

# KEPEMIMPINAN MILITER: *Sejarah Singkat, Nilai, Prinsip dan Ciri Khusus*

Oleh : Syam Soemanagara\*)

## ABSTRAK

*In essence, there is no difference between military and civilian leadership. Both can be defined as the achievement of goals through other people. The definition, however, is inadequate to give a concise but clear picture of the essence of military leadership. The article describes a brief history of military organization, values, principles, that shape military leadership. It is also describes the uniqueness of Indonesian's military leadership, which creates two distinctive characteristics; Democracy-Constructive and Authoritarian-Constructive.*

*The article is based on historical, anthropological, sociological and management science approach to describe military leadership.*

**Keywords:** Military leadership, Values, Principles, Democracy-Constructive and Authoritarian-Constructive.

## Pendahuluan

Dalam sebuah organisasi ada pimpinan dan ada yang dipimpin. Pemimpin mungkin ada pada diri seseorang, mungkin pula pada sekelompok manusia. Orang-orang yang ada di dalam organisasi merasa dirinya sebagai bagian dari kesatuan tersebut. Dan bagi mereka telah tersedia seperangkat nilai, prinsip, aturan, budaya tertentu yang hanya berlaku bagi para anggota kesatuan. Kesatuan ini dinamakan kelompok sosial.

Kelompok sosial ini mempunyai beragam bentuk mengikuti pola aktivitas dari manusia yang membentuknya. Mereka yang terlibat dalam perdagangan membentuk kelompok sosial berwujud organisasi perdagangan. Mereka yang mengelompok dalam masyarakat "penguasa atas senjata" membentuk organisasi militer. Dan demikian seterusnya.

Peter Drucker (1992) mengemukakan bahwa ketika pertama kali organisasi mo-

dern terbentuk pada masa revolusi industri, satu-satunya prototip organisasi yang memiliki kelebihan dibandingkan organisasi lainnya, dan sesuai untuk mengantisipasi perubahan perkembangan lingkungan eksternal yang pesat pada masa tersebut adalah organisasi militer. Organisasi militer dikenal sebagai salah satu organisasi tertua di muka bumi. Pada organisasi militer terdapat beberapa faktor atau ciri yang bersifat tetap, seperti adanya loyalitas pada kelompok, kedisiplinan, semangat kesatuan, hierarki jabatan, dan rentang komando. Faktor-faktor tersebut merupakan penanda keunikan utama dari organisasi militer di seluruh negara. Beberapa faktor tersebut kemudian di-"cangkok" oleh Henry Fayol yang dikenal sebagai "bapak manajemen modern" menjadi 14 prinsip manajemen.

Pada abad 20, muncul istilah birokrasi (*bureaucracy*). Istilah ini mengacu pada organisasi yang bersifat hierarkhis, yang ditetapkan secara rasional untuk meng-

---

\*) Mayjen (Purn) Syam Soemanagara adalah mantan Duta Besar berkuasa penuh Polandia pada tahun 2000 s.d. 2002.

kordinir pekerjaan orang-orang untuk kepentingan tugas-tugas administratif. Beberapa ciri tentang birokrasi inipun mempunyai persamaan dengan ciri-ciri pengaturan organisasi militer.

Ciri-ciri yang terdapat pada organisasi militer bagaimanapun juga sesungguhnya merupakan ciri-ciri dasar yang terdapat pada manusia yang mengelompokkan diri dan membentuk organisasi. Hal tersebut dapat pula dikategorikan sebagai faktor alamiah manusia sebagai makhluk sosial yang mengikuti *sunnatullah*. Pandangan dikotomis antara militer dan non militer dalam kajian organisasi dan variabel-variabel di dalamnya bagaimanapun juga merupakan pandangan yang menyalahi faktor kealamiah tersebut.

Dalam organisasi kepemimpinan memegang peran yang penting. Kepemimpinan merupakan intisari manajemen. Tanpa kepemimpinan, pengaturan sumber daya tidak berlangsung dengan baik. Bahkan buruknya kepemimpinan akan menghambat pencapaian tujuan. Kepemimpinan merupakan hasil dari organisasi sosial yang telah terbentuk atau sebagai hasil dari proses dinamis interaksi sosial. Sejak awal terbentuknya kelompok sosial yang berwujud organisasi, seseorang atau beberapa orang diantara warganya melakukan peran yang lebih aktif dibandingkan rekan-rekannya. Peran aktif melebihi peran rekannya inilah asal mulanya timbul kepemimpinan.

Di organisasi hal kepemimpinan menjadi semakin penting. Begitu pentingnya hal ini, sehingga dikatakan bahwa mencari seorang pemimpin yang memiliki kepemimpinan yang baik adalah laksana mencari jarum di tumpukan jerami. Kualitas kepemimpinan bahkan telah menjadi salah satu mantra sakti penentu keberlangsungan hidup organisasi pada era perubahan pesat saat ini.

Artikel ini berusaha memberikan gambaran hal kepemimpinan militer. Istilah militer dalam kajian ini lebih terkait pada sebuah kelompok sosial atau organisasi masyarakat yang diberikan wewenang untuk menguasai senjata dan mengguna-

kannya, guna mempertahankan kemerdekaan dan kedaulatan suatu negara dari serangan negara lain. Selain itu pula, militer di sini juga merupakan organisasi resmi angkatan bersenjata yang diakui oleh suatu negara. Walau demikian, istilah militer itu sendiri mempunyai bentuk ganda. Ia dapat pula menunjukkan sejumlah perilaku ala angkatan bersenjata resmi. Rakyat yang bersenjata yang lebih dikenal sebagai milisi atau laskar, para pemberontak terhadap negara yang bersenjataupun dapat dikategorikan sebagai militer, bila memakai cara, prinsip atau metode yang berlaku umum dikalangan militer resmi.

Mendiskusikan hal kepemimpinan militer tidak akan lengkap tanpa memberikan sejarah atau latar belakang organisasi tersebut, tata nilai yang dipegang teguh serta prinsip-prinsip yang dipakai. Oleh karena itu, pembahasan akan dimulai dari sejarah singkat, nilai dan prinsip. Artikel ini tidak mendukung sedikitpun tentang militerisme maupun pertengkaran "abadi"-dikotomis antara *military* dan *civilian* di sebuah negeri. Gambaran tentang wujud kepemimpinan militer berusaha ditampilkan secara obyektif.

### **Militer; Sejarah Singkat, Nilai dan Prinsip**

Organisasi militer mempunyai keunikan dibandingkan organisasi lainnya. Keunikannya terletak pada latar belakang terbentuknya organisasi tersebut. Sejarah awal terbentuknya organisasi militer, berasal dari sekelompok kelas sosial pada masyarakat pemburu yang memiliki kekuatan fisik dan keahlian menggunakan senjata untuk berburu serta mempertahankan diri. Sejalan dengan meningkatnya peradaban, maka kelompok sosial tersebut memiliki, dan diberikan oleh masyarakat melalui kontrak sosial, kewajiban serta kekuasaan untuk menjaga suku, desa, kerajaan atau negeri dari serangan kelompok lainnya (Keesing, 1964). Perkembangan peradaban pula yang menjadikan kelas masyarakat tersebut

semakin memiliki bentuk yang lebih rapih dan teratur. Kerapihan dan keteraturan organisasi militer dilakukan pada beberapa bidang seperti pengaturan hubungan antar anggota organisasi (hubungan atasan dan bawahan), administratif pembagian harta rampasan perang, serta bayaran atas masa kerja (saat ini dinamakan gaji) dan pola penentuan pemimpin dalam organisasi. Dalam sejarah, Bangsa Romawi merupakan bangsa yang dikenal memiliki organisasi militer terkuat, terbaik, teratur dan terdisiplin dibandingkan bangsa lain pada masanya. Tingkat kedisiplinan yang tinggi dari militer Romawi merupakan buah dari kepemimpinan yang baik. Oleh hal kepemimpinan di organisasi militer bangsa tersebut yang berjalan dengan baik dan mengikuti aturan yang telah ditetapkan, Imperium Romawi menguasai banyak negeri yang terbentang dari Eropa, Afrika-daerah Mediterania dan Asia Tengah selama kurang lebih 1000 tahun. Hal ini merupakan sebuah bukti bahwa betapa kepemimpinan yang baik akan memperkuat organisasi dan pada akhirnya membantu keberadaan dan serta pertumbuhan organisasi

Militer, dimanapun mereka berada, memiliki sejumlah atribut yang seragam. Dalam hal kepemimpinanpun mereka memiliki karakteristik yang sama. Sesungguhnya, tidak terdapat perbedaan yang hakiki antara kepemimpinan militer di suatu negara dengan negara lainnya. Kepemimpinan militer itu sendiri dimulai dari penentuan sejumlah nilai. Nilai akan menghasilkan sejumlah prinsip. Prinsip ini pada akhirnya menghasilkan dan membentuk-arahkan kepemimpinan dan atau gaya kepemimpinan. Kepemimpinan militer di suatu negara akan mempunyai keselarasan dengan falsafah dan ideologi berbangsa dan bernegara yang dianut oleh bangsa tersebut.

Organisasi militer memiliki nilai yang berlaku umum. Nilai-nilai ini diangkat dari beberapa persamaan mendasar yang dapat ditemukan dari seluruh militer yang ada di seluruh negara. Nilai-nilai yang berlaku *universal* ini dianggap bebas nilai dari

pengaruh falsafah yang dianut suatu bangsa ataupun pandangan politis sesaat. Adapun nilai-nilai tersebut adalah sebagai berikut:

### Values of Military

1. Loyalty
2. Duty
3. Respect
4. Selfless-Service
5. Honour
6. Integrity
7. Personal courage

(www.azbea.org)

Seluruh nilai di atas merupakan saripati dari beberapa nilai lainnya yang ada dan telah berlaku selama ribuan tahun dalam kelas masyarakat "penguasa atas senjata," yaitu militer. Dan beberapa nilai seperti *loyalty*, *duty*, *respect* dan *integrity* adalah bagian tidak terpisahkan dari organisasi tersebut.

Prinsip-prinsip militer pada dasarnya juga sama. Antara satu militer dengan militer lainnya tidak terdapat perbedaan yang mendasar. Beberapa prinsip kepemimpinan adalah sebagai berikut:

### Principles of Military

1. Lead by example.
2. Know yourself and seek self-improvement.
3. Live the army values.
4. Motivate the soldiers.
5. Give direction to their movements
6. Oversee the completion of the mission.
7. Train the soldiers as a team.
8. Train for war.
9. Develop sense of responsibility in subordinates.
10. Ensure that each task is understood, supervised and accomplished.
11. Know your soldiers and look out for their well-being.
12. Become technically and tactically proficient.
13. Seek responsibility and take your responsibility for your actions.

(www.cadet.com)

Melengkapi tiga belas rangkuman prinsip kepemimpinan di atas, prinsip **BE**, **KNOW** dan **DO** dari American Army Doctrine (2000) dijabarkan:

10. Order.
11. Equity.
12. Stability of tenure of personnel.
13. Initiative.

BE	KNOW	DO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Be committed to professional Army ethic</li> <li>2. Loyalty to the nation's ideals and your unit</li> <li>3. Selfless service</li> <li>4. Personal responsibility</li> <li>5. Possess professional character traits</li> <li>6. Courage</li> <li>7. Competence</li> <li>8. Integrity</li> <li>9. Commitment</li> <li>10. Honesty</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Know the four factors of leadership               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Follow</li> <li>• Lead</li> <li>• Communicate</li> <li>• Situational awareness</li> </ul> </li> <li>2. Know yourself               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Character strengths and limitations</li> <li>• Skills</li> </ul> </li> <li>3. Know your job               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strive for technical and tactical expertise</li> </ul> </li> <li>4. Know your unit               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individual and team skills</li> <li>• Unit cohesion and experience</li> <li>• Unit discipline</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Direct</li> <li>2. Set goals</li> <li>3. Solve problems</li> <li>4. Make decisions</li> <li>5. Execute</li> <li>6. Communicate</li> <li>7. Coordinate</li> <li>8. Supervise</li> <li>9. Evaluate</li> <li>10. Motivate</li> <li>11. Encourage</li> <li>12. Improve morale</li> <li>13. Develop esprit de corps</li> <li>14. Coach</li> <li>15. Counsel</li> </ol>

Seluruh prinsip yang dikemukakan di atas dianggap berlaku universal dalam kalangan militer. Hal menarik yang patut menjadi perhatian adalah, bila kita bandingkan antara prinsip yang menjadi landasan bagi kepemimpinan di organisasi mereka dengan 14 prinsip umum manajemen dari Henry Fayol, maka akan kita temukan kemiripan antara prinsip-prinsip tersebut dengan prinsip-prinsip dari Fayol. Perhatikan empat belas prinsip manajemen berikut:

**General Principles of Management**

1. Division of work.
2. Authority and responsibility.
3. Discipline.
4. Unity of command.
5. Unity of direction.
6. Subordination of individual interest to general interest.
7. Remuneration of personnel.
8. Centralization.
9. Scalar chain line of authority.

14. Esprit de corps.

Empat belas prinsip tersebut kemudian dibagi menjadi kelompok administrasi, pengelolaan sumber daya manusia dan produksi. Prinsip umum manajemen tersebut juga merupakan panduan bagi para manajer organisasi modern dalam mengelola sumber daya organisasinya. Nampaknya prinsip-prinsip tersebut merupakan bentuk penyederhanaan atas prinsip-prinsip militer dan mekanisme kerja sistem yang berlaku di organisasi militer.

Mengapa dikatakan bahwa prinsip-prinsip umum manajemen merupakan hasil saripati serta penyederhanaan dari beragam prinsip serta mekanisme kerja sistem di organisasi militer? Sebagaimana telah dikemukakan di atas, organisasi militer merupakan satu-satunya kelompok sosial atau kelas sosial dalam masyarakat yang tidak mengalami perubahan selama jangka waktu yang panjang. Kestabilan mekanisme kerja sistem dalam organisasi tersebut telah

membentuk organisasi yang unik dan berkarakter sama dimanapun kelas sosial tersebut berada (Shapiro, 1956). Dan obyek yang menjadi studi Fayol sebelum ia mengemukakan prinsip-prinsip umum manajemen, adalah para pekerja di industri pertambangan. Organisasi perdagangan pada industri pertambangan itu sendiri dibentuk dengan mengikuti pola organisasi militer. Selain itu, negara Prancis pada masanya juga memiliki organisasi militer yang kuat dan berjaya. Hal ini sedikitnya turut memberikan inspirasi bagi Fayol kala merumuskan prinsip-prinsip umum manajemen. Maka, merupakan kewajaran bila prinsip yang muncul kemudian mempunyai kemiripan dengan prinsip-prinsip dan mekanisme kerja sistem di organisasi militer.

### **Definisi Kepemimpinan Militer**

Adakah perbedaan utama antara kepemimpinan militer dan non militer? Karena kepemimpinan merupakan fitrah dari kemanusiaan, maka tidak terdapat perbedaan yang mendasar antara kepemimpinan militer dan non militer. Perbedaan mungkin terletak pada ciri, tujuan, serta sasaran kepemimpinan. Hal ini dibahas dalam bagian kepemimpinan militer Indonesia.

Kepemimpinan dapat berasal dari karakter dan kepribadian pemimpin yang kuat. Kedua hal tersebut akan mengimbas bagi pembentukan karakter dan kepribadian bawahan. Imbasan dari kekuatan karakter dan kepribadian adalah terbentuknya kepercayaan diri bawahan dan keberanian mereka untuk menerima risiko dan kesiapan untuk memikul tanggung jawab yang besar. Tanggung jawab yang besar bagi tentara yang mengemban tugas ganda, sebagai pembela/abdi negara pembela cita-cita bangsa dan berperan aktif dalam kemasyarakatan. Ini semua tercapai melalui sebuah proses. Kepemimpinan militer merupakan sebuah proses yang berlaku atas dasar memimpin dengan memberikan karya nyata. Ini merupakan salah satu prinsip kepe-

mimpinan militer, dan kepemimpinan militer mengikuti prinsip-prinsip dasar militer.

Terdapat beberapa definisi tentang kepemimpinan militer yang diberikan oleh organisasi-organisasi militer dunia. Sekolah tinggi komando angkatan darat (1980) memberikan definisi tentang kepemimpinan militer sebagai: "Kepemimpinan adalah seni dan pelaksanaan mengenakan pengaruh dan memberikan bimbingan kepada orang-orang bawahan sehingga dari pihak yang dipimpin itu timbul kemauan, kepercayaan, respek dan kepatuhan serta ketaatan yang diperlukan dalam menunaikan tugas-tugas yang dibebankannya tanpa banyak menggunakan alat dan waktu, tetapi dengan banyak keserasian antara apa yang menjadi obyek kelompok atau kesatuan dengan apa yang menjadi kebutuhan-kebutuhan atau tujuan perorangan."

Adapun definisi kepemimpinan dari British Defence Doctrine (2001): "Military leadership is the projection of personality and character to get subordinates to do what is required of them and to engender within them the confidence that breeds initiative and the acceptance of risk and responsibility."

Sedangkan American Army Doctrine (2000) memberikan definisi yang lebih singkat sebagai: "Military Leadership is a process by which an officer influences his soldiers to accomplish their mission."

Adapun definisi kepemimpinan militer tersebut mengandung beberapa unsur :

1. Seni. Unsur seni dalam kepemimpinan mengandung arti kecakapan, kemahiran dan keterampilan mempraktekkan teori secara sistematis dan tepat, yang berdasar atas pengalaman.
2. Ilmu. Unsur ilmu dalam kepemimpinan militer berdasarkan atas sejumlah teori kemiliteran yang telah dipelajari dan dapat diajarkan. Secara ilmiah kepemimpinan militer berdasarkan atas nilai, konsep, prinsip dan teknik yang bersifat universal dan merupakan doktrin kerja para penggunanya.
3. Mempengaruhi dan menuntun. Unsur mempengaruhi dan menuntun dalam

kajian kepemimpinan militer menandakan sebuah pandangan bahwa manusia dewasa tidak dapat dididik, namun hanya dapat dipengaruhi. Untuk dapat mempengaruhi dan menggerakkan manusia, maka diperlukan kelebihan atau keunggulan dari seorang pemimpin.

4. Manusia. Unsur manusia memegang peran fundamental dalam kepemimpinan militer. Prajurit militer/tentara-lah yang akan menentukan tercapai atau tidaknya tujuan yang telah ditetapkan. "It is not the gun, but the man behind the gun wins the war," demikian jargon yang sering dipakai dalam militer. Selain sebagai penggerak utama organisasi, prajurit juga memiliki kebutuhan-kebutuhan mendasar. Kepemimpinan militer yang baik akan dapat menyeimbangkan antara pemenuhan kebutuhan mendasar para anggota organisasi militer dengan pencapaian cita-cita bangsa dan negara yang telah ditetapkan kala negara pertama kali berdiri.
5. Tujuan. Unsur tujuan dalam kepemimpinan militer merupakan seni dan ilmu untuk membawa dan mempengaruhi organisasi militer menuju pencapaian sasaran kepentingan dengan baik.

Kepemimpinan mengindikasikan adanya kekuasaan. Kekuasaan terjadi oleh beragam hal. Pemimpin mempunyai kekuasaan atas anak buah dalam batasan pelaksanaan tugas dan kewajiban yang telah ditetapkan. Atasan/pemimpin maupun bawahan/anak buah, memiliki kewajiban yang sama untuk melakukan hal-hal yang sepatutnya mereka lakukan. Ketentuan atas hal-hal yang patut dilaksanakan tersebut berasal dari cita-cita bangsa yang pada umumnya termaktub dalam ayat-ayat di Undang-undang dasar suatu negara. Ini kemudian dijabarkan dalam janji serta sumpah prajurit. Hal ini menunjukkan bahwa kewajiban yang harus dilakukan telah diformalkan secara hukum. Dengan demikian, kepemimpinan militer tidak akan

pernah lepas sama sekali dari hal-hal tersebut di atas. Setiap kali terjadi penyimpangan oleh anggota organisasi militer dan atau organisasi negara, maka penyimpangan akan diluruskan kembali dengan berpedoman pada undang-undang dasar, sumpah dan janji prajurit/ tentara.

### **Kepemimpinan Militer Indonesia; Sejarah Singkat, Nilai dan Prinsip**

Bagaimana halnya dengan kepemimpinan militer di Indonesia? Apakah militer negara ini mempunyai keunikan dalam nilai-nilai yang dianutnya, asas-asas yang menjadi panduan pelaksanaan tugas, serta karakteristik lainnya yang berbeda dibandingkan militer negara lain? Nilai dan prinsip apakah yang dianut militer Indonesia, yang mempengaruhi pola kepemimpinannya? Bagaimana bentuk kepemimpinan militer berlaku di organisasi militer negara ini?

Angkatan bersenjata negara ini mempunyai sejarah yang berbeda dibandingkan negara lain. Bila negara lain membentuk organisasi militernya setelah negara terbentuk, maka Indonesia memiliki angkatan bersenjata sebelum negara terbentuk. Sejarah menunjukkan bahwa militer di negara ini merupakan bentukan dari rakyat yang bersenjata (milisi atau laskar) yang membentuk organisasi angkatan bersenjata/tentara. Oleh ketidaklaziman adanya angkatan bersenjata sebelum terbentuknya negara, maka segera setelah Republik Indonesia terbentuk pada 17-8-1945, militer menformalkan organisasinya pada 5-10-1945. Dengan demikian organisasi tersebut telah mengikuti aturan yang berlaku umum tentang pembentukan angkatan bersenjata di sebuah negara.

Keunikan lain dari militer di negara ini adalah dalam hal *civil military relations*. Berbeda dari negara barat yang berfalsafah demokrasi liberal dimana *civil supremacy* memegang peran utama kehidupan bernegara, maka di Indonesia kolaborasi antara tentara-rakyat dan rakyat-tentara (ma-

nunggal rakyat dan tentara) dalam menjalankan roda pemerintahan adalah hal yang lumrah. Peran kepemimpinan tentara sebagai pejuang yang kemudian dikenal sebagai tentara-rakyat, tentara-pejuang, tentara-profesional, tidak lantas menghilangkan peran mereka sebagai rakyat. Bentuk perjuanganpun mengalami metamorfosis. Dari perjuangan angkat senjata frontal langsung berhadapan dengan musuh negara, menjadi perjuangan dalam kegiatan sosial politik. Oleh keunikan inilah muncul konsep Dwifungsi militer/ tentara. Falsafah dari Dwifungsi ini sendiri merupakan sebuah wujud pengabdian pada bangsa dan negara dapat dilakukan melalui beragam bentuk dalam kerangka tentara-rakyat, tentara-pejuang. Sejarah terbentuknya militer di negara inilah yang memunculkan konsep manunggal tentara dan rakyat, yang terbaik bagi rakyat terbaik bagi tentara, dan pengabdian serta perjuangan terwujud dalam segala bidang kehidupan. Kemanunggalan tentara dan rakyat merupakan wujud sinergi antar anggota dalam organisasi negara. Kemanunggalan itu sendiri hanya dapat terbentuk bila organisasi militer memiliki kepemimpinan yang baik.

Kepemimpinan militer Indonesia berinti pada nilai-nilai religius agamis sekaligus falsafah ketimuran. Cara pandang bangsa ini yang diwariskan dari para pendahulu terwujud dalam Pancasila sebagai ideologi pemandu kehidupan berbangsa dan bernegara. Pancasila merupakan falsafah utama bagi kepemimpinan militer di negara ini. Pancasila itu sendiri termaktub dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945.

Terdapat hubungan yang erat antara pembukaan Undang-Undang Dasar 1945, Pancasila, Sapta Marga, Sumpah Prajurit dan Prinsip kepemimpinan tentara Indonesia. Patokan nilai-nilai religius-agamis dan falsafah ketimuran yang menjadi sendi utama kepemimpinan militer Indonesia terdapat dalam Sapta Marga angkatan bersenjata yang disampaikan sebagai berikut:

### **Sapta Marga**

1. Kami warga Negara Kesatuan Republik Indonesia yang bersendikan Pancasila
2. Kami patriot Indonesia pendukung serta pembela ideologi negara yang bertanggung jawab dan tidak mengenal menyerah
3. Kami kstaria Indonesia yang bertakwa pada Tuhan Yang Maha Esa serta membela kejujuran, kebenaran dan keadilan
4. Kami prajurit Angkatan Bersenjata Republik Indonesia adalah bhayangkari Negara dan Bangsa Indonesia
5. Kami prajurit Angkatan Bersenjata Republik Indonesia memegang teguh disiplin patuh dan taat pada pimpinan serta menjunjung tinggi sikap dan kehormatan prajurit
6. Kami prajurit Angkatan Bersenjata Republik Indonesia mengutamakan keperwiraan di dalam melaksanakan tugas serta senantiasa siap sedia berbakti kepada negara dan bangsa
7. Kami prajurit Angkatan Bersenjata Republik Indonesia setia dan menepati janji serta sumpah prajurit

Kemudian hal tersebut diperkuat dengan;

### **Sumpah Prajurit**

Saya Bersumpah

Demi Allah :

Setia kepada pemerintah dan tunduk kepada Undang-Undang dan Ideologi negara

Tunduk kepada hukum tentara

Menjalankan segala kewajiban dengan penuh rasa tanggung jawab kepada tentara dan Negara Republik Indonesia

Memegang teguh disiplin tentara berarti tunduk, setia, hormat serta taat kepada atasan dengan tak membantah perintah atau putusan

Memegang segala rahasia tentara sekeras-kerasnya

Perhatikan kesesuaian antara Pancasila, Sapta Marga dan Sumpah Prajurit. Pancasila sebagai ideologi berbangsa dan bernegara merupakan landasan bagi tiang Sapta Marga dan Sumpah Prajurit. Keduanya adalah tiang utama yang sekaligus berperan sebagai pemandu kepemimpinan militer Indonesia. Nilai-nilai religius dan agamis itu sendiri telah melebur dalam wujud terbentuknya falsafah Pancasila.

Kajian hal kepemimpinan, militer maupun non militer tidak akan lengkap tanpa memberikan tujuan, sasaran, sifat dan ciri-ciri kepemimpinan tersebut. Oleh karenanya, kepemimpinan militer Tentara Nasional Indonesia (TNI) dijabarkan sebagai berikut:

1. Tujuan adalah seni dan ilmu menggerakkan serta mempengaruhi dan menuntun organisasi menuju pencapaian sasaran kepentingan yang telah ditetapkan dengan baik, yang akan meliputi pelaksanaan tugas pokok seefisien dan seefektif mungkin.
2. Sasaran adalah organisasi yang efektif, mempunyai semangat yang tinggi dan jiwa karsa yang kuat, untuk dapat dikerahkan dalam rangka pelaksanaan tugas pokok tentara.
3. Sifat adalah kualitas yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam menjalankan fungsinya. Pancasila mengutamakan nilai-nilai moral/mental maupun kecakapan yang tinggi serta sifat-sifat kreatif, aktif, berwibawa dan bijaksana
4. Ciri-ciri kepemimpinan militer. Oleh keunikan tentara Indonesia, maka mereka mengemban dua tugas pokok. Dua tugas pokok ini terkait dengan falsafah Dwifungsi yang telah dising-

gung sebelumnya, dimana tentara mempunyai kedudukan dan peran sebagai kekuatan militer dan kekuatan sosial. Ciri-ciri kepemimpinan militer terdiri dari:

- a. Dalam bidang sosial akan lebih menitikberatkan kepada ciri-ciri kepemimpinan Demokrasi Konstruktif.
- b. Dalam bidang militer akan lebih menitikberatkan kepada ciri-ciri kepemimpinan Otoriter Konstruktif.

### Wujud Kepemimpinan Militer

Pendekatan teoritis-konseptual bagaimanapun juga kurang dapat memberikan gambaran nyata lagi mendetail tentang kepemimpinan militer. Oleh sebab itu, dibawah ini diberikan beberapa contoh kasus *conflict of interests* dari para anggota organisasi negara dari sejarah pasca era perjuangan melawan penjajah. Moral dari diambilnya contoh-contoh tersebut adalah untuk memberikan gambaran tentang kepemimpinan militer dalam lingkup makro, organisasi negara. Pandangan yang diberikan di sini adalah pandangan netral obyektif atas topik kajian yang diselaraskan dengan kajian manajemen, dan bukan untuk memberikan gambaran tentang militerisme.

Dalam kepemimpinan militer, loyalitas (*loyalty*) memegang posisi tertinggi. Unsur tersebut merupakan unsur utama dalam organisasi militer. Kepemimpinan militer ditujukan untuk membangun, meningkatkan dan mempertahankan loyalitas para anggota/prajurit terhadap bangsa, negara dan organisasi. Loyalitas dalam pandangan tentara Indonesia dibangun atas landasan falsafah bangsa dan Undang-Undang Dasar.

*Conflict of interests* berwujud pemberontakan yang dilakukan oleh milisi atau laskar maupun oleh para anggota tentara yang membangkang, dapat dikategorikan sebagai kasus pelanggaran atas nilai dan prinsip *loyalty, integrity, loyalty to the nation's ideals and the unit, sense of*



*responsibility in subordinates*, dan *live the army values*. Walau demikian, pelanggaran akan dilihat dari kasus perkasus.

Lebih lanjut, dipandang dari sudut manajemen, maka pembangkangan sekelompok anggota organisasi merupakan pelanggaran terhadap beberapa prinsip-prinsip umum manajemen. Prinsip-prinsip yang dilanggar adalah *discipline*, *subordination of individual interest to general interest*, *order*, *authority and responsibility* dan *esprit de corps*. Pelanggaran terhadap prinsip-prinsip manajemen dalam sebuah organisasi sudah dapat dipastikan akan menghambat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan bersama. Hal yang lebih buruk adalah pencapaian visi organisasi akan semakin sulit.

Bila kajian kepemimpinan militer ini masuk sedikit ke tataran politik, maka seluruh pemberontakan tersebut merupakan gerakan politis berupa pengkhianatan (pelanggaran berat) terhadap cita-cita negara (visi dari organisasi). Beberapa dari pemberontakan yang dilakukan terhadap pemerintah pusat (*top level management*) mendapat bantuan dari pihak asing. Infiltrasi pihak asing dalam sebuah organisasi militer maupun non militer akan membahayakan seluruh sistem yang sedang dan atau telah dibangun. Untuk organisasi negara (Indonesia) dan juga militer, pembangkangan akan membahayakan keberlangsungan negara dalam jangka panjang. Terlebih lagi kelompok sosial terbesar yang dinamakan negara Indonesia sedang membangun dan memperkokoh sistemnya.

Dari sejarah negara Indonesia, terdapat beberapa kasus *conflict of interests* yang membahayakan organisasi negara seperti pemberontakan PRRI/Permesta, penyelesaian terhadap cita-cita (visi) organisasi/negara, pelanggaran tata nilai ketimuran seperti pemberontakan PKI Madiun 1948 dan pemberontakan G 30 S/ PKI. Dari sudut pandang kepemimpinan militer maupun kajian manajemen, maka konflik kepentingan tersebut dapat diperlihatkan dalam sebuah "*Tabel Pelanggaran*," yang menun-

jukkan prinsip-prinsip serta nilai-nilai apa yang telah dilanggar mereka;

Untuk memahami tabel tersebut, maka sejarah dapat dipelajari kembali. Tabel di atas merupakan bentuk penyederhanaan atas pelanggaran nilai dan prinsip yang dianut yang dilakukan oleh sebagian anggota organisasi. Pelanggaran sebagai cerminan konflik kepentingan antar anggota akan mengganggu mekanisme kerja sistem organisasi negara.

Pertanyaan yang mengemuka adalah, bagaimana wujud dari kepemimpinan militer dalam menangani kasus-kasus tersebut? Oleh adanya peran ganda tentara Indonesia sebagai tentara/ prajurit pejuang, prajurit profesional dan sekaligus prajurit rakyat, prajurit sosial, maka tentu jalan penyelesaian atas kasus-kasus di atas memiliki dua jalan. Jalan pertama merupakan penyelesaian dari sisi kepemimpinan demokrasi konstruktif. Sedang jalan kedua berangkat dari ciri kepemimpinan otoriter konstruktif.

Menghadapi kasus-kasus pemberontakan atau pelanggaran oleh sesama anggota organisasi, maka kepemimpinan militer hanya mempunyai satu cara penyelesaian, yaitu penggunaan kepemimpinan Otoriter Konstruktif.

Otoriter berarti keputusan untuk menyelesaikan suatu konflik dilakukan dengan tegas, taat pada prinsip, sumpah serta janji yang dipegang teguh dalam koridor pencapaian visi organisasi (cita-cita bangsa). Penyelesaian suatu kasus pelanggaran selain dilakukan dengan ketegasan dalam kebenaran, juga dilakukan dengan berlandaskan hukum formal yang berlaku. Apakah hukum formal tersebut? Undang-Undang Dasar dan falsafah ideologi berbangsa dan bernegara, Pancasila. Ini diberlakukan baik dalam organisasi militer itu sendiri, maupun negara. Dengan menerapkan ketegasan atas kebenaran mengikuti prinsip *loyalty to the nation's ideals and the unit* (prinsip militer) atau *subordination of individual interest to general interest* (prinsip manajemen) serta *esprit de corps* (semangat kesatuan dan persatuan bangsa),

**Tabel Pelanggaran**

No	Sejarah Peristiwa Pelanggaran Dalam Organisasi Negara	Pelanggaran Terhadap Prinsip Militer	Pelanggaran Terhadap Prinsip Menejemen
1	PKI Madiun 1948	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelanggaran terhadap nilai agama, Pancasila, UUD 1945</li> <li>2. <i>Loyalty to the nation's ideals and the unit</i></li> <li>3. <i>Integrity</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Subordination of individual interest to general interest</i></li> <li>2. <i>Unity of command</i></li> <li>3. <i>Esprit de corps</i></li> </ol>
2	PRRI/ Permesta	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Loyalty</i></li> <li>2. <i>Integrity</i></li> <li>3. <i>Loyalty to the nation's ideals and the unit</i></li> <li>4. <i>Sense of responsibility in subordinates</i></li> <li>5. <i>Live the army values</i></li> <li>6. <i>Honesty</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Discipline,</i></li> <li>2. <i>Subordination of individual interest to general interest</i></li> <li>3. <i>Authority and responsibility</i></li> <li>4. <i>Esprit de corps</i></li> </ol>
3	G 30 S/PKI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelanggaran terhadap nilai agama, Pancasila, UUD 1945</li> <li>2. <i>Loyalty to the nation's ideals and the unit</i></li> <li>3. <i>Integrity</i></li> <li>4. <i>Live the army values</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Subordination of individual interest to general interest,</i></li> <li>2. <i>Unity of command</i></li> <li>3. <i>Unity of direction</i></li> <li>4. <i>Authority and responsibility</i></li> <li>5. <i>Esprit de corps</i></li> </ol>

maka kepemimpinan militer menunjukkan wujudnya. Anggota organisasi, militer maupun non militer, yang melanggar, memberontak, maupun berkhianat, akan terkena sanksi tegas.

Ketegasan dipakai untuk mendidik sekaligus mengarahkan anggota yang melanggar agar kembali pada jalur pencapaian cita-cita organisasi. Selain itu, bentuk kepemimpinan otoriter konstruktif dipakai untuk memberikan *warning* bagi para anggota organisasi lainnya agar tidak bertindak melanggar tujuan yang telah ditetapkan bersama. Ini merupakan wujud konstruktif dari ciri kepemimpinan otoriter. Kepemimpinan militer tidak berjalan di atas jalur otoriter belaka, namun juga harus membangun. Singkatnya, otoriter konstruktif bermakna tegas, disiplin sesuai aturan dan hukum yang berlaku serta membangun semangat untuk taat berada dalam koridor pencapaian cita-cita bersama. Sehingga bentuk kepemimpinan yang demikian dapat bernuansa *pre-emptive*, *proactive* serta *preventive*.

Perlu kembali diingat bahwa, kepemimpinan militer selain mengikuti tata nilai yang dianut suatu bangsa, falsafah, prinsip, sumpah serta janji, juga mengikuti bentuk hubungan antara militer dan sipil (*civil-military relations*). Dalam kajian menejemen, maka kepemimpinan akan mengikuti lingkungan eksternal organisasi. Artinya kepemimpinan adakalanya bernuansa situasional. Terkait dengan organisasi militer yang memiliki dua peran, maka kepemimpinan militerpun akan mengikuti keadaan lingkungan eksternalnya. Bila lingkungan eksternal, keadaan masyarakat, berwujud *civil supremacy* yang kuat, kepemimpinan militer otoriter konstruktif tidak akan sesuai. Oleh ketidaksesuaian ini, maka kepemimpinan demokrasi konstruktiflah merupakan bentuk yang lebih sesuai. Walau demikian, gaya dari keduanya sering kali dipakai di dalam maupun di luar organisasi militer. Dan penerapan dari dua gaya tersebut tidak secara penuh bernuansa dikotomis.

## Penutup

Kepemimpinan merupakan kristalisasi beragam faktor. Lingkungan eksternal individu maupun organisasi juga mempengaruhi gaya kepemimpinan. Kepemimpinan militer pada hakekatnya tidak berbeda dari kepemimpinan non militer. Perbedaan yang utama terletak pada tataran nilai yang dianut, falsafah yang melandasi, tujuan, sasaran, serta ciri kepemimpinan. Terdapat satu hal yang tidak boleh terlewatkan dalam kajian kepemimpinan militer ini, yaitu perhatian terhadap kesejahteraan anggota organisasi.

Bagaimanapun juga, sebuah organisasi tidak dapat berjalan dengan baik bila anggota organisasi tersebut mengalami kesulitan dalam hal kesejahteraan. Disinilah kepemimpinan akan memegang peran penting. Selain ditujukan untuk mencapai cita-cita bangsa dan negara dengan sebaik mungkin, kepemimpinan militer juga ditujukan untuk mengoptimalkan kinerja anggota organisasi militer. Salah satu cara meraih kinerja optimal dari anggota organisasi ialah dengan mengarahkan kepemimpinan militer pada peningkatan kesejahteraan anggota organisasi. Kesejahteraan ini meliputi pemenuhan kebutuhan dasar dan sistem kenaikan pangkat. Untuk kesejahteraan berupa sistem kenaikan pangkat, peran dari kepemimpinan militer terwujud secara baik dengan melalui penerapan *merit rating system* yang benar selama masa aktif dinas seorang pemimpin militer di organisasi.

## Daftar Pustaka

- Bell, D., 1973, *The Coming of Post Industrial Society*, Penguin Books Ltd, New York.
- Harold Koontz and Cyril O'Donnel., 1980, *Principle of Management: An Analysis*

- of Managerial Function*, 5<sup>th</sup> Edition, McGraw Hill, Kogakusha Ltd, Tokyo.
- Keesing, F. F., 1964, *Cultural Anthropology*, Holt, Rinehart and Winston, New York.
- Makowsky, Michael (et al)., 1972, *The Discovery of Society*, Random House, New York.
- Drucker, P., 1992, *Managing for the Future*, Basic Books, New York.
- Sekolah Staf dan Komando (SESKOAD)., 1980, *Vademecum: Pengetahuan Pertahanan dan Keamanan*, Bandung.
- Shapiro, H., 1956, *Man, Culture, and Society*, Basic Books, New York.
- Terry, G. R., 1978, *Principle of Management*, McGraw Hill, Kogakusha Ltd, Tokyo.
- Weber, M., 1946, *Theory of Social and Economic Organization*, Translated by A. Henderson dan T. Parsons, Oxford University Press, New York.
- British Defence Doctrine, 2001, On [www.azbea.org](http://www.azbea.org)
- American Army Doctrine, 2000, On [www.cadet.com](http://www.cadet.com)
- [www.azbea.org](http://www.azbea.org)
- [www.cadet.com](http://www.cadet.com)

## CV

**Mayjend (Purn) Syam Soemanagara**, lulus AMN 1961. Dinas aktif penugasan selama 34 tahun. Dinas aktif penugasan militer di lapangan selama 27 tahun. Pernah berdinis sebagai dosen SESKOAD, Atase Pertahanan untuk Britania Raya, dan Inspektur Jenderal Departemen Luar Negeri. Jabatan terakhir adalah sebagai Duta Besar Berkuasa Penuh Republik Indonesia untuk Negara Lebanon.

E-mail : [soemanagara@yahoo.com](mailto:soemanagara@yahoo.com)

--- Sakunar ---