

MILITARY PARTICIPATIVE LEADERSHIP (MPL), SEBUAH KONSEP MODEL KEPEMIMPINAN DI LINGKUNGAN MILITER DI ERA DIGITAL SERTA MENSIKAPI MASIFNYA PERUBAHAN LINGKUNGAN DAN TEKNOLOGI

Heru Prasetyo

Program Doktor Ilmu Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Airlangga
Malang-Indonesia

Armanu

Program Doktor Ilmu Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Airlangga
Malang-Indonesia

Aisjah

Program Doktor Ilmu Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Airlangga
Malang-Indonesia

Wijayanti

Program Doktor Ilmu Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Airlangga
Malang-Indonesia

Latar Belakang

Perubahan lingkungan strategis di kawasan regional maupun internasional menuntut penyesuaian kebijakan strategis dalam dunia militer guna mencapai ketahanan nasional untuk menjaga kesinambungan pembangunan nasional dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Disamping itu masifnya perubahan interaksi dan komunikasi seiring perkembangan teknologi mendorong seluruh institusi baik pemerintah, swasta dan masyarakat untuk memanfaatkan kemajuan di bidang teknologi komunikasi menuju ke arah digital.

Militer yang identik dengan kepemimpinan autokratik, kesatuan komando dan loyalitas tegak lurus membutuhkan juga penyesuaian secara parsial pada unit-unit tertentu untuk dapat berinteraksi secara efektif dengan dunia luar yang telah terlebih dulu memanfaatkan kemudahan pada era digital. Pengembangan SDM di lingkungan militer untuk dapat beradaptasi menuju era digital perlu mendapatkan perhatian yang serius, Mayjen TNI Susanto (2012) dalam artikelnya tentang kebijakan pembinaan personel menyampaikan, sejalan dengan perkembangan dan tuntutan tugas-tugas TNI AD, kebijakan pembinaan personel disesuaikan dengan tuntutan reformasi birokrasi dengan titik berat pada penataan sistem manajemen sumber daya manusia dan kebijakan Zero Growth of Personnel (ZGP) dalam rangka pembangunan kekuatan pokok minimum atau Minimum Essential Force (MEF), dalam konteks ini bahwa pembinaan personel menuju peningkatan kinerja personel terus menjadi perhatian di lingkungan AD.

Pola pembinaan SDM di lingkungan militer tidak terlepas dari leadership style para manajer atau pimpinan militer yang berpengaruh secara langsung terhadap personel dan pengambilan kebijakan strategis. Kepemimpinan adalah esensi manajemen yang akan menjamin masing-masing fungsi manajemen berjalan dengan baik sambil mencapai tujuan organisasi (Armanu et al., 2016). Kualitas pemimpin akan sangat mempengaruhi kinerja personel, ini sejalan dengan studi Raveendran dan Gamage (2019) yang menyampaikan secara umum diterima bahwa efektivitas orang dalam pekerjaan apa pun sebagian besar tergantung pada kualitas kepemimpinan atasan mereka dan perilaku pemimpin memfasilitasi pemenuhan harapan dan keinginan pengikut yang menghasilkan peningkatan kinerja. Peran kepemimpinan dalam mengarahkan personel menuju pemanfaatan digital sangat dominan khususnya di lingkungan militer, karena personel atau staf harus mendapatkan kepercayaan dan peluang dalam menerapkan teknologi digital tersebut.

Tujuan Penelitian

Gaya kepemimpinan yang umum diterapkan di lingkungan militer saat ini membutuhkan variasi untuk menjawab dinamika tantangan tugas kedepan di era digital dan masifnya perubahan geo strategis dan perkembangan teknologi militer. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan suatu bentuk kepemimpinan partisipatif untuk memudahkan pengambilan keputusan yang komprehensif pada unit-unit tertentu seperti intelejen, alutsista, dan administrasi yang dalam operasinya terus berinteraksi dengan institusi eksternal dan bersentuhan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Konsep model kepemimpinan partisipatif yang dikembangkan mengkolaborasi teori participative leadership dan leadership style di lingkungan militer, sehingga diharapkan dapat memberikan suatu pemahaman baru tentang gaya kepemimpinan yang cocok pada unit-unit tertentu atau pada gugus tugas khusus (special task force) yang dibentuk sesuai kebutuhan.

Tinjauan Literatur

Hersey dan Blanchard (1995) dalam bukunya Manajemen Perilaku Organisasi menekankan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Ramay (2010), menjelaskan gaya kepemimpinan telah didefinisikan sebagai perilaku yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi suatu kelompok terhadap pencapaian tugas. Ramay (2010) mengatakan bahwa Stogdill, Bass and Avolio's, Vroom and Yetton's, Hershey & Blanchard's, serta Fielder's telah melaksanakan studi secara menyeluruh tentang kepemimpinan dan memberikan banyak kontribusi dalam literatur yang berkaitan dengan perilaku kepemimpinan. Mardiyana et al. (2019) menyatakan evolusi gaya kepemimpinan dimulai dari teori manajemen klasik seperti teori birokratik (Weber), kemanusiaan (Alton Mayo), perilaku dan motivasi karyawan (Herzberg, Hackman dan Oldham), teori situasi dan kontijensi (Hersey & Blanchard, Fielder), kemudian pada teori manajemen modern seperti teori manajemen sumber daya manusia dan manajemen strategic (Ansoff, Miles & Snow, Porter). Teori kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard pertama kali ditemukan tahun 1969. Hersey dan Blanchard membagi gaya kepemimpinan menjadi 1) Telling, dimana bawahan atau anggota organisasi tidak memiliki ketrampilan khusus, umumnya sebagai pemula namun antusias pada pekerjaannya. 2) Selling, para individunya lebih mampu melaksanakan pekerjaan dan termotivasi untuk melakukan pekerjaan. 3) Participating, individu yang terlibat berpengalaman dan mampu melaksanakan tugas tetapi kurang rasa percaya diri atau kesediaan dalam mengambil tanggungjawab. 4) Delegating,

individu yang terlibat cukup berpengalaman dalam tugas serta nyaman dengan kemampuan mereka untuk melakukan tugas dengan baik dan mereka juga mau mengambil tanggungjawab tugas.

Dimiyati (2014) keberhasilan seorang pemimpin akan tergantung pada gaya kepemimpinan yang ia miliki dalam mempengaruhi pihak lain. Ini berarti gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja personel, Yusof (1990) membagi tiga tipe gaya kepemimpinan; 1) Gaya kepemimpinan Otoriter, gaya kepemimpinan karakteristik oleh kontrol individual terhadap keseluruhan kontrol dan dengan sedikit masukan dari anggota organisasi, 2) Gaya kepemimpinan demokratik yang juga dikenal sebagai gaya partisipatif, tipe kepemimpinan dimana anggota tim mengambil banyak partisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Kesempatan diberikan kepada seluruh anggota tim untuk mengemukakan pendapat dan pandangan sebelum keputusan diambil, 3) Gaya kepemimpinan delegatif atau *laizzes faire*, yaitu banyak memberikan wewenang kepada bawahan berupa pendelegasian tugas dan pengambilan keputusan. Dari ketiga gaya tersebut dihubungkan dengan beban tugas personel di era digital, maka penulis mencoba menganalisa apakah gaya *participative leadership* dapat dikembangkan untuk mendorong kinerja personel, mengingat umumnya para Komandan Satuan di lingkungan militer menerapkan garis komando yang kuat dalam model kepemimpinannya namun pada saat yang bersamaan masih dalam rentang tanggungjawab komandonya seorang pimpinan di lingkungan AD juga berperan sebagai *agent of change* sehingga diperlukan suatu gaya *participative leadership* yang memberikan kesempatan pada personelnnya menyampaikan saran dan masukan atas kebijakan yang akan diputuskan karena tugas pada unit-unit spesifik tertentu melekat dengan institusi atau lembaga pemerintah lainnya.

Metodologi Penelitian

Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menganalisa hubungan antar variabel pada penelitian ini, kuantitatif mengedepankan adanya asumsi dasar peneliti terhadap sebuah fenomena dan juga proses penelitian secara keseluruhan (Priyono, 2016) dengan tujuan utama melakukan penelitian dasar adalah untuk menghasilkan lebih banyak pengetahuan dan pemahaman dari fenomena yang menarik dan membangun teori berdasarkan hasil penelitian, (Sekaran dan Bougie, 2016).

Salah satu alasan pemilihan pendekatan kuantitatif (*positivisme*) pada penelitian ini karena pendekatan kuantitatif mengedepankan juga aspek etika penelitian, hal ini sesuai untuk melakukan studi di lingkungan militer yang memiliki standar operasional prosedur dalam setiap kegiatannya serta menjunjung tinggi kedisiplinan dan kerahasiaan organisasi. Priyono (2016) menguraikan aspek etika dalam proses penelitian antara lain; 1) *scientific misconduct* yaitu tahapan penelitian yang harus dilewati tahap demi tahap untuk menjaga obyektifitas unit yang dianalisis, 2) *informed consent*, diatur tentang perlindungan terhadap subyek penelitian/partisipan, maupun kemungkinan kerugian subyek dari hasil penelitian, 3) anonimitas dan kerahasiaan terhadap subyek penelitian 4) sponsor, menjaga penelitian tetap obyektif tanpa terganggu dengan kepentingan subyektif sponsor, motif personel atau kelompok.

Penelitian ilmiah ini diharapkan lebih obyektif dan membantu para pimpinan untuk menggarisbawahi faktor kritis di lingkungan kerja yang membutuhkan perhatian yang lebih

spesifik untuk menghindari, meminimalkan atau memecahkan masalah (Sekaran dan Bougie, 2016), sehingga pada akhirnya dapat memberikan sumbangan bagi organisasi dan ilmu pengetahuan. Berdasarkan tujuan penelitian maka penelitian ini merupakan jenis penelitian eksplanatif (*explanatory research*) dimana menurut (Priyono, 2016) penelitian eksplanatif dilakukan untuk menemukan penjelasan tentang mengapa suatu kejadian atau gejala terjadi, hasil akhir dari penelitian adalah gambaran mengenai hubungan sebab akibat.

Penelitian dilasanakan terhadap Badan Pelaksana Pusat (Balakpus) Angkatan Darat sebanyak 31 Satker yang berkedudukan langsung dibawah garis Komando Markas Besar Angkatan Darat (Mabesad) yang merupakan pelaksana fungsi kecabangan utama dengan tugas melaksanakan pembinaan personel dan alat utama sistem pertahanan (*alutsista*) sesuai kecabangan masing-masing dan tersebar di wilayah Jakarta dan Bandung.

Participative Leadership (PL)

Penelitian ini coba dikembangkan suatu gaya kepemimpinan yang tidak lazim digunakan di lingkungan militer, namun dalam rangka peningkatan kinerja personel militer, peneliti berusaha menganalisa penerapan teori kepemimpinan situasional bergaya partisipatif yang mengedepankan komunikasi antara pimpinan dan bawahan.

Logan dan Rubin (2015) yang melakukan studi tentang keterampilan interaksional budaya untuk personel militer di US Department of Defense menyampaikan bahwa norma berkomunikasi adalah tidak universal, mereka berbeda dalam berbagai konteks. Lebih jauh ditemukan bahwa ada peningkatan kesadaran di US Department of Defense dan jajarannya dimana kebutuhan militer abad ke-21 untuk dapat berkomunikasi secara efektif baik dengan musuh, sekutu, orang asing dan mitra dalam operasi militer multinasional.

Ozlen dan Zukic (2013) yang mempelajari kepemimpinan militer AB Bosnia dan Herzegovina, menemukan bahwa lingkungan militer dan misinya sederhana, lingkungannya mencakup kegiatan rutin. Hal ini berbeda dengan tugas personel pada unit-unit khusus yang berkaitan dengan pengoperasian *alutsista*, sistem intelejen dan pada unit administrasi keuangan yang dinamis. Utecht & Edward (1970) dalam Ozlen dan Zukic (2013) berusaha menentukan apakah kepemimpinan militer yang berhasil bisa diprediksi oleh teori kontijensi atau situasional.

Penelitian yang dikembangkan ini berada di lingkungan militer dengan rantai komando yang tinggi namun pada bagian tertentu memerlukan pola kepemimpinan yang situasional. Dari hasil wawancara terhadap beberapa personel diperoleh fakta bahwa gaya kepemimpinan dan model komunikasi yang berbeda diterapkan oleh para Komandan atau pimpinan militer pada bagian-bagian tertentu, namun secara keseluruhan mereka bergaya direktif atau otoriter karena berada pada instansi militer yang membutuhkan kecepatan dan ketegasan dalam bertindak. Penulis menemukan kebanyakan penelitian mengukur hubungan antara gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, transformasional, transaksional dan *laissez-faire*, sementara penelitian yang mengukur hubungan *participative leadership* terhadap kinerja personel masih relatif sedikit ini sejalan dengan temuan Raveendran dan Gamage (2019) dan Lord dan Hasan (2017) bahwa dimasa lalu gaya transaksional dan transformasional signifikan dikembangkan dan mendapat banyak perhatian dari para peneliti dan memiliki spektrum yang

luas sehingga diharapkan penelitian ini dapat memperkaya kaidah penelitian *participative leadership*.

Military Participative Leadership (MPL)

Penggunaan participative leadership dalam lingkungan militer ditemukan pada beberapa unit militer antara lain; 1) FM 22-100 (1990), *Military Leadership* sebuah buku pedoman dasar kepemimpinan di US Army yang menggambarkan doktrin kepemimpinan dan gaya kepemimpinan efektif yang diperlukan dalam kondisi perdamaian dan masa perang; 2) Kellet (1980), dalam US Army Command and General Staff College, mengemukakan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah hal penting untuk mencapai keberhasilan tugas di angkatan Darat. Premis awal studi menggambarkan bahwa Perwira Wanita di US Army menggunakan participative leadership lebih banyak dari Perwira Pria, namun hasil akhir menggambarkan bahwa participative leadership digunakan oleh kebanyakan Perwira US Army tanpa perbedaan gender. 3) William (2011) dari Brazilian Army Command and General Staff College menganalisa gaya kepemimpinan di Angkatan Darat Brazil mengemukakan terminologi untuk kosa kata militer dimana untuk gaya participative leadership disebutkan sebagai Participative Command Style. Dengan mengadopsi gaya partisipatif, Komandan berusaha bertindak lebih selaras dengan kelompok, mendengarkan, dan memanfaatkan saran kemudian membuat keputusan. Participative Command Style tidak mengesampingkan wewenang Komandan, keputusan berada ditangan Komandan setelah mendengarkan dan mempertimbangkan pendapat bawahan. 4) Di lingkungan TNI AD dikenal juga Langkah-langkah prosedur hubungan Komandan dan staf (Proshub Komandan/Staf) yang dituangkan dalam 11 langkah strategis dari mulai langkah pengumpulan keterangan, menganalisa tugas, membuat konsep petunjuk perencanaan, menyampaikan petunjuk perencanaan, membuat perkiraan keadaan, penyampaian saran staf, mengambil keputusan, menyampaikan konsep umum operasi, membuat Perintah Operasi (PO) /Rencana Operasi (RO), menyampaikan PO/RO dan terakhir melaksanakan pengawasan operasi. Langkah strategis diatas menggambarkan partisipasi staf yang sangat mempengaruhi kualitas pengambilan keputusan Komandan. Atas perkembangan gaya kepemimpinan di lingkungan militer tersebut, pada penelitian ini merujuk pada teori participative leadership dikembangkan terminology atau nomenklatur *Military Participative Leadership* (MPL) yang akan diukur sejauh mana pengaruhnya terhadap kinerja personel menghadapi era digital dan perubahan lingkungan dan kemajuan teknologi.

Di dunia militer dapat dipastikan bahwa gaya direktif atau otokratis dipahami secara universal oleh sebagian besar orang yang berada di luar lingkungan militer menjadi gaya yang dominan yang digunakan oleh para petinggi militer. Hasil pengamatan dan wawancara secara parsial di beberapa bagian dalam dunia militer membantah hal tersebut. Karena penerapan gaya direktif pada seluruh bagian atau pada setiap situasi akan sangat kontraproduktif. Pemilihan MPL (sebagai pengembangan literature baru gaya kepemimpinan di lingkungan militer, seperti telah dijelaskan diatas) untuk bagian atau unit tertentu diharapkan dapat meningkatkan kinerja personel dan membantu organisasi mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Dalam rangka memberikan sumbangan baru terhadap ilmu pengetahuan khususnya di lingkungan militer, atas pengamatan gaya kepemimpinan pada unit militer di sejumlah negara serta dikombinasikan dengan mekanisme pengambilan keputusan di AD maka teori participative leadership dikembangkan menjadi *Military Participative Leadership* (belum pernah ada nomenklatur ini sebelumnya di dunia militer global) yang didefinisikan sebagai suatu bentuk kepemimpinan di lingkungan militer yang memberikan kesempatan kepada para personelnnya untuk mengumpulkan data serta menyampaikan saran staf kepada Komandan yang kemudian didiskusikan bersama untuk diambil keputusan oleh Komandan.

MPL diharapkan mampu menjawab tantangan tugas kedepan dengan lebih memberikan kesempatan kepada staf atau anggota tim ikut menentukan sasaran, menyampaikan langkah-langkah dalam mencapai sasaran bersama, memiliki sense of belonging yang militan terhadap organisasi dan memastikan keberhasilan pelaksanaan tugas. MPL dikembangkan untuk meningkatkan kinerja personel di lingkungan militer AD dengan menggunakan organization commitment (OC) sebagai variabel mediasi (Yeh dan Hong (2012), Yousef (2000), Raveendran dan Gamage (2019) dan Steyrer et al., (2008) yang juga berperan sebagai penutup research gap antara Participative leadership dengan kinerja personel dan untuk memperkuat hubungan antara MPL dengan kinerja personel ditempatkan remunerasi sebagai variabel moderasi (Musrianadi et al., (2015), Danuji dan Rahadini (2012), Kyule et al., (2016) dan Mitas et al., (2014)).

Military participative leadership dalam hubungannya dengan kinerja personel dikaitkan dengan beberapa studi empirik menunjukkan hubungan yang signifikan karena gaya kepemimpinan tersebut memberi peluang bagi anggota tim bersama-sama menyusun target, rencana pencapaiannya dan sekaligus mengeksekusi sasaran yang telah ditetapkan. Pemilihan variabel Military participative leadership sekaligus sebagai terminologi baru dalam ranah kepemimpinan di lingkungan militer, digunakan dalam upaya peningkatan kinerja personel dengan alasan personel atau karyawan administrasi keuangan Balakpus TNI AD membutuhkan gaya kepemimpinan yang mampu memberikan situasi kerja yang kondusif dan memberikan peluang konsultatif.

Kontribusi pada pengembangan pengetahuan

Hasil penelitian ini menjadi referensi informasi dalam pengembangan ilmu pengetahuan tentang bagaimana military participative leadership dikembangkan untuk meningkatkan kinerja personel melalui organization commitment dan remunerasi baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga menjadi acuan penelitian selanjutnya dengan ruang lingkup yang lebih luas dan mendalam.

Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap praktik pembinaan personel. Hasil penelitian memberikan wawasan bagaimana Balakpus TNI AD melaksanakan pengelolaan manajemen SDM, terutama pengelolaan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja administrasi keuangan. Terdapat peran mediasi organization commitment dan moderasi dalam pemberian remunerasi yang perlu mendapat perhatian dari pihak Balakpus TNI AD. Bagi Satuan Kerja pada umumnya, hasil penelitian diharapkan mampu menjadi acuan dan dasar penentuan gaya kepemimpinan yang bisa diterapkan oleh Pimpinan Balakpus TNI AD dihubungkan dengan sasaran peningkatan kinerja personel administrasi

keuangan. Penerapan pemilihan gaya military participative leadership diharapkan mampu menjadi pedoman dalam mengarahkan kinerja personel menjadi lebih baik.

.Referensi

1. Armanu et al. 2016. "The Role of Organizational Culture and Human Resource Management Practices in Strengthening the Effect of Leadership on Knowledge Sharing". *Journal of Management and Marketing Review* 1 (1) 72 – 80 (2016)
2. Dimiyati, & Nurjaman. 2014. *Manajemen Proyek*, Bandung.
3. FM 22-100. 1990. "Military Leadership" Headquarters Dept. Of Army. Washington DC
4. Hersey & Blanchard. 1995. "Manajemen Perilaku Organisasi". Erlangga. Jakarta
5. Kellet. 1980. "A Study or The Relationship Between Leadership Style & Gender". Army Command & General Staff College. New York
6. Mardiyana et al. 2019. "The Effect Of Transformational And ransactional Leadership On The Commitment Of Organization, Turnover, And Performace". *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X*
7. Logan & Rubin. 2015. " Key culture-general interactional skills for military personnel". *Procedia Manufacturing* 3 (2015) 3990 – 3997
8. Lor & Hasan. 2017. "The Influence Of Leadership On Employee Performance Among Jewellery Artisans In Malaysia". *IJABM*. Vol 5
9. Ozlen & Zukic. 2013. " A Descriptive Study on the Military Leadership". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* July 2013, Vol. 3, No. 7
10. Priyono. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Zifatama*. Surabaya
11. Ramay. 2010. "Influence of Leadership Behavior and Participatory Decision Making on the Employees Organizational Commitment". Department Of Engineering Management Centre For Advanced Studies In Engineering University Of Engineering And Technology Taxila
12. Raveendran & Gamage. 2019. "The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Impact of Transformational Leadership Style on Employee Performance". *International Journal of Human Resource Studies* ISSN 2162-3058 2019, Vol. 9, No. 2
13. Susanto, Mayjen TNI. 2012. "Kebijakan Pembinaan Personel TNI AD". *Jurnal Yudhagama* Vol 32 No. 2
14. Sekaran & Bougie. 2016. *Research Methods for Business*. Wiley. United Kingdom
15. Utecht & Edward. 1970. "An empirical study of military leadership success using Fiedler's contingency theory". University Microfilms
16. William. 2011. "Styles of leadership in the Brazilian Army: an analysis of conceptual evolution". Army Command & General Staff College. Brazil.
17. Yusof 1990. *Kepimpinan* . Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka. Yulk.G.A (1981). *Leadership in organizations*: Englewood. California: Prentice Hall Inc.