampu menghindari perilaku yang tidak memberikan manfaat bagi organisasi serta berhati-hati dalam semua tindakannya, harus secara sadar untuk hidup sederhana, membatasi pengeluaran dan menggunakan sumber daya hanya untuk kebutuhan yang sebenarnya saja, sehingga memiliki cukup persediaan untuk masa-masa yang sulit.

10) Belaka. Seorang pemimpin harus bersikap terbuka, komunikatif, dan bersedia menerima saran, masukan, dan umpan balik yang membangun dari manapun sumbernya termasuk dari anggotanya, tidak segan-segan untuk belajar dari lingkungannya, dalam rangka memperbaiki dirinya. Dengan kata lain, seorang pemimpin yang baik bersedia untuk mengambil alih tanggung jawab atas perilakunya.

11) Legawa. Setiap saat, seorang pemimpin harus bersedia untuk berkorban secara tulus, harus mampu untuk memotivasi diri saat mengalami keadaan yang tidak

diinginkan, berdamai dengan dirinya sendiri untuk kemudian bangkit dan siap untuk menghadapi tantangan yang dihadapi. Jika waktunya sudah tiba, ia harus legawa, iklas serta rela melepaskan posisi dan menyerahkan jabatannya kepada generasi berikutnya.

Dirumuskannya Sebelas Asas Kepemimpinan, yang berisi sifat-sifat bawaan (*traits*), perilaku (*behaviors*), dan nilai (*values*), menunjukkan bahwa pemimpin TNI AD telah disiapkan sedemikian rupa oleh para pendahulu kita, sehingga diharapkan para komandan satuan mampu melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan baik. Implementasi dan penerapan Sebelas Asas Kepemimpinan diharapkan dapat membentuk karakter kuat, sikap perilaku yang baik dan nilai yang positif bagi komandan satuan, yang akan membentuk kemampuan:

- 1) Kemampuan berkomunikasi dengan baik dalam memimpin dan membimbing anggotanya, bertutur kata dengan baik, sopan, tidak emosional dan dapat menerima pendapat, saran, dan masukan dari orang lain yang bersifat membangun.
- 2) Mampu memimpin diri sendiri, yaitu mampu mengatur dan mengendalikan diri baik secara fisik maupun sikap dan perilakunya, berpenampilan menarik dan berwibawa, percaya diri, disiplin, loyal, sportif dan berjiwa kesatria.
- 3) Mampu keluar dari zona aman, mempunyai visi dan misi dalam menjalankan tugas kepemimpinannya, memiliki keinginan untuk berubah menjadi lebih baik, mau mencoba hal-hal baru, kreatif, inovatif dan adaptif terhadap perubahan situasi.

c. **Strategi Pembentukan Karakter Kepemimpinan Komandan Satuan.** Proses pembentukan karakter kepemimpinan di lingkungan TNI AD pada hakikatnya sama dengan proses pembentukan prajurit itu sendiri, dimulai dari proses rekrutmen calon Perwira dan Bintara TNI AD sebagai calon pemimpin, sampai dengan proses pengukuran atau penilaian tugas kepemimpinan, yang dilaksanakan dalam satu siklus pembinaan secara berkelanjutan, dengan memberdayakan segala aspek yang berpengaruh terhadap pencapaian keberhasilan pelaksanaan kepemimpinan. Strategi pembentukan karakter kepemimpinan akan berhasil membentuk karakter pemimpin-pemimpin yang andal di semua tataran, jika dilaksanakan dengan benar, terencana, terarah dan terpadu. Strategi pembentukan karakter kepemimpinan komandan satuan TNI AD dimulai dari kegiatan rekrutmen calon prajurit pada golongan Perwira dan Bintara yang merupakan kandidat calon pemimpin di lingkungan TNI AD, dengan menetapkan berbagai kriteria yang dijadikan persyaratan dalam proses seleksi rekrutmen calon prajurit TNI AD, yang meliputi persyaratan administrasi, kesehatan, kemampuan fisik, kemampuan akademik, psikologi dan kondite calon tersebut, sehingga diperoleh calon pemimpin yang sesuai kriteria yang telah ditetapkan. Selanjutnya para kandidat calon pemimpin ini dibentuk, dididik, dilatih dan diberikan bekal kemampuan yang dibutuhkan terkait dengan peran kepemimpinan yang akan diembannya

Strategi pembentukan karakter kepemimpinan dilaksanakan sebagai salah satu upaya dalam pembinaan kemampuan kepemimpinan di lingkungan TNI AD. Karakter kepemimpinan dapat dibentuk dan dikembangkan melalui beberapa strategi, antara lain melalui pendidikan, pelatihan dan penugasan.

1) Pendidikan. Pendidikan formal dalam organisasi TNI AD meliputi pendidikan pertama, pendidikan pengembangan spesialisasi dan pendidikan pengembangan umum.

a) Pendidikan Pertama (Dikma). Pendidikan Pertama Prajurit TNI AD yaitu pendidikan untuk membentuk warga negara yang memenuhi syarat dan terpilih untuk menjadi Perwira dan Bintara yang ditempuh melalui Pendidikan Dasar Prajurit (Diksarit), Pendidikan Dasar Golongan (Diksargol), dan Pendidikan Dasar Golongan Lanjutan (Diksargolan) agar memiliki sikap mental dan kepribadian, intelektual serta kesamaptaan jasmani sesuai dengan peranan dan golongan/strata kepangkatan sebagai Prajurit TNI AD.

Pendidikan Pertama Tahap I (Dikma Tahap I) dilaksanakan dengan tujuan untuk memengaruhi perubahan cara pandang dan pola pikir serta membentuk pola sikap dan cara bertindak peserta didik, dengan titik berat diarahkan kepada penanaman nilai-nilai organisasi militer. Selain itu, pada pendidikan pertama juga diberikan pengetahuan dasar militer yang bersifat teknis guna membangun kewaspadaan dalam menghadapi tugas yang akan dihadapi, termasuk materi dasar kepemimpinan militer.

Pendidikan Pertama Tahap II (Dikma Tahap II/ Pendidikan Dasar Kecabangan) dilaksanakan dengan tujuan untuk membekali peserta didik agar menjadi prajurit yang profesional dan kompeten di

bidang tugas sesuai dengan kecabangan masing-masing. Dalam pendidikan ini siswa dibekali kemampuan tehnik dan taktik kecabangan serta materi kepemimpinan sesuai dengan tugas keluaran pendidikan dan golongan kepangkatan, yaitu kepemimpinan tingkat regu (Danru) untuk Dikmaba Tahap II dan kepemimpinan tingkat Peleton (Danton) untuk Dikmapa Tahap II.

Materi kepemimpinan pada Dikma tahap I maupun tahap II, menitik beratkan pada kepemimpinan **Tataran Taktis**, merupakan kepemimpinan tingkat paling bawah. Pada kepemimpinan tataran taktis, anak buah dapat bertemu langsung dengan pemimpinnya sepanjang waktu seperti dalam regu dan peleton. Tugas dan tanggung jawab pemimpin tataran taktis melaksanakan pembinaan satuan di lingkup satuannya, mengatur kegiatan satuan, memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan tugas satuan, menjelaskan tujuan dan fungsi satuan serta menentukan harapan kinerja satuan.

b) Pendidikan pengembangan spesialisasi (Dikbang-spes), lebih diarahkan untuk membekali peserta didik dalam mengembangkan kemampuannya guna menduduki posisi tertentu. Dikbangspes di bidang kepemimpinan komandan satuan antara lain Susdankipan, Susdankiban, Susdanyon, Susdanbrig dan lain-lain. Melalui pendidikan ini siswa diberikan materi kepemimpinan dan materi-materi tertentu yang secara spesifik mendukung tugas keluaran pendidikan sebagai komandan satuan.

Materi kepemimpinan pada Dikbangspes diarahkan untuk memberikan bekal kepemimpinan pada Tataran Organisasi, dimana dalam menjalankan peran kepemimpinannya, para pemimpin pada tataran organisasi memiliki intensitas yang lebih rendah untuk bertemu secara tatap muka dengan anak buahnya dibandingkan pemimpin pada tataran taktis. Pengendalian anak buah dilaksanakan melalui sejumlah pemimpin di bawahnya. Pemimpin tataran organisasi memiliki beberapa staf yang membantunya dalam mengorganisir para pemimpin pada tataran di bawahnya. Tugas dan tanggung jawab pemimpin pada tataran organisasi adalah menyiapkan kebijakan, memanajemeni sumber-sumber organisasi, menciptakan visi dan misi, serta memberdayakan staf dan komandan di bawahnya untuk menjalankan misinya.

c) Pendidikan Pengembangan Umum (Dikbangum), yaitu Diklapa dan Dikreg Seskoad. Walaupun merupakan pendidikan pengembangan umum akan tetapi materi kepemimpinan tetap menjadi materi yang wajib diberikan pada pendidikan ini, dengan kedalaman materi yang lebih tinggi sesuai tataran kepemimpinan yang akan menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Materi kepemimpinan pada Dikbangum khususnya materi pelajaran pada Dikreg Seskoad diberikan untuk membekali kemampuan pemimpin pada **Tataran Strategis**. Pemimpin tataran strategis merupakan strata kepemimpinan tertinggi di lingkungan TNI AD. Pengendalian anak buah lebih

banyak melalui staf dan pimpinan yang berada di bawahnya. Pertemuan tatap muka dengan anak buah tetap dilaksanakan meski dalam intensitas yang sangat kecil. Tugas dan tanggung jawab utama dari pemimpin tataran strategis adalah menciptakan perubahan positif bagi masa depan organisasi. Seorang pemimpin harus memiliki sikap kritis terhadap perubahan serta memiliki kemampuan berpikir visioner. Selain menciptakan perubahan yang berdampak positif, seorang pemimpin pada tataran strategis dituntut mampu menyusun dan memutuskan kebijakan-kebijakan terkait dengan organisasi ketika dihadapkan kepada instansi maupun komponen bangsa lainnya.

2) Pelatihan. Pelatihan pada hakikatnya merupakan bagian dari pembinaan dan pendidikan. Secara spesifik, proses pelatihan merupakan serangkaian tindakan atau upaya yang dilaksanakan secara berkesinambungan, bertahap dan terpadu. Setiap proses pelatihan harus terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan kepemimpinan komandan satuan merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan secara terus-menerus dan berkesinambungan dalam rangka membina dan mengasah kemampuan serta mengembangkan karakter kepemimpinan. Kegiatan ini dilaksanakan dalam bentuk penataran, pembekalan, seminar serta latihan dalam satuan dengan metode diskusi, study kasus, praktik kerja lapangan dan lain-lain.

3) Penugasan. *Tour of area* dan *tour of duty* di lingkungan TNI AD pada prinsipnya bertujuan untuk memberikan wawasan dan pengalaman tugas bagi setiap

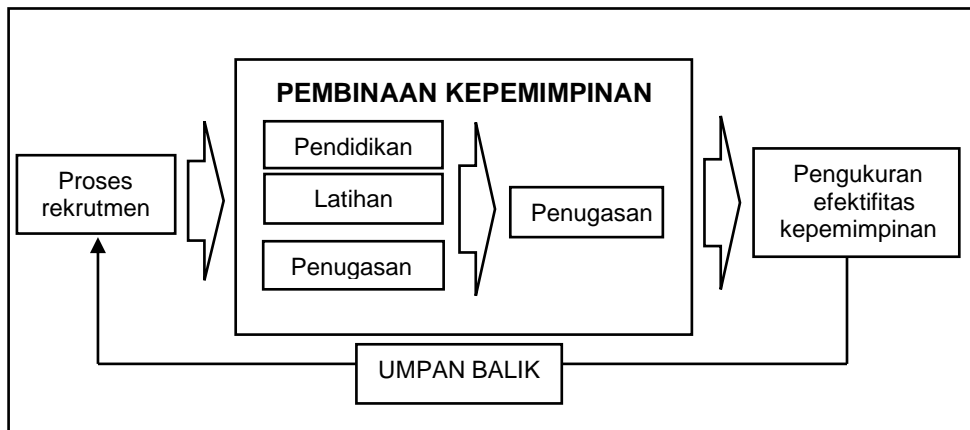
prajurit. Penugasan pada jabatan dan satuan yang berbeda dengan berbagai macam karakteristik dan permasalahan yang dihadapi, diyakini dapat meningkatkan keahlian dan membentuk karakter kepemimpinan komandan satuan, sehingga mampu menghadapi dan menyelesaikan setiap permasalahan dan hambatan yang muncul dalam pelaksanaan tugas dengan baik. Kemampuan menyelesaikan tugas, mengatasi hambatan dan permasalahan dalam situasi dan kondisi yang berbeda merupakan pelajaran dan pengalaman yang sangat berharga bagi seorang komandan satuan. Dengan demikian berarti pengalaman penugasan merupakan salah satu proses atau strategi yang dapat digunakan untuk mengembangkan karakter dan kemampuan kepemimpinan komandan satuan.

Tahap akhir dalam siklus pembinaan kepemimpinan TNI AD adalah dilaksanakannya pengukuran keberhasilan pemimpin dalam memimpin satuannya. Pengukuran keberhasilan kepemimpinan komandan satuan diarahkan kepada tingkat efektivitas kepemimpinan yang dilaksanakan, sehingga didapatkan umpan balik untuk kemudian dilakukan perbaikan. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara, dan mengembangkan usaha serta iklim yang kondusif dan kooperatif dalam kehidupan organisasinya. Kepemimpinan dapat dikatakan berhasil bila anak buah mau dan mampu melakukan apa yang dikehendaki oleh seorang pemimpin. Meski demikian, pemimpin yang berhasil belum tentu efektif, karena pemimpin disebut efektif apabila anak buah melaksanakan perintah dengan sukarela dan senang hati. Pada dasarnya, efektivitas kepemimpinan dapat diukur melalui beberapa indikator yang muncul dalam organisasi atau satuan maupun situasi yang tercipta dalam diri anak buah. Indikasi

tersebut adalah adanya rasa percaya anak buah kepada pemimpinnya, satuan memiliki kemampuan yang handal, memiliki disiplin dan moril tinggi, moralitas yang baik serta soliditas yang mumpuni.

Gambar 1.

Strategi Pembinaan Kepemimpinan TNI AD



15. Implementasi Kemampuan Manajerial Dalam Pelaksanaan Pembinaan Satuan

a. **Menyiapkan Kemampuan Manajerial Komandan Satuan.** Manajemen merupakan seni dan ilmu dalam menyusun perencanaan, membangun organisasi, pergerakan, serta pengendalian atau pengawasan. Bisa juga diartikan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu pengetahuan yang sistematis agar dapat memahami mengapa dan bagaimana manusia saling bekerja sama agar dapat menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain maupun golongan tertentu dan masyarakat luas. Manajerial adalah perpaduan seni dan ilmu dalam mengatur dan melaksanakan tindakan manajemen. Manajer adalah pelaku atau orang yang melaksanakan ilmu

manajemen. Luther Guliek memberikan definisi pemahaman tentang manajemen sebagai pengetahuan yang secara sistematis menggambarkan bagaimana orang mampu bekerjasama dengan orang lain. Menurut *Mary Parker Follet*, manajemen adalah seni untuk melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang (*The Art Of Getting Things Done Through People*)²⁸.

b. Fungsi manajemen dalam pembinaan satuan.

Pembinaan satuan di jajaran TNI AD dilaksanakan dalam satu siklus pembinaan secara berkelanjutan yang dilaksanakan sepanjang tahun secara terpadu dan terencana meliputi strategi, perumusan tujuan, sasaran, penerapan sistem dan metode pembinaan serta menggunakan fungsi manajemen modern dengan melibatkan semua aspek yang berpengaruh terhadap pencapaian tugas TNI AD. Untuk menjamin keberhasilan pelaksanaan pembinaan satuan TNI AD agar berhasil secara optimal, diperlukan sumber daya sebagai komponen proses berupa subjek, objek dan alat peralatan dengan didukung oleh teknik dan metode serta lingkungan maupun instrumen lainnya yang dibutuhkan sebagai sarana pendukung, salah satu sumber daya yang dibutuhkan adalah kemampuan manajerial yang dimiliki oleh komandan satuan. Kemampuan manajerial para komandan satuan menjadi faktor penting dalam pelaksanaan pembinaan satuan, karena didalam manajemen terdapat fungsi-fungsi yang sangat mendukung keberhasilan pembinaan satuan, yaitu:

- 1) Perencanaan (*Planning*).²⁹ Fungsi manajemen yang pertama adalah *planning*, yaitu berupa perencanaan kegiatan yang dilaksanakan untuk menetapkan langkah-langkah yang diperlukan dalam mencapai tujuan-tujuan

²⁸Dr. Nanang Fattah, Landasan Manajemen Pendidikan, PT. Remaja Rosdo Karya, Bandung, 2004, hal.1-2.

²⁹Pembangunan Sumber Daya Manusia dalam Era Globalisasi. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, Hal : 15

pembinaan satuan. Langkah-langkah yang dilaksanakan pada fungsi perencanaan adalah menetapkan tujuan dan sasaran, merumuskan keadaan saat ini, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan serta dukungan dan hambatan yang mungkin terjadi, menyiapkan semua alat peralatan yang dibutuhkan. Tahap akhir dalam proses perencanaan adalah mengembangkan berbagai alternatif kegiatan untuk mengantisipasi permasalahan dan hambatan yang mungkin terjadi dalam pencapaian tujuan.

2) Pengorganisasian (*Organizing*). Pengorganisasian dalam manajemen adalah proses mengatur tugas, wewenang dan tanggung jawab setiap personel maupun sumber daya lain yang dimiliki menjadi satu kesatuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pengorganisasian setiap personel diberi tugas sesuai kapasitas dan keahliannya, sedangkan sumber daya lainnya diorganisir untuk dapat digunakan sesuai fungsi dan kegunaannya. Dengan dilaksanakannya fungsi pengorganisasian dengan baik, maka semua kegiatan yang sudah direncanakan akan menjadi mudah untuk dilaksanakan.

3) Pelaksanaan (*Actuating*). Fungsi pelaksanaan (*actuating*) adalah fungsi pokok manajemen yang dilaksanakan setelah fungsi perencanaan dan fungsi pengorganisasian. *Actuating* adalah tindakan yang dilaksanakan agar semua sumber daya yang dimiliki dan telah diorganisir dapat berfungsi dengan baik sesuai dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Pada fungsi pelaksanaan ini, tindakan yang harus diambil oleh komandan satuan adalah berupa petunjuk, bimbingan, arahan dan perintah untuk

melaksanakan tugas sesuai rencana yang telah ditetapkan.

4) Pengawasan (*Controlling*). Fungsi kontrol dalam manajemen berarti pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan dan kinerja organisasi, dengan tujuan untuk memastikan bahwa personel yang mengawaki organisasi telah bekerja dengan baik serta seluruh sumber daya yang disiapkan telah digunakan secara efektif dan efisien. Terdapat empat langkah utama dalam fungsi pengawasan dan pengendalian organisasi yang harus dilaksanakan oleh para komandan satuan yaitu: Menetapkan standar (*Establishing standards*), Mengukur kinerja (*Performance measurement*), Membandingkan kinerja nyata dengan standar yang ditentukan (*Comparison of actual and standard performance*) dan mengoreksi dan perbaikan jika terjadi penyimpangan (*Taking Corrective Action*).

c. **Peranan manajemen dalam pembinaan satuan.** Selain memiliki fungsi seperti yang telah diuraikan di atas, manajemen juga memiliki peranan yang tidak kalah penting dalam pelaksanaan pembinaan satuan. Berikut ini adalah peranan manajemen yang harus diperankan dan dilaksanakan oleh para komandan satuan:

1) Peran Interpersonal. Yaitu peranan manajer dalam berhubungan dengan pihak yang membantu dan bekerja sama dalam pelaksanaan tugas, baik pihak luar maupun orang-orang di sekelilingnya, meliputi:

a) Peran sebagai figur simbol (*Simbol Figurehead*), diperlukan untuk menjalankan tugas yang bersifat legal dan sosial, misalnya menerima tamu, menghadiri undangan, menandatangani surat-surat resmi dan lain-lain.

- b) Peran sebagai pemimpin (*Leader*) yaitu menjadi pemimpin yang mampu memberi motivasi, semangat dan mampu membangun etos kerja anggotanya serta mampu mengatasi permasalahan yang muncul.
 - c) Peran sebagai penghubung (*Liaison*) yaitu pemimpin yang mampu berperan sebagai penghubung dan mampu membangun dan memelihara jaring komunikasi dengan pihak internal maupun eksternal.
- 2) Peran Informasional. Adalah peran dalam mengatur dan menganalisa informasi yang dimiliki, baik yang berasal dari dalam maupun luar organisasi, meliputi:
- a) Peran sebagai pemantau (*Monitoring*) yaitu berperan dalam mengawasi, memantau, mengikuti, mengumpulkan dan merekam kejadian atau peristiwa yang terjadi baik secara langsung maupun tidak langsung.
 - b) Peran sebagai penyebar (*Disseminator*) adalah sebagai penyebar informasi yang didapat untuk diberikan kepada orang-orang yang ada dalam organisasi.
 - c) Peran sebagai juru bicara (*Spokeperson*) yaitu berperan menyampaikan informasi atas nama satuan yang dipimpinnya kepada instansi lain, media maupun pihak luar lainnya.
- 3) Peran Pengambil Keputusan. Adalah peran dalam membuat keputusan baik yang ditentukan sendiri maupun yang dihasilkan secara bersama-sama, meliputi:

- a) Peran kewirausahaan (*Entrepreneur*) yaitu peran untuk mengambil keputusan, membuat ide dan gagasan yang kreatif dan inovatif untuk meningkatkan kinerja satuannya.
- b) Peran sebagai penyelesai masalah (*Disturbance Handler*) adalah untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi serta mencari solusi dan jalan keluar terbaik dari setiap persoalan yang timbul.
- c) Peran sebagai pengalokasi sumber daya (*Resource Allicator*) adalah peran dalam mengatur, mengalokasikan dan menentukan sumber daya yang akan digunakan.
- d) Peran sebagai perunding (*Negotiator*) yaitu berperan dalam melakukan negosiasi atau perundingan dengan pihak-pihak lain baik dari dalam maupun dari luar satuan untuk kepentingan pelaksanaan tugas satuan.

d. **Strategi pembinaan kemampuan manajerial Komandan Satuan.** Proses pembinaan kemampuan manajerial dilaksanakan sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas dan kinerja para komandan satuan. Proses pembinaan kemampuan manajerial komandan satuan di lingkungan TNI AD telah dilaksanakan secara sistematis, teratur dan terarah, dengan melibatkan seluruh sumber daya dan potensi yang berpengaruh terhadap pencapaian keberhasilan pelaksanaan pembinaan kemampuan manajerial komandan satuan. Seperti halnya pembinaan kepemimpinan, pembinaan kemampuan manajerial komandan satuan juga dibentuk dan dikembangkan melalui pendidikan, pelatihan dan penugasan.

1) Pendidikan. Pendidikan formal yang dilaksanakan di lingkungan TNI AD telah disusun dan dirancang sedemikian rupa untuk mempersiapkan calon-calon pemimpin, selain diberikan materi dasar kemiliteran serta materi teknik dan taktik kecabangan, para siswa diberikan materi kepemimpinan dan manajerial dengan tujuan untuk memberikan bekal kemampuan bagi para siswa agar memiliki pengetahuan dan keterampilan bidang kepemimpinan dan manajerial. Materi manajerial diberikan sesuai dengan tingkat pendidikan dan golongan kepangkatan peserta didik. Memang tidak semua materi pelajaran manajerial secara tegas disebutkan dengan judul atau nama materi pelajaran manajemen, akan tetapi isi dari materi tersebut merupakan fungsi dan langkah-langkah yang dilaksanakan dalam kegiatan manajerial, misalnya materi pelajaran PKT-PKM, Nikgarlat, Prosedur Pimpinan Pasukan (P-3)/PPKT, materi-materi taktik pertahanan maupun serangan dan lain-lain. Didalam materi pelajaran tersebut dipraktikkan bagaimana melaksanakan kegiatan yang benar dimulai dari perencanaan sampai dengan pengawasan dan pengendalian. Bahkan kalau kita cermati, fungsi manajerial diajarkan dan dipraktikkan langsung oleh para tenaga pendidik, sehingga di samping mendapatkan materi pelajaran manajerial para siswa juga dapat melihat secara langsung implementasi kegiatan manajerial yang dipraktikkan oleh para Gumil dan Pelatih. Selain diberikan pada pendidikan yang bersifat umum di lingkungan TNI AD, materi manajemen juga diberikan pada pendidikan spesialisasi dengan materi manajemen yang khusus dan spesifik pada satu bidang, misalnya kursus manajemen

pendidikan, kursus manajemen Litbanghan, kursus manajemen penanggulangan bencana alam dll.

2) Latihan. Pelatihan merupakan strategi pembinaan yang sangat efektif untuk membina dan meningkatkan kemampuan, melalui pelatihan diharapkan kemampuan yang sudah dimiliki dapat ditingkatkan maupun diperbaharui sesuai dengan perkembangan yang terjadi. Pelatihan manajerial bagi komandan satuan dapat dilaksanakan melalui kegiatan latihan dalam satuan, penataran, seminar, diskusi, studi kasus maupun praktek kerja lapangan.

3) Penugasan. Pengalaman adalah guru yang terbaik, pemeo ini sangat cocok untuk menggambarkan strategi pembinaan kemampuan manajerial komandan satuan. Dengan pengalaman tugas dan jabatan yang diembannya, secara otomatis memberikan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang dapat mengasah kemampuan manajerial, sehingga melalui proses tersebut seorang komandan satuan akan memperoleh kematangan dalam melaksanakan kegiatan manajerial di satuannya.

16. Implementasi Hubungan Antara Karakter Kepemimpinan Dengan Kemampuan Manajerial Dalam Pelaksanaan Pembinaan Satuan

a. **Komandan dan pemimpin.** Ketika seorang prajurit TNI AD berhasil menyelesaikan pendidikan pertama baik Perwira maupun Bintara, sebagian besar dari mereka terutama di satuan tempur langsung mendapat jabatan sebagai komandan tingkat regu maupun komandan tingkat peleton. Sebagai komandan mereka akan mendapat tugas untuk memimpin anggotanya dan mereka memiliki kewenangan untuk menggerakkan bawahannya.

Apakah dengan jabatan sebagai komandan satuan yang memiliki kewenangan memimpin dan menggerakkan anggotanya, mereka sudah dapat dikategorikan sebagai pemimpin?, jawabannya adalah “belum tentu”, karena pemimpin berbeda dengan komandan. Komandan merupakan status, kedudukan atau jabatan yang hanya bisa memerintah anggota bawahan yang berada di dalam satuan organisasinya, dia tidak dapat memerintah orang lain diluar kewenangannya, dengan kata lain seorang komandan memerlukan otoritas untuk menggerakkan dan memerintah bawahannya yang dilengkapi dengan kewenangan memberikan *reward and punishment*³⁰. Sedangkan Pemimpin merupakan peran, yaitu orang yang mau dan mampu berperan menggerakkan orang lain tidak terbatas hanya bawahan yang berada di dalam organisasinya. Pemimpin juga tidak memerlukan otoritas untuk menggerakkan dan memerintahkan anggotanya, yang diperlukan seorang pemimpin adalah kemampuan mempengaruhi, mengajak, menghibau dan memotivasi agar orang lain mau melakukan apa yang dikehendakinya³¹.

³⁰ Membangun kemampuan memimpin dalam kehidupan keprajuritan, Letjen TNI (Pur) J. Suryo Prabowo. (2014)

³¹ Ibid

Tabel 1.
Perbedaan Komandan dan Pemimpin³²

NO	KOMANDAN	PEMIMPIN
1	Status dan kedudukan	Peran
2	Memerlukan organisasi	Tidak harus ada organisasi
3	Memerlukan otoritas untuk memerintah yang di back up reward and punishment	Memerlukan kemauan dan kemampuan untuk mempengaruhi dan mengajak
4	Membangun sistem dan prosedur kerja	Membangun kepercayaan, citra dan pengaruh
5	Memerlukan peraturan tentang hubungan atasan dengan bawahan	Memerlukan pendekatan dengan pengikutnya
6	Mengutamakan ilmu daripada seni	Mengedepankan seni daripada ilmu
7	Terlihat kaku dan disiplin	Fleksibel dan kreatif

b. **Kepemimpinan dan manajerial.** Kata manajer dan pemimpin sering kali dipakai dan ditulis saling tertukar, sepertinya dua kata ini memiliki arti yang sama, namun sebenarnya ada perbedaan antara keduanya. Manajer dan pemimpin mempunyai cara yang beda dalam mengatur suatu organisasi. **Kepemimpinan** menetapkan arah atau visi organisasi, bertanggung jawab terhadap arah yang dituju oleh organisasi³³. Dalam arti yang luas kepemimpinan dapat digunakan setiap orang dan tidak hanya terbatas dalam suatu organisasi, kepemimpinan bisa terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi orang lain ke arah tercapainya tujuan tertentu. Sedangkan **Manajerial** bertugas mengatur tim dan manusia yang ada dalam organisasi sesuai dengan nilai dan arah yang sudah ditetapkan

³² Ibid

³³ Kepemimpinan dan manajerial, Aminulloh Bayo Hasibuan (2017)

sebelumnya³⁴. Manajer lebih menggunakan metode yang rasional, bekerja untuk mencapai target, mengatur apa yang harus dikerjakan anggota tim, menggugah setiap orang dalam organisasi untuk ikut dalam rencana dan masa depan organisasi.

Contohnya seorang ulama memiliki pengaruh yang besar bagi para pengikutnya, setiap ucapan dan tindakan akan diikuti dan dilaksanakan pengikutnya, tanpa diikat oleh aturan-aturan atau ketentuan-ketentuan birokrasi. Dari contoh tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan tidak harus terjadi dalam suatu organisasi. Apabila kepemimpinan dibatasi oleh tata krama birokrasi dalam organisasi tertentu, maka dinamakan manajemen. Kemampuan kepemimpinan dan manajerial merupakan kombinasi yang sangat ideal untuk mendukung pelaksanaan tugas komandan satuan.

Tabel 2.
Perbedaan Kepemimpinan dan Manajerial³⁵

NO	KEPEMIMPINAN	MANAJERIAL
1	Mengarahkan pada kemampuan individu	Mengarahkan pada sistem dan mekanisme
2	Merupakan kualitas hubungan	Merupakan fungsi status kewenangan
3	Diarahkan untuk mencapai keinginan	Diarahkan untuk mencapai tujuan
5	Menggantungkan diri pada sumber yang ada pada dirinya	Menggantungkan diri pada daya dan dana yang ada

c. Implementasi hubungan karakter kepemimpinan dengan kemampuan manajerial.

Manajer maupun pemimpin memiliki peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi. Artinya bahwa organisasi dapat dijalankan dengan baik apabila dipimpin oleh seseorang yang merupakan kombinasi antara manajer dan pemimpin.

³⁴ Ibid

³⁵ Ibid

Ketika seorang komandan satuan TNI AD memiliki karakter sebagai pemimpin dan memiliki kemampuan sebagai manajer, maka komandan satuan bukan dalam hal memutuskan akan menjadi yang mana, tetapi lebih pada upaya mengoptimalkan cara untuk mencapai keseimbangan yang tepat antara karakteristik kepemimpinan dengan kemampuan manajerial yang dimilikinya. Kemampuan manajerial sangat berkaitan erat dengan manajemen kepemimpinan, karena pada hakikatnya manajemen adalah masalah interaksi antara manusia baik secara vertikal maupun horizontal. Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai perilaku memotivasi orang lain untuk bekerja kearah pencapaian tujuan tertentu.

Hubungan antara kepemimpinan dan manajemen dalam pembinaan satuan dapat dilihat dari dua sudut pandang. Pertama, pemimpin yang memiliki karakter yang baik dan kuat akan mampu melaksanakan fungsi manajemen dengan baik pula. Kedua, seorang manajer handal harus mampu mempengaruhi dan mengajak bawahannya untuk mau bekerja sesuai yang diperintahkan. Perspektif hubungan karakter kepemimpinan dengan kemampuan manajerial dapat dilihat ketika seorang komandan satuan sedang melaksanakan tugas kepemimpinannya, ia juga melaksanakan fungsi manajerial, mulai dari perencanaan sampai dengan pengawasan dan pengendalian. Sebaliknya ketika seorang komandan satuan sedang melaksanakan fungsi manajerial, ia juga sedang mengajak, mempengaruhi, memerintah dan menggunakan sumber-sumber yang dimiliki. Dari penjelasan di atas, maka dapat saja terjadi seorang pemimpin dapat melaksanakan fungsi manajerial dan sebaliknya manajer dapat berperilaku sebagai seorang pemimpin, asalkan dia mampu mempengaruhi perilaku orang-orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Seorang manajer harus memiliki kualitas dan sifat-sifat seorang

pemimpin. Pemimpin juga harus mampu mengembangkan dan membangun strategi manajerial yang unggul dan kompetitif. Prinsipnya agar roda organisasi dapat berjalan dengan optimal, efektif dan efisien memerlukan karakter kepemimpinan yang kuat dan kemampuan manajerial yang handal.

Komandan satuan merupakan jabatan tertinggi pada satuan yang dipimpinnya, ia mempunyai peranan yang sangat vital dalam mengembangkan satuan. Komandan satuan memiliki tugas melaksanakan pembinaan satuan, yaitu merencanakan, mengatur dan mengkoordinasikan segala usaha, pekerjaan dan kegiatan dalam rangka pembinaan satuan dan melaksanakan latihan dalam satuan masing-masing. Selain itu dalam perkembangannya komandan satuan juga harus mampu berperan menjadi *figure, leader, manajer, administrator, mediator, inovator, educator* dan *supervisor*. Begitu banyaknya tugas, fungsi dan peran yang menjadi tanggung jawab komandan satuan, maka komandan satuan dituntut untuk memiliki kemampuan dan pengalaman yang lebih dibanding bawahannya. Salah satu tugas penting komandan satuan adalah harus mampu berperan sebagai manajer atau kata lain seorang komandan satuan harus mempunyai kemampuan manajerial yang baik dan memadai.

Kepemimpinan dan manajemen merupakan satu kesatuan dalam anatomi pembinaan satuan. Selain kepemimpinan yang merupakan faktor utama dalam pembinaan satuan, dalam pelaksanaan tugas kepemimpinannya seorang komandan satuan juga melaksanakan pengelolaan dan pembinaan satuan melalui kegiatan administrasi maupun manajemen. Implementasi hubungan relasional antara kepemimpinan dan manajerial dapat dilihat misalnya seorang komandan satuan selain mempunyai kemampuan kepemimpinan juga mampu mengembangkan pola manajerial

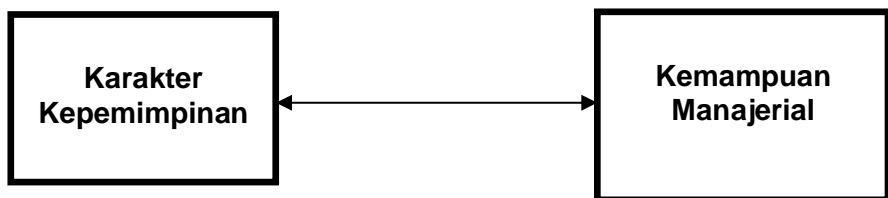
dalam menggunakan sumber daya yang dimilikinya, artinya kepemimpinannya tidak hanya sebagai simbol normatif yang berada di pucuk struktural paling atas, namun juga sebagai seorang manajer yang handal. (Baharuddin dan Umiarso, 2012: 135). Dengan demikian untuk melaksanakan pembinaan satuan diperlukan karakter kepemimpinan yang organisatoris dan kemampuan manajemen yang mumpuni. Manajemen tidak akan berhasil apabila tidak ada pemimpin di dalamnya dan seorang pemimpin yang baik harus memiliki ilmu manajemen yang memadai, jadi antara kepemimpinan dan manajerial merupakan suatu sistem yang tidak dapat terpisahkan.

Kepemimpinan sangat dibutuhkan sebagai alat kendali dan kontrol dalam menjalankan organisasi dan melaksanakan manajemen pembinaan satuan. Manajemen memiliki fungsi yang sangat penting dalam membuat dan menyusun kerangka rencana kerja serta membuat formulasi untuk mengelola sumber daya manusia dengan sarana dan prasarana organisasi yang tersedia, dalam rangka penyelenggaraan pembinaan satuan. Sinkronisasi antara karakter kepemimpinan dengan kemampuan manajemen yang mumpuni akan menghasilkan suatu pengambilan keputusan yang akurat dan dapat dipertanggung jawabkan. Dari uraian di atas dapat dijelaskan bahwa terdapat hubungan timbal balik yang saling menguntungkan, saling mendukung dan saling melengkapi antara karakter kepemimpinan dan kemampuan manajerial komandan satuan dalam melaksanakan pembinaan satuan. Hubungan antara karakter kepemimpinan dan kemampuan manajerial komandan satuan dalam pelaksanaan pembinaan satuan tidak dapat dipisahkan, karena merupakan satu kesatuan perangkat yang memiliki keterkaitan erat dan saling melengkapi antara satu dengan yang lain. Oleh karena itu karakter kepemimpinan dan kemampuan manajerial harus diimplementasikan secara

bersama-sama, saling mendukung dan saling melengkapi dalam pelaksanaan pembinaan satuan. Dengan demikian untuk menjadi seorang komandan satuan wajib memiliki karakter kepemimpinan yang baik serta kemampuan manajerial yang handal untuk mendukung tugas pembinaan satuan.

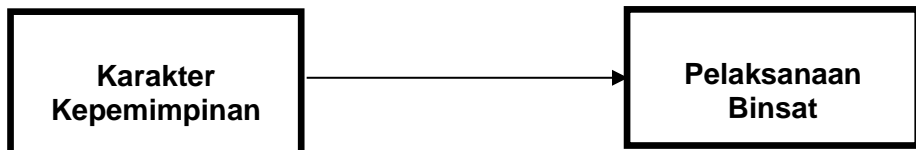
Dalam kaitan ini, dapat ditegaskan bahwa terdapat hubungan resiprokal antara karakter kepemimpinan dengan kemampuan manajerial dalam pelaksanaan pembinaan satuan, yang secara lebih detail akan dibuat gambar ilustrasi sebagai berikut :

- 1) Hubungan resiprokal antara Karakter Kepemimpinan dengan Kemampuan Manajerial.



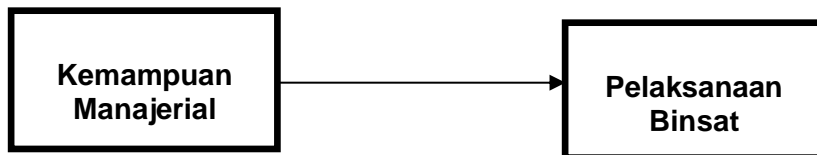
Penjelasan :

- a) Karakter Kepemimpinan mempengaruhi kemampuan manajerial; dan
 - b) Kemampuan manajerial mempengaruhi karakter kepemimpinan
- 2) Hubungan antara karakter kepemimpinan dengan pelaksanaan pembinaan satuan.



Penjelasan :

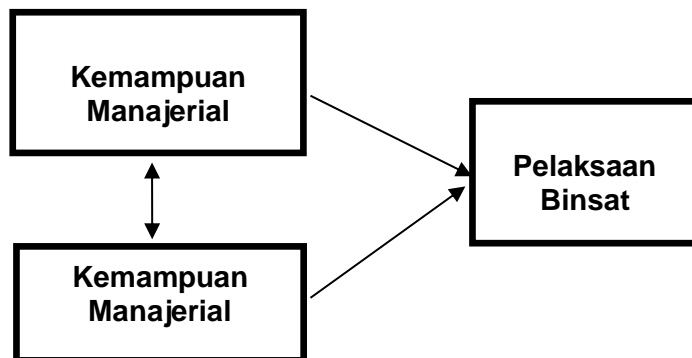
- a) Karakter Kepemimpinan mempengaruhi pelaksanaan pembinaan satuan.
- b) Baik Buruknya pelaksanaan pembinaan satuan dipengaruhi oleh karakter kepemimpinan
- 3) Hubungan resiprokal antara kemampuan manajerial dengan pelaksanaan pembinaan satuan.



Penjelasan :

- a) Kemampuan Manajerial mempengaruhi pelaksanaan pembinaan satuan; dan
- b) Baik Buruknya pelaksanaan pembinaan satuan dipengaruhi oleh kemampuan manajerial.
- 4) Hubungan antara karakter kepemimpinan dengan kemampuan manajerial dalam pelaksanaan pembinaan satuan

Variabel X



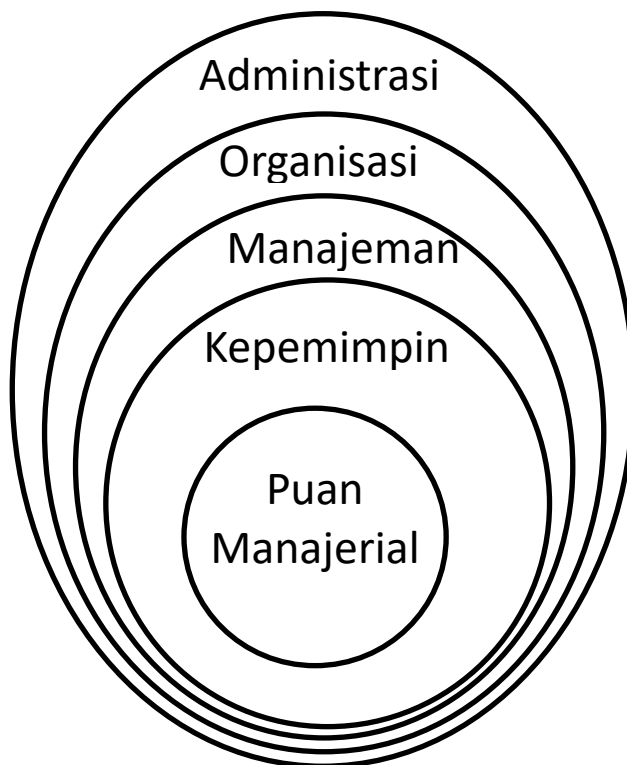
Variabel Z

Variabel Y

Penjelasan :

- a) Karakter Kepemimpinan mempengaruhi kemampuan manajerial, dan begitu pula sebaliknya, kemampuan manajerial mempengaruhi karakter kepemimpinan; dan
- b) Karakter kepemimpinan dan kemampuan manajerial mempengaruhi pelaksanaan pembinaan satuan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat sinkronisasi dan kesesuaian antar teori dan praktik tentang hubungan antara karakter kepemimpinan dengan kemampuan manajerial dalam pelaksanaan pembinaan satuan, yang dapat digambarkan sebagai berikut :



Berdasarkan gambar di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara administrasi, organisasi, manajemen, kepemimpinan, dan kemampuan manajerial, yang diuraikan sebagai berikut :

- 1) Dalam administrasi, terdapat yang namanya unsur organisasi.
- 2) Dalam organisasi, terdapat yang namanya unsur manajemen.
- 3) Dalam manajemen, terdapat yang namanya unsur kepemimpinan.
- 4) Dalam kepemimpinan, terdapat yang namanya unsur kemampuan manajerial, yang dalam bahasa lain dinamakan : Pengambilan Keputusan/*Decision Making Process/Biltus*.

Aplikasinya dalam kehidupan militer, khususnya TNI, utamanya TNI AD, adalah sebagai berikut :

- 1) Administrasi : Administrasi Militer.
- 2) Organisasi : Organisasi TNI.
- 3) Manajemen : Manajemen TNI AD.
- 4) Kepemimpinan :Kepemimpinan Satuan
- 5) Kemampuan Manajerial : Kemampuan Manajerial Dansat

Dengan kata lain, dapat ditegaskan bahwa seorang pemimpin TNI AD harus memiliki karakter kepemimpinan atau pemimpin yang berkarakter, sehingga akan mampu menerapkan kemampuan manajerial di satuannya masing-masing, yang pada gilirannya akan mendukung terwujudnya pembinaan satuan yang profesional, handal, dan bermoral.

Oleh karena itu, ukuran/indikator/penilaian keberhasilan kepemimpinan di satuan dapat dilihat apakah mampu mengaplikasikan kemampuan manajerialnya yang tercermin dalam pembinaan organisasi, pembinaan personil, pembinaan materiil, pembinaan piranti lunak, pembinaan latihan, dan pembinaan pangkalan.

Baik buruknya pembinaan organisasi, personil, materiil, pangkalan, piranti lunak, dan latihan, sangat ditentukan oleh kemampuan manajerial (baik dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian) dan karakter kepemimpinan (seperti sikap, pengetahuan, dan keterampilan).

BAB V

PENUTUP

17. **Kesimpulan.** Berdasarkan uraian dan pembahasan kajian tentang hubungan resiprokal antara karakter kepemimpinan dengan kemampuan manajerial dalam pelaksanaan pembinaan satuan dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan merupakan bagian terpenting dalam pembinaan Postur TNI AD untuk mewujudkan prajurit pejuang yang tangguh dan berkualitas serta memiliki kemampuan transformatif dalam menyikapi perubahan, sebagai upaya mendukung kesiapan TNI AD dalam menghadapi berbagai tantangan tugas guna terwujudnya pertahanan negara yang tangguh.
- b. Manajerial adalah sebuah ilmu dan seni dalam mengatur segala sesuatunya dengan benar, yaitu kemampuan untuk menggerakkan orang lain dalam memanfaatkan sumber-sumber yang ada untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.
- c. Kompleksitas dan tantangan tugas di lingkungan TNI AD saat ini mengharuskan para komandan satuan untuk dapat memiliki kompetensi ganda, yaitu sebagai pemimpin sekaligus manajer dalam pelaksanaan tugasnya, komandan satuan harus mampu memimpin anggotanya sekaligus menguasai fungsi manajerial dan prosedur administrasi satuan yang harus dipenuhi secara normatif.
- d. Kepemimpinan dan manajemen merupakan satu kesatuan dalam anatomi pembinaan satuan, selain kepemimpinan dalam penyelenggaraan pembinaan satuan juga dibutuhkan kemampuan manajerial yang diwujudkan melalui kegiatan administrasi dan pengelolaan sumber daya satuan.

e. Hubungan antara karakter kepemimpinan dan kemampuan manajerial komandan satuan merupakan hubungan timbal balik yang tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lain, karena merupakan satu kesatuan yang memiliki keterkaitan erat dan saling melengkapi dalam implementasi pelaksanaan pembinaan satuan.

18. **Saran.**

a. Tantangan keberhasilan tugas pembinaan satuan saat ini sangat dipengaruhi oleh perkembangan teknologi, sifat dan tingkah laku serta karakter para pemimpin, untuk itu disarankan agar pola pembinaan prajurit maupun komandan satuan jajaran TNI AD lebih dititikberatkan pada pembentukan karakter yang menjunjung tinggi nilai-nilai luhur bangsa Indonesia.

b. Di tengah perkembangan jaman yang selalu dinamis dan berubah secara cepat, maka disarankan agar organisasi TNI AD mampu bersifat fleksibel, luwes, dan selalu beradaptasi dengan perubahan sehingga menuntut diaplikasikannya *merit system* berbasis *asessment center* dalam pembinaan personil dimana personil yang cakap, kompeten, berintegritas, bermoral, visioner dan memiliki kemampuan menghadapi revolusi industri 4.0 yang diutamakan dalam menempati jabatan/posisi sebagai komandan satuan.

c. Agar diperoleh hasil yang maksimal dalam pelaksanaan pembinaan satuan, diperlukan komandan satuan yang memiliki karakter kepemimpinan yang kuat serta kemampuan manajerial yang baik, untuk itu disarankan agar dirumuskan standarisasi guna menentukan kompetensi layak atau tidaknya seorang prajurit menjabat sebagai komandan satuan dengan menetapkan standar kompetensi dasar (SKD) dan standar kompetensi bidang (SKB).

19. Demikian kajian ini disusun, dengan harapan semoga dapat dijadikan sebagai masukan serta sumbangan pemikiran baik bagi pimpinan TNI AD dalam menentukan kebijakan maupun bagi unsur pelaksana dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Bandung, Oktober 2020
Komandan Sekolah Staf dan Komando TNI AD,

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'A' followed by several loops and a long horizontal stroke.

Dr. Anton Nugroho, MMDS., M.A.
Mayor Jenderal TNI