

PERAN KEPEMIMPINAN DAN KEMAMPUAN MANAJERIAL PERWIRA DALAM MEWUJUDKAN PROFESIONALISME PRAJURIT TNI AD

Oleh Mayjen TNI Surawahadi, S.I.P., M.Si.



ABSTRAK

Dalam rangka mewujudkan misinya untuk menjaga kedaulatan dan keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) serta keselamatan bangsa, TNI terus berupaya menjadi profesional baik sebagai sebuah institusi ataupun sebagai individu seluruh prajuritnya. Hal ini sesuai dengan salah satu jati diri TNI adalah sebagai tentara profesional. Kinerja sebuah organisasi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dari pemimpin organisasi tersebut yang berujung pada profesionalisme anggotanya. Kepemimpinan didalam organisasi TNI AD sangat-sangat mempengaruhi kinerja prajurit di satuannya. saat ini pemimpin TNI AD diharapkan memiliki gaya kepemimpinan yang tidak hanya berpedoman dari 11 Asas Kepemimpinan TNI tetapi juga terus mengembangkan wawasannya. Dengan bertambahnya wawasan, nantinya akan disesuaikan dengan semakin kompleknya situasi dan kondisi satuan dan prajurit yang dihadapi sehingga diharapkan dapat berinovasi dan meningkatkan profesionalisme prajurit TNI AD. Penulis menyampaikan sebuah konsep baru yaitu manajemen operasi dimana seorang perwira tidak hanya berperan sebagai pemimpin di satuannya tetapi juga sebagai manajer. Dengan gaya kepemimpinan dan kemampuan manajerial yang baik diharapkan perwira TNI AD dapat mewujudkan profesionalisme prajurit di satuannya

Kata kunci : Profesionalisme, kepemimpinan, manajemen operasi

ABSTRACT

In order to achieve its mission to maintain the sovereignty and the integrity of NKRI also its safety, TNI always seek to become professional as an institution or individuals. This is aligned with one of the TNI identities as a professional soldier. Performance of an organization influenced by the leadership style of its leader which lead to the professionalism. Leadership in TNI AD really influence the soldiers' performances. Right now, the TNI AD leaders are expected to have leadership style which are not just guided by 11 TNI Leadership Principles, but also develop their insights. As the insights added, will be adjusted later on according to more complex situation and condition of the units and soldiers therefore the officers will innovate and enhance the soldiers' professionalism. Writer address a new concept called operational management where an officer not just play the role as a leader in their units but also a manager. With good leadership style and managerial capabilities, the TNI AD officers are expected to achieve the soldiers professionalism.

Keywords: Professionalism, leadership, operational management

1. Pendahuluan

Menurut **Kartini Kartono (1994 . 33)**, pemimpin memiliki definisi seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan dan kelebihan disatu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Sebagai sebuah institusi atau organisasi, TNI tentu saja memiliki pemimpin yang akan mewarnai dan membawa organisasi ini melaksanakan tugas pokoknya dengan menggunakan 11 Asas Kepimpinan sebagai pedoman. Sebagai seorang perwira, pemimpin dalam TNI juga mempunyai tanggung jawab untuk terus belajar dan mencari tahu sumber-sumber tentang kepemimpinan lainnya untuk menambah wawasan dan juga pengetahuan khususnya dalam bidang kepemimpinan.

Dalam rangka mewujudkan misinya untuk menjaga kedaulatan dan keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) serta keselamatan bangsa, TNI terus berupaya menjadi profesional baik sebagai sebuah institusi ataupun sebagai individu seluruh prajuritnya. Hal ini sesuai dengan salah satu jati diri TNI adalah sebagai tentara profesional, yaitu tentara yang terlatih, terdidik, diperlengkapi secara baik, tidak berpolitik praktis, tidak berbisnis, dan dijamin kesejahteraannya, serta mengikuti kebijakan politik negara yang menganut prinsip demokrasi, supremasi sipil, hak asasi manusia, ketentuan hukum nasional, dan hukum internasional yang telah diratifikasi¹.

Profesionalisme adalah mutu, kualitas, dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu

profesi atau orang yang profesional². Kinerja sebuah organisasi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dari pemimpin organisasi tersebut yang berujung pada profesionalisme anggotanya. Beberapa penelitian telah membuktikan bagaimana peran kepemimpinan dan kinerja ataupun profesionalisme pegawai menunjukkan hubungan yang cukup kuat dan signifikan. Selanjutnya apabila kita berbicara tentang kepemimpinan, yaitu proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi³.

Kepemimpinan didalam organisasi TNI AD sangat-sangat mempengaruhi kinerja prajurit di satuannya. Sudah banyak bukti nyata, tidak hanya dalam bidang pembinaan satuan tetapi sampai ke tingkat hasil lomba Peleton Tangkas bagaimana peran seorang pemimpin melalui gaya kepemimpinannya sangat-sangat mempengaruhi kinerja satuan yang berujung prestasi yang membanggakan satuan. Kinerja prajurit yang baik sedikit banyak nantinya akan menunjukkan tingkat profesionalisme satuan tersebut.

Oleh karena itu, saat ini pemimpin TNI AD diharapkan memiliki gaya kepemimpinan yang tidak hanya berpedoman dari 11 Asas Kepimpinan TNI tetapi juga terus mengembangkan wawasannya dengan membaca literatur-literatur baik dalam maupun luar negeri khususnya biografi-biografi pemimpin militer maupun non-militer. Tidak hanya itu, pemimpin TNI AD juga diharapkan adaptif dengan semakin berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin cepat saat ini. Dengan bertambahnya wawasan, nantinya

¹ Undang-Undang RI no.34 tahun 2004 tentang Tentara Nasional Indonesia pasal 2

² Kamus Besar Bahasa Indonesia, <http://kbbi.web.id/profesionalisme>. Diakses Sabtu 27 Februari 2017.

³ Kepemimpinan, <http://id.wikipedia.org/wiki/kepemimpinan>. Diakses Sabtu 27 Februari 2017.

akan disesuaikan dengan semakin kompleksnya situasi dan kondisi satuan dan prajurit yang dihadapi sehingga diharapkan dapat berinovasi dan meningkatkan profesionalisme prajurit TNI AD. Untuk itu sebagai seorang pemimpin, maka perwira TNI AD diharapkan dapat menghasilkan konsep-konsep baru untuk menjawab tantangan perkembangan jaman serta ilmu pengetahuan dan teknologi.

Konsep baru yang akan disampaikan adalah manajemen operasi dimana seorang perwira tidak hanya berperan sebagai pemimpin di satuannya tetapi juga sebagai manajer. Dengan gaya kepemimpinan dan kemampuan manajerial yang baik diharapkan perwira TNI AD dapat mewujudkan profesionalisme prajurit di satuannya.

2. Tinjauan Pustaka

Guna mendukung tulisan yang berjudul “Peran Kepemimpinan dalam Mewujudkan Profesionalisme Prajurit TNI AD”, maka penulis melakukan tinjauan pustaka terhadap penelitian-penelitian terlebih dahulu yang memiliki kemiripan dengan tema peneliti dan juga sumber-sumber lainnya yang dijadikan sebagai referensi penulisan penelitian.

a. Penelitian Darmansyah. Salah satu contoh penelitian terdahulu yang melihat hubungan antara kepemimpinan dan profesionalisme dilakukan oleh Darmansyah yang merupakan mahasiswa program pascasarjana Universitas Negeri Semarang dengan judul Tesis “Kontribusi Profesionalisme Guru dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kabupaten Brebes”. Darmansyah

menyatakan bahwa profesionalisme guru dan kepemimpinan kepala sekolah merupakan aspek penting dalam meningkatkan kinerja mengajar guru. Hal ini dibuktikan dengan kesimpulan penelitian yang menyatakan bahwa ada kontribusi yang signifikan dari kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP di Negeri Kabupaten Brebes ($p=0,0000$) dan koefisien determinasi partial sebesar 25,0%, yang berarti bahwa tinggi rendahnya kepemimpinan kepala sekolah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap tinggi rendahnya kinerja guru SMP Negeri di Kabupaten Brebes. Semakin tinggi kepemimpinan kepala sekolah, maka akan dapat meningkatkan kinerja guru SMP Negeri di Kabupaten Brebes dan sebaliknya jika kepemimpinan kepala sekolah rendah, maka kinerja guru SMP Negeri di Kabupaten Brebes juga akan rendah pula.

b. Penelitian terdahulu yang kedua dilakukan oleh Arief Dwi Sulistya yang merupakan mahasiswa program pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang dengan judul Tesis “Profesionalisme Aparatur Pemerintah (Studi Kasus Responsifitas dan Inovasi Aparatur di Kecamatan Sumber Kabupaten Rembang)”. Arief menyatakan bahwa profesionalisme aparatur pemerintah Kecamatan Sumber Kabupaten Rembang secara umum masih rendah dipengaruhi salah satunya oleh kepemimpinan di organisasi tersebut. Di Kecamatan Sumber Kabupaten Rembang, peran pemimpin belum mampu memainkan peran ideal dan langkah-langkah

konkrit pemimpin dalam menciptakan iklim demokrasi dimana bawahan disertakan dalam setiap pengambilan kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja organisasi serta membangun komunikasi dua arah dalam setiap kegiatan akan membuat bawahan merasakan diri mereka adalah bagian dari organisasi. Bawahan cenderung menjadi pelaksana saja dalam setiap kegiatan yang diinstruksikan oleh atasan dan bekerja berdasarkan apa yang telah ditetapkan dalam peraturan. Sikap pemimpin untuk menumbuhkan jiwa responsive dan inovatif belum terwujud akibatnya bawahan enggan dan tidak berani bertindak diluar ketentuan dan perintah atasan.

Dari kedua penelitian terdahulu diatas, dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa betapa besar peran kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja dan profesionalisme anggota dan juga satuan. Terlebih di dalam institusi TNI AD khususnya satuan operasional tentunya sosok pemimpin akan sangat memberikan warna dan arah sejauh mana terwujudnya prajurit yang profesional.

3. Profesionalisme.

Profesionalisme menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah mutu, kualitas, dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi atau orang yang profesional. Soedijarto (1990:57) mendefinisikan profesionalisme sebagai perangkat atribut-atribut yang diperlukan guna menunjang suatu tugas agar sesuai dengan standar kerja yang diinginkan. Dari pendapat ini, sebutan standar kerja merupakan faktor pengukuran atas bekerjanya seorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas. Sementara itu Philips (1991:43) memberikan definisi profesionalisme

sebagai individu yang bekerja sesuai dengan standar moral dan etika yang ditentukan oleh pekerjaan tersebut

Berdasarkan kedua pendapat diatas, terdapat sejumlah faktor dominan dalam mempersoalkan profesionalisme dikalangan pegawai. Pertama, kapasitas intelektual pegawai yang relevan dengan jenis dan sifat pekerjaannya. Kapasitas intelektual ini tentu berhubungan dengan jenis dan tingkat pendidikan yang menjadi karakteristik pengetahuan dan keahlian seseorang dalam bekerja. Kedua, standar kerja yang sekurang-kurangnya mencakup prosedur, tata cara dan hasil akhir pekerjaan. Ketiga, standar moral dan etika dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Hal ketiga inilah yang sulit dirumuskan dan dinyatakan secara utuh, karena proses aktualisasinya tidak hanya ditentukan oleh sifat dan watak seseorang, tetapi ditentukan juga oleh system nilai yang berlaku dalam suatu lingkungan kerja. Sebagai contoh, seseorang yang berwatak jujur dapat berubah menjadi pribadi yang korup, karena system nilai yang berlaku di lingkungan kerjanya memang system nilai yang korup⁴.

4. Kepemimpinan.

Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi pegawainya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Robbins, 2006). Kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk melakukan apa yang diinginkan oleh seorang pemimpin (Siagian, 2002). Selain itu kepemimpinan diartikan juga sebagai proses mempengaruhi orang lain agar dapat

⁴ Pengertian Profesionalisme, <http://tesisdesertasi.blogspot.co.id/2010/03/pengertian-profesionalisme.html>. Diakses Sabtu 27 Mei 2017.

memahami pelaksanaan tugas yang baik dan proses untuk memfasilitasi pegawainya dalam mencapai tujuan yang ditetapkan (Yukl, 2005). Penjelasan di atas lebih menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan proses yang lebih ditekankan pada hubungan antara pemimpin dan orang yang dipimpin.

Peranan kepemimpinan ada tiga bentuk yakni peranan yang bersifat interpersonal, informasional dan peran dalam pengambilan keputusan. Adapun hal tersebut dijelaskan sebagai berikut (Siagian 2002).

- a. Peranan yang bersifat interpersonal berarti pemimpin dalam organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi. Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk memberikan motivasi dan arahan kepada pegawainya dan seorang pemimpin memiliki peran sebagai penghubung.
- b. Peranan yang bersifat informasional menunjukkan bahwa pemimpin dalam organisasi memiliki peran dalam memberi, menerima dan menganalisa informasi.
- c. Peran pemimpin dalam pengambilan keputusan berarti bahwa pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi dalam mengembangkan inovasi, mengambil peluang dan bernegosiasi serta menjalankan usaha secara konsisten.

Berbicara tentang kepemimpinan TNI sebagai institusi, 11 asas Kepemimpinan TNI adalah pedoman yang diajarkan dan dipergunakan oleh perwira-perwira TNI AD dalam penugasan baik di *homebase* maupun medan operasi. Isi dari 11 Asas kepemimpinan TNI adalah:

- a. Taqwa, yang berarti sebagai prajurit yang beragama, setiap pemimpin harus selalu beriman dan taat kepada Tuhan YME.
- b. Ing Ngarsa Sung Tulada, yang berarti setiap pemimpin berada di depan yang harus menjadi suri tauladan dan dapat memberi contoh kepada anggotanya. Oleh karena itu seorang pemimpin harus memiliki kelebihan dalam pengetahuan maupun keterampilan. Selain itu pemimpin harus penuh inisiatif, tangguh, dan ulet dalam menghadapi setiap permasalahan.
- c. Ing Madya Mangun Karsa, yang berarti setiap pemimpin mampu berada di tengah-tengah anggotanya untuk menggugah semangat.
- d. Tut Wuri Handayani, yang berarti setiap pemimpin bisa berada di belakang untuk mempengaruhi dan memberi dorongan kepada anggotanya sehingga menjadi lebih baik.
- e. Waspada Purba Wisesa, yang berarti setiap pemimpin selalu waspada dalam menghadapi permasalahan dan mampu melaksanakan pengawasan dan koreksi terhadap anggotanya.
- f. Ambeg Parama Arta, yang berarti setiap pemimpin mampu menentukan dan memilih dengan tepat hal atau permasalahan mana yang harus didahulukan atau diprioritaskan.
- g. Prasaja, yang berarti setiap pemimpin memiliki pembawaan dan tingkah laku yang sederhana dan tidak berlebih-lebihan.
- h. Satya, yang berarti setiap pemimpin harus memiliki sikap loyalitas yang tinggi kepada atasannya, kepada yang

rekannya dan juga kepada anggota yang dipimpin.

l. Gemi Nastiti, yang berarti setiap pemimpin harus memiliki kesadaran dan kemampuan tinggi, sehingga secara tepat dapat membatasi setiap pengeluaran dan penggunaan segala sesuatu secara berdaya guna.

j. Belaka, yang berarti setiap pemimpin harus memiliki keberanian untuk mempertanggung-jawabkan setiap keputusan, tindakan, langkah dan ucapannya.

k. Legawa, yang berarti setiap pemimpin harus memiliki kesadaran, kemauan, kerelaan, dan keikhlasan yang tinggi untuk pada saatnya menyerahkan tanggungjawab dan jabatannya kepada generasi penerusnya.

11 Asas kepemimpinan TNI diatas nantinya akan membentuk karakter dan gaya kepemimpinan perwira yang sesuai dengan jati diri TNI baik sebagai tentara rakyat, tentara pejuang, tentara nasional dan juga tentara profesional. Akan tetapi untuk membentuk prajurit TNI AD yang profesional, diperlukan juga karakter-karakter lainnya serta peran pemimpin khususnya bagaimana cara membina satuan dan prajurit secara perorangan. Tidak sedikit gaya kepemimpinan di dunia ini yang dapat melengkapi kepemimpinan perwira TNI AD, diantaranya adalah ilmu-ilmu kepemimpinan yang berasal dari militer negara lain diantaranya adalah Tiongkok. Di dalam bukunya *the Art of Tactics*, Strategi meraih kemenangan Wu Zi, seorang kartunis modern di Tiongkok yaitu Wang Xuanming memperkenalkan karya-karya militer Tiongkok klasik kepada pembaca modern. Di dalam buku ini, Wu Xuanming

membahas peran seorang pemimpin yang diilustrasikan oleh seorang Jenderal dalam satu bab khusus yang berjudul “Lima Hal yang harus diperhatikan seorang Jenderal”. Kelima hal ini adalah peraturan, persiapan, komitmen, kehati-hatian dan penyederhanaan. (2004:98):

a. Peraturan, maksudnya bagaimana memerintah massa dengan cara yang banyak seperti mengendalikan orang banyak. Untuk mengendalikan sebuah organisasi khususnya TNI yang merupakan sebuah institusi militer, peraturan merupakan sebuah koridor dalam rangka mencapai tujuan pokok sesuai visi dan misi yang sudah ditetapkan. Tanpa adanya peraturan maka institusi TNI akan berjalan tanpa arah. Institusi besar dan kental dengan kedisiplinan seperti TNI dibangun dengan infrastruktur yang jelas, tegas, mengikat dan konsisten. Jadi aturan, peraturan dan prosedur dibuat untuk dipatuhi agar kehidupan berorganisasi menjadi lebih konsisten di dalam kepastian dan ketegasan. Aturan dan peraturan bukanlah tanda ketidakpercayaan, tetapi merupakan tanda kepastian dan ketegasan, untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan nilai dan prinsip yang dimiliki organisasi.

b. Persiapan, maksudnya berbaris ke luar pintu gerbang kota seolah-olah menyambut musuh. Di setiap pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh TNI, selalu memiliki tahap-tahap Perencanaan, Persiapan, Pelaksanaan dan Pengakhiran. Tahap persiapan sendiri dilaksanakan untuk menyempurnakan perencanaan yang telah dilaksanakan sebelumnya. Pada umumnya dilaksanakan kegiatan

penyiapan sarana dan prasarana, penyiapan perangkat kelengkapan, pelaksanaan briefing sebelum pelaksanaan kegiatan. Keberhasilan tergantung pada persiapan sebelumnya dan tanpa persiapan pasti akan terjadi kegagalan (Konfusius).

c. Komitmen, maksudnya terjun ke dalam pertempuran tanpa tanggung-tanggung. Komitmen dalam hal ini adalah bagaimana seorang pemimpin juga bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan visi dan misi organisasi karena merasa menjadi bagian dari organisasi tersebut. Tanpa sebuah komitmen, mustahil seorang pemimpin dapat membawa sebuah organisasi mencapai visi yang diharapkan. Komitmen seorang pemimpin nantinya akan berpengaruh langsung terhadap komitmen anggotanya yang dapat melihat secara langsung bagaimana pemimpin memosisikan kinerjanya untuk satuan.

d. Kehati-hatian, maksudnya bahkan setelah menaklukkan pun, seorang pemimpin memelihara kendali serta sikap seolah-olah baru memasuki suatu pertempuran. Yang dimaksud dengan kehati-hatian disini adalah bagaimana seorang pemimpin tidak boleh gegabah dan merasa tugas yang dilaksanakan sudah biasa dilakukan. Tidak jarang kegagalan dalam tugas diakibatkan prajurit yang merasa hal tersebut sudah biasa dilakukan sehingga tidak dilaksanakan sesuai dengan tahap dan prosedur yang benar.

e. Penyederhanaan, maksudnya bahwa hendaknya undang-undang serta perintah-perintah itu dijadikan seminimal

mungkin dan tidak melecehkan. Di era kemajuan ilmu pengetahuan serta teknologi saat ini, tidak jarang seorang pemimpin menggunakan bahasa-bahasa yang tidak lazim digunakan oleh prajurit hanya untuk dianggap memiliki pengetahuan dan wawasan yang lebih tinggi. Akan tetapi dengan tidak dimengertinya bahasa-bahasa tersebut apalagi tidak diikuti dengan penjelasan yang gamblang, maka tujuan yang diinginkan tidak akan tercapai karena prajurit tidak mengerti apa yang menjadi sasaran dan tujuan tersebut. Sebagai contoh misalnya Panglima TNI menyampaikan ceramah kepada seluruh komandan satuan TNI terkait *proxy war*. Saat Dansat tersebut kembali ke satuannya, diperlukan penjelasan yang lebih gamblang dengan bahasa yang lebih sederhana untuk menjelaskan apa itu *proxy war* kepada seluruh prajurit. Bagaimana dampak dan efek terhadap TNI dan apa yang perlu dilakukan oleh setiap prajurit dalam menghadapi *proxy war* itu sendiri.

5. Pemimpin Nasional yang berhasil mewujudkan profesionalisme satuannya.

a. **Bapak Ignasius Jonan, Menteri ESDM Republik Indonesia.** Salah satu dari pemimpin nasional yang berhasil mewujudkan profesionalisme satuan dan juga anggotanya adalah Bapak Ignasius Jonan. Beliau adalah salah satu contoh nyata pemimpin yang mempedomani Ing Ngarsa Sung Tulada adalah Bapak Ignasius Jonan, saat menjabat Direktur Utama PT Kereta Api Indonesia (KAI). Selama hampir enam tahun menjabat, beliau mengubah wajah KAI menjadi transportasi umum yang lebih berkelas. PT KAI yang pada

tahun 2008 mencatat kerugian sebesar Rp. 83,5 miliar berubah menjadi institusi yang meraup laba sebesar Rp. 560,5 miliar pada tahun 2013⁵. Untuk mengubah mental dan kultur itu, Jonan memposisikan dan menyediakan diri sebagai *role model*. Dia tidak hanya berbicara tetapi juga melakukan apa yang dia omongkan. *Walk the talk*. Dia blusukan dari satu stasiun ke stasiun yang lain, dari satu Daop dan Divre ke Daop dan Divre lain untuk melihat, mendengar, memberi arahan, dan memberi contoh bagaimana mengimplementasikannya. “Semua yang saya omongkan sudah saya kerjakan,” kata Jonan⁶. Jonan rela turun ke bawah, memeriksa tiket penumpang, bahkan hingga tertidur di bangku penumpang kereta karena 15 hari tidak pulang untuk mengawasi mudik lebaran.

Perubahan-perubahan yang dilakukan perusahaan PT Kereta Api Indonesia (Persero) pada dasarnya mengalami perubahan yang cukup baik, boleh dikatakan perusahaan mengalami transformasi. Seperti kita lihat perubahan-perubahan di PT KAI yang cukup bagus ini terlihat dari kepercayaan masyarakat yang masih menggunakan jasa transportasi kereta api sampai saat ini, melihat pada saat ini persaingan di bidang jasa transportasi cukup tinggi. Selain itu, PT KAI mampu menata ulang perusahaan, baik dari segi pelayanan, manajerial perusahaan, kenyamanan penumpang, penertiban didalam kereta, dan lain sebagainya. Sehingga boleh dikatakan perubahan

yang dilakukan PT KAI terbilang berhasil, serta keberhasilan PT KAI tidak terlepas dari sosok Direktur Utama PT KAI Ignasius Jonan yang selalu memberikan pembinaan mengenai tata kelola perusahaan kepada para pejabat internal perusahaan, selain itu Ignasius Jonan berani melakukan gebrakan-gebrakan untuk meningkatkan kualitas perusahaan. Disinilah dapat kita lihat bagaimana komitmen seorang Ignasius Jonan dengan gaya kepemimpinannya berkeinginan untuk mengubah organisasi yang dipimpinnya menjadi lebih profesional.

Tidak hanya menjadikan kepemimpinan yang Ing Ngarso Sung Tulodo, atau lebih dikenal dengan *Lead by example* atau memimpin dengan menjadi contoh, Bapak Ignasius Jonan juga menerapkan peraturan ketat baik untuk karyawan PT KAI ataupun rekanan yang berada di stasiun. Dari sisi pelayanan, Jonan juga memberantas praktik percaloan dengan sistem *boarding pass* dan penjualan tiket secara *online* serta melalui toko ritel yang bekerjasama dengan KAI. Fasilitas umum seperti toilet gratis dan ruang menyusui pun dibangun di stasiun. Semua kereta pun dilengkapi dengan penyejuk udara (AC) dan larangan merokok bagi setiap penumpang. Sampai dengan tahun 2014 saja tercatat sudah 200 orang pegawai KAI yang pensiun dini dan diberhentikan karena malas.

b. **Alm. Jenderal TNI Purn. M. Jusuf.** Jenderal TNI Purn M. Jusuf merupakan seorang prajurit sejati dan memiliki karir yang cemerlang di dalam institusi TNI khususnya saat berhasil menumpas pemberontakan Andi Azis di Sulawesi Selatan. Beliau juga merupakan salah

⁵ Ignasius Jonan. http://id.wikipedia.org/wiki/ignatius_Jonan#Karier_sebagai_Dirut_PT_KAI. Diakses Sabtu 27 Mei 2017.

⁶ Hadi M. Djuraid. *Jonan dan Evolusi Kereta Api Indonesia*, PT Temprina, (September, 2013), h.304.

satu dari tiga orang jenderal yang menemui Presiden Soekarno di Istana Bogor, yang berperan di balik lahirnya Supersemar. Saat menjabat Menhankam/Panglima ABRI, beliau mempunyai kebiasaan untuk mengunjungi prajuritnya secara langsung di lapangan termasuk keluarga prajurit di asrama-asrama. Mengunjungi prajurit dan keluarganya jauh lebih penting baginya dari pada berlama-lama duduk di kantor. Bahkan beliau tidak ragu untuk melompati parit dan menyeruak dari balik jemuran kain di asrama untuk menyapa keluarga prajurit dengan jiwa kebakakan dan penuh rasa kekeluargaan.

Dia pun memberi perhatian besar untuk meningkatkan kesejahteraan prajurit dan keluarganya. Prinsip dasarnya, untuk membangun tentara profesional harus dibarengi dengan peningkatan kesejahteraan prajurit. Banyak asrama yang dibangun dan direhabilitasi. Begitu pula kebutuhan pokok diupayakan pengadaannya. Perhatiannya kepada keluarga prajurit telah menempatkannya menjadi panglima paling disegani dan dicintai. Ini merupakan penerapan asas Ing Madyo Mangun Karso dimana seorang pemimpin tidak ragu untuk berada di tengah-tengah prajuritnya untuk mengetahui kondisi dan moril serta apa saja yang diperlukan oleh prajurit.

6. Konsep untuk mewujudkan profesionalisme prajurit TNI AD.

Selain gaya dan peran kepemimpinan yang harus dimiliki seorang pemimpin, satu hal lagi yang esensial untuk mewujudkan profesionalisme prajurit TNI AD adalah

kemampuan seorang perwira untuk membuat konsep-konsep baru. Seiring berkembangnya zaman yang diikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, maka TNI AD memerlukan perwira-perwira yang dapat berpikir untuk menghasilkan konsep-konsep baru demi meningkatkan profesionalisme satuan dan prajuritnya. Perwira TNI AD yang berada di dalam satuannya tidak hanya menjadi pemimpin tetapi juga menjadi manajer agar dapat mencapai tujuan yang menjadi tugas pokoknya.

Secara umum pengertian manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen memiliki kegiatan memimpin, mengatur, mengelola, mengendalikan, dan mengembangkan. Penguasaan ilmu manajemen sangat diperlukan dan mendukung para pejabat staf operasi satuan militer, dalam rangka *me-manage* atau mengelola sebuah kegiatan satuan dari level latihan sampai dengan level operasi tempur, baik satuan tempur ataupun satuan kowil. Manajemen operasi terdiri dari tujuh (7) langkah, yaitu: Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Anggaran (*Budgeting*), Penggerakan/ Pengkomandoan (*Command*), Pengendalian/Pengawasan (*Control*), Pengambilan Keputusan (*Deciding*) dan yang terakhir adalah Laporan (*Reporting*).

a. **Perencanaan (*Planning*).** Adalah langkah untuk mengembangkan strategi-strategi termasuk didalamnya adalah menguraikan tugas-tugas dalam rangka memecahkan permasalahan dan

tugas pokok sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Adapun langkah perencanaan dilaksanakan dengan:

- Menyusun rencana (membuat perkiraan, konsep operasi serta rencana anggaran).
- Melaksanakan proses perencanaan (menganalisa keadaan, penentuan dan penilaian pemilihan langkah, pengembangan sesuai dengan prosedur, penentuan sasaran, penentuan dan rencana peninjauan daerah operasi serta pengembangan rencana sesuai dengan daerah operasi).
- Membentuk rencana (sesuai dengan organisasi dan merencanakan dalam bentuk tersendiri).
- Syarat-syarat sebuah rencana operasi (harus mencapai tujuan, rasional sesuai fakta, sederhana dan jelas, kenyal dan dinamis, seimbang dan stabilitas antar unsur serta membuat rencana pelaksanaan).
- Rencana operasi (rencana pengorganisasian, rencana peninjauan medan, rencana kebutuhan alat perlengkapan/dukungan serta rencana koordinasi).

b. Pengorganisasian (*Organizing*).

Adalah langkah untuk mengatur dan melibatkan struktur-struktur didalam satuan sesuai dengan rantai komando serta mengalokasikan sumber daya manusia (prajurit) sehingga menjamin pencapaian tugas pokok. Adapun langkah pengorganisasian dilaksanakan dengan:

- Proses pengorganisasian (penentuan kegiatan/tugas pokok, membuat

struktur dan penempatan sumber daya sesuai dengan fungsi).

- Faktor-faktor yang membatasi (personel, alat peralatan dan fungsi/tugas pokok).
- Prinsip organisasi (tujuan, tanggung jawab, kerjasama, kesatuan komando, rentang kendali, pembagian tugas dan pelimpahan wewenang).
- Sifat organisasi (kemampuan melaksanakan tugas organisasi serta kenyal dan sederhana).
- Kegiatan pengorganisasian (OMP dan OMSP).

c. Anggaran (*Budgeting*). Adalah langkah untuk mempersiapkan dan menentukan bagaimana satuan akan mengukur kebutuhan sumber dayanya serta menggunakan dana yang tersedia dalam rangka mendukung kegiatan kesiapan dan pelaksanaan operasi. Adapun tipe-tipe anggaran:

- Terpusat.
- Insidentil.
- Dukungan bekal operasi.
- Melaksanakan tugas secara mandiri.
- Sesuai dukungan komando atas.

d. Penggerakan/Pengkomandoan (*Command*).

Adalah langkah untuk menggerakkan dan memimpin sebuah satuan melalui sebuah visi yang dipikirkan secara matang sehingga dapat berjalan secara efektif. Adapun langkah penggerakan/pengkomandoan dengan:

- Proses gerakan (menentukan luas komando, memilih metode komunikasi, memotivasi tenaga dan pengawasan komando).

- Melaksanakan prinsip-prinsip (kesanggupan dan kesediaan, hasil guna, koordinasi dan selaras mencapai tujuan).
- Melaksanakan motif dan tindakan (partisipasi aktif, organisasi dengan informasi, pernyataan/ pengakuan, pelimpahan wewenang dan timbal balik).
- Melaksanakan koordinasi dan komando (menghilangkan titik pertentangan serta mengembangkan prakarsa dan improvisasi).
- Kegiatan penggerakan (sebelum berangkat operasi, selama pergeseran pasukan, setelah di daerah operasi, saat pelaksanaan operasi serta selesai melaksanakan gerakan pasukan)

e. **Pengendalian/Pengawasan (*Control*)**. Adalah langkah untuk memastikan kegiatan-kegiatan dalam sebuah satuan terlaksana sesuai dengan rencana. Adapun langkah pengendalian/pengawasan dengan:

- Menggunakan kegiatan pengendalian secara efektif dengan menggunakan karakteristik pengendalian.
 - Melakukan proses pengendalian (menentukan standar, melaksanakan pemeriksaan, melaksanakan perbandingan dan melaksanakan tindakan perbaikan).
 - Menggunakan syarat dan sifat (sesuai hakekat kegiatan, kenyal, refleksi pola tugas satuan, mudah dimengerti dan melaksanakan tindakan perbaikan).
 - Pedoman pengendalian operasi (dilakukan setiap saat dan melalui garis komando).
- f. **Pengambilan Keputusan (*Deciding*)**. Adalah langkah untuk menentukan satu diantara beberapa alternatif cara bertindak dalam rangka menyelesaikan sebuah permasalahan-nya sehingga dapat mencapai tugas pokok. Keputusan ini diambil setelah melalui beberapa perhitungan dan pertimbangan alternatif. Sebelum pilihan dijatuhkan, ada beberapa tahap yang mungkin akan dilalui oleh pembuat keputusan. Tahapan tersebut bisa saja meliputi identifikasi masalah utama, menyusun alternatif yang akan dipilih dan sampai pada pengambilan keputusan yang terbaik. Adapun pengambilan keputusan dilakukan terhadap:
- Permasalahan yang bersifat rutin dan setiap saat muncul kembali.
 - Permasalahan yang datang tidak tentu/insidental.
 - Permasalahan yang bersifat sederhana.
 - Permasalahan yang bersifat sedang.
 - Permasalahan yang bersifat kompleks.
- g. **Laporan (*Reporting*)**. Adalah langkah untuk memberikan informasi tentang hasil yang diperoleh dari sebuah kegiatan, latihan ataupun operasi dalam bentuk tertulis maupun lisan melalui paparan. Pelaporan dilaksanakan dengan maksud sebagai bukti pelaksanaan kegiatan, alat kendali dan juga alat kontrol yang bertujuan sebagai

bahan pertimbangan pimpinan, sarana penyampaian serta bahan evaluasi. Adapun laporan yang baik sebaiknya:

- Benar.
- Jelas dan cermat.
- Harus lengkap.
- Harus tepat.
- Tepat pada waktunya.
- Sesuai dengan tempat penerimaannya.

7. Penutup. Kinerja satuan TNI AD dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dari perwira yang menjadi pemimpin di satuan tersebut yang berujung pada profesionalisme anggotanya. Tidak hanya berpedoman pada 11 asas kepemimpinan TNI, seorang perwira TNI AD juga harus mengetahui dan dapat menerapkan lima hal yang perlu diperhatikan seorang pemimpin militer, yaitu: peraturan, persiapan, komitmen, kehati-hatian dan penyederhanaan.

11 Asas kepemimpinan TNI nantinya dapat membuat seorang perwira TNI AD memimpin dengan menjadi dan memberikan contoh (*lead by example*) sehingga menjadi dihormati, disegani, ditauladani serta dipercaya anggotanya untuk nantinya dapat dijadikan contoh saat mereka berinteraksi dengan masyarakat umum. Tidak hanya untuk dihormati dan disegani, memimpin

dengan pedoman 11 Asas Kepemimpinan TNI dapat menjadikan seluruh prajurit hidup bersahaja, menghargai orang lain, mengenal diri dan pekerja keras. Dengan mendorong saat berada di belakang (Tut Wuri Handayani), seorang perwira TNI AD akan mengajak seluruh prajuritnya untuk terus belajar dan mengembangkan diri menyesuaikan perkembangan zaman, ilmu pengetahuan dan teknologi. Kemudian komitmen yang tinggi terhadap satuan yang diperlihatkan oleh perwira TNI AD akan memberikan gambaran kepada seluruh prajurit apa itu loyalitas, kemudian bagaimana visi dan misi serta penerapannya yang berujung kepada kebanggaan terhadap satuannya.

Satu hal esensial terakhir adalah dalam rangka mewujudkan profesionalisme prajurit TNI AD, seorang perwira TNI AD perlu memiliki kemampuan untuk membuat konsep-konsep baru. Seiring berkembangnya zaman yang diikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, maka TNI AD memerlukan perwira-perwira yang dapat berpikir untuk menghasilkan konsep-konsep baru demi meningkatkan profesionalisme satuan dan prajuritnya. Perwira TNI AD yang berada di dalam satuannya tidak hanya menjadi pemimpin tetapi juga menjadi manajer agar dapat mencapai tujuan yang menjadi tugas pokoknya.

DAFTAR PUSTAKA

- Djuraid, Hadi M. *Jonan dan Evolusi Kereta Api Indonesia*, PT Temprina, (September, 2013), h.304.
- Ignasius Jonan. https://id.wikipedia.org/wiki/Ignasius_Jonan#Karier_sebagai_Dirut_PT_KAI. Diakses Sabtu 27 Mei 2017.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia, <http://kbbi.web.id/profesionalisme>. Diakses Sabtu 27 Februari 2017
- Kepemimpinan, <https://id.wikipedia.org/wiki/Kepemimpinan>. Diakses Sabtu 27 Februari 2017.
- Pengertian Profesionalisme, http://tesisdisertasi.blogspot.co.id/2010/03/pengertian_profesionalisme.html. Diakses Sabtu 27 Mei 2017.
- UU RI No. 34 tahun 2004 tentang Tentara Nasional Indonesia. Pasal 2.

BIODATA PENULIS



Mayjen TNI Surawahadi, S.I.P., M.Si, lahir Indramayu pada tanggal 26 Maret 1963. Pendidikan Umum: SMA tahun 1982, Dikmil: Akmil 1985; Seskoad 1998; Sesko TNI tahun 2008 dan Lemhanas RI-L Tahun 2013; jabatan yang pernah dijabat; Pamen Kostrad (Tugas LN) (2009), Paban IV/Siapsat Sopsad (2011), Danrem 062/TN Dam III/SLW (2012), Pamen Denma Mabesad (Dik Lemhanas) (2013), Dirbinjianbang Seskoad (2014), Dirlat Kodiklat TNI (2014), Ir Kodiklat TNI (2016), Danpussenif Kodiklat TNI AD (2016 s.d. sekarang).