

# IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN LAPANGAN YANG PARTISIPASIF GUNA MEWUJUDKAN PRAJURIT YANG HEBAT DAN PROFESIONAL

Oleh : Kolonel Inf. Mu'tamar, Drs., M.Sc.



## ABSTRAK

Bahwa prajurit yang hebat dapat dimaknai sebagai prajurit yang berkarakter (berjatidiri), percaya diri, berkemampuan dan dihargai oleh prajurit lain atau warga masyarakat pada umumnya prajurit. Sedangkan prajurit yang profesional, tiada lain adalah prajurit yang memiliki kemampuan paripurna untuk melaksanakan setiap tugas yang diembannya. Merujuk pendapat seorang ilmuwan politik Amerika Serikat, Samuel P. Huntington, berpandangan bahwa perubahan korps prajurit (militer) dari bentuk 'penakluk' (*warrior*) menjadi prajurit yang hebat dan profesional ditandai dengan bergesernya nilai dari '**tentara pencari keuntungan**' menjadi '**tentara karena panggilan suci**', contohnya pengabdian kepada Negara secara absolut. Sebagai salah satu upaya untuk mewujudkan prajurit hebat dan profesional, perlu dibangun melalui kepemimpinan lapangan yang partisipatif pada satuan jajaran TNI/TNI AD, yakni bentuk kepemimpinan yang menerapkan 11 Azas Kepemimpinan TNI melalui pendekatan psiko – sosial.

*Kata Kunci : Prajurit, Hebat/Profesional, dan Kepemimpinan Lapangan Partisipatif.*

## ABSTRACT

*That a great warrior can be interpreted as a soldier of character (identity), self-confident, capable and appreciated by other soldiers or citizens in general soldiers. While professional soldiers, no other is a soldier who has the ability plenary to carry out every task that diembannya. Referring to the opinion of a US political scientist, Samuel P. Huntington, holds that the shift of the military (warrior) corps from the 'warrior' form to a great and professional soldier is marked by the shifting value of the 'profit-seeking army' to 'sacred', for example, devotion to the state in absolute terms. As one of the efforts to create great and professional soldiers, it needs to be built through participative face to face leadership in the TNI / TNI army units, which is a form of leadership that implements the 11 Principles of Leadership of the TNI through a psycho-social approach.*

*Keywords: Warrior, Great / Professional, and Participatory Face to face Leadership.*

## Latar belakang masalah.

Kepemimpinan merupakan sesuatu yang sangat penting, baik pada masa lalu, sekarang maupun pada masa yang akan datang, karena kepemimpinanlah yang akan membawa bangsa dan negara kita ke arah pencapaian tujuan perjuangan bangsa. Kapan dan bagaimana tujuan perjuangan itu dapat dicapai, akan banyak tergantung pada sifat, bentuk dan kualitas kepemimpinan nasional yang ada. Dalam konteks kepemimpinan di satuan TNI/TNI AD, maka kepemimpinan adalah ***titik sentral*** dari suatu keberhasilan, karena kepemimpinan akan mampu melipatgandakan keberhasilan satuan (Hendardji, 2009 : 2). Keberhasilan kepemimpinan di lingkungan militer paling tidak dapat diukur dengan menggunakan empat aspek yaitu: moril, disiplin, loyalitas/jiwa kesatuan dan kecakapan/ketangkasaran. Tiap-tiap aspek mempunyai parameter dan metode tertentu untuk mengukur keberhasilan kepemimpinan yang berbeda antara aspek satu dengan aspek lainnya, misalnya antara aspek moril dan aspek disiplin.

Salah satu contoh yang mudah diukur adalah aspek disiplin, semakin besar jumlah pelanggaran yang terjadi semakin buruk kepemimpinan yang dilakukan dan sebaliknya, demikian sebaliknya. Dengan buruknya kepemimpinan seorang komandan/kepala/pemimpin satuan, sangatlah tidak mungkin akan dapat membentuk sosok prajurit yang hebat dan profesional. Padahal terbentuknya profil prajurit yang hebat dan profesional adalah tujuan yang menjadi dambaan pimpinan TNI/TNI AD. Menurut KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia), hebat memiliki padanan kata seperti terlampaui, amat sangat (dahsyat, ramai, kuat, seru, bagus, menakutkan, dan sebagainya). Terkait

dengan terminologi prajurit yang hebat dapat dimaknai sebagai prajurit yang berkarakter (berjatidiri), percaya diri, berkemampuan dan dihargai oleh prajurit lain atau warga masyarakat pada umumnya. Sedangkan prajurit yang profesional, tiada lain adalah prajurit yang memiliki kemampuan paripurna untuk melaksanakan setiap tugas yang diembannya.

Profesionalisme Prajurit TNI/TNI AD juga dapat distandarisasi dari kemampuannya dalam mempertimbangkan nilai-nilai etika dan moral secara cermat dan cerdas manakala berada dalam keadaan darurat atau tekanan keadaan yang menuntut keputusan tanpa ragu. Dengan standar profesionalisme seorang prajurit TNI/TNI AD, maka prajurit tersebut harus dapat melakukan tugas dengan baik, tunduk kepada komando, disiplin dan bertindak cepat. Seorang prajurit yang profesional dituntut dengan cepat bisa memutuskan mana pilihan terbaik, tanpa atau seminim mungkin melanggar moral dan etika. Sangat kita sadari, bahwa untuk membentuk prajurit di satuan-satuan TNI/TNI AD yang hebat dan profesional, tentu saja yang paling fital perlu dikembangkan terlebih dahulu implementasi kepemimpinan lapangan para komandan/kepala/pimpinan di tingkat-tingkat satuan dasar TNI/TNI AD yang hebat dan profesional juga, yang saat ini belum dapat diimplementasikan secara optimal.

## Rumusan masalah.

Pada tulisan esai ini, penulis menawarkan konsep kepemimpinan lapangan yang partisipatif sebagai jawaban agar para komandan/kepala/pimpinan satuan jajaran TNI/TNI AD dapat membangun dan berhasil membentuk prajurit-prajuritnya di satuan menjadi prajurit yang hebat dan profesional. Sebagai upaya untuk lebih mempertegas pokok bahasan

tersebut, selanjutnya disusunlah rumusan masalah sebagai berikut; "Bagaimanakah upaya untuk mewujudkan kepemimpinan lapangan yang partisipatif di satuan jajaran TNI/TNI AD dalam rangka membentuk prajurit-prajurit di satuan TNI/TNI AD menjadi prajurit yang hebat dan profesional, sehingga mampu meningkatkan partisipasi anggota satuan dalam setiap penyelesaian tugas pokok ?"

Adapun pokok permasalahan yang akan dianalisis dari rumusan masalah tersebut di atas, antara lain sebagai berikut :

1. Wujud prajurit hebat dan profesional yang bagaimanakah agar senantiasa mampu dan berhasil dalam menunaikan tugas yang diembannya ?
2. Kepemimpinan lapangan partisipatif yang bagaimanakah yang harus dirumuskan agar dapat mewujudkan prajurit yang hebat dan profesional.

## Pembahasan

### Prajurit yang Hebat dan Profesional

Kita sadari bersama, bahwa hingga saat ini kualitas sumber daya manusia prajurit di lingkungan organisasi TNI/TNI AD, sepertinya masih relatif tertinggal, jika dibandingkan dengan pembangunan SDM prajurit negara-negara maju pada umumnya. Bahkan dengan negara tetangga sekalipun juga belum cukup mapu menyuarakannya. Kualitas SDM prajurit TNI/TNI AD ini, tentu saja tidak dapat dipisahkan dari kondisi riil pembangunan SDM Indonesia secara menyeluruh. Menurut indeks pengembangan sumber daya manusia, Indonesia berada di bawah peringkat negara-negara ASEAN seperti Malaysia, Singapura, Thailand, Brunei Darussalam, Philipina, bahkan dengan negara Vietnam yang baru saja bangkit dari

keterpurukannya (Laporan Pembangunan SDM Bank Dunia, 2012). Dihadapkan pada kondisi riil seperti di atas itulah, pimpinan TNI/TNI AD telah bertekad untuk terus melaksanakan transformasi dalam seluruh aspek, termasuk transformasi pembangunan SDM prajurit, sebagai salah satu upaya mewujudkan organisasi TNI/TNI AD yang hebat dan profesional berkelas dunia (*world class army*).

Pada beberapa kesempatan Kepala Staf Angkatan Darat menyampaikan, bahwa sebagai Prajurit TNI AD harus bisa menjadi prajurit yang hebat dan tetap menjaga kemampuan profesional, yaitu prajurit yang disiplin, jago dalam berperang, jago menembak, jago beladiri dan memiliki kesamptaan yang prima, sambil berusaha terus untuk selalu menyesuaikan diri dengan dinamika perkembangan yang terjadi (Dispenad, 2015). Untuk itu, sikap disiplin harus tetap menjadi nafas dan karakter dasar prajurit yang tidak boleh ditinggalkan. Disiplin harus tumbuh dari kesadaran, dan bukan karena ketakutan. Hal itu tentu saja hanya dapat dicapai melalui kesadaran total sebagai prajurit, kerja keras dan latihan yang benar. Latihan merupakan bagian dari kesiapan prajurit untuk menerima Alutsista yang dilengkapi dengan sistem persenjataan modern. Dengan upaya modernisasi Alutsista, diharapkan memiliki kemampuan lebih baik. Sehubungan dengan itu, maka interoperabilitas dan sinergitas dalam konteks pelaksanaan tugas pertempuran dan kerangka modernisasi Alutsista hendaknya tidak hanya dipahami oleh unsur pimpinan, tetapi harus disosialisasikan kepada seluruh prajurit, sehingga memiliki persepsi yang sama.

Sebagaimana juga telah disinggung di atas, bahwa prajurit yang hebat dapat dimaknai sebagai prajurit yang berkarakter

(berjatidiri), percaya diri, berkemampuan dan dihargai oleh prajurit lain atau warga masyarakat pada umumnya prajurit, sedangkan prajurit yang profesional, tiada lain adalah prajurit yang memiliki kemampuan paripurna untuk melaksanakan setiap tugas yang diembannya. Merujuk pendapat seorang ilmuan politik Amerika Serikat, Samuel P. Huntington, berpandangan bahwa perubahan korps prajurit (militer) dari bentuk 'penakluk' (*warrior*) menjadi prajurit yang hebat dan profesional ditandai dengan bergesernya nilai dari '**tentara pencari keuntungan**' menjadi '**tentara karena panggilan suci**', contohnya pengabdian kepada Negara secara absolut.

Huntington memberikan elaborasi tentang tumbuhnya profesionalisme militer, menurutnya memiliki tiga ciri sebagai berikut: (1) Keahlian, adalah suatu kekuatan militer memerlukan pengetahuan yang mendukung untuk mampu mengorganisasi, merencanakan, dan mengarahkan aktivitasnya baik dalam keadaan perang maupun damai. (2) Tanggung jawab sosial yang khusus, yakni seorang perwira militer disamping memiliki nilai-nilai moral yang tinggi yang terpisah dari insentif ekonomi juga mempunyai tanggung jawab pokok kepada negara. Berbeda dengan masa sebelumnya, saat itu seorang perwira seolah-olah "milik pribadi" komandannya dan harus setia kepadanya. Pada masa profesionalisme seorang perwira berhak mengoreksi komandannya jika sang komandan bertentangan dengan kepentingan negara (*national interest*). (3) Karakter koorporasi (*corporate character*) yang melahirkan rasa *esprit de corps* yang kuat.

Berbeda dengan kelompok profesional yang lain, korps militer merupakan suatu

'*birokrasi profesional*' yang anggota-anggotanya mengabdi pada birokrasi negara, tapi sebagai suatu satuan dalam birokrasi negara korps militer merupakan unit sosial yang otonom, yang memiliki kemandirian dalam birokrasi, lembaga pendidikan, jurnal, asosiasi, kebiasaan, dan tradisi. Ketiga ciri tadi melahirkan yang Huntington sebut dengan '***the military mind***' yang menjadi dasar bagi hubungan militer dan negara. Inti ***the military mind*** adalah suatu ideologi yang berisi pengakuan militer profesional terhadap supremasi pemerintahan sipil. Bagi Huntington, yang menekankan pembangunan politik melalui lembaga-lembaga politik, intervensi militer paling banyak dapat diterima jika merupakan suatu periode transisi dalam usaha menciptakan lembaga-lembaga politik yang kuat.

Seorang ilmuan politik lainnya yang bernama Amos Perlmutter menegengahkan bahwa di samping kondisi-kondisi yang telah dikemukakan oleh Huntington, seperti ideologi, profesionalisme keterampilan, dan semangat koorporasi, terdapat pula kondisi lain yang ikut mendukung kelanjutan tentara profesional. Kondisi pertama adalah semakin kuatnya negara sekuler, yakni negara yang yang bebas dari dominasi agama (gereja), kelas, dan kasta sehingga rekruitmen prajurit tidak mengalami stagnasi karena persaingan primordial. Sehubungan dengan kondisi pertama, maka kondisi kedua adalah mutlak perlunya mobilitas sosial bagi prajurit militer berdasarkan kemampuan dan keterampilan tanpa disangkutpautkan dengan latar belakang primordialnya. Perlmutter melihat bahwa model tentara profesional lebih mungkin dicapai pada negara yang berkebudayaan homogen dan sekuler ketimbang negara yang majemuk dan

tradisional. Kemudian menyangkut ruang lingkup wilayah militer profesional, serta hubungan antara profesionalisme dengan kecenderungan intervensi dalam politik, Perlmutter melihat bahwa profesionalisme justru membuat militer profesional memiliki orientasi politik yakni dalam hubungan dengan tanggung jawab eksternalnya. Hal tersebut berkaitan erat dengan **policy formation** mengenai masalah keamanan nasional, dan sejauh mana rekomendasi birokrasi militer yang digunakan dibandingkan dua kelompok saingannya yaitu politisi sipil dan birokrat sipil. Semakin canggih kaum militer profesional dalam keterampilannya, maka Perlmutter melihat semakin kuat keinginan militer profesional untuk mengontrol pengambilan dan pelaksanaan kebijakan nasional.

### Memaknai Kepemimpinan.

Para ahli telah banyak mendefinisikan pengertian kepemimpinan. Pengertian kepemimpinan itu pun sangat beragam. Ordway Tead (1935) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai beberapa tujuan yang mereka inginkan (*leadership is the activity of influencing people to coorporate toward some goal which come to find desirable*). Harold Koontz dan Cyril O'Donnellc (1976) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah seni membujuk bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan mereka dengan semangat keyakinan (*leadership is the art of inducing subordinates to accomplish their assignment with zeal and confidence*). Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard (1982) menyampaikan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu

(*leadership is the process of influencing the activities of an individual or a group in efforts toward goal achievement in a given situation*).

Kepemimpinan pada hakikatnya merupakan suatu sistem, terdiri dari adanya seseorang yang berfungsi memimpin (disebut pemimpin); adanya orang lain yang dipimpin; adanya kegiatan menggerakkan orang lain yang dilakukan dengan mempengaruhi/mengarahkan perasaan, pikiran dan tingkah lakunya; dan adanya tujuan yang hendak dicapai, baik yang dirumuskan secara sistematis maupun bersifat sukarela; serta adanya proses di dalam kelompok atau organisasi, baik besar maupun kecil, dengan banyak maupun sedikit orang yang dipimpin. Dari berbagai definisi para ahli, pengertian kepemimpinan secara sederhana dapat dipahami, adanya kemampuan seseorang menggerakkan orang lain atau organisasi untuk melakukan sesuatu yang '*diinginkannya*' (*leadership is the ability to lead*).

Sementara itu dalam organisasi (kesatuan) militer, kepemimpinan militer sendiri didefinisikan sebagai seni dan kecakapan dalam mempengaruhi dan membimbing orang yang dipimpin/bawahan sehingga yang dipimpin tumbuh kemauan, kepercayaan, ketaatan, rasa hormat dan kerjasama secara ikhlas yang diperlukan dalam mengemban tugas dengan alat atau waktu secara efektif-efisien, namun terdapat keserasian antara kelompok/satuan dengan tujuan perorangan (Vademikum Seskoad, 2002 : 42). Kepemimpinan militer memiliki kekhususan dan berbeda dengan kepemimpinan perusahaan atau organisasi massa, organisasi politik atau organisasi lainnya. Perbedaannya terletak pada organisasi, kehidupan kemiliteran para prajurit dan tugas-tugasnya yang sangat spesifik. Dalam organisasi militer, para prajurit bawahan

bukanlah orang yang direkrut dan digaji oleh atasannya. Siapapun yang menjabat sebagai atasan, umumnya tidak bisa memilih siapa-siapa yang akan dijadikan bawahannya, dia harus menerima siapapun yang ditetapkan oleh organisasi tentara sebagai bawahannya, sehingga ia tidak memiliki pilihan, kecuali harus mampu memimpin dan membina para prajurit bawahannya dalam kondisi dan situasi apapun (Vademikum Seskoad, 2002 :44).

Dalam kehidupan militer khususnya TNI, setiap Perwira adalah pemimpin bagi anak buahnya. Untuk itu, para Perwira perlu mempelajari dan mendalami kepemimpinan itu terus menerus agar dapat berhasil dalam melaksanakan tugasnya. Dalam kepemimpinan TNI kekhususan yang dimiliki itu harus mampu dipedomani dan dimengerti oleh para Perwira TNI/TNI AD. Kekhususan itu antara lain pengenalan terhadap pengetahuan tentang Syarat-syarat Kepemimpinan TNI, Sebelas Azas Kepemimpinan TNI, Prinsip-Prinsip dan Sifat-Sifat Kepemimpinan TNI, dan Tiga Faktor Utama yang berpengaruh terhadap Kepemimpinan TNI, yaitu pemimpin, pengikut dan keadaan atau lingkungan yang dihadapi pemimpin (Vademikum Seskoad, 2002 : 46 - 50). Selain itu, dikenal pula Kepemimpinan dan Komunikasi Sosial TNI atau yang lebih banyak dikenal dengan sebutan KKS TNI (Vademikum Seskoad, 2002 :54).

Pada organisasi TNI AD, dikenal kepemimpinan langsung dan kepemimpinan tidak langsung. Kepemimpinan langsung atau kepemimpinan tatap muka, adalah kepemimpinan yang dilaksanakan dari tingkat Regu, Peleton, dan Kompi sampai dengan tingkat Batalyon. Sedangkan pada tingkat yang lebih tinggi (Brigade, Divisi dan seterusnya) dilaksanakan kepemimpinan

tidak langsung. Kepemimpinan langsung itulah yang disebut kepemimpinan lapangan (Mabesad, 2006: 129). Kepemimpinan lapangan dapat digambarkan sebagai kepemimpinan yang mengetahui dengan tepat apa tugasnya, sehingga sadar sepenuhnya apa yang akan dihadapi dan dilaksanakan serta mengetahui dengan tepat bagaimana melaksanakannya. Tipe kepemimpinan ini menuntut adanya pengetahuan yang tepat terhadap subyek, obyek, dan metoda pelaksanaan tugasnya. Subyeknya adalah para unsur pimpinan satuan, obyeknya adalah unsur bawahan yang dipimpinnya, sedangkan metoda pelaksanaannya bersifat bervariatif disesuaikan dengan situasi dan kondisi lapangan di satuan. Oleh karena itu biasanya kepemimpinan lapangan hanya diterapkan pada kesatuan kecil, dimana permasalahan tugasnya boleh dikatakan masih sederhana, sehingga dapat dikuasai dengan tepat tanpa tergantung kepada staf.

Namun demikian, walaupun permasalahan tugas yang dihadapi tidak begitu rumit, bukan berarti kepemimpinan lapangan itu mudah dikuasai. Diperlukan tiga tahapan untuk memperoleh kemahiran kepemimpinan lapangan itu (Mabesad, 2006 : 130). Tahap Pertama, Belajar ilmu kepemimpinan yang meliputi Prosedur Pimpinan Pasukan, Prinsip dan Teknik Kepemimpinan Militer, Asas-Asas Kepemimpinan TNI dan Kepemimpinan Sapta Marga. Tahap Kedua, Menerapkan dan mengamalkan ilmu kepemimpinan itu dengan praktik lapangan sebagai Komandan. Dalam tahap ini kemampuan kepemimpinan itu berkembang secara bertahap seiring dengan pengalaman penugasan. Tahap Ketiga, Mengetahui dengan tepat tugas dan tanggung jawabnya serta cara menanganiinya sehingga dapat

disebut mahir sebagai Komandan. Penguasaan dan keterampilan inilah yang disebut kepemimpinan lapangan, yang berkembang melalui pengalaman lapangan.

Selanjutnya, apa yang dimaksud dengan *Transformational Leadership*? *Transformational Leadership* (Kepemimpinan Transformasional) didefinisikan sebagai suatu kepemimpinan yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan pada para bawahannya (Soekarso, 2010 : 188). Artinya dalam *Transformasional Leadership*, seorang pemimpin harus mampu mengkloning kepemimpinan yang dimilikinya untuk ditransformasikan kepada unsur pimpinan bawahannya, sehingga lebih mempercepat pelaksanaan tugas dan tanggung jawab satuan.

### Kepemimpinan Lapangan yang partisipatif

Kepemimpinan militer adalah kepemimpinan yang secara operasional banyak diterapkan di jajaran organik TNI/TNI AD, meliputi kepemimpinan lapangan yang diimplementasikan dalam tugas-tugas operasi maupun taktik di lapangan, kepemimpinan manajerial dan kepemimpinan administratif. Kepemimpinan militer selama ini banyak memberikan warna terhadap kepemimpinan nasional bangsa Indonesia. Kepemimpinan nasional adalah elite suatu bangsa yg secara struktural menduduki segenap strata kehidupan nasional di seluruh bidang, sektor/profesi, pemimpin formal dan pemimpin informal yang memiliki kemampuan dan kewenangan untuk menggerakkan bangsa dalam rangka pencapaian tujuan nasional (Adi Suyatno, 2007 : 13). Kepemimpinan militer tersebut pada hakikatnya merupakan penjabaran dari kepemimpinan yang dijawi **nilai-nilai**

**komando** (*unity of command*) yang didukung **fungsi manajemen** dan **administrasi** yang baik, sekaligus sebagai penyederhanaan dari 11 Azas Kepemimpinan TNI. Kepemimpinan ini berlaku di lingkungan tugas militer.

Budaya Komando mengandung makna bahwa pemimpin tidak bersifat membimbing, melainkan lebih bersikap memerintah dan mengendalikan bawahan secara otoriter, agar mereka dengan disiplin yang keras dan rasa loyalitas yang tinggi dapat mencapai misi atau tujuan yang dikehendaki oleh pimpinan itu. Kepemimpinan seperti ini yang sangat kental dengan gaya kepemimpinan militer, namun ke depan gaya kepemimpinan seperti tersebut di atas belumlah cukup mengingat telah terjadi perubahan jaman yang cukup signifikan di tengah-tengah kehidupan prajurit selaras dengan pesatnya laju perubahan jaman. Sedangkan **fungsi manajemen** akan banyak memanfaatkan keahliannya/kemahiran teknis, oleh karena itu diperlukan kelonggaran penerapan kepemimpinan otoriter maupun kepemimpinan demokratis. Dalam keadaan darurat atau sangat darurat, terutama pada saat-saat bawahan tidak lagi mempunyai inisiatif dan semangat juang, pola kepemimpinan otoriter seringkali diperlukan. Sebaliknya dalam kondisi dimana bawahan cukup mempunyai inisiatif dan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugasnya, kepemimpinan otoriter kiranya tidak diperlukan, sebab inisiatif keahlian oleh para ahli maupun spesialis yang pada umumnya memiliki ciri-ciri ilmiah teknis seyogyanya tidak "dimatikan". Sedangkan dalam **tatanan administrasi**, berarti pemimpin akan banyak memanfaatkan keahlian/kemahiran teknis. Penelitian ilmiah maupun pengumpulan dan pengolahan data akan

banyak dilakukan. Setiap keputusan akan dilakukan dengan lebih berhati-hati. Untuk itu semua diperlukan tenaga ahli yang cukup banyak jumlahnya.

Bahwa untuk mendukung tercapainya secara optimal dalam mengimplementasikan kepemimpinan lapangan di satuan jajaran TNI/TNI AD belum cukup bila hanya didukung oleh penerapan budaya kepemimpinan komando, manajemen dan administrasi, mengingat ketiga budaya kepemimpinan tersebut belum cukup mampu memasuki wilayah kepribadian masing-masing anak buah dalam rangka merebut simpati agar terwujudlah partisipasi yang positif dari setiap anggota terhadap keputusan yang diambil pemimpin. Untuk itu masih dipandang perlu dikembangkannya **nilai-nilai 11 (sebelas azas) kepemimpinan TNI**, serta perlunya penjabaran **pendekatan psikologi sosial** dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan lapangan di seluruh satuan jajaran TNI/TNI AD agar dapat mendukung pelaksanaan tugas pokok satuan secara optimal.

Pengimplementasian 11 Azas Kepemimpinan TNI, membuktikan bahwa perkembangan TNI seperti yang dicapai sekarang ini sebagian adalah karena kemampuan TNI yang memiliki azas-azas kepemimpinan (11 azas kepemimpinan TNI) yang diimprovisasikan dan diimplementasikannya kedalam kehidupan masyarakat dan kehidupan bernegara yang senantiasa mengalami perubahan dan dipengaruhi oleh perkembangan ilmu dan teknologi serta hubungan antar bangsa-bangsa. Bahkan 11 azas kepemimpinan TNI tersebut, 3 (tiga) di antaranya, menurut Adi Suyatno merupakan moral kepemimpinan nasional. Ketiga hal tersebut adalah Ing Ngarsa Sung Tulodo, Ing Madyo Mangun Karso dan Tut Wuri Handayani (Adi Suyatno. 2007 : 18 - 20).

Dalam mengkonkretisasikan citra TNI tersebut diatas, agar dapat diperhatikan dan diperhitungkan proses pergeseran tatanan kehidupan masyarakat dan nilai-nilai sosial, maka penerapan kepemimpinan TNI harus memprioritaskan pada dukungannya terhadap suksesnya pembangunan demi terwujudnya pemerataan hasil-hasil pembangunan bagi seluruh rakyat Indonesia. Penerapan sebelas azas kepemimpinan TNI ini akan sangat besar pengaruhnya terhadap keberhasilan tugas TNI dalam berkomunikasi sosial, yaitu sebagai motivator pembangunan bangsa dan negara, serta integrator masyarakat dengan semua lembaga sosial kemasyarakatan. Sementara itu, **pendekatan psiko-sosial** diperlukan untuk mengakselerasi implementasi dari 11 Azas Kepemimpinan TNI yang telah dilaksanakan. Apabila penerapan 11 Azas Kepemimpinan TNI lebih diorientasikan dalam rangka memperoleh daya dukung dari warga masyarakat demi tercapainya Tupok TNI, maka dalam rangka mengoptimalkan pemberdayaan anggota satuan untuk menunaikan tugasnya, penulis berupaya menyajikan langkah pendekatan psiko sosial, yang penjabarannya sebagai berikut: **Pertama**, sebagai upaya agar setiap Perwira dituntut mampu mengaplikasikan prinsip-prinsip dan sifat kepemimpinan yang berlaku di lingkungan TNI maupun 11 Azas KKS TNI secara tepat, juga harus bisa memahami kondisi psikologis anak buah berikut lingkungan yang ikut membentuk watak kepribadian masing-masing personel satuan tersebut. Disinilah arti pentingnya pendekatan psiko-sosial untuk diterapkan oleh seorang komandan atau pemimpin dalam melaksanakan pembinaan terhadap anak buah atau anggotanya. **Kedua**, dalam konteks psiko-sosial kita mengenal minimal ada 4 hal yang perlu mendapat perhatian serius, yakni proses identifikasi, empati,

simpati dan sugesti. Identifikasi adalah suatu proses sosial di mana seorang pemimpin dituntut mampu mewujudkan figur pengidentifikasi bagi anak buahnya. Bahwa pemimpin hendaknya dapat menjadikan dirinya sebagai suri tauladan dan percontohan, figur panutan maupun sosok ideal bagi anak buahnya. Empati adalah proses sosial, di mana seorang pemimpin dituntut agar mampu mengenali dan memahami kondisi/latar belakang setiap anggotanya, selanjutnya mencoba berupaya mentrans-formasikan kondisi yang dialami anggotanya kepada dirinya sendiri. Melalui pemahaman tersebut diharapkan seorang pemimpin akan mampu memahami kenapa anggotanya berperilaku sebagaimana yang ditampilkan saat ini.

Sedangkan **ketiga**, adalah dengan keberhasilan seorang pemimpin menciptakan proses identifikasi dan empati bagi anak buahnya dengan baik, maka proses selanjutnya adalah terbentuknya sikap simpati anggota terhadap sang pemimpin. Simpati adalah situasi sosial di mana seseorang/kelompok orang menaruh perhatian positif terhadap pihak lain dikarenakan yang bersangkutan berhasil mengambil hatinya dan pada gilirannya akan dapat mewujudkan sikap kepatuhan pribadi / sosial. Apabila seorang pemimpin sudah mendapat simpati dari anak buahnya, pada hakikatnya sikap kepatuhan dan loyalitas anggota terhadap sang pemimpin sudah terbangun cukup baik dan tinggal ditingkatkan agar menjadi lebih baik. **Keempat**, setelah terbentuk sikap simpati, maka tingkat kepercayaan selanjutnya adalah terwujudnya perilaku sugesti. Situasi psikologi sosial yang disebut dengan sugesti adalah terwujudnya totalitas kepercayaan, kepatuhan dan loyalitas anak buah terhadap pemimpinnya. Anak buah/anggota sudah

meyakini dengan seyakin yakinya bahwa apapun yang diperbuat dan diperintahkan sang pemimpin benar adanya, serta harus dilaksanakan oleh setiap anak buah demi tercapainya apa yang diharapkan bersama. Proses psikologi sosial di atas tentu saja tidak berlangsung begitu saja, namun perlu waktu pembelajaran yang cukup dan terlembaga dengan baik, mulai dari proses identifikasi, empati, simpati sampai terwujudnya apa yang disebut dengan sugesti.

Dengan telah terbangunnya proses psikologi sosial sebagaimana di atas, pada gilirannya akan terwujudlah rasa saling memiliki, semangat kebersamaan dan keterpaduan antara pemimpin dengan yang dipimpin, jiwa korsa, serta terbangunnya semangat persatuan dan kesatuan yang kuat, dikarenakan telah terbangunnya partisipasi yang besar antara pemimpin dan yang dipimpin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diemban satuan. Singkat kata, disitulah akan terbentuknya model kepemimpinan partisipatif, yakni suatu situasi satuan/organisasi yang telah terwujud totalitas kesadaran dan loyalitas antara anak buah terhadap sang pemimpin sehingga masing-masing unit dan individu sebagai bagian dari warga satuan/organisasi akan mendukung dan melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang diembannya. Terwujudnya kepemimpinan yang partisipatif sebagaimana di atas, maka setiap individu sebagai warga unit organisasi/satuan akan melahirkan kesadaran fungsi kontrol dan pengawasan yang hidup dan sehat, satu sama lainnya. Artinya, dengan terbentuknya kesadaran kolektif dari masing warga satuan/organisasi sebagaimana di atas, maka secara otomatis setiap warga satuan akan melaksanakan fungsi kontrol dan pengawasan terhadap

kinerja satuan demi terwujudnya embanan tugas yang telah dipercayakan Komando Atas.

Satu hal yang perlu diperhatikan bersama, bahwa dalam rangka memelihara dan meningkatkan situasi psiko-sosial sebagaimana di atas, maka seorang pemimpin dituntut senantisa dekat dengan setiap anak buahnya baik dalam situasi formal maupun non formal. Dalam situasi formal, misalnya saat mengambil apel pagi/ siang, seorang pemimpin senantiasa dapat memberikan perhatian yang menyegarkan agar mendapat apresiasi positif dari anggota, bukan memberikan tekanan dan hanya bisa menakut-nakuti anak buah yang pada gilirannya berdampak negatif. Sementara itu dalam situasi non formal, seorang pemimpin dapat melaksanakan kegiatan bersama dengan anak buah dalam situasi rileks, seperti olah raga bersama, berdialog bersama dalam suasana santai, ibadah bersama, melaksanakan anjangsana ke lingkungan sosial di sekitar satuan secara bersama-sama dan lain sebagainya. Melalui implementasi kepemimpinan lapangan yang partisipatif seperti diuraikan di atas, yakinilah **pembentukan prajurit yang hebat dan profesional** sebagaimana dambaan kita bersama akan dapat terwujud dengan baik. Yakni terbentuknya sosok prajurit yang berkarakter (berjati diri), tulus ikhlas dalam bertindak, tetap semangat penuh percaya diri, fokus dengan tugas yang diembannya, dan di atas segala-galanya siap melaksanakan tugas apapun yang dipercayakan secara tepat dan cermat, penuh kebanggaan, serta memegang loyalitas tegak lurus secara absolut.

## Penutup

Dari pembahasan dalam esei ini dapat diambil beberapa kesimpulan, antara lain; Bawa yang dimaksud dengan kepemim-

pinan lapangan, terutama pemahaman yang diberlakukan di lingkungan TNI/TNI AD adalah kepemimpinan yang secara operasional banyak diterapkan di jajaran organik TNI/TNI AD, yang meliputi kepemimpinan lapangan yang diterapkan dalam tugas-tugas operasi maupun taktik di lapangan, kepemimpinan manajerial dan kepemimpinan administratif. Kepemimpinan militer pada hakikatnya merupakan penjabaran maupun penyederhanaan dari 11 Azas Kepemimpinan TNI. Adapun langkah-langkah untuk mewujudkan kepemimpinan yang partisipatif dalam rangka merebut simpati anggota satuan untuk meningkatkan partisipasinya dalam setiap penyelesaian Tupok adalah secara konsisten melalui pengimplementasian 11 Azas Kepemimpinan TNI dan melalui pendekatan psiko-sosial. Demikianlah, melalui terwujudnya pola kepemimpinan partisipatif di dalam satuan/organisasi di mana setiap warga satuan/organisasi secara sadar telah menyadari dan mampu berpartisipasi aktif sesuai jabatan masing-masing demi berhasilnya tugas dan tanggung jawab satuan/ organisasi, maka seberat apapun tugas yang diemban satuan/organisasi tersebut akan dapat diwujudkan dengan sebaik-baiknya.

## Daftar Pustaka

- Agus Suyitno, Mayjen TNI, *Peran Kepemimpinan Lapangan Dalam Rangka Menunjang Tugas Pokok Satuan*. Majalah Yudhagama, Edisi Nomor 74 Tahun XXVIMaret, 2007.
- Anderson, Benedict, *Imagined Community : reflections on the Origin and Spread of Nationalism*, London: Verso, 1991.
- Dino Patti Djalal, Dr. Harus Bisa, *Seni Memimpin ala SBY*. PT. Pertamina (Persero), 2007.

- Durkheim, emile (et.al.), *Essay on Philosophy and Sociology*, Harper Books, 1964.
- Hendarji Soepandji. *Membangun Karakter Pemimpin Militer*. Lembaga Pengkajian Kebudayaan Nusantara (LPKN), Cetakan Pertama November 2009.
- J. Suryo Prabowo. *Kepemimpinan Militer, Karakter dan Integritas*, 2010.
- Kartasasmita, Ginandjar. "Pembangunan Nasional dan Wawasan Kebangsaan" Makalah disampaikan pada Sarasehan Nasional Wawasan Kebangsaan di Jakarta, 9 Mei 1994.
- Kunarjo, *Perencanaan dan Pembiayaan Pembangunan*, Edisi. ke-3. Jakarta : UI Press, 1996.
- Linz, Juan J. dan Alfred Stepan, *Mendefinisikan dan Membangun Demokrasi*, dalam "Menjauhi Demokrasi Kaum Penjajah", Ikrar Nusa Bhakti dan Riza Sihbudi (ed.), Bandung : Mizan, 2001
- Markas Besar Angkatan Darat. *Setia dan Menepati Janji serta Sumpah Prajurit*, 2006.
- Nawawi, H. Hadari Prof, Dr, dan H. M. Martini Hadari. *Kepemimpinan yang efektif*. Gajah Mada University Press, Yogyakarta, 2000.
- Nisrul Irawaty, SE, MBA. *Kepemimpinan Efektif, Kepemimpinan Yang Mampu Mengambil Keputusan Yang Tepat*. Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara, 2006.
- Parsons, Talcott. *Toward a General Theory of action*. New York : Harper & Row, 1951.
- Payaman J. Simanjuntak, Prof, Dr. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ahli Peneliti Utama Ketenagakerjaan, Universitas Krisnadwipayana, Program Pasca Sarjana, Jakarta 2011.
- Soekarso, *Teori Kepemimpinan*. Mitra Wacana Media, Jakarta, 2010.
- Vademikum Seskoad, Cetakan Keenam. Disahkan dengan Surat Keputusan Komandan Seskoad No. Skep/40/X/2002 tanggal 31 Oktober 2002.

## BIODATA PENULIS



Kolonel Inf Drs. Mu'tamar, M.Sc., lahir Kebumen pada tanggal 9 Maret 1964. Pendidikan Umum: S2 tahun 2012, Dikmil: Akmil 1991; Seskoad 2006; jabatan yang pernah dijabat: Kaur Info SI Preska Pendam I/BB (1992), Kaur Pernad SI RTF Pendam I/BB (1997), Pabandya Binwanra Sterdam XVI/Ptm (2006), Kabaglat Sdirbinpuanter Pusterad (2008), Dandim 0805/Ngawi Rem 081/DSJ Dam V/Brw (2010), Pabandya-1/Kompem Spaban IV/Komsos Sterad (2011), Pabandya-3/Turjuk Spaban I/Ren Sterad (2012), Kasubdislisainfo Dispennad (2013), Kasubdis Penmedonline (2014), Dosen Madya Seskoad (2015), Patun Seskoad (2016 s.d sekarang).