

PENINGKATAN EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN DI RESIMEN MAHASISWA MAHAWARMAN BATALYON XI UPI MELALUI PENERAPAN KEPEMIMPINAN SITUASIONAL

Reza Adriantika Suntara¹, Nursanda Rizki Adhari², Dini Oktariani³

Universitas Bangka Belitung, Indonesia¹, Universitas Islam Syekh Yusuf, Indonesia²,
Universitas Bangka Belitung, Indonesia³

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan memberikan pandangan baru dalam kepemimpinan di Resimen Mahasiswa Mahawarman Batalyon XI Universitas Pendidikan Indonesia yang selama ini memiliki kecenderungan menggunakan gaya kepemimpinan otoriter. Peneliti memberikan tinjauan berbeda dengan penerapan kepemimpinan situasional yang dapat diupayakan sebagai langkah dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan di organisasi tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui metode studi kasus. Masalah yang dikaji pada penelitian ini antara lain mengenai gaya kepemimpinan yang tengah diterapkan, landasan diperlukannya peningkatan efektivitas kepemimpinan, serta pola yang dapat dilaksanakan dengan menerapkan kepemimpinan situasional. Melalui proses penelitian diketahui bahwa adanya perkembangan zaman serta kondisi yang juga terus tumbuh dalam organisasi menimbulkan dinamika baru yang menasar pada situasi serta kematangan anggota, maka dari itu diperlukan improvisasi menuju arah baru yang lebih efektif dan tidak selalu bertumpu pada peninggalan konsep masa lalu. Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa kepemimpinan situasional yang dikembangkan melalui hubungan antara kematangan pengikut dengan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi dapat lebih menunjang efektivitas pelaksanaan kepemimpinan, mulai dari terciptanya hubungan yang harmonis antara pemimpin dan pengikut serta meningkatnya inisiatif dan kemampuan anggota organisasi Resimen Mahasiswa Mahawarman Batalyon XI Universitas Pendidikan Indonesia.

Kata kunci: Kepemimpinan, Resimen Mahasiswa, Kepemimpinan Situasional

Pendahuluan

Kehidupan organisasi tidak akan pernah terlepas dari hubungan antara satu manusia dengan manusia lainnya. Hubungan yang

terbentuk tersebut kemudian menjadi suatu sistem yang saling membutuhkan dan saling memberikan manfaat. Sejak dulu hingga kini suatu tatanan organisasi baik secara

konvensional di masyarakat hingga pada ranah profesional selalu memunculkan dua subjek utama yakni pemimpin dan pengikut. Hubungan antara pemimpin dan pengikut membentuk suatu sistem yang tidak mungkin terpisahkan, dikarenakan nilai utilitas antara keduanya sangat dibutuhkan untuk dapat mencapai tujuan yang telah dirumuskan dalam organisasi. Maka dari itu hubungan antara pemimpin dan pengikut menjadi suatu hal yang menarik untuk dikaji.

Pemimpin hadir dalam tatanan sosial untuk dapat menunjukkan jalan dan memberikan suatu tuntunan bagi para pengikutnya sehingga tercapainya kehidupan yang dicita-citakan bersama. Sehingga pada prosesnya terbentuk kecenderungan untuk membentuk suatu struktur yang menimbulkan legitimasi kekuasaan bagi seseorang yang dianggap memiliki kelayakan atau memiliki kapasitas lebih dari pada anggota masyarakat yang lain. Pada zaman dulu, masyarakat memiliki kecenderungan untuk mempercayai seseorang sebagai pemimpin dengan berdasar kepada kekuatan yang dimiliki baik secara fisik, mental, hingga spiritual yang terkadang juga bertautan dengan

kepercayaan yang dianut masyarakat pada zaman tersebut.

Dewasa ini sejalan dengan berkembangnya pola kehidupan yang mengarah pada pembaruan dan modernisasi setiap harinya, kepemimpinan tetap menjadi suatu hal yang masih penting untuk dikaji. Variasi konsep dan pelaksanaan kepemimpinan pun semakin hari semakin berkembang mulai dari tumbuhnya *great man theory* atau teori orang hebat yang mengedepankan pada keyakinan bahwa seseorang dipilih menjadi pemimpin dikarenakan anugerah dari Tuhan. *Great man theory* sudah muncul sejak lama bahkan masih berkembang hingga pertengahan abad ke-19, pemikiran yang menjadi dasar teori tersebut menerangkan bahwa sifat kepemimpinan itu ada dalam diri orang-orang elite, atau dalam kata lain pemimpin hebat itu dilahirkan ke dunia dengan ditakdirkan menjadi seorang pemimpin (Chow et al., 2017, hal.148).

Kemudian ada *trait theory* atau teori sifat yang selalu menyandarkan kemampuan seorang pemimpin pada sifat diri yang dimilikinya. Teori sifat ini memiliki kajian pada sifat diri seseorang sejak lahir yang kemudian menjadi pembeda antara dirinya

dengan orang lain dan menegaskan sebuah kelayakan untuk dapat menjadi seorang pemimpin (Muflihini, 2008, hal.2). Seiring berkembangnya zaman muncul juga pandangan lain yang menjelaskan bahwa kepemimpinan bukanlah hal yang dapat diukur dari sifat bawaan dalam diri seseorang, melainkan terbentuk melalui proses pertumbuhan dan perkembangan dalam dirinya selama menjalani kehidupan. Teori ini dikenal dengan sebutan behavioral theory atau teori perilaku. (Numberi, 2010, hal.21) menjelaskan bahwa berdasarkan pemikiran pada teori perilaku, kepemimpinan merupakan hal yang dapat dipelajari oleh siapa pun sehingga timbul kemampuan yang membangun kelayakan bagi dirinya untuk menjadi seorang pemimpin, bukan serta merta berasal dari bawaan sejak lahir seperti yang disampaikan dalam teori sifat.

Namun pada praktiknya kajian mengenai kepemimpinan dewasa ini tidak lagi selalu mengkaji mengenai pemimpin sebagai subjek satu-satunya. Pengikut, sebagai subjek yang tidak kalah pentingnya dalam pelaksanaan kehidupan organisasi juga tidak boleh luput dari perhatian. Kepemimpinan transaksional kemudian lahir

dengan menciptakan suatu tatanan sistem kepemimpinan yang membentuk kepatuhan pengikut melalui pola penghargaan dan hukuman dalam pelaksanaannya (Odumeru & Ogbonna, 2013, hal.358). Secara pelaksanaan menurut Bass (dalam Hargis et al., 2011, hal.54) kepemimpinan transaksional ini memunculkan hubungan timbal balik antara pemimpin dan pengikut sehingga terbentuk upaya yang selaras dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Berbeda dengan kepemimpinan transaksional, terdapat kepemimpinan transformasional yang menurut (Budiwibowo, 2016, hal.124) kepemimpinan ini mengedepankan perhatian sang pemimpin pada transformasi dalam diri pengikutnya baik pada segi pemikiran maupun perilaku. Sejalan dengan ungkapan tersebut, Bass (dalam Dartey-Baah, 2015, hal.102) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional ini banyak memberi perhatian pada pengembangan motivasi pengikut berdasarkan inspirasi yang diciptakan melalui visi dalam organisasi. Tindakan serta dukungan yang diberikan pemimpin sejatinya memberikan pengaruh yang besar dalam teori kepemimpinan ini.

Masih berkaitan erat dengan hubungan antara pemimpin dan pengikut, Iswanto (2017, hal.163) menjelaskan bahwa Robert K. Greenleaf melahirkan suatu teori yang disebut servant leadership. Teori ini menempatkan pemimpin sebagai pelayan bagi anggota yang dipimpinya. Luthan dan Avolio (dalam Rachmawati & Lantu, 2014, hal.389) menyampaikan bahwa pemimpin yang melaksanakan teori servant leadership cenderung melaksanakan kepemimpinannya berdasarkan motivasi untuk melayani orang lain, tidak berdasarkan pada kepentingan kekuasaan ataupun keuntungan semata.

Kemudian muncul pula pandangan lain mengenai teori kepemimpinan yang memandang bahwa kepemimpinan ideal adalah kepemimpinan yang mampu mencapai terwujudnya tujuan organisasi dengan pengelolaan hubungan yang baik antara pemimpin dan pengikut. Hubungan yang baik dalam hal ini merujuk pada terselenggaranya profesionalisme seorang pemimpin untuk dapat mengelola pengikutnya, pun begitu para pengikut pun mampu mencapai kinerja optimal sesuai dengan kapasitas yang dimilikinya. Konsep kepemimpinan tersebut dikenal juga dengan kepemimpinan situasional.

Kepemimpinan situasional ini mengedepankan posisi pemimpin yang sangat memperhatikan kemampuan pengikutnya dalam pemberian tugas dan pemutusan masalah. Fiedler (1978, hal.66) merumuskan beberapa variabel situasional yang memiliki pengaruh terhadap tindakan para pemimpin, yakni hubungan antara pemimpin dan pengikut, struktur tugas, dan kekuatan posisi. Pada konsep kepemimpinan ini ditekankan bahwa pemimpin tidak akan dapat efektif dalam semua situasi terutama yang berkaitan dengan kemampuan dan kapasitas pengikutnya dalam menjalankan setiap tugas yang diberikan pimpinan. Konsep ini seyogyanya menjadi sebuah jawaban bagi permasalahan organisasi yang berkaitan dengan disharmoni antara pemimpin dan pengikut dalam pelaksanaan kerja sama.

Resimen Mahasiswa Mahawaman Batalyon XI UPI (selanjutnya disebut Menwa UPI) merupakan salah satu organisasi kemahasiswaan yang juga tidak terlepas dari pelaksanaan skema dan sistem kepemimpinan yang melibatkan antara pimpinan yang disebut komandan dengan anggotanya. Apabila merujuk pada corak organisasi yang memiliki pendekatan identik

pada sistem organisasi kemiliteran, Menwa UPI dalam beberapa tahun ke belakang sejak berdirinya pada tahun 1966 di Kota Bandung telah menggunakan sistem kepemimpinan otoriter yang senantiasa mengedepankan keputusan utama pada seorang komandan tanpa banyak mempertimbangkan pendapat dari anggotanya.

Namun dewasa ini seiring dengan perkembangan zaman, Menwa UPI turut merasakan dinamika baru dalam kehidupan organisasi terutama dalam konsep pelaksanaan kepemimpinan yang sejak masa reformasi tidak lagi kental akan nuansa kemiliteran. Hal tersebut salah satunya didorong dengan perkembangan nilai demokrasi yang semakin masif pada semua lini kehidupan, tanpa terkecuali di lingkungan perguruan tinggi. Maka dari itu Menwa UPI pada masa kini ikut pula terdampak akan perkembangan demokrasi yang notabene akan sangat berbenturan dengan konsep kepemimpinan otoriter dalam organisasinya yang berada di lingkungan kampus, lebih lanjut lagi anggota Menwa UPI semuanya adalah berstatus mahasiswa yang secara tidak langsung merupakan bagian dari insan

akademik yang juga memiliki hak dan kebebasan berpendapat dalam organisasi yang diikutinya. Maka dari itu peningkatan efektivitas kepemimpinan diperlukan untuk menjawab beragam masalah yang muncul pada masa kini, sehingga eksistensi Menwa UPI tetap terjaga diiringi dengan produktivitas yang baik di dalamnya.

Berdasarkan fakta dan masalah tersebut maka peneliti sangat tertarik untuk membahas mengenai peningkatan efektivitas kepemimpinan di lingkungan Menwa UPI melalui penerapan kepemimpinan situasional. Adapun masalah yang telah peneliti rumuskan adalah sebagai berikut;

1. Bagaimana sistem kepemimpinan yang diterapkan di Menwa UPI?
2. Hal apa saja yang menjadi landasan diperlukannya peningkatan efektivitas kepemimpinan di Menwa UPI?
3. Bagaimana penerapan kepemimpinan situasional di Menwa UPI?

Metode

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan kualitatif, pendekatan ini dipilih berlandaskan pada kajian masalah yang cenderung bersifat afektif dan tidak terhitung oleh angka-angka.

Penelitian ini juga dilaksanakan dengan mengembangkan aspek-aspek sosial yang menitikberatkan aktivitas hubungan antara peneliti dengan subjek penelitian. Pendekatan kualitatif dalam sebuah penelitian sangat mengutamakan pengumpulan data yang bersifat kata-kata dan gambar, juga menghindari pengumpulan data yang bersifat angka.

Pada prosesnya pendekatan kualitatif ini juga dapat dilakukan secara interaktif maupun non interaktif, tergantung pada aktivitas peneliti dalam pelibatan dirinya secara langsung di lapangan atau tidak (Khaldi, 2017, hal.21). Peneliti melakukan riset dengan melibatkan diri secara langsung di lapangan dengan maksud untuk mendalami pencarian temuan yang ada pada subjek-subjek penelitian. Seperti disampaikan (Mulyadi, 2011, hal.131) bahwa dalam sebuah penelitian yang sedang dilaksanakan, peneliti harus mampu berinteraksi secara langsung dengan subjek dan melibatkan diri di dalam penelitian tersebut sehingga data-data tersembunyi berupa gerak tubuh, raut muka, serta beragam aktivitas yang menjadi pembiasaan dapat terungkap melalui proses penelitian.

Adapun metode penelitian yang dilaksanakan adalah metode studi kasus. Peneliti dalam riset ini berusaha untuk menggali masalah dengan mengidentifikasi aktivitas serta penerapan sistem kepemimpinan yang termuat di lingkungan Menwa UPI untuk kemudian mendapatkan luaran yang dapat digunakan sebagai upaya peningkatan efektivitas kepemimpinan organisasi tersebut. Maka dari itu peneliti menilai bahwa metode studi kasus merupakan metode yang sangat tepat untuk digunakan dalam penelitian ini. (Yin, 2014, hal.4) turut menuturkan bahwa metode studi kasus mengidentifikasi beragam masalah yang memberikan peran konstruktif dalam kajian masalah yang berkaitan dengan individu, kelompok, serta organisasi.

Berdasarkan penuturan tersebut maka semakin jelas bahwa metode studi kasus merupakan metode yang sangat tepat untuk dilaksanakan dalam penelitian ini. Selain melaksanakan observasi secara langsung, data penelitian juga didapatkan melalui aktivitas wawancara dan penggalian data pendukung melalui dokumen yang sejalan dengan yang dibutuhkan dalam penelitian. Setelah data terkumpul kemudian peneliti melaksanakan analisis data melalui

proses reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan.

Hasil dan Pembahasan

Sistem Kepemimpinan Menwa UPI

Kepemimpinan Menwa UPI sejalan dengan corak organisasinya yang bersifat semi militer menerapkan pola-pola ala militer pada beberapa komponen kehidupan organisasinya seperti penamaan jabatan, pelaksanaan instruksi, pembagian wewenang dan kekuasaan, hingga pada aturan administrasinya. Corak seperti militer ini tumbuh karena Menwa sendiri lahir dan berkembang pada dasarnya sebagai komponen cadangan yang turut menunjang sistem pertahanan dan keamanan rakyat semesta (sishankamrata) dalam tatanan negara. Menwa merupakan contoh organisasi yang mewadahi mahasiswa Indonesia untuk dapat terlibat dalam bidang pertahanan nasional sekaligus juga menjalankan tugas mahasiswa yakni tri- dharma (Adinugroho & Anky, 2020, hal.356). Sepak terjang Menwa dimulai ketika pasca kemerdekaan Indonesia, dengan dibidani beberapa organisasi militer pelajar sebelumnya seperti Tentara Republik Indonesia Pelajar (TRIP), Tentara Pelajar

(TP), Brigade 17, hingga berkembang secara ekstra kurikuler melalui kegiatan Wajib Latih Mahasiswa (WALA 59). WALA 59 diprakarsai oleh Tentara Nasional Indonesia (TNI) dan dipersiapkan sebagai cadangan kekuatan pertahanan Indonesia (Adinugroho & Anky, 2020, hal.356).

Perkembangan Menwa kemudian dimulai sejak tahun 1959 di Bandung dengan diawali oleh tiga perguruan tinggi sebagai pendiri, yakni Institut Teknologi Bandung, Universitas Padjajaran, serta Universitas Katolik Parahyangan. Secara historis dapat diketahui bahwa lahir dan berkembangnya Menwa dari masa ke masa tidak jauh terlepas dari peranan TNI yang secara berkelanjutan sering kali turut melatih calon anggota Menwa di setiap perguruan tinggi. Sejalan dengan hal tersebut, perkembangan Menwa UPI pun tidak jauh berbeda dengan Menwa pada perguruan tinggi yang lain. Maka dari itu seperti dikemukakan sebelumnya sudah menjadi hal yang wajar apabila sistem organisasi Menwa UPI dijalankan seperti konsep organisasi militer, pun begitu dengan sistem kepemimpinan yang dijalankan di dalamnya.

Menwa UPI dipimpin oleh seorang ketua yang disebut sebagai Komandan dan dibantu dengan Wakil Komandan. Komandan memiliki peranan yang sangat penting dan vital dalam organisasi sebagai pucuk pimpinan sekaligus juga penentu arah dan segala kebijakan yang akan dilakukan oleh organisasi. Sistem kepemimpinan Menwa UPI dapat dikatakan memiliki tipe kepemimpinan militeristis. (Faturahman, 2018, hal.4) menuturkan bahwa tipe kepemimpinan militeristis mirip dengan tipe kepemimpinan otoriter, dengan sistem satu komando atau satu perintah yang diberikan oleh komandan sebagai top leader dan kemudian harus dilaksanakan oleh anggotanya. Berdasarkan penuturan tersebut semakin jelas bahwa sistem kepemimpinan yang dilaksanakan di Menwa UPI menjalankan sistem militeristis atau otoriter. Penamaan jabatan dalam kestaffan Menwa UPI juga sangat akrab dengan sistem militer yakni dengan nama-nama seperti Staf Intel dan Pengamanan, Staf Operasi, Staf Logistik, Staf Administrasi, Staf Teritorial, dan Kompi Markas. Staf maupun kompi bertanggung jawab langsung kepada Komandan sebagai pimpinan, adapun perintah yang diberikan Komandan kepada

staf atau kompi bersifat komando yang minim bahkan tanpa bantahan. Sistem kepemimpinan tersebut masih terus berlangsung hingga saat ini. Walaupun Menwa UPI menjalankan sistem kepemimpinan yang otoriter, pada prinsipnya organisasi tersebut merupakan bagian dari perguruan tinggi yang bertanggung jawab kepada Rektor sebagai pimpinan perguruan tinggi. Maka dari itu nilai-nilai demokratis di luar sifat militeristis masih menjadi hal yang penting untuk dimiliki anggota Menwa yang juga merupakan mahasiswa.

Landasan Peningkatan Efektivitas Kepemimpinan Menwa UPI

Pelaksanaan kepemimpinan ideal merupakan suatu harapan yang sejatinya sulit untuk didapatkan karena setiap sistem kepemimpinan dengan landasan teori yang dimiliki masing-masing sistem selalu memiliki kelebihan dan kekurangan. Namun, upaya pencarian untuk mendapatkan kepemimpinan ideal dapat dilaksanakan dengan mendasarkan pada beberapa hal yang dibutuhkan dalam organisasi, termasuk dalam pengembangan sumber daya manusia, pencapaian tujuan,

hingga efektivitas pelaksanaan kepemimpinan. Maka dari itu alih-alih mencari sistem kepemimpinan ideal, akan lebih bijak apabila yang saat ini akan kita bahas adalah tentang kepemimpinan efektif yang dapat dilaksanakan di Menwa UPI.

Melihat kembali pada penjelasan sebelumnya tentang pelaksanaan sistem kepemimpinan otoriter yang sudah lama diterapkan di Menwa UPI, terdapat juga beberapa kelebihan dan kekurangan yang secara langsung maupun tidak langsung dapat dirasakan oleh pimpinan dan anggota dalam organisasi tersebut. Secara pengamatan peneliti, pelaksanaan kepemimpinan otoriter di Menwa UPI memiliki kelebihan yang memberikan kejelasan identitas Menwa sebagai organisasi dengan corak militer yang mengedepankan sistem komando dari pimpinannya. Berdasarkan hal tersebut, kepemimpinan seperti ini dapat mendorong kemajuan organisasi yang terarah dengan satu visi yang sama antara pimpinan dan anggotanya tanpa banyak interupsi. Selain itu, dalam sistem kepemimpinan seperti ini setiap pengambilan keputusan akan lebih cepat diambil karena semuanya berdasar pada kebijakan pimpinan. Hal ini sesuai

dengan klasifikasi gaya kepemimpinan otokratik yang memosisikan pemimpin untuk menggapai kekuasaan yang besar dalam organisasi, yang mengutamakan pemikirannya sendiri dibandingkan meminta saran kepada bawahan (Numberi, 2010, hal.21).

Kelemahan sistem kepemimpinan otoriter pada organisasi Menwa UPI yang notabene merupakan unit kegiatan mahasiswa adalah kerawanan akan tumbuhnya penurunan minat maupun simpati anggota ataupun juga calon anggota Menwa dikarenakan sifat kepemimpinan militeristis yang otoriter dan memiliki kesan umum jauh dari nilai demokratis. Selain itu, kepemimpinan otoriter juga bersinggungan dengan kedudukan anggota Menwa UPI yang berstatus mahasiswa serta posisi organisasi yang juga berada pada lingkungan perguruan tinggi yang pada praktiknya memiliki ruang demokrasi tinggi. Kepemimpinan otoriter tentu saja memberikan penekanan yang membatasi ruang pendapat maupun masukan dari anggotanya karena pemutusan kebijakan organisasi terpusat pada pimpinan.

Berdasarkan wawancara yang peneliti laksanakan kepada anggota Menwa

UPI, Faza (bukan nama sebenarnya) menuturkan bahwa kepemimpinan di Menwa UPI sudah sejak lama menerapkan sistem kepemimpinan otoriter atau akrab disebut komando. Namun ia juga menilai bahwa dengan kondisi saat ini sistem kepemimpinan otoriter tersebut perlu mendapatkan modifikasi sehingga dapat menyesuaikan diri dengan realitas dan posisi Menwa UPI di perguruan tinggi. Narasumber lain yang merupakan salah satu birokrat di pemerintah daerah Kota Bandung, Wansa (bukan nama sebenarnya) menjelaskan bahwa dalam pelaksanaan sistem kepemimpinan di Menwa UPI peran anggota yang notabene merupakan mahasiswa perlu untuk diperhatikan dengan diberikan kebebasan berpendapat dalam ruang organisasi. Hal ini didasarkan pada argumennya yang menyinggung bahwa sistem kepemimpinan komando penuh atau otoriter hanya dapat dilakukan pada organisasi militer atau TNI.

Argumen yang diberikan para narasumber tersebut sejatinya sesuai dengan kondisi yang seharusnya dalam upaya pencarian efektivitas kepemimpinan di Menwa UPI. Peneliti menilai bahwa untuk mendapatkan sistem kepemimpinan yang

paling efektif diperlukan perhatian yang luas pada peran serta hubungan antara pemimpin dan pengikut, sekalipun kekuasaan pimpinan itu ada namun tetap menghargai dan menyesuaikan kehendak serta kapasitas pengikutnya. Berdasarkan hal tersebut dapat diketahui bahwa terdapat beberapa hal yang menjadi landasan diperlukannya peningkatan efektivitas kepemimpinan di organisasi Menwa UPI, yakni;

1. Hubungan antara pemimpin dan pengikut
2. Kematangan kemampuan pengikut dalam organisasi
3. Situasi dalam organisasi

Hubungan antara pemimpin dan pengikut di Menwa UPI apabila terus menggunakan sistem kepemimpinan otoriter cenderung akan membentuk pola hubungan yang senjang antara kedua subjek tersebut yang disebabkan minimnya komunikasi dan tingginya intensitas kinerja. Siagian (dalam Asnawi, 1999, hal.87) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang hanya menitikberatkan tugas sebagai tujuan dan hal utama dalam organisasi akan berdampak pada terusiknya nilai kemanusiaan yang selanjutnya akan berdampak buruk pada semangat anggota untuk berorganisasi.

Maka dari itu penulis menilai pembangunan relasi yang baik antara Komandan dengan anggotanya sebagai hal mutlak guna meningkatkan kualitas dan prestasi Menwa UPI.

Kematangan kemampuan pengikut dalam organisasi Menwa UPI pun sangat bervariasi baik itu disebabkan oleh durasi masa keaktifan yang terus berganti setiap tahunnya, dampak dari datangnya anggota baru dan berakhirnya masa jabatan anggota lama. Juga disebabkan dengan latar kemampuan organisasi yang sudah pasti memiliki perbedaan satu sama lainnya. Maka dari itu tidak mungkin sebuah tindakan kepemimpinan akan berhasil jika menggunakan pola yang sama bagi anggota yang berbeda.

Situasi organisasi Menwa UPI pun pada pelaksanaannya tentu memiliki dinamika yang secara terus menerus menghadapi situasi yang tidak selalu sama, contohnya ketika Menwa UPI pada tahun 2020 terdampak dengan adanya situasi Covid-19 yang secara masif mengubah setiap tataran keorganisasian bahkan merusak setiap perencanaan yang telah mereka rumuskan pada tahun sebelumnya dalam Garis Besar Program Kerja (GBPK).

Maka dari itu Komandan memiliki tugas untuk dapat merespons perbedaan setiap situasi dengan pola kebijakan dan tindakan yang bisa saja berbeda guna mendapatkan hasil yang optimal.

Masalah tersebut sejatinya dapat dijawab dengan menggali kepemimpinan situasional sebagai salah satu solusi dari kekurangan yang hadir dewasa ini dalam pelaksanaan organisasi Menwa UPI. Kepemimpinan dengan pertimbangan situasional mencirikan gaya kepemimpinan yang tidak dapat berdiri sendiri, karena terdapat faktor lain yang memberikan pengaruh besar juga pada efektivitas kepemimpinan seperti situasi pengikut serta dimensi internal maupun eksternal lingkungan organisasi yang mengharuskan pemimpin mampu beradaptasi terhadap segala perubahan yang ada (Nawaz & Khan, 2016, hal.2).

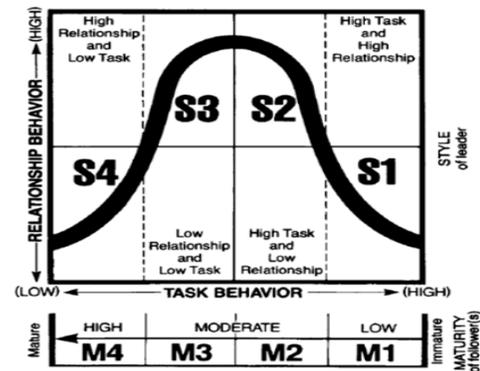
Penerapan Kepemimpinan Situasional di Menwa UPI

Pemimpin yang ideal merupakan dambaan bagi anggota dalam setiap organisasi, namun tentu saja pemimpin seperti itu akan sangat sulit ditemukan karena ketika berkenaan dengan tataran

sosial maka kita akan selalu berhadapan dengan hal subjektif yang timbul dari setiap individu dalam menilai karakter pemimpinnya. Namun menjadi seorang pemimpin yang baik tidak harus selalu sesuai dengan kehendak anggotanya, lebih dari itu pemimpin yang baik adalah dia yang dapat memimpin organisasi dengan tercapainya tujuan dan memaksimalkan kemampuan anggota sehingga setiap sumber daya dalam organisasi dapat dioptimalkan.

Pemimpin yang sukses adalah ia yang dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan situasi yang ada pada organisasinya, maka dari itu gaya kepemimpinan situasional menjadi salah satu solusi yang dapat digunakan untuk mewujudkan hal tersebut sehingga kontribusi yang dilakukan pemimpin sesuai sasaran organisasi dan pengembangan anggotanya (Stoner, et al. Azizah, 2017). Sejalan dengan beberapa hal yang menjadi landasan diperlukannya peningkatan efektivitas kepemimpinan di organisasi Menwa UPI seperti hubungan antara pemimpin dan pengikut, kematangan yang dimiliki pengikut, serta situasi dalam organisasi maka kepemimpinan situasional menjadi salah satu cara yang efektif untuk

menunjang peningkatan efektivitas kepemimpinan yang lebih baik di Menwa UPI. Hersey et al. (1979) mengelompokkan perilaku pemimpin pada empat tindakan dalam memimpin anggotanya yakni telling, selling, participating, dan delegating. Keempat perilaku tersebut dapat digambarkan seperti berikut.



Hubungan Kematangan Pengikut dengan Gaya Kepemimpinan (dalam Hersey et al., 1979)

Simbol S pada gambar tersebut dapat diartikan sebagai style atau gaya kepemimpinan yang dijalankan, sedangkan M dimaknai sebagai maturity atau kematangan yang dimiliki para anggota. Kematangan anggota dalam hal ini tidak dikaitkan dengan bentuk kematangan berpikir maupun kematangan psikologis, namun mengarah pada kemampuan dan kemauan yang dimiliki pengikut untuk melaksanakan tugasnya dalam organisasi.

Hubungan antara gaya kepemimpinan dan kematangan anggota yang terdapat dalam organisasi Menwa UPI dapat dijelaskan seperti berikut.

Kematangan pengikut yang rendah (M1) dicirikan dengan ketidakmampuan dan tidak adanya kemauan pengikut untuk melaksanakan sesuatu atau mempelajari sesuatu dalam kinerja organisasi, maka dari itu perlu diberikan gaya kepemimpinan telling (S1) dengan tingginya instruksi tugas dan rendahnya hubungan yang dibangun antara pemimpin dan pengikut. Rama (bukan nama sebenarnya) menjelaskan bahwa terdapat beberapa agenda rutin yang dilaksanakan Menwa UPI mulai dari pra-pendidikan dasar dan latihan (Pradiklatsar), pendidikan dan latihan dasar (Diklatsar), Kursus Dinas Staf (KDS) bagi anggota baru. Pada kegiatan seperti ini bila merujuk pada kepemimpinan situasional dapat digunakan gaya S1, telling. Hal tersebut didasarkan pada kematangan anggota baru Menwa UPI yang sangat rendah sehingga dalam tindakan kepemimpinan diperlukan instruksi, arahan, serta pembinaan yang dilangsungkan secara masif guna menumbuhkan kemampuan dan kemauan.

Tingginya instruksi dan arahan dengan pola yang jelas serta diberikan secara langsung oleh Komandan pada anggota dimaksudkan untuk memberikan upaya peningkatan kemauan anggota untuk menuntaskan tugasnya sehingga secara beriringan kemampuan yang dimilikinya pun turut berkembang. Adapun rendahnya hubungan yang dibangun adalah untuk menghindari sikap-sikap permisif yang dapat mengganggu pertumbuhan kemampuan anggota.

Kematangan rendah menuju sedang (M2) dicirikan dengan rendahnya kemampuan namun memiliki kemauan untuk melakukan, maka diberikan gaya kepemimpinan selling (S2) dengan tingginya pemberian tugas dan tinggi pula hubungan yang dibangun antara pemimpin dan pengikut. Penugasan yang tinggi dan diiringi perhatian serta hubungan yang besar dari Komandan kepada anggota Menwa UPI dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan yang kurang pada anggota dan mengapresiasi kemauan yang telah ada dalam diri mereka sehingga semangat yang dimiliki akan terus terjaga beriringan dengan kemampuan yang bertumbuh.

Kematangan sedang ke tinggi (M3) dicirikan dengan kemampuan yang tinggi namun rendahnya kemauan untuk melaksanakan tugas, maka dapat digunakan gaya kepemimpinan *participating* (S3) dengan rendahnya tugas dan tingginya hubungan yang dijalin antara pemimpin dan pengikut. Anggota pada posisi ini memerlukan komunikasi yang lebih intens dari Komandan dikarenakan kemampuannya yang sudah tinggi namun kurangnya tindakan yang disebabkan oleh berbagai masalah terutama menurunnya minat dan kesibukan yang mereka jalani juga di luar organisasi. Kondisi ini biasanya terjadi pada anggota Menwa UPI yang berada di tahun ketiga dan keempat perkuliahan yang sudah mulai aktif menyelesaikan tugas akhir atau skripsinya.

Kematangan tinggi (M4) dicirikan dengan tingginya kemampuan dan diiringi dengan tingginya kemauan, maka diberikan gaya kepemimpinan *delegating* (S4) dengan rendahnya penugasan dan rendahnya hubungan antara pemimpin dan pengikut. Gaya ini diberikan pada anggota yang sudah mahir dalam menjalankan setiap tugas dan tanggung jawabnya serta memiliki inisiatif tinggi dalam organisasi. Pada posisi ini

Komandan sebagai pimpinan dapat memberikan banyak kesempatan untuk mereka memimpin anggota lainnya dalam beberapa kegiatan maupun penugasan yang bersifat kolektif.

Kepemimpinan situasional dengan mengacu pada gaya kepemimpinan ala Hersey, dkk. ini sangat cocok untuk dijalankan pada organisasi Menwa UPI terutama untuk memberikan pertumbuhan akan efektivitas yang dibangun antara pimpinan dan anggota. Melalui kepemimpinan situasional ini juga Komandan sebagai pucuk pimpinan Menwa UPI tetap memiliki otoritas tertinggi yang dapat mengarahkan dan menentukan setiap kebijakan dalam organisasi. Perbedaan antara kepemimpinan situasional dengan kepemimpinan otoriter lebih mengacu pada perhatian yang tetap diberikan oleh pimpinan dengan juga memberi ruang kepada anggotanya untuk turut andil dalam penentuan arah kerja organisasi sesuai kematangan yang mereka miliki. Adapun yang menjadi perhatian penting bagi Komandan Menwa UPI dalam menjalankan kepemimpinan situasional adalah diperlukannya kecerdasan analisis serta kepekaan terhadap kinerja dan kapasitas

anggota yang akan sangat berguna untuk dapat menentukan gaya mana yang akan ia gunakan dalam hubungan kerjanya dengan anggota.

Simpulan

Kepemimpinan yang dilaksanakan pada organisasi Menwa UPI telah lama menggunakan gaya kepemimpinan otoriter dengan corak yang mengikuti gaya kepemimpinan militer. Kepemimpinan ini sejatinya telah berlangsung cukup baik dan memiliki beberapa hal positif, namun seiring berjalannya waktu dengan adanya perkembangan zaman dan dinamika sosial yang turut berkembang juga diperlukan adanya pembaruan menuju arah kepemimpinan yang semakin efektif. Peneliti menemukan beberapa landasan yang menjadi alasan diperlukannya peningkatan efektivitas kepemimpinan di Menwa UPI seperti hubungan antara pemimpin dan pengikut, kematangan kemampuan pengikut dalam organisasi, serta situasi dalam organisasi. Kepemimpinan situasional menjadi gaya yang peneliti nilai sesuai untuk menjawab permasalahan tersebut dan menjadi kebaruan dalam pelaksanaan organisasi Menwa UPI. Pelaksanaan

kepemimpinan situasional ini menitikberatkan hubungan yang dijalin antara Komandan sebagai pucuk pimpinan dengan anggota Menwa UPI berdasarkan pada situasi organisasi yang dinamis serta kapasitas anggota yang bervariasi. Penelitian ini memiliki luaran yang secara praktis dapat menjadi sumbangsih pemikiran bagi organisasi Menwa UPI untuk lebih meningkatkan efektivitas kepemimpinan yang dilakukan oleh Komandan maupun calon-calon Komandan pada masa berikutnya. Secara umum, penelitian ini juga dapat memberikan pencerahan bagi para organisatoris yang lain untuk dapat memahami pelaksanaan kepemimpinan situasional pada organisasi-organisasi yang memiliki dinamika tinggi serta kematangan anggota yang bervariasi. Adapun bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dalam kajian kepemimpinan, terutama kepemimpinan dalam organisasi mahasiswa.

DAFTAR PUSTAKA

Adinugroho, I., & Anky, H. P. (2020). Politician as the Leader in Indonesia's Student Regiment and Its Psychological Impacts. *Jurnal Studi Pemerintahan*, 11(3),

- 355–368.
- Asnawi, S. (1999). Semangat kerja dan gaya kepemimpinan. *Jurnal Psikologi*, 26(2), 86–92. Azizah, F. N. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 4(1).
- Budiwibowo, S. (2016). Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional, transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja guru (karyawan) di kota Madiun. *Premiere Educandum: Jurnal Pendidikan Dasar Dan Pembelajaran*, 4(02).
- Chow, T. W., Salleh, L. M., & Ismail, I. A. (2017). Lessons from the major leadership theories in comparison to the competency theory for leadership practice. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 3(2), 147–156.
- Dartey-Baah, K. (2015). Resilient leadership: A transformational-transactional leadership mix. *Journal of Global Responsibility*.
- Faturahman, B. M. (2018). Kepemimpinan dalam budaya organisasi. *Madani Jurnal Politik Dan Sosial Kemasyarakatan*, 10(1), 1–11.
- Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 11, pp. 59–112). Elsevier.
- Hargis, M. B., Watt, J. D., & Piotrowski, C. (2011). Developing leaders: Examining the role of transactional and transformational leadership across business contexts. *Organization Development Journal*, 29(3), 51.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & Organization Studies*, 4(4), 418–428.
- Iswanto, Y. (2017). Kepemimpinan pelayan era modern. *Jurnal Administrasi Kantor*, 5(2), 157–172.