



**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI  
PROGRAM PASCASARJANA BIDANG ILMU KOMUNIKASI**

**GAYA KEPEMIMPINAN DAN IKLIM KOMUNIKASI  
DI DEPARTEMEN PERTAHANAN**

**TESIS**

**Diajukan oleh :**

**Nama : Yugih Setyanto**

**N P M : 6901110463**

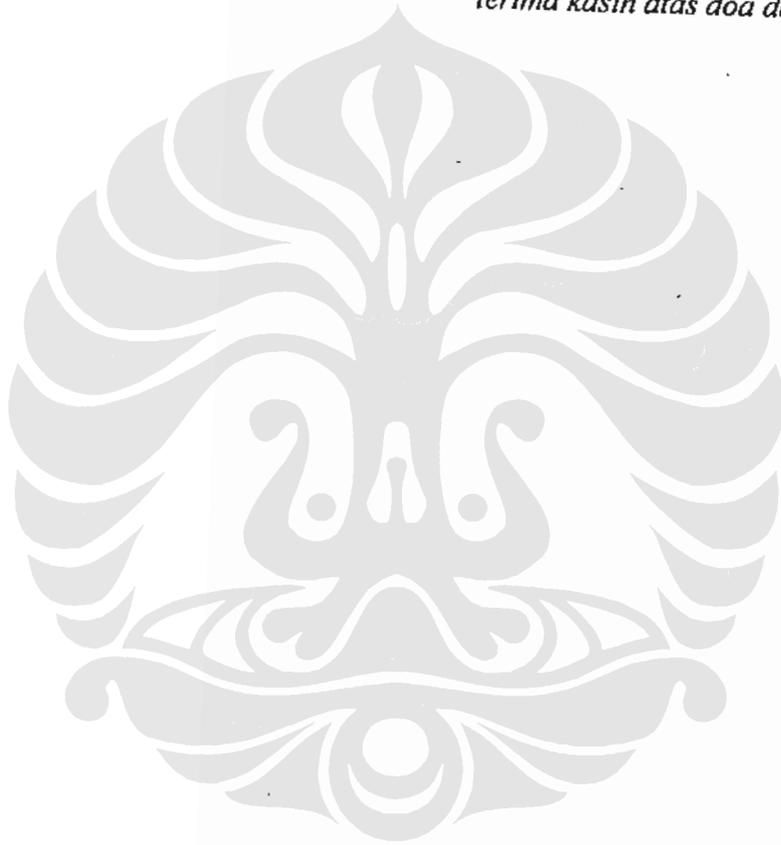
**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar  
Magister Sains (MSi) dalam Ilmu Komunikasi Program Pascasarjana  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia**

**Jakarta 2004**

13771

<b>PERPUSTAKAAN PUSAT</b> <b>UNIVERSITAS INDONESIA</b>
Pembelian/ Hadiah dari
<u>FISIP</u>
Diterima tgl: 25 AUG 2005

*Tesis ini penulis persembahkan untuk  
orang tuaku Panggih Sundoro dan Yurida,  
Istriku tercinta,  
guru-guruku, dan semua yang berarti dalam hidupku  
terima kasih atas doa dan dukungannya*



*Tesis ini adalah hasil karya sendiri  
dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar*

*Yugih Setyanto*

**(Yugih Setyanto)**



UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU SOSIAL  
PROGRAM PASCASARJANA

## TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : YUGIH SETYANTO  
NPM : 690111 0463  
Program Studi : Ilmu Komunikasi  
Judul Tesis : GAYA KEPEMIMPINAN DAN IKLIM KOMUNIKASI  
DI DEPARTEMEN PERTAHANAN

Pembimbing Tesis



Drs. Eduard Lukman, MA

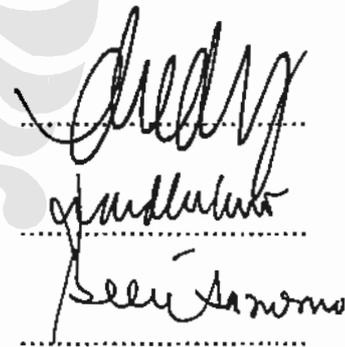
## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Nama : YUGIH SETYANTO  
NPM : 690111 0463  
Program Studi : Ilmu Komunikasi  
Judul Tesis : GAYA KEPEMIMPINAN DAN IKLIM KOMUNIKASI  
DI DEPARTEMEN PERTAHANAN

Tesis ini telah dipertahankan di hadapan Sidang Penguji Tesis Program Studi Ilmu Komunikasi Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, pada 6 Agustus 2004, pukul 13.45, dan dinyatakan LULUS.

### TIM PENGUJI TESIS

Ketua Sidang : Dedy Nur Hidayat, Ph.D  
Pembimbing : Drs. Eduard Lukman, MA  
Pembaca Ahli : DR. Billy K. Sarwono, MA



.....  
.....  
.....

## **Abstrak**

**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI  
PROGRAM PASCASARJANA**

**YUGIH SETYANTO  
6901110463**

### **GAYA KEPEMIMPINAN DAN IKLIM KOMUNIKASI DI DEPARTEMEN PERTAHANAN**

( Rincian isi tesis: ix + 110 halaman/lima bab; bibliografi: 16 buku, 4 jurnal dan makalah, dan 5 artikel dari web; lampiran 7 halaman)

Departemen Pertahanan (Dephan) merupakan sebuah lembaga departemen yang dipimpin oleh seorang menteri pertahanan (Menhan) dan berada di bawah presiden. Tugas Menhan adalah membantu presiden dalam menangani masalah pertahanan.

Dephan istimewa dilihat dari personilnya, karena memiliki karyawan berlatar belakang sipil dan militer. Berbeda dengan departemen lain yang memiliki pegawai dari kalangan militer namun ketika berada di dalam instansi tersebut ia menyesuaikan dirinya menjadi pegawai lainnya yang sipil, di Dephan pegawai dari TNI tetap membawa ciri militernya. Berbeda dengan Mabes TNI, Mabes AD, Mabes AL dll, instansi tersebut juga memiliki personil PNS namun instansi tersebut adalah instansi militer sedangkan Dephan adalah instansi sipil.

Masih kuatnya dominasi militer Dephan, terutama pada level pimpinan, membawa gaya kepemimpinan militer dalam memimpin bawahannya. Beberapa tahun terakhir ini, Dephan dipimpin oleh menteri dari kalangan nonmiliter (sipil), memiliki pegawai yang berasal dari sipil dan militer, dan masih banyak pejabat (pimpinan) Dephan yang diisi oleh kalangan militer. Atas dasar itulah peneliti akan meneliti bagaimana hubungan antara atasan-bawahan, bawahan-atasan, dan bawahan-bawahan yang terjadi sehingga dapat memberi pengaruh pada iklim komunikasinya. Dan yang lebih ditekankan lagi adalah hubungan antara sipil dan militer yang terdapat dalam organisasi Dephan. Teori yang digunakan adalah teori-teori tentang

kepemimpinan dan iklim komunikasi serta teori yang berkaitan dengan hubungan sipil-militer.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu penelitian yang ditujukan untuk memahami realitas yang diteliti dengan pendekatan yang menyeluruh, tidak melakukan pengukuran pada bagian-bagian dari realitas. Kesimpulan-kesimpulan penelitian tidak dibuat berdasarkan perhitungan-perhitungan kuantitatif, melainkan berdasarkan deskripsi cermat atas realitas.

Peneliti memusatkan penelitian pada gaya kepemimpinan yang membawa iklim komunikasi dalam organisasi menuju sasarannya. Dalam melaksanakan kepemimpinan tentulah menganut suatu pola komunikasi yang pada akhirnya mempengaruhi suasana kerja atau iklim. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode pengumpulan data berupa observasi, wawancara, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan kepada mantan Menhan Mahfud MD, Kepala Biro kepegawaian dan pegawai Dephan, berdasarkan pertanyaan yang sudah disusun secara terbuka dan difokuskan pada pokok-pokok persoalan tertentu yang tercakup dalam tema pokok persoalan.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemahaman terhadap proses pengambilan kebijakan bagi pimpinan Dephan serta dapat memberi gambaran kepada para pimpinan Dephan dalam memimpin bawahannya yang berasal dari sipil dan militer. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan hubungan antara atasan-bawahan, bawahan-atasan di organisasi Dephan, serta hubungan karyawan yang berasal dari dua latar belakang yang berbeda yaitu sipil-militer yang ada di dalam sebuah departemen.

Gaya kepemimpinan di Dephan yang dipakai adalah otokrasi dan direktif, dan arus komunikasi yang terjadi adalah satu arah. Ini terjadi karena Dephan selama puluhan tahun dipimpin oleh pemimpin yang berlatar belakang militer, sehingga kuat sekali tradisi militernya sampai sekarang.

Gaya otokrasi dan direktif merupakan gaya khas yang biasa diterapkan dalam organisasi militer, dimana kepemimpinan berdasarkan kekuasaan mutlak. Seorang pemimpin otokrasi memimpin perilaku anak buahnya dengan mengarahkan kepada tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Segala keputusan berada di satu tangan. Setiap keputusan dianggap sah, dan anak buahnya menerima tanpa pertanyaan.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT atas segala kemudahan yang telah diberikan sehingga dapat menyelesaikan tesis ini. Salawat dan salam semoga selalu dilimpahkan kepada Nabi Muhammad saw.

Pada kesempatan ini, perkenankanlah saya menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Orang tuaku, Pangih Sundoro dan Yurida Hady, yang senantiasa memberi dorongan agar saya dapat menjadi orang yang bermanfaat.
2. Drs. Eduard Lukman, MA selaku pembimbing.
3. Seluruh dosen Pasca sarjana Ilmu Komunikasi Universitas Indonesia.
4. Istriku yang tercinta Desi Yasmini
5. Para nara sumber, yakni Menteri Pertahanan Prof.DR.Mahfud MD dan segenap pegawai Departemen Pertahanan RI.
6. Seluruh personil Bagian Pemberitaan Biro Humas Dephan yang selalu memberi dukungan dan kesempatan agar saya dapat menyelesaikan kuliah saya
7. Kepala Kompartemen Sekretaris Perusahaan PT Pupuk Kaltim Tbk Bpk Ir. Zulkifli Arman beserta staf dan teman-teman, yang telah memberikan waktu dan kesempatan untuk menyelesaikan tesis di sela-sela waktu kerja.
8. Teman-teman Pascasarjana Ilmu Komunikasi angkatan 2001 tanpa kecuali. Kita telah bersama melewati masa tiga tahun yang penuh kebersamaan dan tidak bisa saya lupakan

Dan semua pihak yang telah membantu saya dalam menyelesaikan tesis ini, terima kasih tak terhingga, semoga Allah SWT memberikan balasan yang lebih baik. Amin.

Jakarta, Agustus 2004

**Yugih Setyanto**



## DAFTAR ISI

Lembar Persembahan .....	ii
Lembar Pernyataan.....	iii
Lembar Persetujuan Tesis .....	iv
Lembar Pengesahan .....	v
Abstrak .....	vi
Kata Pengantar .....	viii
Daftar Isi .....	ix
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Permasalahan Penelitian .....	14
1.3 Identifikasi Masalah .....	15
1.4 Tujuan Penelitian .....	15
1.5 Signifikansi Penelitian .....	16
<b>BAB II KERANGKA TEORI</b>	
2.1 Organisasi .....	18
2.2 Birokrasi .....	21
2.3 Gaya Kepemimpinan .....	25
2.4 Iklim Komunikasi .....	38
2.5 Kerangka Konsep .....	46
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
3.1 Paradigma Penelitian .....	48
3.2 Pendekatan Penelitian .....	48
3.3 Ruang Lingkup Kajian .....	49
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	50
3.5 Teknik Analisa Data .....	51
3.6 Kelemahan Penelitian .....	53
<b>BAB IV HASIL TEMUAN DAN ANALISA DATA</b>	
4.1 Personil Dephan .....	55
4.2 Etos Kerja & Disiplin .....	61
4.3 Gaya Kepemimpinan .....	72
4.4 Iklim Komunikasi .....	92

## **BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI**

5.1 Kesimpulan .....	107
5.2 Implikasi .....	109

## **DAFTAR PUSTAKA**

### **LAMPIRAN**

- Transkrip wawancara dengan (mantan) Menhan Prof.DR Mahfud MD, SH, SU
- Struktur Organisasi Departemen Pertahanan RI
- Keputusan Menteri Pertahanan Nomor: Kep/10/M/VIII/2003



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Departemen Pertahanan (Dephan) adalah sebuah lembaga departemen yang dipimpin oleh seorang menteri pertahanan dan berada di bawah presiden. Tugas Menteri Pertahanan (Menhan) adalah membantu presiden dalam menangani masalah pertahanan.

Sejarah Dephankam tidak bisa terlepas dari sejarah terbentuknya negara ini dan sejarah TNI. Yahya Muhaimin (2002) mengutip AH Nasution mengungkapkan bahwa menyadari situasi negara yang sedang dalam bahaya seusai pendudukan Jepang dan masuknya tentara sekutu, pimpinan negara menyadari sulitnya dan bahkan tidak mungkin mempertahankan negara dan kemerdekaannya tanpa suatu angkatan perang. Di dalam saat-saat seperti itu, pemerintah memanggil beksa Mayor KNIL Urip Sumaharjo ke Jakarta dan ditugaskan membentuk tentara kebangsaan dengan beliau sendiri sebagai Kepala Staf-nya.

Maka dengan "Maklumat Pemerintah" pada tanggal 5 Oktober 1945, maka terbentuklah organisasi ketentaraan yang bernama "Tentara Keamanan Rakyat" (TKR). Sehari kemudian, Pemerintah mengeluarkan sebuah

Maklumat lagi yang mengangkat Suprijadi, bekas Komandan Pleton PETA yang terkenal dalam pemberontakan melawan Jepang di Blitar pada Bulan Februari 1945, menjadi Menteri Keamanan Rakyat. Tetapi adanya organisasi tentara bernama TKR itu, nota bene dalam keadaan seadanya dan dibentuk dalam situasi politik dan negara yang gawat belum memuaskan terutama bagi mereka yang sudah pernah mendapatkan pendidikan atau latihan kemiliteran (misalnya, di dalam KNIL atau PETA).

Pada tanggal 20 Oktober 1945, pemerintah melakukan pengangkatan-pengangkatan dalam lingkungan Kementerian Keamanan Rakyat sebagai berikut: Muhamad Sulyoadikusumo (bekas Komandan Batalyon atau Daidanco tentara PETA dahulu) diangkat selaku Menteri ad interim, Supriyadi (yang sebenarnya sejak pemberontakan Blitar awal tahun 1945 dan sampai saat itu belum diketahui tempatnya berada) diangkat menjadi Pimpinan Tertinggi TKR, dan Letnan Jenderal Urip Sumohardjo diangkat sebagai Kepala Staf umum TKR. Sebulan kemudian, Letjen Urip Sumohardjo berhasil membentuk Markas tertinggi TKR yang berkedudukan di Yogya.

Menurut AH Nasution seperti dikutip Yahya Muhaimin (2002:27), Markas Tertinggi itu dibentuk terlalu spontan dan terlalu tergesa-gesa sehingga kurang efisien. Atas prakarsa dari Markas Tertinggi TKR pada tanggal 1 Januari 1946 pemerintah mengeluarkan "Penetapan Pemerintah

No. 2/S.D. 1946" yang mengubah Tentara Keamanan Rakyat menjadi "Tentara Keselamatan Rakyat" dan Kementerian Keamanan Rakyat Menjadi Kementerian Pertahanan.

Pada tahun 1952-1957 Indonesia memasuki masa demokrasi liberal atau masa demokrasi parlementer. Pada periode tahun 1950-1952 perasaan antipati yang telah tertanam pada kaum militer terhadap kaum sipil semakin bertambah-tambah, walaupun pada masa Kabinet Natsir (September 1950-Maret 1951) terdapat iklim kerja sama antara pemerintah Natsir (sipil) dengan militer yang cukup harmonis (Muhaimin, 2002:72). Namun, iklim itu hanya berlangsung sebentar sekali, terutama sejak Kabinet Sukiman berkuasa (Maret 1951-Februari 1952). Pada masa Kabinet Wilopo yaitu yang mengganti Kabinet Sukiman, konflik antara kaum politisi (sipil) dengan militer mulai timbul lagi, yaitu dengan terjadinya suatu peristiwa yang biasa disebut "Peristiwa 17 Oktober" di tahun 1952.

#### *Peristiwa 17 Oktober 1952*

Menurut Arief Yulianto (2002:220) Peristiwa 17 Oktober adalah krisis politik terbesar pertama yang melibatkan militer ke dalamnya. Dengan dukungan pemerintah secara berturut-turut antara tahun 1950 dan 1952, kepemimpinan militer teknokratik telah berupaya membina suatu kekuatan yang lebih kecil, lebih berdisiplin dan lebih profesional. Rencana mereka

untuk mengadakan rasionalisasi dan demobilisasi ditentang oleh banyak perwira bekas PETA yang kurang terlatih, yang merasa kedudukannya mereka akan diturunkan sebanding dengan perwira-perwira yang telah "diwesternisasi" dari Jakarta dan Bandung. Ketika para politisi oposisi mendukung para perwira bekas PETA tentu saja menerima dukungan tersebut dalam usaha melawan kepemimpinan tentara. Tetapi apa yang oleh pihak oposisi di parlemen dianggap sebagai penggunaan yang sah dari penguasa sipil terhadap angkatan bersenjata, diterima oleh pihak tentara sebagai campur tangan dalam soal-soal intern Angkatan Darat yang tidak dapat diterima dan dibiarkan.

Memang program Kabinet Wilopo dalam banyak hal tidak berbeda dengan Kabinet-kabinet Hatta, Natsir, dan Sukiman (Muhaimin, 2002:73). Keempat kabinet tersebut mempertahankan kontinuitas politik. Selaras dengan kondisi negara, Menteri Keuangan Dr. Sumitro Djojohadikusumo—yang menjadi Menteri Perdagangan dan Perindustrian dalam Kabinet Natsir—melakukan penghematan Anggaran Belanja Negara untuk segala bidang termasuk bidang kemiliteran. Ini berarti dilakukan rasionalisasi kembali, juga rasionalisasi dalam tubuh Angkatan Perang yang pelaksanaannya dilakukan di bawah tanggung jawan Menteri Pertahanan, Sultan Hamengku Buwono. Sultan Hamengkubowono yang telah menjadi Menteri Pertahanan—juga di

dalam Kabinet Hatta (RIS)—telah melakukan serangkaian reorganisasi dan rasionalisasi dalam bidang militer, yaitu dalam rangka menjadikan kemiliteran Indonesia yang tadinya bersifat heterogen agar menjadi tentara yang punya satu komando sebagaimana lazimnya dalam suatu negara modern. Program tersebut sampai waktu itu mencapai hasil yang cukup besar berkat adanya kerja sama serta pelaksanaan dan pimpinan yang kuat dari Kepala Staf APRI Kolonel TB Simatupang, KSAD Kolonel AH Nasution, dan Sekjen Kementerian Mr. Ali Budiardjo.

Di masa Menteri Pertahanan Iwa Kusumasumantri, atas instruksi Presiden Soekarno, pernah memecat Kolonel Zulkifli Lubis selaku Pj KSAD karena menolak menyerahkan otoritasnya selaku pejabat KSAD kepada Bambang Utojo. Di sini bisa dilihat kekuasaan seorang Menteri Pertahanan yang berasal dari sipil -- atas instruksi Presiden-- dapat memberhentikan seorang pejabat militer.

Di era Soeharto, Dephan bernama Departemen Pertahanan dan Keamanan (Dephankam), dipimpin oleh seorang menteri yang juga merangkap sebagai Panglima Angkatan Bersenjata Republik Indonesia (ABRI). Oleh sebab itu, Dephankam selalu diidentikkan dengan sebuah institusi militer.

Kalau dilihat kembali peranan ANRI pada masa Pemerintahan Presiden Suharto (1966/1968-1998) yang dinamakan masa "Orde Baru", kita menyaksikan peranan Jenderal Soeharto yang sangat sentral, amat dominan, begitu decive yaitu Suharto, di samping sebagai seorang jenderal TNI juga seorang presiden, maupun sebagai "bapak" dalam masyarakat Indonesia yang paternalistik (Muhaimin, 2002:xiv).

Selanjutnya disampaikan Muhaimin (2002:xiv), sedemikian besar *magnitude* dari pengaruh politik ABRI tersebut, sehingga perlahan-lahan tetapi ajeg (pasti) telah tercipta tradisi dan budaya militer, yang berkarakter komando, pada banyak aspek kehidupan masyarakat Indonesia.

Pada tahun 1984, Dephankam dipisahkan dengan Mabes ABRI, Mabes ABRI berdiri sendiri di bawah Panglima ABRI yang mengepalai Markas Besar ABRI. Sedangkan Dephankam tetap dipimpin oleh seorang menteri yang berasal dari ABRI.

Pada masa Presiden BJ Habibie, Dephankam kembali dipimpin oleh seorang Menteri Pertahanan dan Keamanan (Menhankam) yang merangkap Panglima ABRI. Semasa Presiden Abdurrahman Wahid barulah departemen ini dipimpin oleh menteri dari kalangan sipil yaitu Prof. DR Juwono Sudarsono setelah sekian lama dipimpin oleh menteri dari kalangan militer. Departemen Pertahanan dan Keamanan pun diubah menjadi Departemen Pertahanan,

tanpa Keamanan di belakangnya. Fungsi keamanan diserahkan kepada Kepolisian Republik Indonesia (Polri) yang menjadi mandiri, terlepas dari ABRI.

Di masa reformasi ini Dephan menjalani reorganisasi, yaitu dengan menyesuaikan struktur organisasinya sesuai dengan departemen lain yang ada.

Dalam kepemimpinan Menteri Prof. DR. Moh Mahfud MD, Dephan mengalami perubahan organisasi. Perubahan tersebut terutama pada tingkatan Eselon I. Selama ini Dephan terdiri dari tiga Direktorat Jenderal yaitu Direktorat Jenderal Sumber Daya Manusia, Direktorat Jenderal Material, Fasilitas dan Jasa, dan Direktorat Jenderal Perencanaan Umum dan Anggaran mengalami pemekaran menjadi lima Ditjen, dua Ditjen merupakan pemekaran dari tiga Ditjen sebelumnya sedangkan satu Ditjen baru dibentuk. Kelima Ditjen tersebut adalah Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Dephan (baru dibentuk), Direktorat Jenderal Perencanaan Sistem Pertahanan Dephan, Direktorat Jenderal Potensi Pertahanan Dephan, Direktorat Jenderal Sarana Pertahanan Dephan, Direktorat Jenderal Kekuatan Pertahanan Dephan.

Perubahan juga terjadi di dalam susunan staf ahli Menhan dengan penambahan staf ahli Menhan bidang militer dan keamanan. Perubahan lain

adalah pada Badan Penelitian dan Pengembangan (Balitbang) serta Badan Pendidikan dan Latihan (Diklat) yang sebelumnya dipimpin oleh Eselon II atau setingkat Perwira Tinggi berbintang satu dan mengepalai Pusdiklat dan Puslitbang, berubah menjadi sebuah badan dan dikepalai oleh pejabat Eselon I. Untuk Lembaga Pertahanan Nasional (Lemhannas), yang dahulu berada di bawah Dephan sekarang dipisah. Lemhannas dipimpin oleh seorang gubernur yang berada langsung di bawah presiden namun untuk masalah administrasinya masih berada di bawah Dephan.

Pada masa jabatan Mahfud MD, perubahan tidak hanya terjadi pada struktur organisasinya tapi juga pada pengisian jabatan-jabatan Eselon I. Jabatan Eselon I yang selalu dijabat oleh personil dari militer diisi oleh personil dari sipil. Tiga orang pejabat sipil mengisi jabatan Dirjen Perencanaan Sistem Pertahanan, Staf Ahli Menhan Bidang Sosial Budaya dan Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Dephan. Sementara itu, Gubernur Lemhannas pun diserahkan kepada sipil yang selama ini dipimpin oleh militer. Pejabat yang mengisi jabatan tersebut diambil dari kalangan akademisi dan birokrat dari instansi lain.

Dephan adalah sebuah lembaga departemen yang sedikit istimewa dilihat dari personilnya. Dephan memiliki karyawan dari sipil dan militer. Berbeda dengan departemen lain yang memiliki pegawai dari kalangan militer

namun ketika berada di dalam instansi tersebut ia menyesuaikan dirinya menjadi pegawai lainnya yang sipil, di Depan setiap pegawai tetap membawa latar belakang sipil dan militernya. Salah satu contohnya, pegawai yang datang dari kalangan militer tetap berbaju militer ketika berdinasi. Peraturan-peraturan militer pun tetap dikenakan pada pegawai tersebut.

Karyawan Depan berasal dari sipil dan militer. Hal ini menjadi menarik, sebab antara sipil dan militer tentunya membawa konsekuensi yang berbeda dalam hal tertentu. Misalkan seorang militer yang melanggar peraturan tentunya mendapat hukuman yang berbeda dengan personil sipil. Selain itu masalah kesejahteraan yang didapatpun berbeda. Seorang prajurit, dalam peraturannya diberikan uang tambahan lauk pauk per hari di luar gaji bulannya, sedangkan seorang personil sipil (PNS) hanya mendapatkan gaji bulanan, padahal tugas mereka sama.

Hal-hal tersebut hanya sebagian kecil masalah yang timbul. Apalagi jika dilihat dari kesempatan karir yang bisa diraih oleh PNS dan militer. Hampir sebagian besar jabatan-jabatan Eselon II dan III diisi oleh personil TNI. Baru satu orang sipil yang mengisi jabatan Eselon III, itupun jabatan yang diisi adalah Kepala Bagian Pembinaan PNS, satu jabatan yang memang berkaitan dengan PNS.

Dalam tubuh organisasi militer terdapat pola informasi yang jelas, bahwa arus informasi berasal dari atas (pimpinan) dan terus mengalir ke bawah. Semua itu sudah diatur sedemikian rupa sehingga bawahan hanya menerima perintah dan melaksanakan.

Seorang pimpinan dalam tubuh militer menjadi posisi sentral. Seorang bawahan baru dapat bekerja jika ada pesan perintah dari atasannya. Melakukan suatu tindakan di luar perintah yang telah ditetapkan merupakan hal yang melanggar disiplin atau dianggap melanggar perintah.

Sebenarnya pola apapun dapat dilakukan dalam organisasi sipil ataupun militer. Perbedaannya, apabila diterapkan konsekuensi yang terjadi tentu berbeda. Konsekuensi yang terjadi akibat dari pesan yang disampaikan jelas berbeda. Sebagai seorang prajurit pesan yang disampaikan oleh atasan adalah perintah yang tidak bisa ditawar. Tanggung jawabnya pun jelas apabila ia melakukan kesalahan hukum yang mengenai dirinya diterapkan sesuai dengan hukum yang berlaku di tubuh militer.

Di dalam tubuh Dephan, seperti telah disinggung di atas, bahwa personilnya tidak saja dari prajurit militer tapi juga ada PNS yang berada dalam satu organisasi yang sama. Bagaimana seorang pimpinan dapat memberikan suatu *punishment and reward* bagi bawahannya yang berasal dari sipil dan militer. Lalu bagaimana pula bawahannya yang dari sipil

menyikapi atasannya yang dari militer atau sebaliknya. Bagi seorang prajurit, tunduk kepada atasan adalah sebuah kewajiban, artinya ada suatu budaya militer yang dipegang olehnya.

Menteri Pertahanan dalam tiga tahun terakhir ini dijabat oleh sipil. Setelah sekian waktu lamanya Dephan dipimpin oleh militer aktif atau orang yang berlatar belakang militer. Jabatan-jabatan tinggi di Dephan sekarang ini pun masih banyak dipegang oleh militer. Sebagai pimpinan dalam suatu jabatan di struktur organisasi Dephan sedikit banyaknya membawa pengaruh pada gaya kepemimpinan mereka.

Seperti halnya di tubuh militer hubungan bawahan dan atasan sudah diatur dalam bentuk kepangkatan. Dan kepangkatan merupakan salah satu hal yang paling menonjol dalam budaya militer di manapun. Pembagian tugas dalam militer pun sudah diatur dengan tegas. Setiap bagian sudah mempunyai tugas dan fungsi yang telah ditentukan.

Contoh kasus, seorang bintara TNI berpangkat sersan akan lebih segan kepada atasannya yang juga berasal dari militer daripada sipil. Perilaku ini karena di dalam diri sersan tersebut sudah tertanam rasa patuh terhadap atasan, dan yang dianggap atasan tersebut adalah mereka yang juga berasal dari militer. Sebaliknya, seorang PNS menjadi patuh kepada keduanya. Artinya, ia menghormati kepada atasannya yang militer karena

memang ia atasannya sedangkan hubungan dia dengan atasan yang bukan dari militer sebatas menjalankan tugas yang diberikan saja. Tidak ada penghormatan khusus kepada atasan yang juga PNS.

Terkadang seorang pimpinan yang berasal dari militer menerapkan gaya otoriter dalam kepemimpinannya. Gaya otoriter merupakan gaya khas yang biasa diterapkan dalam organisasi militer. Apalagi bila pejabat atau pimpinan tersebut baru saja dimutasi dari institusi militer, misalnya Mabes TNI atau Mabes AD atau yang lainnya, gaya kepemimpinan semasa di lingkungan lama terbawa saat ia menjabat di Dephan.

Budaya mempengaruhi seseorang untuk berkomunikasi dan budaya bertanggungjawab atas seluruh perbendaharaan perilaku komunikatif dan makna yang dimiliki setiap orang. Dengan demikian, bila pemimpin akan menerapkan gaya kepemimpinannya tentu saja juga dipengaruhi oleh budaya. Namun pemimpin jugalah yang dapat menimbulkan "penyakit" pada organisasinya, dimana anggota organisasi menjadi hilang kepercayaannya kepada budaya organisasi. Hal ini disebabkan komitmen para anggota dan kesehatan budaya secara keseluruhan (Hardjana, 1996:11).

Pemimpin adalah orang yang dapat membujuk, memerintah, mempengaruhi, dan memberi semangat bawahannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Bila bawahan tidak termotivasi untuk bekerja,

tingginya absensi, rendahnya moral, dan tingginya keluar masuk pegawai, ini menandakan bahwa pemimpin tidak dapat memotivasi bawahannya.

Dalam rangka melaksanakan tugasnya, memotivasi bawahan, pemimpin harus dapat menunjukkan cara atau gaya agar bawahannya bekerja dengan baik. Cara atau gaya tersebut mencakup perpaduan antara bahasa yang digunakan dengan kegiatannya yang membentuk pola, yang disebut dengan gaya kepemimpinan.

Agar memperoleh hasil yang efektif, pemimpin harus dapat memilih dan menentukan gaya kepemimpinannya. Ini tidak mudah, karena berhasil atau tidaknya gaya kepemimpinan yang dia pilih akan sangat tergantung pada penerimaan bawahan sesuai dengan kebutuhan bawahan dan dampak yang dirasakan oleh bawahan. Gaya kepemimpinan yang sama tidak berarti sama efektifnya untuk dua situasi berbeda dengan bawahan yang lain pula. Dan gaya kepemimpinan yang berbeda akan memberi hasil dan dampak yang berbeda. Sedangkan dampak yang dihasilkan terhadap iklim komunikasi dapat positif dapat pula negatif.

Dalam melaksanakan tugasnya, pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan masing-masing, yang dapat dilihat dari bagaimana ia berkomunikasi. Disebut pemimpin yang efektif bila ia mampu berkomunikasi secara efektif, sehingga menimbulkan suasana yang saling mendukung.

Sangat penting mengetahui gaya kepemimpinan yang digunakan pemimpin, agar para bawahannya dapat menciptakan suasana yang lebih efektif dan efisien demi tercapainya tujuan lembaga.

Komunikasi yang efektif merupakan perekat bagi anggota-anggota organisasi. Agar komunikasi efektif, perlu dihindari hambatan-hambatan yang mungkin terjadi, di antaranya adalah perbedaan persepsi, prasangka, dan asumsi yang tidak benar. Bila ini terjadi, dapat mempengaruhi komunikasi yang telah terjalin. Konflik dalam organisasi akan membawa iklim yang tidak kondusif, dan berakibat menurunnya produktivitas kerja. Seorang pemimpin harus memperhatikan hal-hal semacam ini.

Antara atasan dan bawahan harus terjalin komunikasi yang baik dan terbuka, agar tidak timbul saling curiga. Sistem komunikasi yang dipergunakan dalam organisasi haruslah dapat dimengerti oleh seluruh lapisan dan tidak bertentangan dengan tujuan organisasi.

## **1.2 Permasalahan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang tersebut, pokok masalah yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Bagaimana gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi di Dephan?

- b. Bagaimana pola komunikasi antara atasan-bawahan dan bawahan-atasan?
- c. Bagaimana gaya kepemimpinan berdampak pada iklim komunikasi?
- d. Bagaimana hubungan kerja antara karyawan sipil–militer di Dephan?

### **1.3 Identifikasi Masalah**

Dari rumusan masalah tersebut terdapat sejumlah dimensi sub-masalah yang akan menjadi perhatian dalam proses penelitian, yaitu:

- a. Bagaimana hubungan kerja sipil dan militer tampil dalam gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi di Dephan?
- b. Bagaimana menjelaskan permasalahan di atas dengan melakukan penelitian mengenai gaya kepemimpinan, proses komunikasi, arus informasi, dan iklim komunikasi?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan penelitian, serta identifikasi masalah yang telah penulis rumuskan di atas, maka penulis meneliti :

- (a) Gaya kepemimpinan di Dephan;

- (b) Peranan dan pengaruh gaya kepemimpinan dalam menciptakan iklim komunikasi di Dephan, demi tercapainya tujuan lembaga (Dephan);
- (c) Iklim komunikasi yang terjadi:
  - a. Antara atasan dan bawahan, dan juga sebaliknya dalam menjalankan operasional lembaga;
  - b. Persepsi bawahan terhadap perilaku pimpinan.

### **1.5 Signifikansi Penelitian**

Di negara-negara maju, seperti Amerika Utara dan Eropa Barat, pemetaan kedua fungsi (sipil dan militer) sudah berjalan seimbang. Masing-masing bisa berperan sesuai dengan fungsinya, tidak tumpang-tindih dan intervensi. Kalaupun ada pengaruh, maka sipil mempengaruhi militer, bukan sebaliknya. Karena yang berjalan adalah supremasi sipil, maka kebijakan-kebijakan politik yang ditempuh dan dijalankan pemerintahan sipil berpengaruh pada langkah-langkah yang harus ditempuh militer. Yang terjadi di Indonesia adalah kebalikan dari itu, sipil berada di bawah supremasi militer. Maka dari itu, peneliti ingin meneliti bagaimana gaya kepemimpinan pimpinan di Dephan, yang didominasi oleh pimpinan bertatar belakang militer, dalam memimpin bawahannya yang berasal dari sipil dan militer.

***Signifikansi praktis*** dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemahaman terhadap proses pengambilan kebijakan bagi pimpinan Dephan serta dapat memberi gambaran kepada para pimpinan Dephan dalam memimpin bawahannya yang berasal dari sipil dan militer.

***Signifikansi teoritis*** penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan hubungan antara atasan-bawahan, bawahan-atasan di organisasi Dephan serta hubungan karyawan yang berasal dari dua latar belakang yang berbeda yaitu sipil-militer yang ada di dalam sebuah departemen.

Peneliti berharap, hasil penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran bagi para akademisi dan mereka yang memerlukan pengalaman mengenai komunikasi dalam suatu lembaga yang memiliki kekhasan seperti lembaga Dephan ini.

## **BAB II**

### **KERANGKA TEORI**

#### **2.1 Organisasi**

Frederick Taylor (1911) menganggap bahwa komunikasi ke bawah merupakan cara yang paling baik untuk memberikan perintah kepada bawahannya, dan bawahannya akan melaksanakan semuanya tanpa ada kesempatan untuk bertanya atau menolak.

Bagi Taylor, bawahan sebagai manusia dianggap seperti mesin. Taylor menganggap bahwa orang akan puas dengan uang yang diterima sesuai dengan hasil pekerjaannya. Komunikasi informal di antara pekerja atau bawahan sama sekali tidak dipedulikan. Padahal manusia sebagai makhluk sosial ingin selalu berhubungan dan berinteraksi dengan yang lain. Karena bila salah satu kebutuhan tidak terpenuhi tentulah akan berdampak negatif pada dirinya, yaitu konflik dalam diri. Bila hal ini tidak diperhatikan, maka konflik ini akan menjalar kepada konflik antarpribadi. Pandangan ini memang belum memikirkan kebutuhan dan motivasi yang ada di dalam manusia yang memperoleh perhatian.

Pandangan lain yang muncul setelah pandangan Taylor adalah pandangan yang disebut birokrasi dari Max Weber (1947). Dalam pandangan ini, komunikasi diatur dengan ketat sesuai dengan hirarki yang ada. Semua komunikasi telah ditentukan pada saluran yang telah ditentukan (saluran komando), yaitu dari atas ke bawah. Komunikasi yang dibatasi melalui hirarki yang ada, akan membuat mereka tersiksa sehingga akhirnya mereka tidak termotivasi untuk bekerja. Hubungan yang ada berdasarkan kekuasaan, dimana memungkinkan seseorang mempengaruhi orang lain, dan inilah yang menjadi landasan utama untuk melakukan hubungan. Diterima atau tidaknya komunikasi tergantung apakah seseorang memiliki kekuasaan yang sah (*legitimate*) dalam organisasi.

Barnard (1938) adalah orang pertama yang menganggap bahwa pekerja atau bawahan adalah manusia bukan mesin, sehingga mereka tidak harus mengerti dan melaksanakan suatu instruksi saja. Sebagai manusia mereka mempunyai kebutuhan, persepsi, dan keinginan yang ditunjukkan sebagian pada tugasnya. Bila pimpinan menghendaki para bawahannya bekerja dengan senang dan hasil kerja yang baik serta betah di tempatnya, hal-hal tersebut perlu mendapat perhatian. Untuk itu, komunikasi dalam organisasi memegang peranan penting dalam membujuk, memerintah, dan mempengaruhi bawahan.

Fayol (1940) sudah memperhatikan proses komunikasi pada organisasi namun penekanannya pada fungsi produksi. Kecenderungan proses komunikasi pada Fayol adalah komunikasi dari atas ke bawah, meskipun ia menyebut adanya kebutuhan akan komunikasi dua arah dan komunikasi lisan antara atasan dan bawahan. Proses komunikasi yang berdasarkan rantai komando dirasakan sangat lamban, apalagi dalam organisasi besar. Selain itu juga jenjang stratifikasi yang tinggi merintangai adanya komunikasi ke atas. Oleh karena itu, Fayol menyetengahkan adanya pintas arus, yang disebut 'gangplank', dimana dengan 'gangplank' mitra kerja yang setingkat dapat berkomunikasi secara horisontal, walaupun harus diketahui oleh atasan langsung dan terbatas pada tugas-tugas yang saling berhubungan.

Mayo (1945) mulai meningkatkan perhatiannya pada pekerja atau bawahan, sehingga perasaan, perilaku, kemampuan, dan persepsi pekerja atau bawahan tidak diabaikan dalam meningkatkan gairah kerja dan produktivitas kerja mereka.

Dari penelitian yang dilakukan, orang akan bersemangat untuk bekerja bila ada perhatian terhadap dirinya.

Fleishman, Harris, dan Brutt (1955) meyakinkan bahwa orientasi pada manusia lebih produktif daripada orientasi pada produksi. Pemimpin diharapkan mempertimbangkan adanya sistem komunikasi organisasi, baik

formal maupun informal, dan mau mendengarkan bawahan dan merangsang dilakukannya komunikasi ke atas. Namun demikian, bila perhatian pada manusianya sangat berlebihan akan membuat bawahan terlena pada tugas-tugasnya, tentunya akan merugikan organisasi.

## 2.2 Birokrasi

Max Weber melukiskan sebuah organisasi yang ideal (Robbins 1994:339), organisasi yang secara murni rasional dan yang akan memberikan efisiensi operasi yang maksimum. Birokrasi Weber disebut juga organisasi yang ideal dan di bawah ini merupakan karakteristik esensi dari Birokrasi Weber :

- Pembagian kerja. Pekerjaan dari setiap orang dipecah-pecah sampai ke pekerjaan-pekerjaan yang sederhana, rutin, dan ditetapkan dengan jelas.

Di Depan pembagian kerja sudah sangat jelas. Seorang pimpinan dibantu beberapa staf dan bawahan. Misalnya saja seorang Kepala Biro (eselon II) memiliki 4 – 5 Kepala Bagian (eselon III) dan dibantu pula oleh rata-rata 4 Kasubbag dan seterusnya sampai kepada pegawai golongan I atau Tamtama untuk TNI.

- Hirarki kewenangan yang jelas. Sebuah struktur multi tingkat yang formal, dengan posisi hirarki atau jabatan, yang memastikan bahwa setiap jabatan yang lebih rendah berada di bawah supervisi dan kontrol dari yang lebih tinggi.

Salah satu ciri dalam sebuah organisasi militer adalah hirarki yang kuat. Dephan juga memiliki hirarki yang kuat. Masing-masing tingkat bagian mempunyai atasan yang mengawasinya. Terlebih lagi ada sistem kepangkatan bagi personil TNI, sehingga menambah kejelasan hirarki yang ada.

- Formalisasi yang tinggi. Ketergantungan kepada peraturan dan prosedur yang formal untuk memastikan adanya keseragaman dan mengatur perilaku pemegang pekerjaan.

Dephan masih memiliki akar tradisi militer yang kuat dimana segala sesuatu sudah diatur dalam peraturan yang ada. Kuatnya memegang peraturan pada personil militer sehingga mereka bekerja sesuai dengan prosedur yang ada.

- Bersifat tidak pribadi (impersonal). Sanksi-sanksi diterapkan secara seragam dan tanpa perasaan pribadi untuk menghindari keterlibatan dengan kepribadian individual dan preferensi pribadi para anggota.

Sanksi-sanksi yang diterapkan pada personil Dephan disesuaikan dengan latar belakang personil tersebut apakah TNI atau PNS. Masing-masing mempunyai sanksi sendiri sesuai peraturan yang berlaku. Namun ada juga sanksi yang dilakukan seragam untuk semua personil.

- Pengambilan keputusan mengenai penempatan pegawai yang didasarkan atas kemampuan. Keputusan tentang seleksi dan promosi didasarkan atas kualifikasi teknis, kemapanan, dan prestasi para calon. Penempatan pegawai di Dephan sebagian memang sudah sesuai dengan kemampuan personilnya. Namun tidak jarang juga terjadi unsur kedekatan pribadi dengan pimpinan. Apalagi banyak personil TNI dari luar Dephan yang juga dapat ikut "bersaing" untuk menempati posisi yang ada. Biasanya mereka itu mempunyai kedekatan dengan personil TNI Dephan yang lebih dulu menempati jabatan tertentu.
- Jejak karir bagi para pegawai. Para anggota diharapkan mengejar karir dalam organisasi. Sebagai imbalan atas komitmen terhadap karir tersebut, para pegawai mempunyai masa jabatan; artinya, mereka akan dipertahankan meskipun mereka "kehabisan tenaga" atau jika kepandaiannya tidak terpakai lagi.

Justru yang agak sulit adalah karir bagi personil PNS. Karena sejauh ini baru 10 jabatan eselon III ke atas yang diisi oleh PNS. Khusus untuk jabatan eselon I sekarang ini diduduki oleh personil dari luar Dephan. Peluang PNS cukup berat dibandingkan dengan personil TNI untuk menduduki jabatan. Ini memang karena dominasi TNI masih sangat terasa di Dephan sampai saat ini.

- Kehidupan pribadi yang dipisahkan dengan jelas dari kehidupan organisasi. Kebutuhan dan minat pribadi dipisahkan sepenuhnya agar keduanya tidak mencampuri sikap impersonal pada aktivitas organisasi yang bersifat rasional.

Karakter-karakter tersebut menggambarkan *ideal type* dari Weber mengenai organisasi yang rasional dan efisien. Tujuannya jelas dan eksplisit. Posisi diatur dalam suatu hirarki berbentuk piramida, dengan wewenang yang makin meningkat ketika bergerak ke atas.

Weber mengatakan seperti dikutip Robbins (1994:339):

"Secara universal, pengalaman cenderung menunjukkan bahwa jenis birokrasi administrative organization yang murni...adalah, jika dilihat melalui dari pandangan yang teknis murni, mampu memperoleh tingkat efisien tertinggi, dan dalam pengertian ini secara formal merupakan sarana paling rasional yang dikenal untuk melaksanakan kontrol imperatif terhadap manusia. Bentuk birokrasi ini superior bila dibandingkan bentuk yang lain dalam ketepatan, stabilitas, kekerasan disiplin, dan keandalan. Maka birokrasi semacam ini memungkinkan diperolehnya tingkat perhitungan yang tinggi dalam hal hasil bagi

pemimpin organisasi dan bagi mereka yang bertindak dalam hubungannya dengan hal itu. Akhirnya, ia superior baik dalam hal efisiensi yang intensif dan dalam jangkauan kegiatan, dan secara formal birokrasi semacam ini digunakan pada semua macam tugas administrasi.”

### 2.3 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan diwujudkan melalui gaya kerja (*operating style*) atau cara bekerja sama dengan orang lain yang konsisten. Melalui apa yang dikatakannya (bahasa) dan apa yang diperbuatnya (tindakan), seseorang membantu orang-orang lainnya untuk memperoleh hasil yang diinginkan.

Kepemimpinan adalah suatu usaha mempengaruhi orang antar perseorangan (*interpersonal*), lewat proses komunikasi, untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan (Fleishman, 1973). Definisi ini mengandung arti bahwa penggunaan pengaruh dan bahwa hubungan antara perseorangan dapat menyangkut kepemimpinan. Unsur lain pada definisi tersebut adalah pada pemusatan perhatian pada pencapaian tujuan. Pemimpin yang efektif kemungkinan harus menghadapi tujuan individual, kelompok, dan organisasi.

Mengenai kepemimpinan Kotter (1996) mengatakan bahwa “*the key to create and sustain the kind of succesful twenty first century organization described is leadership. The twenty century manager will need to know much about leadership.*”

Jadi, menurut Kotter, hal kunci dalam menciptakan dan mempertahankan organisasi yang berhasil pada abad ke-21 adalah kepemimpinan. Para pemimpin dan para karyawan pada abad ini perlu lebih banyak mengetahui mengenai kepemimpinan dan manajemen.

Dapat ditegaskan di sini kepemimpinan merupakan hal yang paling penting pada suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh faktor pemimpin pada organisasi tersebut.

Mengenai kepemimpinan selanjutnya Kotter menjelaskan sebagai berikut :

*Leadership is :*

- *Establishing Direction : developing a vision of the future;*
- *Aligning people*
- *Motivating and inspiring.*

Jadi kepemimpinan itu berperan antara lain sebagai penentu arah (mengembangkan visi masa depan organisasi), mengarahkan karyawan, serta memberi motivasi dan inspirasi kepada bawahannya.

Tipe kepemimpinan akan identik dengan gaya kepemimpinan seseorang. Sugiyono (1992) membagi gaya kepemimpinan menjadi tiga, yakni:

### *1. Kepemimpinan direktif*

Yaitu pemimpin yang menjelaskan tugas-tugas yang akan dikerjakan, menjelaskan apa yang akan dikerjakan dan bagaimana cara kerjanya, serta memberikan garis komando yang tegas, memberikan instruksi pada bawahan, dan juga pemimpin akan mendorong bawahan berbuat lebih bagus dengan cara memberi hadiah, tunjangan dan sebagainya.

### *2. Kepemimpinan supportif*

Yaitu menyangkut masalah hal-hal yang dapat menarik minat pegawai, mempunyai sifat bersahabat, dan dapat pula memberikan kesempatan pada bawahannya untuk menyampaikan perhatiannya, serta memperhatikan konflik-konflik yang terjadi pada anggota kelompok pegawai di kantor, serta memberikan hadiah supaya bersemangat. Di sini pemimpin menekankan pada hubungan pribadi.

### *3. Kepemimpinan partisipatif*

Pimpinan mengajak anggota bersama-sama merumuskan tujuan, pemimpin yang mempunyai partisipasi dari anggota kelompok untuk melancarkan komunikasi antarpegawai, mementingkan kerja kelompok daripada individu, mendiskusikan masalah secara bersamaan dengan

bawahan, dapat memberikan perhatian kepada bawahan yang tidak sukses dalam pekerjaannya.

Pimpinan di Dephan lebih banyak menggunakan tipe kepemimpinan direktif. Terutama bagi pimpinan dari TNI dimana sebagai militer mereka terbiasa dengan instruksi-instruksi ke bawah berupa perintah. Dan didasari atas garis komando yang jelas pula. Perintah bisa disampaikan dalam bentuk lisan maupun tulisan kepada bawahannya.

Di era Mahfud sebagai Menhan, Ia sering melakukan diskusi-diskusi dengan bawahannya. Hal ini dilakukan karena Ia merasa kesulitan dalam berkomunikasi dengan bawahan-bawahan karena posedur hirarki yang kuat.

Banyak istilah gaya kepemimpinan yang digunakan para ahli, namun secara umum maksudnya sama. Untuk membandingkannya, Onong (1989) mengklasifikasi gaya kepemimpinan secara umum juga menjadi tiga jenis yaitu :

*a. Kepemimpinan otokrasi*

Kepemimpinan otokrasi adalah kepemimpinan berdasarkan kekuasaan mutlak. Seorang pemimpin otokrasi memimpin perilaku anak buahnya dengan mengarahkan kepada tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Segala keputusan berada di satu tangan, yakni pemimpin otokratik tersebut yang menganggap dirinya lebih mengetahui daripada orang-orang lain.

Setiap keputusan dianggap sah, dan anak buahnya menerima tanpa pertanyaan.

Pemimpin yang otokratik dianggap manusia super. Keith Davis dalam bukunya "Human Behavior at Work" yang dikutip Onong (1989) mengatakan bahwa kerugian yang ditimbulkan oleh kepemimpinan otokratik adalah anak buahnya tidak merasa senang, lebih-lebih jika tindakannya ekstrim. Frustrasi, rasa tidak puas, rasa takut, dan konflik dalam situasi seperti itu cepat timbul dan mudah berkembang. Para karyawan merasa bahwa apa yang mereka hasilkan berdasarkan keharusan, bukan motivasi kerja.

*b. Kepemimpinan demokratis*

adalah kepemimpinan berdasarkan demokrasi, dalam arti kata bukan dipilihnya si pemimpin secara demokratis tetapi cara pemimpin tersebut dalam memimpin secara demokratis. Pemimpin melakukan kegiatan sedemikian rupa, sehingga setiap keputusan merupakan keputusan bersama. Setiap anggota kelompok diberi kebebasan untuk mengeluarkan pikirannya, menyatakan pendapatnya dan menyampaikan gagasannya, tetapi mereka wajib tunduk kepada keputusan mayoritas anggota kelompok. Oleh karena itu, menurut Onong, kepemimpinan demokratis dinamakan juga kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*); para anggota kelompok ikut berpartisipasi dalam kegiatan mencapai tujuan organisasi.

### *c. Kepemimpinan bebas*

Seorang pemimpin melakukan peranannya secara aktif, sebagai seorang penonton layaknya. Ia menghindarkan kekuasaan dan tanggung jawab. Kepada karyawan ia hanya menyerahkan alat-alat dan bahan-bahan saja untuk dilaksanakannya suatu pekerjaan, sedangkan mereka sendiri tidak melakukan prakarsa apa-apa.

Gaya kepemimpinan seseorang biasanya mengalami perubahan. Menurut ahli psikologi Lewin, Lippit, dan White dalam bukunya "An experimental study of leadership and group life" dalam hasil penelitiannya yang dikutip Onong, bahwa seseorang menjalani tiga macam gaya tersebut secara bergiliran dalam situasi tertentu.

Gibson, Ivancevich, dan Donnely (1994:265) mengemukakan ciri dari pemimpin yang efektif, yaitu :

#### *1. Intelegensia atau kecerdasan (intelligence)*

Pada suatu pemeriksaan pada 33 penelitian yang dilakukan oleh Stogdill seperti dikutip Gibson, Ivancevich, dan Donnely menemukan kecenderungan umum yang menunjukkan bahwa pemimpin lebih cerdas dari pengikutnya. Salah satu penemuan paling penting adalah bahwa perbedaan intelegensia yang ekstrim antara pemimpin dan pengikut mungkin dapat bersifat disfungsional atau mengganggu. Misalnya, seorang pemimpin

mempunyai IQ yang relatif tinggi mencoba mempengaruhi kelompok para anggotanya yang memiliki IQ rata-rata. Selain itu pemimpin seperti ini mungkin menghadapi kesulitan dalam mengkomunikasikan gagasan dan kebijakan. Terlalu intelegen dapat merupakan persoalan dalam beberapa situasi.

## 2. *Kepribadian (personality)*

Beberapa hasil riset menyatakan bahwa ciri-ciri kepribadian semacam itu, seperti kewaspadaan, keaslian, ketulusan hati, dan kepercayaan diri, berhubungan erat dengan efektifitas. Ghiselli melaporkan beberapa ciri kepribadian yang cenderung berhubungan dengan efektifitas pemimpin. Misalnya, ia menemukan bahwa inisiatif dan kemampuan bertindak dan memprakarsai tindakan tidak tergantung pada tingkatan dalam organisasi dari responden. Semakin tinggi tingkat orang dalam organisasi semakin penting pula ciri ini. Ia menemukan juga bahwa kepercayaan pada diri sendiri berhubungan dengan posisi hirarki dalam organisasi.

## 3. *Ciri fisik (Physical characteristic)*

Penelitian mengenai hubungan antara kepemimpinan yang efektif dan ciri fisik seperti usia, tinggi, berat, dan penampilan memberikan hasil yang saling bertentangan. Mengutip Stogdill, Gibson, Ivancevich,

Donnelly(1994:266) mengungkapkan bahwa lebih tinggi dan lebih berat dari rata-rata kelompok pasti tidak menguntungkan bagi pencapaian posisi pemimpin. Namun demikian banyak organisasi berpendapat bahwa organisasi memerlukan orang yang besar fisiknya supaya ditaati oleh para pengikut. Pengertian ini tidak menyandarkan diri pada kekuasaan memaksa dan menakutkan. Sebaliknya, Truman, Gandhi, Napoleon, dan Stalin adalah contoh orang-orang kecil badannya yang dapat mencapai posisi kepemimpinan.

#### 4. *Kemampuan Mengawasi (Supervisory Ability)*

Dengan menggunakan penilaian hasil karya pemimpin, Ghiselli menemukan hubungan positif antara kemampuan orang untuk mengawasi dan tingkatnya dalam hirarki organisasi. Kemampuan supervisor didefinisikan sebagai "penggunaan secara efektif dari apa saja yang diperlukan untuk melakukan praktek supervisi sebagaimana ditentukan secara khusus oleh situasi (Ghiselli, 1971).

Atas ciri pemimpin yang efektif tersebut, Gibson, Ivancevich, dan Donnelly memberi komentar bahwa ada beberapa ciri yang kelihatannya dapat digunakan untuk membedakan antara pemimpin yang efektif dan yang tidak efektif (1994:266), tetapi masih banyak pula hasil riset yang bertentangan. Pertama, daftar ciri penting yang potensial tidak terhingga

jumlahnya. Setiap tahun banyak ciri-ciri baru, seperti tanda pada waktu orang dilahirkan, gaya tulisan, dan urutan kelahiran, ditambahkan kepada kepribadian, ciri fisik, dan intelegensia. Tambahan yang terus menerus ini menyebabkan bertambah bingungnya para peminat yang ingin mengetahui ciri-ciri kepemimpinan. Kedua, nilai tes mengenai diri tidak selalu dapat meramalkan efektifitas pemimpin. Ciri-ciri ini mempengaruhi para pengikut tidak secara sendirian, tetapi dalam gabungan beberapa ciri. Interaksi mempengaruhi hubungan pemimpin-pengikut. Ketiga, pola perilaku yang efektif sebageian besar tergantung pada situasi. Perilaku kepemimpinan yang efektif di bank, mungkin tidak efektif di dalam laboratorium.

Pendekatan yang menggunakan pendekatan ciri ini tidak dapat dijadikan sebagai dasar dalam menentukan efektif tidaknya kepemimpinan seseorang. Walaupun pendekatan ini mempunyai kekurangan, bukan berarti tidak mempunyai nilai sama sekali. Stogdill (1948) memberi penjelasan nilai dari pendekatan ciri, yaitu sebagai berikut :

“...pandangan bahwa kepemimpinan sama sekali tergantung pada situasi, dan bahwa ciri-ciri perseorangan tidak dapat digunakan untuk meramalkan kepemimpinan... kelihatannya terlalu menekankan situasi dan kurang menekankan sifat perseorangan dari kepemimpinan.”

Kemudian Keith Davis yang dikutip Thoha (1983) merumuskan empat sifat umum yang nampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi , yaitu sebagai berikut :

*1. Kecerdasan*

Hasil penelitian membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin; namun yang menarik dari penelitian tersebut adalah pemimpin tak bisa melampaui terlalu banyak dari kecerdasan pengikut.

*2. Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial*

Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan dihargai dan menghargai.

*3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi*

Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja untuk berusaha mendapatkan penghargaan yang intristik dibandingkan dari ekstristik.

#### 4. Sikap-sikap hubungan kemanusiaan

Pemimpin yang berhasil mengakui harga diri dan kehormatan para pengikut serta mampu berpihak kepadanya.

Setiap pemimpin akan berhasil dengan baik bila pemimpin tersebut mempunyai sifat-sifat seperti tersebut di atas.

John D. Millet, yang dikutip Buchari Zainun (1979), mengemukakan bahwa kepemimpinan dalam manajemen harus memenuhi empat syarat :

1. *The ability to see an enterprises as a whole*
2. *The ability to make decision*
3. *The ability to delegate authority*
4. *The ability to command loyalty*

Yang artinya :

1. Kemampuan untuk melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan
2. Kemampuan untuk mengambil keputusan
3. Kemampuan mendelegasikan wewenang
4. Kemampuan menanamkan kesetiaan

Selanjutnya Robert S. Miljus yang dikutip Heidjrachman (1981) menyebutkan tanggung jawab para pemimpin dengan lebih terperinci adalah:

1. Menentukan tujuan pelaksanaan kerja yang realistis (dalam artian kuantitas, kualitas, keamanan, dan lain-lain);

2. Melengkapi para karyawan dengan sumber-sumber dana yang diperlukan untuk menjalankan tugas;
3. Mengkomunikasikan kepada bawahan tentang apa yang mereka harapkan;
4. Memberikan susunan hadiah sepadan untuk mendapat prestasi;
5. Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan mengundang partisipasi apabila memungkinkan;
6. Menghilangkan hambatan untuk melaksanakan pekerjaan yang efektif;
7. Menilai pekerjaan dan mengkomunikasikan hasilnya;
8. Menunjukkan perhatian kepada bawahan.

Untuk menjalankan tanggung jawab pemimpin tersebut harus pula diketahui perilaku pimpinan. Perilaku pimpinan sering disebut sebagai **gaya kepemimpinan** (*style of leadership*). Menurut Harris dan Reddin yang dikutip Suad Husnan (1992) mengatakan gaya kepemimpinan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Situasi kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi kegiatan-kegiatan seorang individu atau kelompok untuk mencapai suatu tujuan dalam situasi yang dihadapi dengan menggunakan wibawa yang

sesuai (Nurtain, 1983) maka dalam definisi ini tercakup pemimpin, pengikut, dan situasi.

Situasi kepemimpinan yang akan diukur adalah yang berhubungan dengan (1) hubungan antara pimpinan dan bawahan: menyangkut masalah dukungan para pegawai pada pimpinannya, kesetiakawanan antar pegawai, para pegawai yang patuh dan loyal pada pimpinannya, pengetahuan dan ketrampilan kerja pimpinan, tujuan pribadi dan kelompok diperhatikan, penampilan kerja memuaskan; (2) Situasi kepemimpinan yang berhubungan dengan tugas-tugas yang menyangkut masalah: menjelaskan tujuan kelompok, prosedur kerja, cara kerja yang spesifik dijelaskan, masalah yang muncul diberikan penyelesaiannya, dapat mengetahui pekerjaan yang telah dikerjakan; (3) Situasi kepemimpinan yang berhubungan dengan *power position*, yang menyangkut masalah: pengetahuan manajemen pimpinan, penampilan kerja pegawai wewenang dari pimpinan, gaji karyawan, hadiah, dukungan yang diterima, keterampilan yang dimiliki pimpinan (Soegiyono, 1992).

Pengaruh situasi terhadap perubahan sikap bukan merupakan pembawaan, melainkan terbentuk dalam kontak antara seseorang dengan objek yang ada di lingkungannya.

## 2.4 Iklim Komunikasi

Komunikasi adalah proses berbagi informasi (*sharing information*). Dapat dikatakan bahwa komunikasi merupakan proses pertukaran pesan yang terjadi secara terus menerus, dimana masing-masing pesan terbentuk oleh karena pesan-pesan sebelumnya.

Di dalam komunikasi organisasi, bentuk interaksi dan komunikasi tersebut bisa berupa "*upward communication*", "*horizontal communication*", dan "*diagonal communication*". Gibson, Ivancevich, Donnelly (1993) mengungkapkan bahwa pola organisasi harus memberi kemungkinan komunikasi dalam empat arah yang berbeda-beda: ke bawah, ke atas, horisontal dan diagonal.

### 1. Komunikasi ke bawah (*Downward communication*).

Komunikasi ke bawah mengalir dari orang pada jenjang hirarki yang lebih tinggi ke jenjang yang lebih rendah. Bentuk yang paling umum adalah instruksi, memoresmi, pernyataan tentang kebijakan perusahaan, prosedur, pedoman kerja, dan pengumuman perusahaan. Dalam banyak organisasi, komunikasi ke bawah sering kali kurang tetap dan kurang teliti. Ini terlihat dari pernyataan yang sering terdengar di antara para anggota organisasi bahwa "Kami sama sekali tidak mengerti mengenai apa yang sebenarnya terjadi". Keluhan semacam ini menunjukkan komunikasi ke bawah yang

kurang tepat dan kebutuhan orang akan informasi yang berhubungan dengan pekerjaan dapat menimbulkan tekanan yang tidak perlu di antara para anggota organisasi.

Komunikasi ke bawah hampir tiap hari terjadi di Dephan melalui apel setiap pagi dan sore. Di saat apel tersebut disampaikan hal-hal yang perlu diketahui personil Dephan. Sedangkan untuk lingkup yang lebih kecil biasanya berupa rapat-rapat atau briefing.

Penyebaran informasi relatif cepat melalui apel tersebut. Karena apel sifatnya wajib bagi seluruh personil Dephan sehingga memudahkan penyampaian informasi ke bawah.

## 2. Komunikasi ke atas (*Upward communication*)

Organisasi yang efektif memerlukan komunikasi ke atas yang sama banyaknya dengan kebutuhannya akan komunikasi ke bawah. Dalam situasi semacam ini, komunikator berada dalam jenjang yang lebih rendah dalam organisasi dari pada penerima. Kita nanti akan melihat bahwa komunikasi ke atas sukar dicapai, khususnya organisasi yang besar. Tetapi komunikasi ke atas yang berhasil baik sering kali diperlukan bagi pengambil keputusan yang sehat. Beberapa diantara arus komunikasi ke atas yang biasa adalah kotak saran-saran, pertemuan kelompok, dan prosedur naik banding atau pengaduan. Jika hal-hal ini tidak ada, maka orang akan mencari sesuatu cara

apapun juga untuk menyesuaikan diri dengan saluran komunikasi ke atas yang tidak ada.

Untuk Eselon III ke atas tidak terlalu sulit untuk berkomunikasi dengan atasannya atau kepada pimpinan Dephan (Menteri, Sekjen, atau Dirjen). Setiap hari Rabu ada coffee morning dimana mereka dapat menyampaikan hal-hal yang perlu disampaikan kepada atasan. Selain itu juga ada rapat rutin setiap Jumat antara Eselon I dan menteri.

Justru kesulitannya adalah komunikasi antara personil golongan II dan golongan I atau setingkat bintara dan tamtama TNI. Mereka kurang punya wadah untuk berkomunikasi dengan Pimpinan Dephan. Untuk lingkup kecil biasanya tergantung kepada pimpinan masing-masing. Ada pimpinan yang sering mengumpulkan anak buahnya untuk berdiskusi. Wadah yang paling mungkin untuk berkomunikasi "ke atas" adalah melalui majalah yang terbit berkala. Namun media ini pun jarang dimanfaatkan oleh personil untuk menyampaikan hal-hal yang perlu disampaikan kepada pimpinan Dephan.

### 3. Komunikasi horisontal (*Horizontal communication*)

Hal yang paling sering dilupakan dalam desain dari kebanyakan organisasi adalah tersedianya arus komunikasi horisontal. Contohnya bila Kepala Departemen Akunting berkomunikasi dengan Kepala Departemen Pemasaran mengenai lokakarya dalam Administrasi perusahaan, maka arus

komunikasi tersebut bersifat horisontal. Walaupun arus komunikasi vertikal (ke atas dan ke bawah) merupakan pertimbangan yang utama dalam desain organisasi, namun organisasi yang efektif memerlukan juga komunikasi horisontal. Komunikasi horisontal sangat perlu untuk koordinasi dan integrasi dari beraneka ragam fungsi keorganisasian- misalnya antara produksi dan penjualan dalam organisasi bisnis dan antara berbagai macam departemen dan fakultas dalam sebuah universitas.

Karena mekanisme untuk menjamin komunikasi horisontal biasanya tidak terdapat dalam sebuah desain organisasi, maka fasilitas tersebut terserah kepada para manajer. Komunikasi dari teman sejawat ke teman sejawat sering kali diperlukan mengadakan koordinasi dan juga dapat memberikan kepuasan terhadap kebutuhan sosial.

#### 4. Komunikasi diagonal (*Diagonal communication*)

Walapun, mungkin, ini merupakan jalur komunikasi yang paling sedikit digunakan, tetapi komunikasi diagonal adalah penting dalam situasi dimana para anggota tidak dapat berkomunikasi secara efektif lewat jalur lain. Misalnya, seorang pengawas keuangan dari organisasi besar akan menyusun analisis biaya distribusi. Sebagian mungkin melibatkan tenaga penjualan yang mengirim laporan khusus langsung kepada pengawas keuangan dan tidak melewati jalur tradisional dalam departemen pemasaran.

Dalam organisasi yang efektif, bentuk komunikasi ke atas sangat diperlukan untuk mengambil suatu keputusan sehat. Komunikasi ke atas mengalir dari tingkat bawah ke tingkat atas dalam suatu organisasi, yang bisa terwujud dalam bentuk kotak saran, pertemuan kelompok, ataupun melalui prosedur keluhan. Komunikasi horisontal mengalir melintasi berbagai fungsi dalam organisasi. Komunikasi ke bawah mencakup kebijaksanaan, instruksi, maupun memo resmi. Sedangkan komunikasi diagonal bersilang melintasi fungsi dan tingkatan dalam organisasi serta penting dalam situasi dimana anggota tidak dapat berkomunikasi lewat saluran ke atas, ke bawah, maupun horisontal (Rogers dan Argawala, 1976:96).

Festinger menunjukkan bahwa struktur hirarki dalam kelompok secara otomatis dapat menahan komunikasi yang bebas, khususnya kritik dan komentar yang tajam oleh anggota yang statusnya lebih rendah kepada yang lebih tinggi posisinya.

Jadi, ada kecenderungan untuk menyampaikan sesuatu yang baik saja kepada atasan oleh karyawan dan biasanya hal ini terjadi pada arus komunikasi *upward*.

Selain akibat hirarki dalam organisasi, hal di atas dapat disebabkan karena beberapa faktor, diantaranya adalah tipe, sifat, dan **gaya kepemimpinan atasan**. (Lyman, 1977:280)

Dari interaksi antara anggota, baik atasan dan bawahan, serta sesama bawahan dalam organisasi formal dapat menciptakan suatu situasi keakraban dan sebaliknya. Situasi adanya kedekatan hubungan-hubungan tersebut sesungguhnya merupakan iklim komunikasi yang ada dalam iklim organisasi, yang akan mempengaruhi setiap tingkah laku organisasi (Goldhaber, 1995:95)

Redding menyebutkan situasi demikian sebagai suatu iklim komunikasi, yang lebih jauh lagi ia menyebutkan 5 faktor ideal yang melekat dalam iklim komunikasi (Goldhaber, 1995:65-67) :

1. Daya dukung (*Supportiveness*)

Persepsi bawahan tentang komunikasi mereka dengan atasan akan membantu mereka untuk membangun dan mempertahankan diri dan keyakinan akan diri.

2. Pengambilan keputusan yang partisipatif (*Participative decision making*)

Adanya iklim komunikasi kebebasan dari karyawan untuk melakukan komunikasi ke atas yang dapat berpengaruh.

3. Kepercayaan, percaya diri, dan kredibilitas (*Trust, confidence, and credibility*)

Sejauh mana sumber-sumber pesan dan atau peristiwa komunikasi dinilai dapat dipercaya.

4. Keterbukaan dan keterusterangan (*Openness and candor*)

Apapun bentuk hubungan ini (atasan-bawahan, atau sebaliknya, atau sesama bawahan) terdapat keterbukaan dan keterusterangan dalam pencapaian dan penerimaan pesan.

5. Tujuan prestasi yang tinggi (*High performance goals*)

Tingkat dimana sasaran prestasi dikomunikasikan secara jelas pada para anggota organisasinya.

Iklm komunikasi yang dikemukakan Redding tersebut merupakan suatu keadaan ideal yang dapat dicapai oleh suatu organisasi.

Iklm komunikasi sebuah organisasi mempengaruhi cara hidup kita: kepada siapa kita bicara, siapa yang kita sukai, bagaimana perasaan kita, bagaimana kegiatan kerja kita, apa yang ingin kita capai, dan bagaimana kita menyesuaikan diri dengan organisasi. Redding (1972) menyatakan bahwa iklim (komunikasi) organisasi jauh lebih penting daripada keterampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif.

Menurut Raseberry dan Lemoine (1989), terciptanya iklim komunikasi yang baik setidaknya menyangkut tiga komponen pokok, yaitu kuantitas

informasi, kualitas isi pesan, dan sifat saluran informasi yang tersedia. Kuantitas informasi menyangkut jumlah informasi yang diperoleh bawahan yang akan menghasilkan suatu pengetahuan, pemahaman, dan kepercayaan terhadap organisasi, sedangkan sumber kualitas informasi dapat ditemukan dari mulai level atas sampai level bawah dari suatu organisasi. Kuantitas dan kualitas informasi tersebut tidak akan berarti tanpa tersedianya saluran informasi, yang berupa saluran formal dan informal.

Apabila kita memahami penjelasan mengenai iklim komunikasi yang baik, maka dapat diambil suatu pengertian bahwa iklim komunikasi yang baik dapat dipengaruhi oleh hubungan antara atasan dan bawahan, sesama bawahan, dan gaya atau tingkah laku pemimpin sangat menentukan keadaan tersebut.

Iklim komunikasi terdiri dari persepsi elemen-elemen organisasi dan efek-efek komunikasi yang diperoleh dari proses interaksi baik dengan atasan maupun dengan atasan maupun dengan sesama bawahan yang mereka rasakan dalam suatu organisasi. Pace dan Faules (1994:100) menyatakan bahwa iklim komunikasi merupakan ramuan dari beberapa faktor, yaitu perilaku manusia, persepsi suatu keadaan tanggapan-tanggapan dari karyawan, konflik antar pribadi dan kesempatan berkembang dari tahun ke tahun bagi karyawan. Ramuan-ramuan yang bercampur dengan cara-cara

yang berbeda ini melahirkan keyakinan, sistem nilai yang diketahui sebagai iklim komunikasi yang positif akan dirasakan bila pimpinan melakukan komunikasi yang efektif.

## **2.5 Kerangka Konsep**

Dephan mempunyai 'keunikan' tersendiri dilihat dari karyawannya jika dibandingkan dengan departemen-departemen yang ada. Karyawan Dephan terdiri dari sipil dan militer, dimana mereka tetap membawa identitas diri mereka masing-masing.

Ketika Abdurrahman Wahid menjadi Presiden Republik Indonesia (RI) organisasi Dephan mengalami perubahan besar. Perubahan yang paling mencolok adalah 'didudukinya' jabatan Menteri Pertahanan dari kalangan sipil setelah lebih dari 30 tahun dijabat oleh pejabat militer atau mantan pejabat militer. Sekian lamanya Dephan dipimpin oleh kalangan militer membawa budaya militer ke dalam organisasi Dephan dan masih sangat kuat hingga sekarang. Walaupun saat ini sudah ada beberapa jabatan Eselon I dan II yang dijabat kalangan sipil, namun masih banyak jabatan untuk level pimpinan yang masih dipegang oleh militer.

Dalam studinya yang dilakukan di delapan negara ketiga, Robert P Clark (1996) menyimpulkan bahwa naiknya kekuasaan militer memang

merupakan gejala umum di dunia ketiga sebagaimana maraknya otoritarianisme. Clark mengidentifikasi munculnya rezim militer di suatu negara senantiasa bersamaan dengan menjauhnya demokrasi dari negara yang bersangkutan.

Masih kuatnya dominasi militer Dephan terutama pada level pimpinan membawa gaya kepemimpinan militer dalam memimpin bawahannya yang berasal dari militer dan sipil. Atas dasar itulah peneliti akan meneliti bagaimana hubungan antara atasan-bawahan, bawahan-atasan, dan bawahan-bawahan yang terjadi sehingga dapat memberi pengaruh pada iklim komunikasinya. Dan yang lebih ditekankan lagi adalah hubungan antara sipil dan militer yang terdapat dalam organisasi Dephan.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Paradigma Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan cara kualitatif, dengan karakteristiknya yaitu secara ontologis bersifat *relativism*, artinya kebenaran bersifat relatif; secara epistemologis bersifat *transactionalist* atau *subjectivist*, artinya pemahaman suatu realitas, atau temuan suatu penelitian merupakan produk interaksi peneliti dengan yang diteliti; secara aksiologis, peneliti diposisikan sebagai fasilitator; secara metodologis, bersifat *reflective* atau *dialectical*, menekankan empati dan interaksi dialektis antara peneliti-responden untuk merekonstruksi realitas yang diteliti, melalui metode-metode kualitatif dan kriteria kualitas penelitian ditentukan oleh *authenticity* dan *reflectivity*, yaitu sejauh mana temuan penelitian merupakan refleksi otentik dari realitas yang dihadapi oleh para pelaku sosial.

#### **3.2 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu penelitian yang ditujukan untuk memahami realitas yang diteliti dengan pendekatan

yang menyeluruh, tidak melakukan pengukuran pada bagian-bagian dari realitas. Kesimpulan-kesimpulan penelitian tidak dibuat berdasarkan perhitungan-perhitungan kuantitatif, melainkan berdasarkan deskripsi cermat atas realitas.

Penelitian kualitatif ini bersifat subyektif, karena peneliti hanya mencatat apa yang dikehendaki dan membiarkan apa yang tidak disukai. Justru dengan penelitian kualitatif ini, peneliti berkepentingan jangan sampai usahanya berdampak subyektif terhadap data yang diterimanya.

Salah satu ciri penelitian kualitatif, menurut Neuman adalah bahwa penelitian dimulai dengan pertanyaan penelitian. Teori dikembangkan selama proses pengumpulan data. Lebih bersifat induktif, dan teori dibangun dari data (*grounded*). Konseptualisasi dan operasionalisasi bisa saja terjadi secara serempak.

### **3.3 Ruang Lingkup Kajian**

Penelitian ini dilakukan pada Departemen Pertahanan. Departemen Pertahanan adalah lembaga departemen di bawah Presiden dan dipimpin seorang menteri yang bertanggungjawab langsung kepada presiden. Departemen Pertahanan (Dephan) adalah sebuah instansi sipil dimana personilnya terdiri dari sipil dan TNI (Militer) dan masih memiliki tradisi militer

yang kuat namun saat ini dipimpin oleh seorang menteri dari kalangan sipil. Pemilihan Dephan sebagai studi kasus dalam penelitian karena kekhasan Dephan jika dilihat dari personilnya tadi. Seorang pimpinan di Dephan mempunyai bawahan dari dua latar belakang yang berbeda—sipil dan militer dimana masing-masing membawa ciri mereka sendiri.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

#### **a. Observasi**

Observasi yang dilakukan oleh peneliti adalah observasi partisipan (*participant observer*), yang pada intinya adalah pengamatan langsung serta hidup atau menjadi bagian dari kelompok/organisasi yang diobservasi.

#### **b. Interview atau wawancara**

Wawancara yang dilakukan merupakan wawancara mendalam (*indepth interview*) dengan menggunakan pedoman wawancara (*interview guide*). Pencarian data dengan cara *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Peneliti akan memilih informan yang dianggap tahu dan dapat dipercaya untuk menjadi sumber data.

Wawancara akan dilakukan pada *key informan* yaitu Menteri Pertahanan sebagai pimpinan tertinggi di Dephan, Kepala Biro Kepegawaian

Dephan sebagai biro yang mengurus masalah kepegawaian, dan karyawan Dephan.

### ***c. Dokumentasi***

Merupakan cara pengumpulan data dengan melihat dokumen yang ada pada kantor atau jawatan terkait, untuk mendapatkan data sekunder atau pelengkap yaitu dengan memperhatikan catatan-catatan, laporan dan sebagainya. (Moleong, Lexi J., 1990 ; 136). Surat-surat keputusan, surat perintah, surat edaran, dan arsip yang memuat hal-hal yang berkaitan dengan penelitian akan menjadi tambahan data untuk dianalisis.

### **3.5 Teknik Analisa Data**

Analisa data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.

Wawancara dilakukan berdasarkan pertanyaan yang sudah disusun secara terbuka, meskipun daftar wawancara disusun secara tidak berstruktur, namun difokuskan pada pokok-pokok persoalan tertentu yang tercakup dalam tema pokok persoalan.

Kriteria pengambilan responden terdiri dari dua level, yaitu : (1) pimpinan (atasan) dan (2) staf/karyawan. Level analisis diambil berdasarkan karyawannya. Tidak semua karyawan dijadikan responden, tapi diambil yang mengetahui perusahaan dan yang telah bekerja di atas lima tahun.

Untuk pimpinan dikategorikan sebagai pimpinan yang banyak mengetahui tentang masalah kepegawaian dan untuk bawahan adalah yang sudah lama berada di Dephan.

Untuk menghindari data yang bertumpuk, maka peneliti telah mempersiapkan butir-butir pertanyaan yang akan diberikan kepada subjek. Subjek dibagi menjadi dua bagian yaitu pimpinan dan bawahan (staf/karyawan). Kerangka wawancara mendalam sebagai berikut :

### **1. Pimpinan**

Peneliti ingin menggali persepsi pimpinan terhadap bawahan, pertanyaan yang diberikan menyangkut :

- Bagaimana gaya kepemimpinan yang dilakukan pimpinan, dan mengapa gaya kepemimpinan itu dipakai?
- Bagaimana cara menyampaikan informasi kepada bawahan?
- Bagaimana menerapkan peraturan kepada bawahan?
- Bagaimana memberikan tanggung jawab kepada bawahan ?
- Bagaimana memutuskan sebuah permasalahan?

- Bagaimana cara memotivasi bawahan ?
- Bagaimana menerapkan sanksi bagi bawahan yang melanggar?

## **2. Karyawan / bawahan**

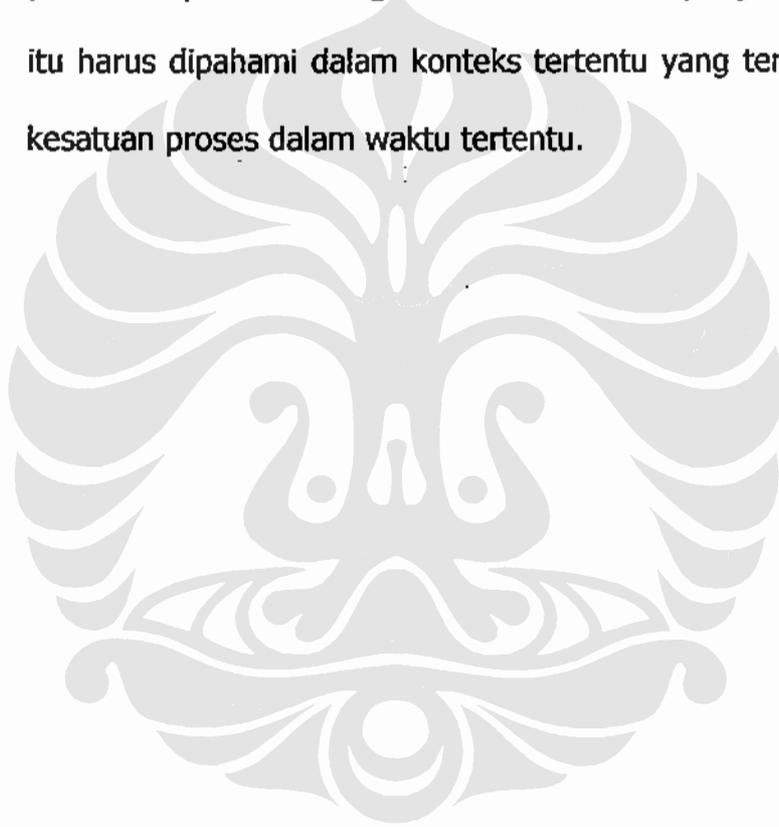
- Bagaimana cara atasan memimpin ?
- Bagaimana cara atasan memberi tanggung jawab pekerjaan ?
- Bagaimana atasan memperlakukan bawahan?
- Bagaimana hubungan antar karyawan ?
- Bagaimana peluang meniti karir ?

### **3.6 Kelemahan Penelitian**

Ada sejumlah kelemahan ataupun keterbatasan yang dijumpai peneliti dalam melakukan penelitian ini, antara lain:

- a. Kelemahan yang berkaitan dengan data yang digunakan, kemungkinan, tereduksi pada saat diuraikan dalam penelitian tesis ini atau terjadi jawaban yang bias.
- b. Kelemahan yang berkaitan dengan perilaku subyek penelitian yang, kemungkinan, kurang teramati dan kurang lengkap dijelaskan dalam laporan penelitian tesis ini.

- c. Kelemahan yang berkaitan dengan obyektivitas penelitian, karena peneliti merupakan bagian dari organisasi/instansi yang menjadi objek penelitian, sehingga peneliti mengalami kesulitan dalam memisahkannya dari obyek penelitian.
- d. Kelemahan yang berkaitan dengan penelitian yang bersifat ideografis, yaitu merupakan suatu gambaran dari kasus yang diteliti, oleh karena itu harus dipahami dalam konteks tertentu yang terjadi melalui suatu kesatuan proses dalam waktu tertentu.



## **BAB IV**

### **HASIL TEMUAN DAN ANALISIS DATA**

#### **4.1 Personil Dephan**

Pegawai Dephan seluruhnya berjumlah 5.411 personil yang terdiri dari 4.225 pegawai negeri sipil (PNS) dan 1.186 TNI. Dari sisi jumlah, sebagian besar pegawai Dephan adalah PNS dan sisanya dari TNI. Walaupun jumlah PNS lebih banyak, namun pengaruh militer sangatlah kuat. Hal ini terjadi karena dalam sejarahnya, Dephan memang tidak terlepas dari pimpinan yang berasal dari militer.

Sejak dimulainya kekuasaan orde baru, Dephan selalu dipimpin oleh menteri dari kalangan militer. Dan seperti dijelaskan sebelumnya, bahwa pegawai di lingkungan Dephan terdiri dari pegawai sipil dan militer. Oleh sebab itu perlu kiranya ada penyesuaian gaya kepemimpinan yang khas. Pimpinan di Dephan harus mampu memadukan gaya kepemimpinannya yang kental dengan kemiliteran, namun tidak kaku berhadapan dengan anak buahnya yang berasal dari sipil. Karena meskipun dipimpin oleh menteri dari kalangan militer, Dephan bukanlah lembaga militer.

Ditempatkannya seorang sipil, sebagai menteri Hankam yang selama ini selalu dipegang oleh militer, merupakan salah satu kunci penting dalam usaha reformasi untuk meletakkan dasar yang kuat dan stabil yang menjamin supremasi pemerintahan sipil atas militer.

Persamaan pangkat TNI dengan PNS seperti yang tertuang dalam SE Ka. BAKN Nomor: 01/SE/1987 dan klausul kata "SEMENTARA" yang tertuang dalam Keputusan Menhankam Nomor: Kep/05/V/1996 tanggal 28 Mei 1996 sungguh sangat menghambat jabatan karir struktural bagi PNS Dephan. Dengan demikian, selama ini PNS Dephan secara nyata tidak pernah terlibat dalam pengambilan keputusan di tingkat Pimpinan (Eselon III ke atas).

Bila hal ini terus berlangsung, maka organisasi Dephan sesungguhnya akan mengalami kerugian besar dengan hilangnya potensi-potensi yang dimiliki para PNS-nya. Oleh karena itu, sesuai dengan paradigma baru, di jajaran Dephan telah dikeluarkan kebijaksanaan tentang kenaikan pangkat pilihan, khususnya tentang PNS yang diangkat dalam jabatan struktural. Kenaikan pangkat pilihan hendaknya diberlakukan secara sungguh-sungguh menurut peraturan yang berlaku.

Dengan memperhatikan fakta-fakta penerapan eselonisasi jabatan struktural dan pembinaan PNS di lingkungan Dephan tersebut di atas, dilakukan analisis secara ilmiah sesuai dengan Peraturan Perundang-

undangan yang berlaku. Di samping itu juga memperhatikan perkembangan dan intensitas tuntutan keterbukaan dan demokratisasi serta untuk menjamin kepastian arah pengembangan karier personil, khususnya PNS di lingkungan Dephan.

Sebagai perbandingan, di instansi lain untuk Eselon IV A diisi PNS dengan golongan minimum IIIB dan untuk Eselon IV B diisi oleh PNS dengan golongan minimum III A.

Perbedaan ini menjadi sangat berpengaruh kepada motivasi personil PNS di Dephan. Mengingat bahwa jenjang karir mereka selalu terhalang oleh personil militer yang ada. Apalagi jika melihat bahwa personil militer dari instansi militer yang ada dapat mutasi ke Dephan dan menempati kedudukan yang kosong.

Motivasi menyangkut alasan-alasan mengapa orang mencurahkan tenaga untuk melakukan suatu pekerjaan (Pace dan Faules, 1993:113). Istilah motivasi merujuk kepada kondisi dasar yang mendorong tindakan.

Sebagian dari teori-teori paling lazim mengenai motivasi merujuk kepada kebutuhan sebagai kekuatan pendorong perilaku manusia. Kebutuhan berfungsi memotivasi manusia. Suatu kebutuhan adalah sesuatu yang penting, tidak terhindarkan, untuk memenuhi suatu kondisi. Istilah

kebutuhan juga digunakan untuk merujuk pada kekurangan sesuatu. Jadi kebutuhan adalah suatu kekurangan dan harus dipenuhi.

Dalam teori Hierarki, Maslow (1943, 1954) mengemukakan bahwa kebutuhan kita terdiri dari lima kategori: fisiologis; keselamatan atau keamanan; rasa memiliki atau sosial; penghargaan dan aktualisasi diri. Kebutuhan-kebutuhan ini, menurut Maslow, berkembang dalam suatu hirarkis, dengan kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan yang paling kuat. Kebutuhan ini mempunyai pengaruh atas kebutuhan-kebutuhan lainnya selama kebutuhan itu tidak terpenuhi. Misalnya, akan sulit untuk memberikan perhatian bagi masa depan ketika anda merasa sangat lapar. Jadi, kebutuhan fisiologis menuntut pemenuhan sebelum semua kebutuhan lainnya.

Meskipun demikian, suatu kebutuhan pada urutan lebih rendah tidak perlu terpenuhi secara lengkap sebelum kebutuhan berikutnya yang lebih tinggi menjadi aktif. Lima perangkat kebutuhan yang tersusun dalam suatu tatanan hirarkis, dimana kebutuhan fisiologis berada pada urutan lebih bawah, keselamatan dan keamanan berikutnya, kebutuhan akan rasa memiliki di tengah, penghargaan lebih tinggi, dan kebutuhan akan aktualisasi berada pada urutan paling atas.

Jika mengaitkan dengan apa yang terjadi di Dephan bahwa personil PNS Dephan merasa tidak mungkin bersaing dengan personil TNI untuk dapat menduduki jabatan-jabatan pimpinan. Selama ini jabatan eselon III ke atas selalu diisi oleh personil TNI. Apalagi banyak dari personil TNI yang berasal dari luar Dephan.

Kecilnya kemungkinan untuk dapat menduduki jabatan yang dipegang oleh personil TNI membuat personil PNS tidak punya motivasi untuk bekerja lebih giat guna meraih kedudukan yang tinggi. Mereka sadar bahwa sebagai PNS karir mereka hanya bisa sampai di level Kasubbag. Itupun sudah luar biasa.

Dalam teori hirarki Maslow salah satu tatanan hirarkinya adalah Penghargaan. Jabatan adalah sebuah tanggung jawab juga penghargaan dari instansi kepada karyawan. Bila personil PNS sudah merasa tidak akan dapat mendapatkan *kebutuhan penghargaan* tersebut tentunya akan mempengaruhi perilaku mereka kepada suatu tujuan.

Orang akan termotivasi bila ia percaya bahwa 1) suatu perilaku tertentu akan menghasilkan hasil tertentu. 2) Hasil tertentu punya nilai positif baginya 3) hasil tersebut dapat dicapai dengan usaha yang dilakukan seseorang (Pace dan Faules, 1993:125).

Jika melihat perbandingan pangkat dan golongan antara TNI dan PNS memang ada perbedaan. Seorang PNS golongan III D atau IV A baru menduduki jabatan Kasubbag (Eselon III) atau setingkat Mayor atau Letkol. Seorang PNS golongan III D atau IV A yang bisa mendapatkan jabatan Kasubbag. Bandingkan dengan PNS di instansi lain yang sudah menduduki jabatan lebih tinggi dengan golongan yang sama. Apalagi tidak semua jabatan di Dephan dapat diduduki personil PNS, tentunya memperkecil kesempatan mereka untuk mencapai jabatan tertentu. Jumlah PNS yang menempati posisi Eselon III ke atas 10 orang. PNS Dephan yang berjumlah 4.225 orang dan personil TNI 1.189 orang.

Karena pada jajaran pimpinan Dephan masih dipimpin militer atau mantan militer, sehingga Dephan masih dianggap sama dengan institusi-institusi militer lainnya, seperti Mabes ABRI. Personil militer tersebut dapat saling berpindah-pindah atau mutasi dari Dephan ke institusi militer lainnya dan sebaliknya. Perpindahan tersebut tidak mengubah status personil tersebut sebagai seorang militer. Banyak personil militer yang dimutasi dari institusi militer seperti Mabes ABRI, Mabes AD, Mabes AL, atau Mabes AU untuk mendapatkan promosi kenaikan pangkat atau jabatan di Dephan. Ini bisa diartikan bahwa Dephan juga merupakan tempat mencari kedudukan bagi personil militer.

Berdasarkan Tap MPR Nomor VII/MPR/2000 tentang Peran Tentara Nasional Indonesia dan Peran Kepolisian Negara Republik Indonesia dijelaskan bahwa anggota TNI hanya dapat menduduki jabatan sipil setelah mengundurkan diri atau pensiun dari dinas ketentaraan, artinya personil TNI yang masih aktif tidak dapat menduduki jabatan sipil di Dephan yang merupakan sebuah institusi sipil pemerintah.

#### **4.2 Etos Kerja dan Disiplin**

Ciri khusus personil di Dephan antara lain yaitu memiliki disiplin yang tinggi. Disiplin memang menjadi kelebihan Dephan diantara instansi-instansi yang ada. Salah satu pembentukan jiwa disiplin adalah apel kerja. Unsur pembinaan yang terkandung di dalamnya termasuk unsur pemberdayaan bagi personil di level bawah.

Apel yang dilaksanakan dengan baik menggunakan tata cara baku dengan ketentuan yang jelas akan memberikan nuansa yang sangat baik. Terjadinya komunikasi horisontal dan vertikal pada pelaksanaan apel harus mendapatkan penekanan.

Menurut Darmawan Henry P.S.IP, apel memberikan wadah bagi personil untuk berkumpul dan saling berkomunikasi dan berkumpul (berkomunikasi) adalah ciri khas masyarakat Indonesia. Namun demikian,

apel juga seharusnya bukan harga mati. Artinya, bagi personil yang dalam kondisi tertentu berhalangan karena pekerjaan (dinas dalam atau dinas luar) atau karena halangan lainnya dapatlah diberikan toleransi. Untuk itu formulasi aturan apel perlu diberi penegasan melalui ketentuan aturan yang lugas, jelas, dan terus didorong untuk memperoleh komitmennya bagi seluruh personil Dephan.

Apel dilakukan setiap hari yaitu pagi dan menjelang pulang di sore hari. Apel tidak dilakukan bila cuaca hujan. Di saat apel memang terjadi komunikasi antara atasan yang diwakili oleh inspektur upacara dan bawahan yaitu peserta upacara yang dalam hal ini adalah setingkat Kasubbag atau Eselon IIIa ke bawah. Namun tidak pernah terjadi komunikasi dua arah. Inspektur upacara hanya menyampaikan pesan atau pengarahan dari Pimpinan Dephan (Sekjen atau Menhan) kepada peserta upacara, namun peserta upacara tidak dapat berkomunikasi kepada atasan pada saat itu. Komunikasi hanya terjadi satu arah.

Dengan pengertian bahwa rasa memiliki terhadap kegiatan wajib apel juga merupakan komitmen bagi personil pejabat (yang bebas apel), oleh karena itu kewajiban untuk mengambil apel bagi para pejabat mampu dimanfaatkan sebaik-baiknya untuk berkomunikasi dengan peserta apel (bawahan).

Ajang dimana terjadi komunikasi dua arah adalah saat *coffee morning* setiap Rabu. Pada acara *coffee morning* tersebut seluruh pejabat Eselon III diundang untuk hadir. *Coffee morning* dipimpin Sekjen Dephan atau pejabat Eselon I lainnya. Pada acara tersebut biasanya terjadi komunikasi antara atasan dan bawahan. Atasan di sini adalah pejabat Eselon I dan bawahannya adalah Eselon III. Memang diharapkan dalam *coffee morning* tersebut para personil Eselon III dapat mengutarakan permasalahan yang ada kepada pimpinan Dephan secara langsung. Dan pimpinan Dephan dapat mendengar permasalahan yang ada dari para bawahannya.

Namun *coffee morning* tidak diikuti oleh personil di bawah Eselon III apalagi untuk golongan II/golongan I atau Bintara/Tamtama TNI. Sehingga sangat dimungkinkan permasalahan tidak sampai ke atasan. Apalagi dalam kenyataannya acara *coffee morning* tersebut tidak selalu diikuti oleh seluruh personil Eselon III.

Menurut Gary Yukl (1998) para menejer mempunyai lima cara untuk memperoleh informasi yaitu: pesan-pesan tertulis (misalnya memo, surat, laporan, perintah kerja, kontrak), pesan lewat telepon, pertemuan yang direncanakan, pertemuan yang tidak direncanakan, serta tur-tur observasi. Para manajer memeprihatikan preferensi yang kuat terhadap penggunaan media komunikasi lisan seperti telepon dan pertemuan-pertemuan. Penelitian

mengenai kegiatan menejerial mendapatkan bahwa para manajer tingkat rendah dan menengah menggunakan 27 hingga 82 persen dari waktu mereka dalam bentuk komunikasi lisan, dan angka tersebut sebesar 65 sampai 75 persen bagi para manajer tingkat tinggi. Kebanyakan komunikasi lisan tersebut menyangkut interaksi tatap muka selama pertemuan-pertemuan yang direncanakan dan yang tidak direncanakan.

Masih menurut Yuki, komunikasi lisan memungkinkan efek kata-kata diperkuat oleh intonasi, gerakan, dan komunikasi non verbal lainnya. Interaksi tatap muka membantu usaha mempengaruhi dan memberi kesempatan untuk memperoleh umpan balik yang segera tentang efektifitasnya.

Disiplin kerja juga perlu mendapatkan perhatian serius. Tanpa penegakan disiplin kerja, optimalisasi sumber daya organisasi untuk pelaksanaan tugas pokok dan fungsi akan terganggu.

Perlakuan yang tidak pilih kasih, yang ditegaskan dengan pembuatan aturan atau pedoman yang diimplementasikan secara benar terhadap seluruh personil di Dephan, diharapkan segera menghapus dikotomi personil Dephan. Mereka seharusnya bahu membahu melaksanakan tugas pokok dan fungsi Dephan secara bersama-sama dan senasib sepenenderitaan. Batas yang dimungkinkan dan tetap harus ada hanyalah batas-batas profesionalisme

yang harus secara jujur ditegakkan melalui implementasi peraturan pembinaan karier yang telah ditetapkan. Mereka secara keseluruhan harus mempunyai komitmen yang tinggi terhadap visi dan misi Dephan atas dasar profesinya (baca: tugas pokok dan fungsi masing-masing).

Forum-forum pembinaan yang melibatkan semua personil Dephan tanpa terkecuali secara periodik perlu tetap dilaksanakan, seperti antara lain: olahraga bersama, silaturahmi tatap muka antara pejabat pusat dengan seluruh personil, kegiatan seni budaya *coffee morning*, dll. hendaknya melibatkan seluruh personil, baik PNS maupun TNI, sehingga memupuk jiwa kebersamaan di antara mereka.

Ide pemikiran agar personil TNI, termasuk yang bukan pejabat agar menggunakan seragam yang khusus bagi Dephan seperti layaknya para PNS Dephan, ada baiknya untuk dipertimbangkan atau paling tidak mereka (personil Pama TNI dan golongan di bawahnya di Dephan) dalam beberapa hari kerja menggunakan seragam khas sebagai pemupuk kepribadian mereka sebagai personil yang bertugas di Dephan. Hal ini sudah diberlakukan untuk personil TNI tingkat Pamen dan golongan di atasnya, dan seharusnya pada tingkat Pama dan golongan di bawahnya juga dimungkinkan untuk itu, dengan harapan adanya pemupukan jiwa kebersamaan yang makin tinggi di antara sesama personil Dephan.

Secara teoritis, ini menjadi menarik karena kesan eksklusifisme TNI bagi masyarakat luas masih sangat kental. Diharapkan, ketentuan seperti ini menjadikan anggota TNI di Dephan lebih mampu bersosialisasi dengan masyarakat di lingkungannya. Bukankah ini tujuan akhir dari penancangan redefinisi, reposisi, dan reaktualisasi TNI yaitu lebih peka terhadap masyarakatnya karena mereka bagian dari masyarakat itu sendiri.

Personil Dephan terdiri dari dua latar belakang yang berbeda yaitu TNI (militer) dan Pegawai Negeri Sipil (Sipil). Mereka bekerja bersama-sama dalam satu instansi di bawah kepemimpinan menteri dari sipil. Personil Dephan yang berbeda latar belakang ini tentunya dapat dilihat sebagai hubungan antara sipil dan militer dalam lingkungan organisasi.

Walaupun Dephan saat ini dipimpin oleh kalangan sipil namun citra Dephan sebagai suatu lembaga militer masih sangat kuat. Masyarakat masih mengidentikkan Dephan sebagai sebuah instansi militer. Beberapa ciri fisik yang dapat dilihat dan merupakan identitas militer masih ada di Dephan antara lain lambang TNI yang terpampang di depan kantor Dephan, pos penjagaan yang dijaga personil militer di setiap gerbang, banyaknya pegawai militer, warna kendaraan operasionalnya yang berwarna hijau persis sama dengan yang dipakai oleh instansi militer berikut nomor kendaraan militer. Beberapa ciri tersebut cukup membuat Dephan dinilai sebagai sebuah

instansi militer dan bukan instansi sipil seperti departemen-departemen yang ada.

Dalam wawancara dengan peneliti (12 November 2003) mantan Menhan Prof. Dr. Mahfud MD, Dephan adalah *pelaksana administrasi pemerintah yaitu lembaga yang mengadminstrasikan kegiatan pertahanan di Indonesia. Oleh sebab itu, Dephan sama dengan departemen lain yaitu departemen sipil.*

Banyak pengamat yang memberi batasan pihak sipil secara beragam. Eliot A. Cohan mendefinisikan pihak sipil dapat berupa masyarakat umum, lembaga pemerintah, swasta, para politisi, dan negarawan. Sayidiman Suryohadiprojo memberikan batasan pengertian sipil sebagai semua lapisan masyarakat. (Yulianto, 2002:30)

Dalam kajian ini, pengertian sipil dibatasi dengan mengacu pada pendapat AS Hornby seperti yang dikutip Arif Yulianto, istilah sipil dalam bahasa Inggrisnya *Civilian*, yakni *(person) not serving with armed forces* yaitu seseorang yang bekerja di luar profesi angkatan bersenjata. Dengan demikian, batasan sipil dapat diartikan sebagai semua orang dengan segala macam profesi yang bekerja di instansi pemerintah maupun swasta, di luar struktur organisasi militer, termasuk polisi.

Sedangkan militer yang dalam bahasa Inggrisnya *Military* adalah *the Soldier; the army, the armed forces*, yang dalam bahasa Indonesia dapat diartikan sebagai prajurit atau tentara; angkatan darat; angkatan bersenjata (terdiri dari beberapa angkatan, yakni: darat, laut dan atau marinir serta udara). Di negara bangsa modern, apa yang dinamakan militer adalah angkatan bersenjata yang biasanya terdiri dari 3 atau 4 angkatan perang, yakni darat, laut, udara, dan atau marinir. Sedangkan polisi, meskipun diberi kewenangan memegang senjata tidak termasuk di dalamnya.

Di Indonesia, batasan militer berbeda dari waktu ke waktu. Militer dalam masa orde lama adalah Angkatan Perang Republik Indonesia (APRI) yang terdiri atas Angkatan Darat, Angkatan Laut, dan Angkatan Udara. Pada tahun 1959 sebutan APRI diubah menjadi Angkatan Bersenjata Republik Indonesia (ABRI). Pada masa pasca orde baru terhitung mulai tanggal 1 April 1999 yang disebut militer adalah bukan lagi ABRI melainkan TNI yang terdiri dari TNI AD, TNI AL, dan TNI AU. Polri secara organisasi terpisah dari TNI. (Yulianto, 2002:27)

Dalam studi hubungan sipil-militer, para peneliti, dan pengamat militer sering berbeda pendapat mengenai siapa pihak militer itu. Amos Perlmutter seperti dikutip Arief Yulianto membatasi konsep militer ditekankan kepada semua perwira yang duduk dalam jabatan yang menuntut kecakapan politik,

aspirasi, dan orientasinya bersifat politik, tidak memandang kepangkatan apakah perwira tinggi, menengah, atau pertama. Cohan berpendapat bahwa pihak militer dapat berupa personal, lembaga militer atau hanya para perwira senior. Dari berbagai pengertian di atas, dalam kajian ini, batasan yang dipakai adalah seluruh personil militer yang terdapat di dalam struktur organisasi Dephan terutama pada level pimpinan.

Berdasarkan apa yang disampaikan Mahfud tadi, dapat kita jadikan dasar bahwa status Dephan adalah sebuah institusi sipil. Artinya, Dephan mempunyai keistimewaan tersendiri bila dibandingkan dengan institusi-institusi sipil lainnya. Keistimewaan tersebut adalah adanya orang-orang sipil dan militer yang bernaung di satu wadah instansi Dephan. Karena keberadaan mereka dalam satu instansi terciptalah sebuah hubungan kerja antara sipil-militer.

Hubungan sipil-militer yang terjadi di Dephan dapat kita jadikan sebagai dasar untuk mengetahui kondisi di dalam organisasi Dephan. Posisi tertinggi di Dephan dipegang oleh menteri pertahanan yang berasal dari sipil. Sudah tiga menhan pasca reformasi yang berasal dari sipil. Menhan membawahi sekian banyak pimpinan di level eselon yang berasal dari militer.

Mengenai hubungan sipil dan militer, Clausewitz seperti yang dikutip Sulistyaningtias mengatakan bahwa perang adalah kelanjutan dari politik

dengan menggunakan cara-cara lain. Jadi, politik merupakan wilayah kelompok sipil, sedangkan perang adalah wilayah kelompok militer. Lalu yang menentukan negara dalam keadaan perang atau tidak adalah kelompok sipil, kelompok militer hanya bertugas untuk berperang.

Dalam pandangan barat, peran militer pada dasarnya adalah untuk mendukung kepemimpinan sipil. Apabila militer campur tangan di luar perannya sebagai pendukung kepemimpinan sipil, golongan ini akan dipandang telah melakukan intervensi politik serta dipandang negatif. Pendapat ini ditegaskan oleh John Lovell bahwa ancaman terbesar dalam hubungan sipil-militer terletak pada intervensi terhadap kontrol pemerintahan.

Hubungan sipil-militer di negara-negara komunis berkaitan dengan ideologi komunis yang bersifat ekspansif dalam usaha mengkonsumsi dunia dengan menggunakan kekuatan angkatan bersenjata sebagai salah satu ujung tombaknya.

Mao Tse Tung menjelaskan mengenai kedudukan angkatan bersenjata dalam sistem dan ideologi komunis. Menurutnya, kekuasaan lahir dari moncong senapan dan meriam, tetapi senapan dan meriam tidak boleh memerintah partai. Partailah yang mengendalikan angkatan bersenjata. Berdasarkan ajaran tersebut ditempatkanlah komisaris-komisaris politik dalam kesatuan-kesatuan angkatan bersenjata yang mengawasi serta

mengindoktrinasi militer dalam ajaran komunis. Kemudian kader-kader militer dididik bersama kader-kader partai komunis sehingga terjadi fusi antara elit partai dan elit angkatan bersenjata. Sedangkan kedudukan dan peran angkatan bersenjata di negara-negara dunia ketiga lebih bervariasi.

Di Indonesia, secara normatif kebijakan-kebijakan pemerintah sipil baru di era transisi menuju demokrasi, tentu saja berkaitan dengan agenda reformasi yang ditetapkan dalam GBHN tahun 1999-2004. Dalam rangka implementasi kebijakan umum tersebut, pemerintah sipil baru pasca orde baru sejak dari pemerintahan Presiden Habibie dan diteruskan oleh Presiden Abdurrahman Wahid, telah melakukan beberapa langkah positif dalam rangka menata kembali militer Indonesia, yang diantaranya yang paling mendasar adalah mengembalikan peran militer seperti peran semula sewaktu militer di bawah Panglima Besar TNI Jenderal Sudirman, yaitu sebagai alat negara yang bertugas dalam bidang pertahanan-keamanan.

Pangdam V/Brawijaya Sudi Silalahi dalam makalahnya yang dibacakan Staf LIPI Anas Saidi dalam acara Workshop Nasional yang diselenggarakan Puslitbang Kemasyarakatan dan Kebudayaan LIPI di Surabaya dengan tema "Rekonstruksi Hubungan Sipil-Militer Menuju Indonesia Baru", juga mengemukakan pendapatnya bahwa supremasi sipil bukan berarti adanya kekuasaan sipil atas militer, melainkan mengedepankan kekuasaan hukum

dalam penyelenggaraan negara, seperti; 1) Sipil militer memberi arah kebijakan namun tidak mencampuri masalah operasional maupun manajemen internal tentara; 2) Sipil-militer dengan dilandasi nilai moral dan sikap mental yang baik saling menghargai, mempercayai, dan mempunyai kehendak kuat untuk bekerja sama dengan baik; 3) Prinsip kesetaraan, kedekatan, dan kerja sama, tidak ada hubungan dikotomik, tetapi interaksi sinergi dan strategis; 4) Sipil-militer harus mengembangkan sikap perilaku yang konstruktif; 5) Militer menghargai kewenangan sipil, tunduk pada hukum dan sistem nasional bersikap nonpartisan atau tidak memihak salah satu partai dan tidak melibatkan diri dalam politik praktis; 6) Sipil menghargai sungguh-sungguh tentara yang merupakan komponen sah dalam negara demokrasi atau merasa memilikinya; 7) Secara sosiologis, sipil-militer mempunyai keinginan yang sama, yaitu berkuasa, namun jangan sampai kekuasaan itu hanya dimiliki oleh salah satu pihak saja, karena akan menimbulkan sentimen yang mendalam (*Kompas*, 4 Oktober 2000).

### **4.3 Gaya Kepemimpinan**

Jika melihat sejarahnya, Menteri Pertahanan Pertama yaitu Supriyadi, adalah seorang prajurit PETA yang berlatar belakang militer. Setelah itu, Dephan dipimpin menteri dari sipil dan militer. Beberapa nama sipil yang

pernah menduduki jabatan Menhan adalah Muhammad Hatta, Burhanuddin Harahap, dan Iwa Kusumasumantri. Pada masa parlementer jabatan Menhan biasanya dirangkap oleh perdana menteri yang terpilih yang berasal dari sipil. Kemudian ketika era demokrasi terpimpin, jabatan Menhan diisi dari kalangan militer yaitu Jenderal AH Nasution.

Ketika Presiden Soeharto berkuasa di era Orde Baru, Dephan sepenuhnya dipimpin menteri dari kalangan militer. Jabatan Menhankam dirangkap dengan jabatan Panglima ABRI. Setelah jabatan Panglima dipisahkan dengan jabatan Menhankam, Dephan dipimpin oleh menteri berasal dari militer namun sudah tidak aktif lagi. Menteri yang berasal dari militer yang tidak aktif antara lain Jenderal TNI (Purn) Poniman, Jenderal TNI (Purn) LB Moerdani, dan Jenderal (TNI) Eddy Sudradjat. Kemudian pada masa Presiden BJ Habibie, Dephan kembali dirangkap oleh Panglima ABRI yaitu Jenderal TNI Wiranto.

Pada masa Presiden Abdurrahman Wahid dan Megawati, Dephan dikepalai oleh menteri yang benar-benar berasal dari kalangan sipil. Pada tahun 1999-2000 Dephan dipimpin oleh Prof. Dr. Juwono Sudarsono, seorang akademisi yang pernah menjabat Wakil Gubernur Lemhannas yang saat itu masih di bawah Dephan. Setelah itu Prof. Juwono diganti oleh seorang akademisi pula yaitu Prof. Dr. Mahfud MD.

Prof. Mahfud MD merupakan dosen di Universitas Islam Indonesia, dan sama sekali tidak mempunyai latar belakang politik maupun militer. Sekarang jabatan Menhan diisi oleh Matori Abdul Djali seorang politikus.

Pengangkatan Menhan Prof. Juwono Sudarsono jelas sekali menunjukkan bahwa Presiden Abdurrahman Wahid ingin meminimalisasi peran politik militer dan sekaligus mewujudkan sipilisasi wajah Departemen Pertahanan yang sejak Orba dipegang orang-orang militer.

Dalam *Newsweek* edisi April 1999, Ben Anderson, Pengamat politik militer Indonesia menyatakan bahwa penempatan orang sipil dalam jabatan Menhan adalah perubahan yang sangat menggembirakan dan merupakan jaminan bahwa pemerintah Abdurrahman Wahid akan menghapus jejak politik militer yang mendominasi selama hampir setengah abad dalam pemerintahan negara Indonesia.

Wiranto menyatakan bahwa Juwono cukup mampu memahami masalah ancaman dan mampu membuat penganalisaan dan perencanaan untuk mengatasi ancaman tersebut. Dalam hal ini kualitas seseorang menjadi pertimbangan bukan perbedaan atribut militer dan sipil (*Kompas 26 Oktober 2000*).

Kebijakan pengangkatan Menteri Pertahanan dari kalangan sipil tetap dipertahankan oleh Presiden Abdurrahman Wahid ketika ia melakukan

pergantian kabinet. Mahfud MD adalah Menhan yang menggantikan Juwono Sudarsono –dikenal sebagai menteri yang benar-benar berkeinginan merombak struktur organisasi Dephan yang dulu selalu dijabat militer secara bertahap digantikan oleh orang-orang sipil, khususnya setingkat Eselon I. Langkah ini dirancang untuk menciptakan supremasi sipil. Namun langkah Mahfud ini mendapat tentangan dari militer, kepada *Gatra* Mahfud menyangkal bahwa militer tidak keberatan menerima keberatan kebijakan ini:

“Adalah suatu kenyataan, reposisi yang saya lansir tidaklah ditentang oleh TNI sebagai sebuah lembaga. Walaupun ada, perlawanan ini disponsori oleh *powerful person* (dari rezim orde baru) yang sengaja merintangi pemeriksaan kesalahan mereka di masa lalu. Orang-orang tersebut mempunyai dana amat kuat untuk membeli dukungan massa. Ini adalah persoalan biasa yang menghalangi tuntutan reformasi. Siapapun yang memerintah negeri ini akan mengalami problem serupa. Untuk menghadapinya, kita berupaya melakukan rekonsiliasi. Saya akan terus menata landasan-landasan legal guna menciptakan supremasi sipil sekaligus supremasi hukum.”

Pada situasi politik di era Soeharto banyak para birokratnya berlatar belakang militer. Kenyataan bahwa militer berada di setiap bagian di masyarakat dari tingkat lurah sampai tingkat pusat. Banyak militer yang berada di instansi-instansi sipil seperti di departemen-departemen. Mereka berada di sana dalam status dikaryakan dan masih aktif sebagai militer. Mereka yang rata-rata para perwira tersebut masuk ke dalam lembaga-lembaga non militer, seperti menjadi ketua perkumpulan olah raga, anggota DPR, pejabat di perusahaan-perusahaan, dan lain-lain.

Kekaryaannya bisa diartikan sebagai penempatan personel militer pada jabatan-jabatan non militer, mulai dari menteri, sekretaris jenderal departemen, duta besar, gubernur, walikota, bupati, kepala desa, sampai direktur atau posisi-posisi yang lebih rendah dalam perusahaan-perusahaan negara. Terdapat dua macam karyaannya, yaitu:

1. Penugasan, yakni personel militer yang sengaja dipilih untuk menempati jabatan tertentu karena dianggap lebih tepat dan berkualitas dibandingkan calon dari pihak sipil.
2. Penyaluran, mencakup personel-personel militer yang memperoleh jabatan-jabatan publik berkat loyalitas dan jasa-jasanya terhadap lembaga militer.

Fungsi karyaannya berada di bawah kendali langsung Mabes TNI melalui Kepala Staf Sosial Politik (Kassospol). Pada masa awal orde baru para perwira militer menduduki separuh dari gubernur, 56% jabatan bupati dan walikota, 78% jabatan direktur jenderal, 84% sekretaris menteri, dan hampir separuh jabatan duta besar.

Mengutip Lowry antara tahun 1973 dan 1995 presentasi personel militer yang menjadi menteri menurun dari 34% menjadi 24%, gubernur menurun dari 70% menjadi 40%, dan duta besar menurun dari 44% menjadi 17%. Pada tahun 1980 anggota militer yang dikaryakan berjumlah 8.156,

dan pada tahun 1995 menjadi kurang lebih 6.000 personel. Walaupun jumlahnya menurun namun tidak terlalu memberi pengaruh besar karena para perwira tersebut masih menempati jabatan-jabatan strategis, terutama yang berkaitan dengan proses pengambilan kebijakan. (Eko, 34:2000)

Selama puluhan tahun dipimpin militer membuat Dephan begitu kental kemiliterannya. Hal ini seperti diungkapkan Mahfud :

*"Semula Saya tidak kenal Departemen Pertahanan dalam arti yang sesungguhnya. Paling sekadarnya saja, ya, secara umum, Departemen Pertahanan adalah suatu departemen untuk memfasilitasi masalah-masalah ketentaraan. Tetapi setelah masuk di situ Saya menjadi tahu bahwa masalah pertahanan itu bukan hanya persoalan militer, tapi banyak persoalan lain. Kalau militer dalam arti operasional ya itu urusan panglima. Sedangkan kalau dalam arti policy, baru urusan tentara. Jadi waktu itu saya tidak banyak tahu, tapi karena saya sudah lama menjadi dosen, jadi saya menganggap biarpun saya tidak tahu pada saat itu saya bisa segera memahami dalam waktu singkat."<sup>1</sup>*

Dari segi personil, khususnya Eselon I yang merupakan level pimpinan, masih didominasi militer. Eselon I di Dephan adalah jabatan Sekjen, Dirjen, Kepala Badan Pendidikan dan Latihan, Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan, serta Staf Ahli Menteri. Jabatan-jabatan tersebut dipegang oleh militer berpangkat bintang dua. Jika dirinci menjadi: satu Jabatan untuk Sekjen, lima jabatan Dirjen, empat jabatan staf ahli menteri, dan dua jabatan kepala badan. Keseluruhan Eselon I Dephan berjumlah 12 orang. Dari 12 orang tersebut sembilan jabatan dipegang militer dan 3 jabatan

---

<sup>1</sup> Wawancara Mahfud MD, 12 November 2003

dipegang sipil. Ketiga Eselon I dari sipil tersebut bukanlah PNS yang berkarir di Dephan. Mereka berasal dari departemen lain Sedangkan sembilan yang lainnya berasal dari bermacam-macam kesatuan di instansi militer.

Jumlah pegawai negeri sipil yang menempati posisi Eselon III ke atas hanya 10 orang. Dan ini bisa dibandingkan dengan pegawai negeri sipil Dephan yang berjumlah 4.225 orang, sedangkan personil TNI 1.186 orang.

Menurut Karo Kepegawaian Dephan (wawancara tertulis November 2003): "Alasan yang mendasari mengapa banyak jabatan yang diduduki TNI adalah karena ada pekerjaan-pekerjaan yang spesifik hanya dapat dipegang oleh militer antara lain Dirjen Strategi Pertahanan."

Hal ini sesuai dengan langkah-langkah realisasi penugaskaryaan ABRI oleh Jenderal Wiranto bahwa jabatan-jabatan sipil yang diberikan ABRI benar-benar jabatan yang membutuhkan spesifikasi yang dimiliki ABRI atau sangat erat kaitannya dengan kepentingan masalah keamanan. Sedangkan ada jabatan yang memang hanya dapat dipegang oleh pegawai negeri sipil misalnya Kabag induk Pembinaan (Inbin) PNS.

Dari apa yang disampaikan Kepala Biro Kepegawaian tersebut dapat diketahui kriteria jabatan mana yang dapat diberikan kepada pegawai negeri sipil dan TNI. Jabatan Kabag Inbin PNS adalah jabatan Eselon III yang berada di bawah Kepala Biro Kepegawaian Dephan. Jabatan Kepala Biro di

Dephan selalu dipegang oleh TNI. Artinya, tetap pimpinan dari TNI yang memegang pembinaan terhadap pegawai negeri sipil.

Ciri militer kedua yang diungkapkan Mahfud adalah Gaya militer yang tercermin dalam perilaku. Perilaku militer yang ada di Dephan antara lain kewajiban mengikuti upacara bendera setiap Senin, apel pagi dan sore setiap hari, penghormatan militer terhadap atasan dan piket. Semua kegiatan rutin tersebut wajib diikuti seluruh personil Dephan, baik sipil maupun militer. Ada sanksi bagi personil yang mangkir dari kewajiban-kewajiban tersebut.

Apel setiap Senin dipimpin pejabat Dephan setingkat Eselon II dan sekali setiap bulannya apel Senin dipimpin pejabat Eselon I. Sedangkan apel harian pagi dan sore dipimpin pejabat Eselon III. Setiap apel selalu ada seorang Perwira Pengawas (Pawas) yang mengawasi jalannya apel tersebut

Kewajiban piket awalnya hanya diperuntukkan bagi personil militer dan PNS golongan I dan II, namun sejak kurang lebih setahun yang lalu, PNS golongan III juga mendapat kewajiban piket. Mereka yang mendapat tugas piket wajib berada di kantor selama 1 x 24 jam. Petugas piket harian di Dephan terdiri dari dua orang perwira, dan bintara, satu orang PNS golongan III, golongan II dan golongan I. Personil TNI berpangkat Kolonel ke atas atau PNS setingkat Kepala bagian serta personil perempuan bebas dari kewajiban piket.

Selain kegiatan rutin yang wajib diikuti personil Dephan, ada juga ketentuan-ketentuan lain yang merupakan peraturan yang harus dipatuhi yaitu kewajiban menggunakan seragam dengan kelengkapan-kelengkapan yang telah diatur. Penggunaan seragam dengan kelengkapannya harus dipatuhi pula oleh seluruh personil Dephan. Bagi militer tentunya ini merupakan suatu kewajiban dan memang ada ketentuan yang mengharuskan para anggota militer untuk berseragam sesuai dengan ketentuan. Di Dephan, personil sipil pun disamakan dengan militer dalam berseragam. Pegawai Negeri Sipil Dephan juga diwajibkan memakai seragam dengan kelengkapan yang telah ditentukan, seperti memakai safari untuk golongan III dan memakai baju putih dengan badge lambang TNI serta celana panjang biru bagi PNS golongan I dan II. Pada waktu-waktu tertentu diadakan razia oleh Bagian Pengamanan untuk memeriksa kelengkapan para personil dalam berpakaian seperti pemakaian ikat pinggang, sepatu, dan sebagainya.

Apabila ada personil Dephan yang melanggar peraturan, sanksi yang diberikan adalah sama untuk pegawai dari TNI dan pegawai negeri sipil. Sanksi yang diberikan dapat berupa hukuman fisik atau administrasi.

Semua contoh di atas menandakan masih begitu kuatnya budaya militer di Dephan walaupun sudah dipimpin oleh sipil.

Militerisme tidak menjadi persoalan sepanjang dipraktikkan lembaga militer. Sebaliknya, tentara yang bermutu dan diperkirakan bisa memenangkan perang adalah militeristik, dalam pengertian menganut militerisme sebaik-baiknya. Militerisme baru menjadi persoalan ketika nilai, ideologi, dan organisasi militer tersebut dipraktikkan komunitas sipil. Ekspansi militerisme ke dalam struktur sosial komunitas sipil di Indonesia sangat mudah ditemui dalam praktik kehidupan sehari-hari. Di tingkat paling kecil, militerisme tampil dalam wujud kebiasaan memberikan hukuman fisik (Nugroho.Ed,44:2000).

Berdasarkan pengamatan memang ada beberapa sanksi yang dikenakan kepada personil berupa hukuman fisik antara lain *push up*, dan ini diungkap juga oleh Kepala Biro Kepegawaian Dephan. Tak jarang berdasarkan informasi yang didapat, ada beberapa pejabat yang tak sungkan memukul bawahannya karena berbuat kesalahan. Sanksi fisik hanya berlaku untuk personil PNS golongan II dan I serta personil TNI setingkat Bintara dan Tamtama. Untuk personil setingkat Perwira dan Golongan III ke atas tidak dikenakan sanksi fisik, namun mendapat sanksi administrasi, biasanya berupa teguran baik lisan maupun tertulis.

Menurut Gouzali Saydam, sanksi yang sudah ditetapkan juga akan benar-benar akan efektif bila benar-benar dapat dilaksanakan tepat sasaran.

Ia tidak saja berfungsi sebagai sanksi, tetapi juga untuk mendidik karyawan, bagaimana seharusnya bertingkah laku dalam melaksanakan pekerjaan di lingkungan perusahaan.

Pembinaan disiplin karyawan dapat dilakukan selain dengan peraturan tertulis, juga dengan cara melakukan pelatihan disiplin dasar bagi para karyawan. Dewasa ini banyak perusahaan yang melakukan disiplin berupa :

1. Pelatihan disiplin melalui pelatihan fisik
2. Pelatihan disiplin melalui pelatihan mental dan spiritual

Pelatihan disiplin melalui pelatihan fisik dimaksudkan adalah dengan memberikan pelatihan dasar kemiliteran kepada para karyawan. Dewasa ini banyak perusahaan yang bekerja sama dengan pendidikan-pendidikan yang diadakan TNI atau Kepolisian dalam rangka melatih karyawannya selama beberapa minggu. Ini dilakukan karena dalam hal disiplin, memang militer atau Kepolisian-lah yang dapat dijadikan teladan dalam masyarakat (Saydam 2000;201).

Pengenaan sanksi bagi personil Dephan yang melanggar peraturan cukup efektif. Personil Dephan relatif lebih patuh dan disiplin tinggi pada peraturan dibandingkan dengan instansi-instansi pemerintah yang ada. Masih besarnya pengaruh militer di Dephan tentunya sangat mempengaruhi faktor kedisiplinan di Dephan.

Gouzali Saydam mengatakan bahwa ada sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi tegak tidaknya suatu disiplin dalam suatu organisasi atau perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain :

*a. Besar kecilnya pemberian kompensasi*

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah disumbangkannya bagi perusahaan. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, ia akan dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi bila ia merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka ia akan berpikir mendua, dan berusaha untuk mencari tambahan penghasilan lain di luar, hal-hal seperti ini menyebabkan ia sering mangkir, minta izin ke luar, dan sebagainya.

Masalah kompensasi menjadi permasalahan klasik di Dephan. Perbedaan pendapatan antara personil sipil dan militer namun dengan beban tugas yang hampir sama membuat adanya kecemburuan antara mereka. Personil TNI mendapatkan gaji pokok ditambah uang lauk pauk dan lembur Sedangkan PNS hanya mendapatkan gaji pokok dan lembur. Di kalangan personil militer banyak yang mencari tambahan penghasilan dengan bekerja di luar jam kantor sebagai tenaga keamanan

*b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan*

Keteladanan pimpinan maksudnya bahwa dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya, dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan

Peranan keteladanan pimpinan amat besar dalam perusahaan, bahkan amat dominan dibandingkan dengan semua faktor yang mempengaruhi tegaknya disiplin dalam perusahaan itu. Karena pimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan masih menjadi panutan para karyawan. Pola budaya bangsa kita masih bersifat "melihat kepada pimpinan yang di atas". Para bawahan akan selalu meniru yang dilihatnya setiap hari. Apapun yang dibuat oleh pimpinan akan berpengaruh kepada pola pengelolaan disiplin dalam perusahaan yang dipimpinnya.

Oleh sebab itu, bila seorang pimpinan menginginkan tegaknya disiplin dalam perusahaan, maka ia harus lebih dulu mempraktekannya dan memeloporinya, supaya dapat diikuti dengan baik oleh para karyawan lainnya.

Umumnya, atasan di Depan cukup memberikan contoh disiplin untuk anak buahnya. Hal ini dikarenakan bahwa para atasan tersebut hampir

sebagian besar berasal dari militer yang memang sudah terbiasa disiplin. Walaupun begitu, tak jarang ada atasan yang tak terlalu memedulikan masalah disiplin meski ia berasal dari militer. Akibatnya, anak buah menjadi ikut tidak disiplin, seperti malas apel, datang terlambat, dan pulang sebelum jam kantor berakhir.

*c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan*

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi atau keinginan pimpinan saja.

Para karyawan mau melakukan disiplin bila ada peraturan yang jelas dan diinformasikan kepada mereka. Bila aturan disiplin hanya menurut selera pimpinan saja atau berlaku hanya untuk orang tertentu saja, jangan diharap bahwa karyawan akan mematuhi aturan tersebut. Oleh sebab itu, disiplin akan dapat ditegakkan dalam suatu perusahaan, bila memang ada peraturan tertulis yang telah disepakati bersama. Dengan demikian karyawan akan mendapat suatu kepastian bahwa siapa saja yang melanggar konsensus bersama akan dicap melanggar disiplin dan perlu dikenakan sanksi tanpa pandang bulu.

Aturan mengenai disiplin di Dephan cukup jelas. Ada peraturan yang mengatur seluruh karyawan, ada yang mengatur khusus untuk PNS dan tentunya juga ada peraturan yang mengatur personil militer. Khusus mengenai peraturan untuk personil militer justru baku dan sudah menjadi standar mereka sebagai anggota TNI, sehingga tidak sulit untuk mendisiplinkan mereka. Namun pelanggaran yang dilakukan personil TNI masih saja terjadi. Pelanggaran tersebut dari yang bersifat indisipliner seperti tidak masuk tanpa keterangan, mangkir dari tugas, hingga tindakan kriminal.

*d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan*

Suatu disiplin dapat ditegakkan, bila di samping aturan tertulis yang jadi pegangan bersama, juga perlu ada sanksi. Sanksi ini tentu tidak hanya tertulis di atas kertas saja tetapi benar-benar dilaksanakan dalam praktek sehari-hari. Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya.

Kewibawaan pimpinan di hadapan bawahan sangat mempengaruhi keberanian untuk mengambil tindakan. Ada kendala psikologis dari para pimpinan sipil yang mempunyai anak buah dari TNI sehingga mereka terkadang segan untuk mengambil tindakan. Begitu pula dengan personil TNI yang selama ini selalu dipimpin oleh militer terkadang ada kesan tidak

menganggapi pimpinannya yang dari sipil dan lebih "takut" terhadap pimpinan dari militer.

Hal ini tak perlu terjadi bila para pimpinan dari sipil tersebut berpegangan pada peraturan yang sudah ada. Dan bagi personil TNI juga sudah didoktrin untuk taat pada atasan siapa pun mereka itu.

*e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan*

Dalam pekerjaan, karyawan cenderung ingin bebas dari segala ikatan atau peraturan yang ada. Dalam keadaan inilah maka selalu diperlukan pengawasan dalam artian pengawas yang berfungsi sebagai pendidik dan pengarah terhadap proses pelaksanaan pekerjaan.

Dengan adanya pengawas seperti demikian, maka sedikit banyak para karyawan akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja. Mungkin untuk sebagian karyawan yang sudah menyadari disiplin, pengawasan seperti ini tidak perlu, tetapi bagi karyawan lainnya, tegaknya disiplin masih perlu agak dipaksakan agar mereka tidak berbuat semaunya dalam perusahaan.

Orang yang paling tepat melaksanakan pengawasan terhadap disiplin ini tentulah atasan langsung para karyawan bersangkutan. Hal ini disebabkan para atasan langsung itulah yang paling tahu dan paling dekat dengan karyawan yang ada di bawahnya.

Seorang pimpinan di Dephan akan selalu mengawasi bawahannya. Karena ini menyangkut tanggung jawab yang diberikan padanya. Apabila ada seseorang melakukan pelanggaran disiplin, maka sang atasan bawahan tersebut akan mendapat surat yang merupakan pemberitahuan yang juga dapat diartikan sebagai teguran.

Sebagai contoh, si A tidak ikut apel pagi karena terlambat. Ia adalah personil di sub bagian peliputan biro humas. Si A mendapat surat teguran dimana surat teguran tersebut ditujukan kepada atasannya yaitu Kepala Sub Bagian Peliputan Biro Humas. Selain itu, surat tersebut juga disampaikan kepada Kepala Bagian dan Kepala Biro sebagai atasan tempat si A bernaung. Akibatnya, Kepala Biro akan balik menegur Kepala Bagian dan seterusnya. Oleh sebab itu, setiap Kasubag akan mengawasi langsung anak buahnya.

*f. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan*

Karyawan sebagai sumber daya manusia (SDM) yang juga menjadi aset perusahaan mempunyai tabiat dan karakter sendiri-sendiri yang satu sama lain amat berbeda. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar, dan dicarikan jalan keluarnya, dan sebagainya.

Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Karena ia tidak hanya dekat dalam arti jarak fisik, tapi juga dekat dalam artian jarak batin. Pimpinan demikian akan selalu dihormati dan dihargai oleh para karyawan.

*g. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin*

Strategi yang perlu diupayakan dalam penegakan disiplin adalah menciptakan kebiasaan-kebiasaan positif. Seperti kita ketahui, pemberlakuan disiplin tidak mungkin terwujud dalam waktu mendadak, tetapi dilakukan secara berangsur-angsur dan dibiasakan. Begitu juga dengan kebiasaan-kebiasaan baik, sedari kecil harus dibiasakan sehingga setelah menjadi dewasa mendarah daging dan sulit untuk diubah. Menumbuhkan disiplin juga membutuhkan kebiasaan-kebiasaan positif di lingkungan perusahaan, sehingga dengan kebiasaan-kebiasaan positif itu para karyawan akan terbiasa berdisiplin tanpa merasa terpaksa atau tekanan dari luar.

Kebiasaan-kebiasaan positif yang perlu dibudayakan untuk mendukung tegaknya disiplin antara lain: a. Saling menghormati; b. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya; c. Sering-sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan; d. Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat (ke luar kantor) kepada rekan sekerja.

Personil PNS Dephan dapat merasakan perbedaan perlakuan dibandingkan dengan PNS di instansi lain. Karena Dephan menerapkan gaya militer bagi PNS seperti apel, penghormatan militer, cara menghadap atasan dll.

Personil PNS melakukan penghormatan ala militer ketika berhadapan dengan personil militer yang pangkatnya lebih tinggi. Personil militer dapat dilihat dari pangkat yang ada di seragam mereka sedangkan personil PNS hanya dibedakan dari penggunaan seragam. Personil PNS golongan III mengenakan seragam safari sedangkan golongan II mengenakan seragam putih biru.

Memang belum ada sanksi secara langsung yang dikenakan bila ada personil PNS yang tidak menghormati dengan cara militer, namun ini dapat dijadikan tanda kuatnya tradisi militer di Dephan.

Menurut Karo Kepegawaian Dephan, Pimpinan Militer juga menerapkan gaya militer bagi anak buahnya namun tidak bersifat kaku. Hal ini dikarenakan karena Dephan adalah mengelola manajemen militer.

Dengan didominasinya Eselon I oleh militer, secara langsung membawa gaya mereka dalam memimpin para bawahannya. Ini belum termasuk untuk Eselon II dan III. Gaya yang mereka terapkan tentunya adalah gaya militer.

Kalau melihat sejarah kepemimpinan Dephan, hampir sebagian besar menhan berasal dari kalangan militer. Sekian puluh tahun militer memimpin Dephan tentunya memberi pengaruh militeristik di dalam organisasi Dephan.

Prof. Mahfud MD mengungkapkan bahwa :

"Pengaruh militer masih besar, ini bisa dilihat dari dua hal, yang pertama dari segi personil, yang kedua dari segi perilaku. Dari segi personil ini, khususnya ketika saya masuk, pejabat-pejabat eselon 1-nya itu semuanya militer. Itu dari segi personil. Sehingga saya waktu itu mengambil kebijakan menjadikan orang-orang sipil sebagai pejabat eselon 1. Kalau tidak salah, ada tujuh orang yang saya masukkan untuk mengisi 12 jabatan eselon 1. Lalu yang kedua, dari sudut perilaku. Di sana budaya organisasinya rapi sekali. Antara atasan dan bawahan ada jaraknya".<sup>2</sup>

Seperti diungkapkan Mantan Menteri Pertahanan Prof. Mahfud MD bahwa pengaruh militer di Dephan masih besar. Ini bisa dilihat dari dua hal, yang pertama dari segi personil, yang kedua dari segi perilaku. Dari segi personil ini, khususnya ketika Mahfud masuk, pejabat-pejabat Eselon 1-nya itu semuanya militer. Sehingga waktu itu Mahfud mengambil kebijakan mengangkat orang-orang sipil sebagai pejabat Eselon 1. Mahfud menyebutkan sekitar tujuh orang dimasukkan untuk mengisi 12 jabatan Eselon 1.

---

<sup>2</sup> Wawancara Mahfud MD, 12 November 2003

#### 4.4 Iklim Komunikasi

Seperti diungkapkan sebelumnya bahwa apel merupakan salah satu cara berkomunikasi antara atasan dan bawahan. Dalam apel, pemimpin upacara menyampaikan berbagai macam hal yang patut diketahui oleh seluruh personil Dephan. Mereka mengutarakan antara lain berbagai kebijakan pimpinan, serta hal-hal yang masih dianggap kurang oleh pimpinan misalnya masalah disiplin.

Cara ini memang cukup efektif untuk menyampaikan pesan kepada personil. Namun cara yang digunakan adalah komunikasi satu arah. Pimpinan apel yang ditunjuk hanya menyampaikan pesan kepada peserta apel namun peserta apel tidak dapat memberikan *feedback* terhadap apa yang disampaikan oleh pimpinan apel. Tempat apel yang luas dan diikuti ratusan personil Dephan merupakan penghalang bagi terciptanya komunikasi dua arah yang optimal. Tidak lazim dalam sebuah forum upacara, peserta upacara berkesempatan menyampaikan langsung kepada atasan. Selain itu dalam budaya militer terdapat hirarki yang kuat. Komunikasi terjadi sesuai jalur hirarki bahwa bawahan harus melalui atasannya langsung.

Mahfud MD mengungkapkan bahwa Dephan terlalu hirarkis. Ia merasakan juga, personil Dephan yang bisa bertemu dengan menteri hanyalah pejabat Eselon I,

"Kalau saya misalnya memanggil Kabag, Direktur, itu tidak bisa. Saya harus panggil Dirjen-nya. saya merasa, kok sulit mau bicara ini-itu, lalu saya panggil orangnya, karena dia yang tahu persis persoalan."<sup>3</sup>

Dari apa yang disampaikan Mahfud, terlihat bahwa sebagai pemimpin Mahfud terbentur pada birokrasi yang ada. Kendala hirarki yang kuat dimana<sup>3</sup> pimpinan harus melalui level pimpinan di bawahnya sebelum sampai langsung ke orang yang dituju. Kesulitan akan bertambah ketika atasan tersebut tidak menguasai pokok persoalan yang ingin diketahui menteri.

Mahfud mengakui bahwa terkadang ia langsung memanggil orang yang bersangkutan tanpa melalui atasannya.

"Dulu saya jarang ketemu menteri, hanya pejabat Eselon 1. Kalau saya misalnya memanggil Kabag, Direktur, itu tidak bisa. Saya harus panggil Dirjen-nya. Setelah beberapa minggu di situ, saya merasa, kok sulit mau bicara ini-itu, lalu saya panggil orangnya, karena dia yang tahu persis."

Mahfud merasa perlu untuk mengetahui informasi dari orangnya langsung untuk mengetahui pokok permasalahan tanpa harus melalui atasan yang bersangkutan. Hal ini menandakan bahwa Mahfud sebagai menteri, yang merupakan jabatan tertinggi di Dephan, tidak menerima informasi secara akurat dari bawahan-bawahan yang posisinya langsung di bawahnya dalam struktur organisasi Dephan. Sehingga ia harus melewati hirarki yang ada untuk mencari informasi yang ia butuhkan. Pesan seakan tidak sampai

---

<sup>3</sup> Wawancara Mahfud MD, 12 November 2003

ke atas karena harus melewati beberapa tahapan hirarki yang ada sebelum sampai ke menteri. Dan sebaliknya, ketika menteri ingin menanyakan sesuatu hal, pejabat yang dipanggil harus menanyakannya dahulu kepada anak buahnya yang memahami hal tersebut dan ini tentu membutuhkan waktu.

Sherma (1979) seperti dikutip Pace dan Faules mengemukakan empat alasan mengapa komunikasi ke atas terlihat sulit:

1. Kecenderungan bagi pegawai untuk menyembunyikan pikiran mereka.  
Penelitian menunjukkan bahwa pegawai merasa bahwa mereka akan mendapat kesulitan bila mereka berbicara kepada penyelia mereka, dan cara terbaik untuk naik pangkat dalam organisasi tersebut adalah sepakat dengan penyelia mereka.
2. Perasaan bahwa penyelia dan manajer tidak tertarik kepada masalah pegawai.  
Pegawai sering sekali melaporkan bahwa manajer mereka tidak memperhatikan masalah mereka. Manajer mungkin tidak memberi tanggapan terhadap masalah pegawai dan mungkin menahan beberapa komunikasi ke atas, karena hal itu mungkin membuat mereka terlihat buruk dalam pandangan atasan mereka.

3. Kurangnya penghargaan bagi komunikasi ke atas yang dilakukan pegawai. Seringkali penyelia dan manajer tidak berhasil memberi penghargaan yang nyata atau terselubung untuk mempertahankan agar saluran komunikasi ke atas tetap terbuka
4. Perasaan bahwa penyelia dan manajer tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap pada apa yang disampaikan pegawai.

Bisa terjadi penyelia terlalu sibuk untuk mendengarkan, atau bawahan tidak dapat menemukan mereka. Bila penyelia ada di tempatnya, ia tidak tanggap pada apa yang dikatakan bawahan.

Komunikasi ke atas sangatlah penting. Pace dan Faules (2001:190) mengemukakan alasan pentingnya komunikasi ke atas :

1. Aliran informasi ke atas memberi informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang-orang lainnya (Sharma, 1979).
2. Komunikasi ke atas memberitahukan kepada penyelia kapan bawahan mereka siap menerima informasi dari mereka dan seberapa baik bawahan menerima apa yang dikatakan kepada mereka (Planty & Machaver, 1952).
3. Komunikasi ke atas memungkinkan –bahkan mendorong- omelan dan keluhan kesah muncul ke permukaan sehingga penyelia tahu apa yang

mengganggu mereka yang paling dekat dengan operasi-operasi sebenarnya (Conboy, 1976)

4. Komunikasi ke atas menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan serta saran-saran mengenai operasi organisasi (Planty & Machaver, 1952)
5. Komunikasi ke atas membantu pegawai mengatasi masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dengan pekerjaan mereka dan dengan organisasi tersebut (Harriman, 1974).

Hal yang menambah kesulitan untuk berkomunikasi adalah adanya hirarki yang kuat, sehingga diskusi-diskusi antara pejabat adalah hal yang jarang terjadi di Dephan. Seperti diungkap Mahfud bahwa :

"Di Dephan budaya organisasinya rapi sekali. Antara atasan dan bawahan ada jaraknya. Diskusi-diskusi jarang dilakukan. Tidak boleh misalnya, pejabat eselon 2 langsung menghadap menteri. Tapi harus lewat atasannya, dari situ baru ke menteri. Tukar pendapat jarang dilakukan, yang terjadi biasanya minta petunjuk. Itu budaya mereka."<sup>4</sup>

Dari pernyataan Mahfud dapat diambil gambaran umum tentang iklim komunikasi di Dephan, bahwa di Dephan arus komunikasi begitu jelas dari atas ke bawah. Dimana informasi disampaikan dari atas ke bawah sedangkan bawahan kurang mendapat jalur untuk dapat langsung

---

<sup>4</sup> Wawancara Mahfud MD, 12 November 2003

berkomunikasi dengan atasan yang lebih tinggi tanpa melalui atasannya langsung.

Ajang diskusi memang dilakukan dengan mengadakan *coffe morning* pada setiap Rabu pagi namun hanya diikuti para pegawai setingkat Eselon 1, Eselon II, dan para Kepala Bagian Umum di lingkungan sekretariat jenderal.

Pesan dari atasan ke bawahan menurut Katz dan Kahn (1978) berupa *Job instruction*. Memberi penjelasan bagaimana arahan untuk melaksanakan suatu tugas.

- (1) *Job rationale*. Pesan yang berisi bagaimana suatu tugas berhubungan dengan tugas-tugas lain dalam organisasi
- (2) *Procedure and practise*. Pesan yang memberi penjelasan mengenai pelaksanaan kebijakan dan peraturan di dalam organisasi
- (3) *Feedback*. Pesan yang berisikan penghargaan terhadap hasil kerja
- (4) *Indoctrination of goals*. Pesan yang dibuat untuk memotivasi bawahan dengan menunjukkan kehebatan organisasinya dan bagaimana bawahan terlibat di dalamnya (Goldhaber,1990:153).

Komunikasi pimpinan Dephan dengan para bawahan cenderung tidak lancar. Komunikasi antara atasan dan bawahan sangat tergantung pada situasi emosional atasan, sedangkan menerka situasi emosi seseorang adalah

tidak mudah. Akibatnya para pegawai sedikit enggan untuk berkonsultasi dengan atasan.

Bagi pegawai yang berada di level paling bawah biasanya mereka sering pasrah saja dengan perintah yang diberikan para atasan. Pegawai di jajaran bawah ini mengharapkan segala persoalan yang terjadi akan diselesaikan oleh para atasan mereka.

Ada banyak hambatan yang mengganggu proses komunikasi (Gibson, Ivanchevich, Donnelly 1993:440). Hambatan komunikasi tersebut merupakan hambatan umum yang biasa terdapat dalam organisasi tatap muka dan pada komunikasi bukan-lisan di dalam struktur organisasi. Beberapa diantara hambatan tersebut:

#### *Latar Belakang*

Orang yang berbeda-beda dapat menafsirkan komunikasi yang sama secara berbeda-beda tergantung pengalaman mereka sebelumnya. Hal ini menyebabkan perbedaan proses pembuatan sandi dan proses penguraian sandi.

#### *Mendengar Secara Selektif*

Ini merupakan bentuk persepsi yang selektif dimana kita cenderung mengaburkan informasi baru, khususnya jika informasi itu bertentangan

dengan kepercayaan kita. Jadi, apabila kita menerima pengarahan dari manajemen, maka kita hanya memperhatikan hal-hal yang memperkuat kepercayaan kita. Hal-hal yang bertentangan dengan pendapat kita yang terbentuk sebelumnya, tidak akan kita perhatikan sama sekali atau kita belokkan sesuai pendapat kita sebelumnya.

### *Pertimbangan Nilai (Value Judgements)*

Pada dasarnya pertimbangan ini menyangkut pemberian nilai menyeluruh kepada sebuah pesan sebelum menerima seluruh komunikasi. Penilaian ini mungkin didasarkan pada evaluasi penerima mengenai komunikator, pengalaman sebelumnya mengenai si komunikator, pengalaman sebelumnya dengan komunikator atau arti yang diharapkan dari pesan itu.

### *Kredibilitas Sumber*

Kredibilitas sumber merupakan kepercayaan, keyakinan dan pengakuan penerima terhadap perkataan dan tindakan komunikator. Tingkat kepercayaan penerima terhadap komunikator selanjutnya langsung mempengaruhi pandangan dan reaksi penerima terhadap perkataan, gagasan dan tindakan komunikator.

### *Persoalan Bahasa*

Komunikasi telah didefinisikan sebagai penyampaian informasi dan pengertian lewat penggunaan tanda dan simbol yang sama (*common symbols*). Sayangnya, kata-kata yang sama mungkin mempunyai arti yang berbeda-beda bagi orang yang berbeda-beda. Pengertian itu terdapat dalam diri penerima dan tidak dalam kata-kata.

Karena kelompok yang berbeda-beda menggunakan kata-kata dengan cara yang berbeda-beda maka komunikasi dapat terganggu. Hal ini khususnya berlaku bagi istilah atau ungkapan yang abstrak atau yang teknis.

### *Penyaringan*

Penyaringan atau *filtering* biasa terjadi dalam komunikasi ke atas dalam organisasi. Penyaringan berhubungan dengan "manipulasi" informasi ditangkap positif oleh penerimanya. Bawahan "menutupi" informasi yang kurang menyenangkan dalam pesan kepada atasan mereka. Alasan bagi "penyaringan" semacam itu sudah jelas; itu adalah pengarahan ke atas yang membawa informasi pengendalian kepada manajemen.

### *Bahasa Dalam -Kelompok*

Seringkali kelompok pejabat, profesional, dan sosial mengembangkan kata-kata atau ungkapan mereka sendiri yang hanya mempunyai arti bagi

para anggota mereka. Bahasa khusus semacam itu mempunyai banyak tujuan yang berguna. Bahasa tersebut dapat memberikan kepada para anggotanya perasaan ikut memiliki, kesetupaduan, dan dalam banyak hal, perasaan harga diri. Bahasa tersebut dapat juga memudahkan komunikasi yang efektif dalam kelompok. Tetapi penggunaan bahasa dalam kelompok dapat menimbulkan kemacetan yang parah apabila orang luar atau kelompok lain terlibat di dalamnya. Ini khususnya terjadi apabila kelompok menggunakan bahasa semacam itu dalam organisasi, tidak dengan maksud menyampaikan informasi dan pengertian, tetapi untuk mengkomunikasikan suatu rahasia mengenai kelompok itu atau mengenai fungsinya.

#### *Perbedaan Status*

Perbedaan status dapat menimbulkan ancaman bagi seseorang yang lebih rendah kedudukannya dalam hirarki, yang dapat menghindari atau menyimpangkan komunikasi. Daripada kelihatan tidak mampu, seorang perawat mungkin lebih senang diam seribu bahasa daripada menyatakan pendapat atau mengajukan pertanyaan kepada pemimpin tim perawat.

#### *Tekanan Waktu*

Tekanan waktu merupakan hambatan penting bagi komunikasi. Para manajer tidak mempunyai waktu untuk sering berkomunikasi dengan setiap

bawahan. Dan tekanan waktu seringkali dapat menimbulkan persoalan yang jauh lebih serius. Korsleting merupakan kegagalan dari sistem komunikasi yang ditentukan secara formal, yang seringkali diakibatkan oleh tekanan waktu.

### *Beban Komunikasi yang Terlalu Berat*

Salah satu tugas vital seorang manajer yaitu mengambil keputusan. Salah satu syarat penting bagi pengambilan keputusan yang efektif adalah informasi. Namun, karena kemajuan teknologi komunikasi, maka kesulitannya tidak terletak pada pengumpulan informasi. Para manajer sering merasa 'tertimbun' oleh banyaknya informasi dan data yang tersedia bagi mereka. Akibatnya orang tidak dapat menyerap atau menanggapi dengan saksama semua pesan yang ditujukan kepada mereka.

Hambatan komunikasi di sini, walaupun sifatnya umum, tidak berarti satu-satunya yang ada. Dengan memeriksa tiap-tiap hambatan, kita mengetahui bahwa hambatan ada yang terdapat di dalam diri orang (misalnya latar belakang, pertimbangan nilai), atau di dalam organisasi (misalnya bahasa dalam kelompok, penyaringan).

Seperti diakui Mahfud bahwa ia kesulitan untuk mendapatkan informasi yang diperlukan karena terbentur hirarki yang ada. Untuk mengetahui sebuah persoalan ia harus melewati hirarki yang ada untuk

dapat jawaban langsung dari bawahan di dua level di bawahnya. Selain itu, jarang sekali terjadi diskusi-diskusi yang memungkinkan adanya arus informasi dari atas ke bawah maupun sebaliknya.

Mahfud menambahkan,

"Bahkan untuk membangun budaya organisasi yang demokratis ketika mengangkat pejabat-pejabat itu, dia mengangkat orang-orang yang berani membantah. Misalnya, untuk jabatan Sekjan waktu itu, dia angkat dari orang yang mau mengkritik atau menegurnya, tetapi sopan tentunya. Lalu, ada lagi dirjen, waktu itu dia angkat karena sikapnya yang tegas dan berani, tidak hanya mendengar perintah."<sup>5</sup>

Bagi personil militer memang agak sulit untuk menerapkan diskusi-diskusi yang demokratis, karena kuatnya budaya hirarki mereka. Hasnan Habib mengatakan (*Kompas*, 27 April 2004) bahwa,

"Institusi militer bukan demokrat, walaupun pribadi yang bersangkutan bisa saja seorang demokrat. "Memang ada banyak jenderal menjadi presiden, wakil presiden, atau menteri, seperti Dwight D. Eisenhower atau Collin Powell di Amerika Serikat. Namun, mereka sejak lahir sudah menghirup alam demokrasi. Kita kan tidak pernah, baru mulai menghirup alam demokrasi sejak reformasi ". Akibat kondisi itu, insting dasar militer cenderung komando, perintah, pengambilan keputusan secara cepat dan tidak melibatkan orang lain....ini karena tentara bukan lembaga demokrasi". (Hasnan Habib, *Kompas*, 27 April 2004)

Apa yang diungkapkan Hasnan Habib dapat dijadikan sebagai sebuah gambaran tentang kondisi militer di Indonesia. Begitu pula gambaran militer di Dephan tidak jauh berbeda. Struktur komando yang begitu jelas berupa

---

<sup>5</sup> Wawancara Mahfud MD, 12 November 2003

hirarki antara bawahan dan atasan, sehingga seperti diutarakan Mahfud sebelumnya bahwa hal seperti ini menyulitkannya dalam mendapatkan informasi karena harus melalui hirarki kepemimpinan yang ada. Oleh sebab itu Mahfud bisanya langsung meminta informasi dari orangnya langsung.

Menurut Planty dan Machaver (dalam Pace dan Faules 2001:193) ada tujuh prinsip sebagai pedoman program komunikasi ke atas. Salah satunya adalah program komunikasi ke atas yang efektif menggunakan berbagai media dan metode untuk meningkatkan aliran informasi. Metode komunikasi ke atas yang paling efektif adalah kontak tatap muka setiap hari dan percakapan di antara penyelia dan bawahan.

Namun kondisi yang terjadi di Dephan adalah adanya hirarki yang kuat sehingga Mahfud pun merasakannya, bahwa untuk bertemu menteri haruslah pejabat Eselon I. Menteri tidak bisa langsung memanggil pejabat Eselon II secara langsung. Seandainya menteri ingin memanggil pejabat Eselon II atau III harus memanggil pejabat Eselon I yang menjadi atasan dari orang yang akan dipanggil. "Saya merasa kesulitan. kok, sulit kalau mau bicara ini-itu, saya panggil orangnya, karena dia yang tahu persis".<sup>6</sup>

Bagi seorang militer menjalankan perintah atasan adalah suatu kewajiban. Hal ini yang menyebabkan personil Dephan terlalu kaku dalam mengerjakan suatu pekerjaan. Ada rasa takut dianggap melanggar perintah

---

<sup>6</sup> Wawancara Mahfud MD, 12 November 2003

sehingga mereka bekerja hanya sesuai dengan apa yang diperintahkan atasannya. Dalam budaya militer melanggar perintah atasan dianggap sebagai sebuah pelanggaran yang serius. Namun perilaku ini pun dapat dijadikan nilai lebih. Pegawai dapat terfokus pada pekerjaan yang diperintahkan oleh atasannya. Dengan begitu, ia juga dapat mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada atasannya tersebut. Selain itu para pegawai yang mendapat perintah akan mengerjakan perintah itu dengan patuh. Mereka takut akan sanksi yang dikenakan bila dianggap melanggar perintah atasan.

"Saya diuntungkan oleh budaya mereka juga. Jadi, kalau menteri sudah mengatakan A, maka mereka tidak membantah meskipun hati mereka tidak tenang. Saya terkesan, pada waktu itu ada seorang pejabat tinggi, setingkat Eselon 1, ketika saya kasih tahu mau diganti, dia kaget karena dia belum setahun menjabat. Lalu yang kedua, tidak ada pembicaraan dengannya, tiba-tiba saya panggil dan putuskan untuk mengganti saudara. Karena mereka sudah terbiasa terhadap atasan, mereka terima, cuma dia tanya: "Kalau boleh, saya ingin tahu, apakah saya diganti karena saya bersalah, melanggar aturan, atau tidak patuh kepada atasan?" Saya katakan, "saudara baik, tapi saya perlu pembaruan sesuai visi yang telah saya bangun, dan didukung oleh personil tertentu dengan sikap tertentu. Toh, orang diganti dalam jabatan struktural itu bukan karena harus bersalah, tapi kemantapan hati pimpinan." Kemudian pejabat itu bilang, terima kasih, kalau begitu saya menerima pergantiannya."<sup>7</sup>

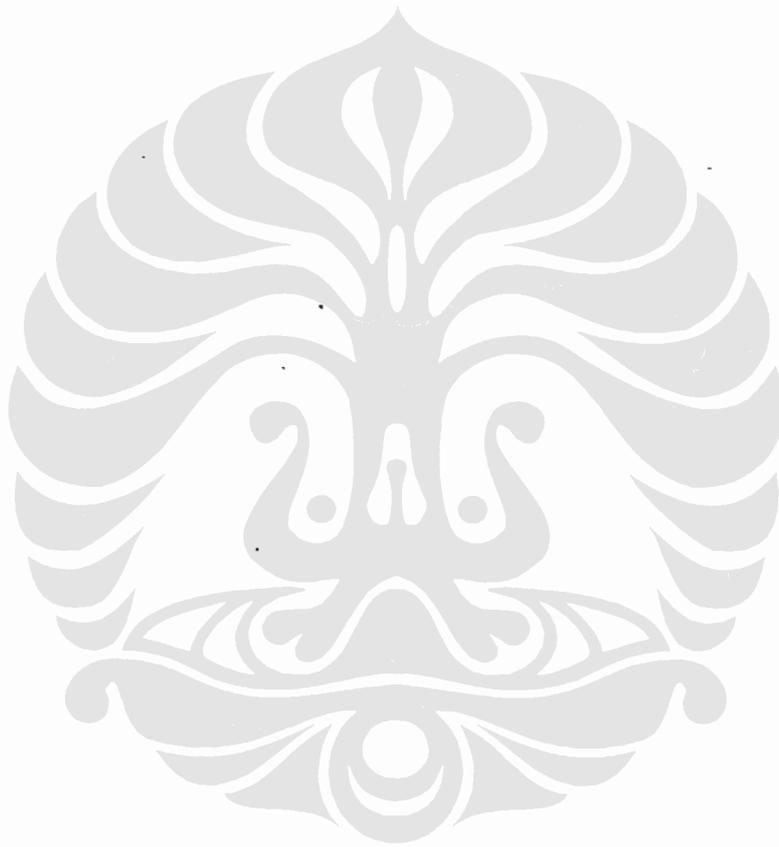
Sebagai suatu institusi yang memiliki karyawan yang berasal dari sipil dan militer memerlukan cara tersendiri dalam memimpin dan berkomunikasi.

---

<sup>7</sup> Wawancara Mahfud MD, 12 November 2003

Apalagi puluhan tahun budaya militer sudah mentradisi di Dephan. Mahfud ketika diwawancara oleh Gatra mengomentari,

*"Orang Dephan lebih bangga memakai Mabes TNI daripada Dephan, bahkan ada guyon, 'Dephan cabangnya Mabes TNI'"* (Mahfud, [www.detik.com/peristiwa](http://www.detik.com/peristiwa), 26 Februari 2004).



## BAB V

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

#### 5.1 KESIMPULAN

Pada organisasi Dephan, unsur militerisme masih kental. Banyak perbedaan yang terjadi di antara para pegawai yang berlatar belakang militer dan sipil dalam melaksanakan tugas di kantor. Bila pimpinan tidak bijaksana dalam memimpin perusahaan dan bertindak tidak profesional, maka hal ini bisa menurunkan kinerja.

Peran pimpinan dalam menciptakan hubungan interpersonal yang kuat dengan semua bawahannya di mana dalam hubungan tersebut dapat terjalin suatu keterbukaan tanpa membeda-bedakan apakah dia militer atau bukan. Dan melalui keterbukaan itulah pimpinan dapat mengetahui dengan jelas kemauan dari para bawahannya.

Gaya kepemimpinan di Dephan cenderung bersifat otoriter dan cara komunikasi yang dipakai adalah *directing* (instruksi), meskipun beberapa periode terakhir ini Dephan tidak lagi dipimpin oleh orang yang berlatar belakang militer. Komunikasi yang terjadi pun hingga saat ini cenderung mengarah kepada komunikasi satu arah, meskipun seperti dikatakan Mahfud,

pada masa kepemimpinannya dia berusaha menciptakan komunikasi dua arah, namun tetap saja gaya kepemimpinan militer masih kental di lembaga tersebut.

Dalam proses komunikasi satu arah itu, saluran informasi tidak dimanfaatkan secara maksimal, misalnya intensitas pertemuan dan rapat berkala yang masih rendah, sehingga pesan yang diterima tidak lengkap/terperinci, akibatnya bawahan merasakan adanya kesenjangan dengan atasan.

Iklim komunikasi tidak saja dipengaruhi oleh pimpinan, tetapi juga oleh elemen-elemen dasar organisasi itu, seperti struktur organisasi, aturan-aturan yang ada, dan pedoman lembaga.

Personal karakteristik penting dimiliki seorang pemimpin, ini berhubungan dengan efektifitas manajerial. Pemimpin harus tidak kaku, tapi bersikap bijaksana dengan memakai gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang terjadi. Dalam menghadapi perkembangan politik saat ini, perlu adanya perubahan-perubahan dan penyesuaian agar terjalin kerjasama dan iklim kerja yang lebih kondusif. Tentu saja hal ini harus dipikirkan dan didiskusikan antara pimpinan dan para bawahannya.

Bila pimpinan sendiri saja memikirkan kemajuan lembaga tanpa didiskusikan dan meminta pendapat dari para bawahannya, tentu sangat

berat dirasakan pimpinan. Karena bila ide-ide dari para bawahan termasuk dalam program kerja yang ada, maka dalam proses implementasinya di lapangan akan mendapat dukungan yang besar, sebab para bawahan akan lebih bertanggung jawab dalam merealisasikannya.

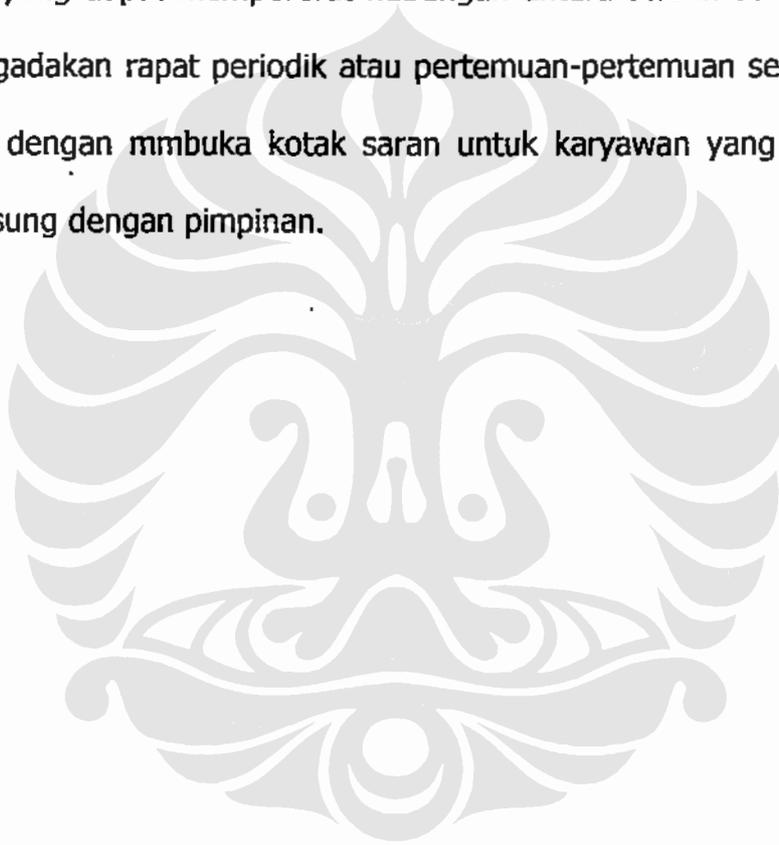
## **V.2 Implikasi**

Secara teoritis, manfaat dari penelitian ini bisa dilihat bahwa bekerja dalam suatu organisasi membutuhkan sistem keterbukaan antara atasan dan bawahan, serta sebaliknya sehingga bisa terbentuk iklim komunikasi yang sehat. Agar lebih efektif, pimpinan perlu melakukan strategi dalam bentuk gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi. Gaya kepemimpinan sebaiknya tidak kaku, tapi harus luwes. Fleksibilitas kepemimpinan juga harus mempertimbangkan situasi bawahan dan kondisi lingkungan, agar dapat menciptakan iklim yang dapat mendukung motivasi kerja bawahan, sehingga kecenderungan orientasi output tidak perlu terikat pada suatu gaya tertentu.

Secara praktis, penelitian ini sedikit memberi kontribusi berupa gambaran iklim komunikasi dalam organisasi untuk menciptakan suatu keseimbangan. Perbedaan latar belakang karyawan seperti di Dephan yang terdiri dari dua kelompok, yaitu pegawai yang berlatar belakang militer dan

pegawai sipil, sebaiknya cepat diantisipasi oleh pimpinan, dengan membuat peraturan atau pedoman yang jelas pada perusahaan dan dilaksanakan dengan baik. Pimpinan mestinya tidak membedakan perlakuan kepada pegawainya, tapi mengarahkan mereka kepada kerja secara profesional.

Untuk memelihara iklim komunikasi yang baik perlu diperbanyak saat-saat yang dapat mempererat hubungan antara atasan dan bawahan, seperti mengadakan rapat periodik atau pertemuan-pertemuan secara informal, bisa juga dengan membuka kotak saran untuk karyawan yang takut berhadapan langsung dengan pimpinan.



## DAFTAR PUSTAKA

### **Buku**

- Danandjaja Andreas, (1983), *Manusia dalam Organisasi*, Manajemen, September-Oktober
- Davis, Keith & Werther, William B Jr, (1989), *Human Resources and Personnel Management*, McGraw Hill Book Company, Singapore
- Diamond, Larry dan Palttner (Ed) (2000), Marc F, *Hubungan Sipil-Militer dan Konsolidasi Demokrasi*, PT Raja Grafindo Persada Jakarta
- Gibson Ivancevich, Donnelly, (1993), *Organisasi dan Manajemen*, diterbitkan Erlangga, Jakarta
- Goldhaber, Gerald, (1990), *Organization Communication*, Wim C. Brown Publisher, USA
- Jablin Frederic M, Putnam Linda L, Roberts Karlene H, Porter Lyman W (1987), *Handbook of Organizational Communication*, Sage Publication
- Lubis, Hari SB dan Huseini, Martani (1987), *Teori Organisasi suatu Pendekatan Makro*, Pusat antar Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Indonesia
- McKevitt, David (1998), *Managing Core Public Services*, Blackwell Publisher Inc
- Moleong, Lexy J (1989), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT Remaja Rosda Karya, Bandung
- Muhaimin, Yahya A (2002), *Perkembangan Militer dalam Politik di Indonesia 1945-1966*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta
- Neuman, W. Lawren (1997), *Social Research Methods, Qualitative, and Quantitative Approach*, Boston : Allyn&Bacon
- Pace, R. Wayne and Faules Don F, (2001), *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, PT Remaja Rosda Karya, Bandung

Robbins, Stephen P. (1990), *Teori Organisasi, struktur desain dan aplikasi*, edisi 3, Arcan

Saydam, Gouzali, (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Toko Gunung Agung, Jakarta

Yulianto, Arif, (2002), *Hubungan Sipil Militer di Indonesia Pasca Orba*, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta

Yuki, Gary (1998), *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Prenhallindo Jakarta

### **Jurnal dan Makalah**

*Buku Putih Departemen Pertahanan (2003)*

Hardjana, Andre A., *Corporate Culture dalam Budaya Komunikasi Menyongsong Abad XXI: Makalah Seminar, Tren Komunikasi, Jurnal Ikatan Sarjana Komunikasi Indonesia*, 9 & 10

Sastrodiningrat, Soebagio, (1999), *Kapita Selekta Manajemen dan Kepemimpinan*, In-Hill-Co, Jakarta

Zainun, Buchari, *Perencanaan Operasional Sumber Daya Manusia*, teks pegangan program magister manajemen SDM

### **Web**

<http://www.Dephan.go.id>

<http://www.kompas.com>

<http://www.tempointeraktif.com>

<http://www.balitbangdephan.go.id>

<http://www.militarywatch.com>

## Wawancara dengan Mahfud MD

**Tanya (T) :** Bagaimana bapak melihat lembaga pertahanan?

**Jawab (J) :** Semula saya tidak kenal Dephan dalam arti yang sesungguhnya. Paling sekadarnya. Ya, secara umum, Departemen Pertahanan adalah suatu departemen yang memfasilitasi masalah-masalah ketentaraan. Tetapi setelah masuk di situ, saya menjadi tahu bahwa masalah pertahanan itu bukan hanya persoalan militer, tapi banyak persoalan lain. Kalau militer dalam arti operasional, ya... itu urusan panglima. Sedangkan dalam arti *policy*, baru urusan tentara. Jadi, waktu itu saya tidak banyak tahu, tapi karena saya sudah lama menjadi dosen, saya menganggap biarpun saya tidak tahu pada saat itu saya bisa segera memahami dalam waktu singkat.

**T :** Hampir 32 tahun Dephan dipimpin oleh minimal mantan militer, apakah bapak melihat semacam pola militeristik di dalam tubuh Dephan pada saat itu?

**J :** Ya, pengaruhnya masih besar, ini bisa dilihat dari 2 hal. Pertama dari segi personil, yang kedua, dari segi perilaku. Dari segi personil ini, khususnya ketika saya masuk, pejabat Eselon 1-nya itu semuanya militer. Itu dari segi personil, ya. Sehingga saya waktu itu mengambil kebijakan untuk menjadikan orang-orang sipil sebagai pejabat Eselon 1. Kalau tidak salah, ada 7 orang yang saya masukkan untuk mengisi jabatan Eselon 1. Lalu yang kedua dari sudut perilaku. Di sana budaya organisasinya rapi sekali. Sebagaimana militer, antara atasan-bawahan ada jaraknya. Diskusi-diskusi jarang dilakukan. Tidak bisa, misalnya, pejabat Eselon 2 langsung menghadap menteri. Tapi harus lewat atasannya, dari situ baru ke menteri. Tukar pendapat jarang dilakukan, yang terjadi biasanya minta petunjuk. Itu budaya mereka.

Ketika saya masuk, saya justru menantang mereka untuk diskusi. Setiap minggu ada rapat Eselon 1, di situ saya dengarkan mereka. Bahkan, untuk membangun budaya organisasi yang demokratis ketika mengangkat pejabat-pejabat itu, saya mengangkat mereka-mereka yang berani menentang saya. Misalnya, sekjen waktu itu, saya angkat dari orang yang mau mengkritik atau menegur saya, tetapi sopan tentunya. Lalu, ada lagi dirjen, waktu itu saya angkat karena sikapnya yang tegas dan berani, tidak hanya mendengar perintah.

**T :** Bagaimana reaksi bawahan-bawahan bapak ketika pola tersebut diterapkan, mengingat hampir semuanya mereka militer?

**J :** Saya diuntungkan oleh budaya mereka juga. Jadi, kalau menteri sudah mengatakan A, maka mereka tidak membantah meskipun hati mereka tidak tenang. Saya terkesan, pada waktu itu ada seorang pejabat tinggi setingkat Eselon 1, ketika saya kasih tahu mau diganti, dia kaget karena dia belum setahun menjabat. Lalu yang kedua, tidak ada pembicaraan dengannya, tiba-tiba saya panggil dan putuskan untuk

mengganti saudara. Karena mereka sudah terbiasa terhadap atasan, mereka terima, cuma dia tanya: "Kalau boleh, saya ingin tahu, apakah saya diganti karena saya bersalah, melanggar aturan, atau tidak patuh kepada atasan?" Saya katakan, "saudara baik, tapi saya perlu pembaruan sesuai visi yang telah saya bangun, dan didukung oleh personil tertentu dengan sikap tertentu. Toh, orang diganti dalam jabatan struktural itu bukan karena harus bersalah, tapi kemantapan hati pimpinan." Kemudian pejabat itu bilang, terima kasih, kalau begitu saya menerima pergantiannya.

Bisa Anda bayangkan, dulu itu instansi sipil, seperti Depperindag, misalnya Pak Luhut Panjaitan itu memecat orang kemudian diajukan ke pengadilan atau PTUN. Begitu juga menteri keuangan, dll. Mereka begitu karena merasa tidak punya salah.

Tapi kalau di Dephan tidak, itu dianggap sebagai kebijakan pimpinan yang harus dipatuhi. Nah, saya diuntungkan oleh itu juga, yaitu budaya mereka dalam mengganti pejabat, tetapi dirugikan dalam menganalisis kebijakan-kebijakan yang penting, karena mereka biasanya hanya mau mendengar, tidak mau membantah, atau memberi alternatif yang lebih baik.

T : Apakah pola-pola yang diterapkan oleh Bapak mempunyai maksud untuk mengubah Dephan menjadi institusi sipil? Dan bagaimana menurut Bapak, idealnya Dephan?

J : Menurut saya, Dephan adalah pelaksana administrasi pemerintahan, yaitu mengadministrasikan kegiatan pertahanan di Indonesia. Oleh karena itu, bagi saya, Dephan sama dengan departemen lain, departemen orang-orang sipil.

T : Di Dephan ada suatu keistimewaan dibandingkan dengan instansi/departemen lain, di situ pegawai datang dengan budayanya masing-masing yaitu sipil dan militer. Lalu, bagaimana Bapak melihat Dephan saat ini?

J : Jadi begini, kenyataannya itu adalah warisan dari masa lalu. Sebelum tahun 2000 tempat itu kan dianggap sebagai *base camp*-nya militer untuk jabatan-jabatan strukturalnya. Sesudah keluar Tap MPR No.6 dan 7 itu timbul penataan bahwa di situ harus disipilkan. Dan untuk itu sudah ada aturannya. Orang-orang militer yang ada di sana kalau ingin meneruskan karirnya sebagai pegawai Dephan, dia harus minta pensiun dari militer dan pindah ke sipil. Cuma, sekarang ini kan masih dalam peralihan, tidak bisa dilakukan dengan tiba-tiba. Tapi FP-nya itu sudah ada. Yang harus pensiun bisa minta perpanjangan sebagai PNS.

T : Tapi kan, tetap saja di jajaran bawahnya masih tentara semua, apakah itu tidak mempengaruhi Dephan sendiri karena dalam pelaksanaannya kan masih tentara juga?

J : Iya, tentu saja berpengaruh. Cuma kalo sifatnya *policy* lebih besar pengaruhnya dari sipil, Untuk hal-hal yang sifatnya teknis prosedural, ya masih militer. Tetapi, anda sudah ke Dephan? Di sana itu, pegawai sipilnya 4 ribuan, lebih banyak dari tentaranya.

T : Jadi, ketika di Dephan itu apakah bapak menerapkan gaya kepemimpinan militer yang sudah ada, atau dengan cara bapak sendiri sebagai orang sipil?

J : Begini. Kalau soal gaya itu, mestinya orang luar yang menilai. Kalau saya sendiri, inginnya lebih demokratis, dan itu yang saya lakukan.

T : Apakah militer tidak demokratis menurut pandangan bapak?

J : Enggak. Menurut saya itu hirarkis, beda dengan demokratis. Artinya, di situ sifatnya instruktif dan komando. Apa yang dikatakan atasan harus jalan ke bawah, persis. Tapi kalau pemerintahan yang demokratis itu terbuka, dia lebih banyak menyerap dari bawah.

T : Apakah hal itu yang bapak lihat di Dephan sebelum masuk ke situ?

J : Iya. Terlalu hirarkis. Saya merasa juga. Dulu saya jarang ketemu menteri, hanya pejabat eselon 1. Kalau saya misalnya memanggil Kabag, Direktur, itu tidak bisa. Saya harus panggil Dirjen-nya. Setelah beberapa minggu di situ, saya merasa, kok sulit mau bicara ini-itu, lalu saya panggil orangnya, karena dia yang tahu persis.

T : Dalam pandangan bapak bagaimana militer yang profesional?

J : Militer berhak untuk mengurus hal-hal di Dephan, tapi administrasinya tetap sipil. Bagi saya, militer yang profesional itu adalah militer yang melaksanakan tugas sesuai tugas pokoknya yaitu cakap, mahir, dan serius di dalam upaya pertahanan negara. Kalau administrasi pertahanannya itu tidak pada militer, kalau militer yang buat, artinya dia mencampuradukkan antara kewenangan sipil dan kewenangan militer.

T : Adakah peraturan ttg institusi Dephan sebagai institusi militer?

J : Tidak ada yang mengatakan dia instansi militer atau instansi sipil, tetapi dalam kenyataannya sejak jaman orde baru itu didominasi oleh militer. Lalu sejak jaman reformasi saya mengartikan administrasi pemerintahan itu ke dalam departemen-departemen yang saya anggap Dephan adalah bagian dari administrasi pemerintahan, sedangkan militer itu adalah teknis, pertahanan. Oleh sebab itu Dephan itu sipil, bagi saya lho.

T : Berarti panglima TNI ada di bawah Menhan ya?

**J :** Mestinya memang seperti itu. Tapi Tap MPR waktu itu sudah menyatakan Panglima TNI itu pejabat setingkat menteri, sehingga saya memberi perintah pada panglima, atau siapalah, karena memang Tap MPR-nya yang salah. Yang seperti itu tinggal Indonesia dan Myanmar.

Di Indonesia ini orang buat undang-undang saling sabot. Waktu itu sudah ada gagasan supremasi sipil, tapi kemudian ketika membuat Tap MPR itu tiba-tiba tentara ikut 'main', sehingga di situ Kapolri, dan Panglima, itu sejajar menteri, bertanggung jawab kepada presiden. Kita kecolongan.

Begitu juga ketika kita membuat UU Pertahanan. Itu polisi sudah buat undang-undang kepolisian, tidak buat dulu UU Keamanan. Nah, di situ kita kecolongan lagi. Jadi di Indonesia ini saling sabot.

**T :** Apa kendala lainnya yang ditemukan saat bapak memimpin anak buah sehingga menghambat kinerja bapak saat itu?

**J :** Semula saya mengalami benturan faktor psikologis itu. Terutama begini, saya orang sipil yang ketika itu mungkin belum layak memimpin jenderal-jenderal ya, itu agak berat juga. Untungnya, ketika itu saya sudah profesor dan resmi dari negara sebagai pegawai negara sipil. Sehingga bisa disejajarkan dengan jenderal dalam hal jabatan. Tapi tetap saja gamang. Ada kendala yang saya rasakan, tapi sifatnya tidak khas militer, tapi khas birokrasi.

Tapi seumpama saya ada di departemen sipil lain pun, itu akan terjadi. Yaitu upaya menyederhanakan birokrasi, atau debirokratisasi itu sulit sekali, karena sudah terlanjur ada sistem yang korup di mana misalnya ada orang yang minta ijin tentang sesuatu kemudian datang ke saya, dan saya anggap itu logis, maka saya keluarkan perintah. Setelah dikeluarkan pun nanti mau diserahkan itu harus melewati tawar-menawar lagi. Itu sulit, dan saya kira di departemen-departemen lain itu terjadi, bukan khas Dephan.



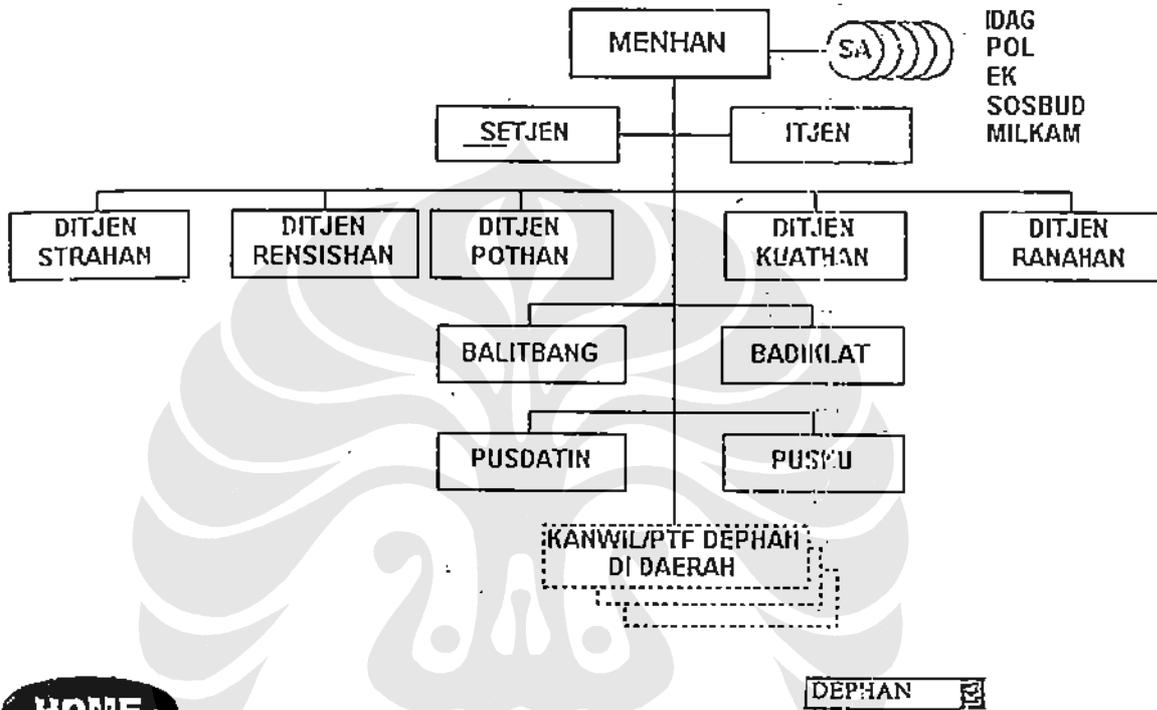
# DEPARTEMEN PERTAHANAN

Republik Indonesia



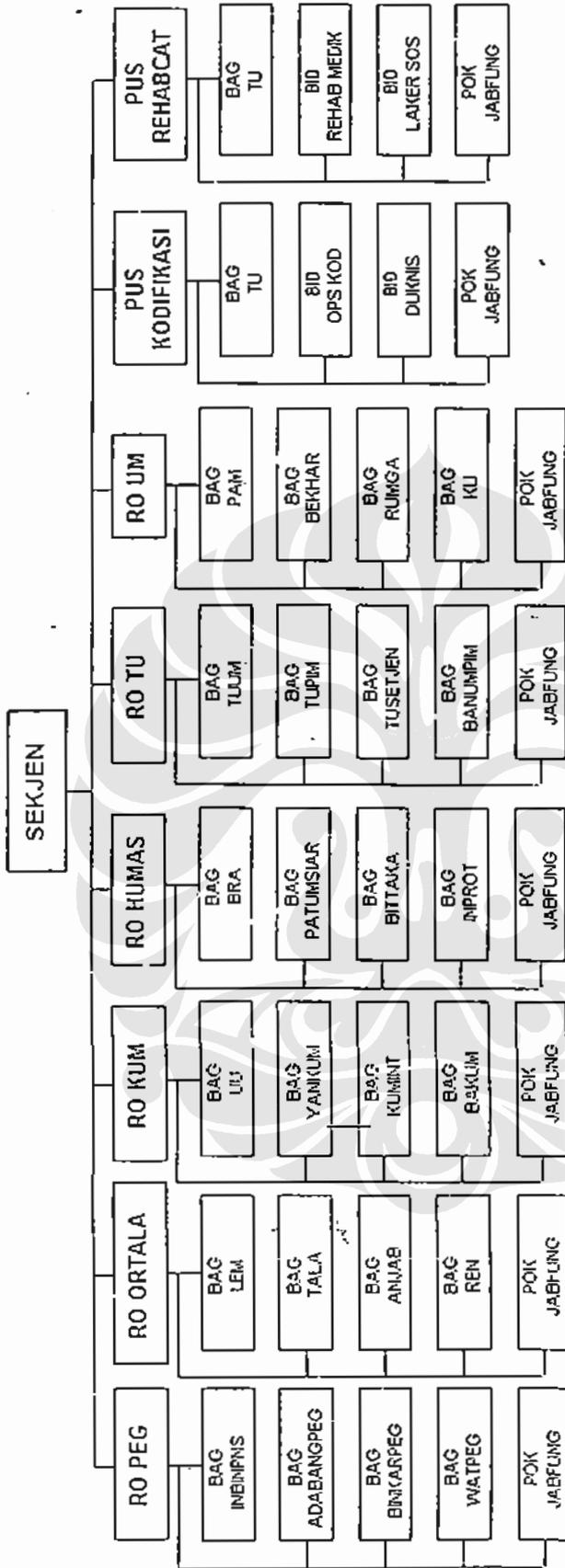
www.dephan.go.id

## DEPARTEMEN PERTAHANAN REPUBLIK INDONESIA KEPUTUSAN MENTERI PERTAHANAN (KIEP/19/XII/2000)

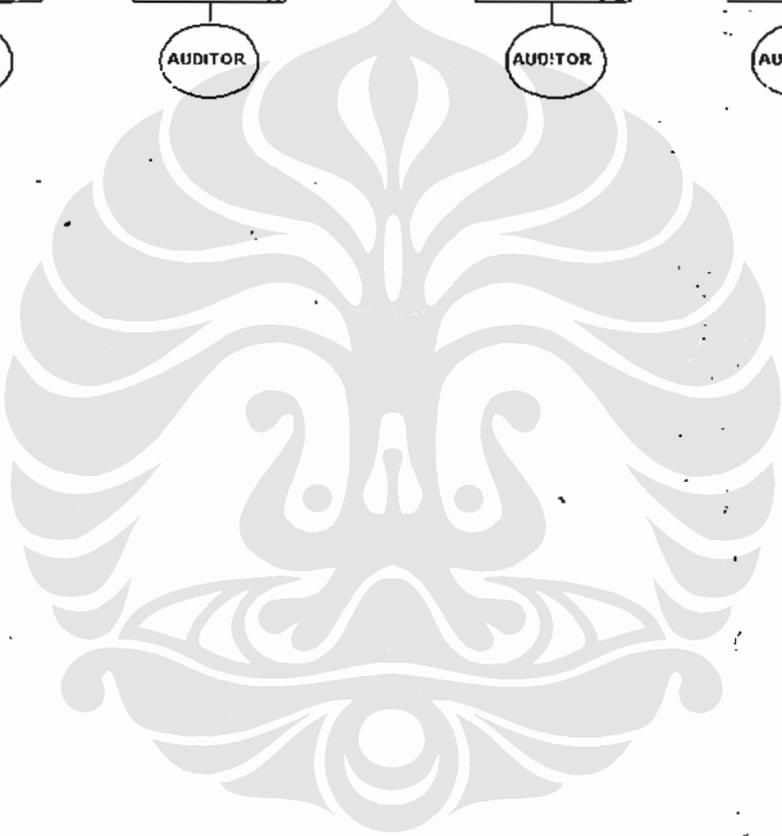
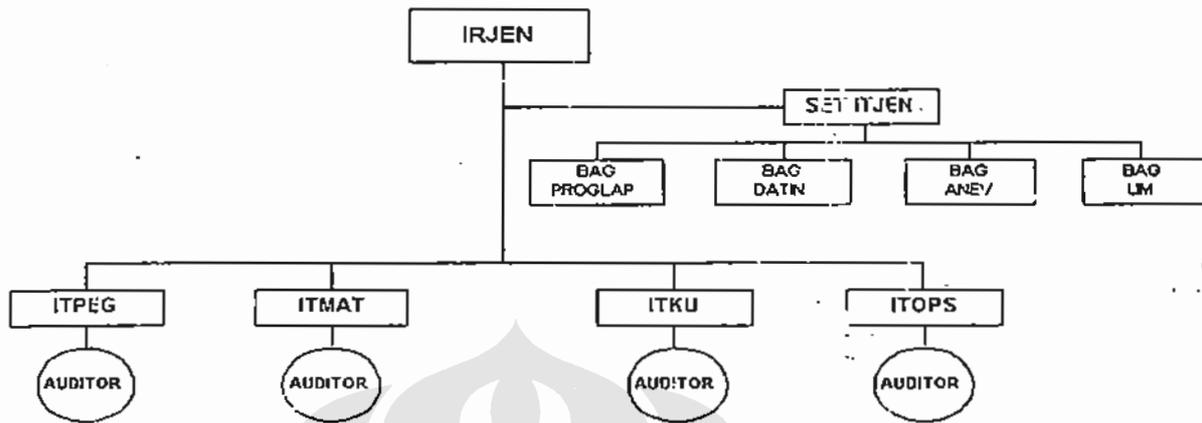


<http://www.dephan.go.id>  
Jl. Medan Merdeka Barat 13-14 Jakarta Pusat  
[postmaster@dephan.go.id](mailto:postmaster@dephan.go.id)

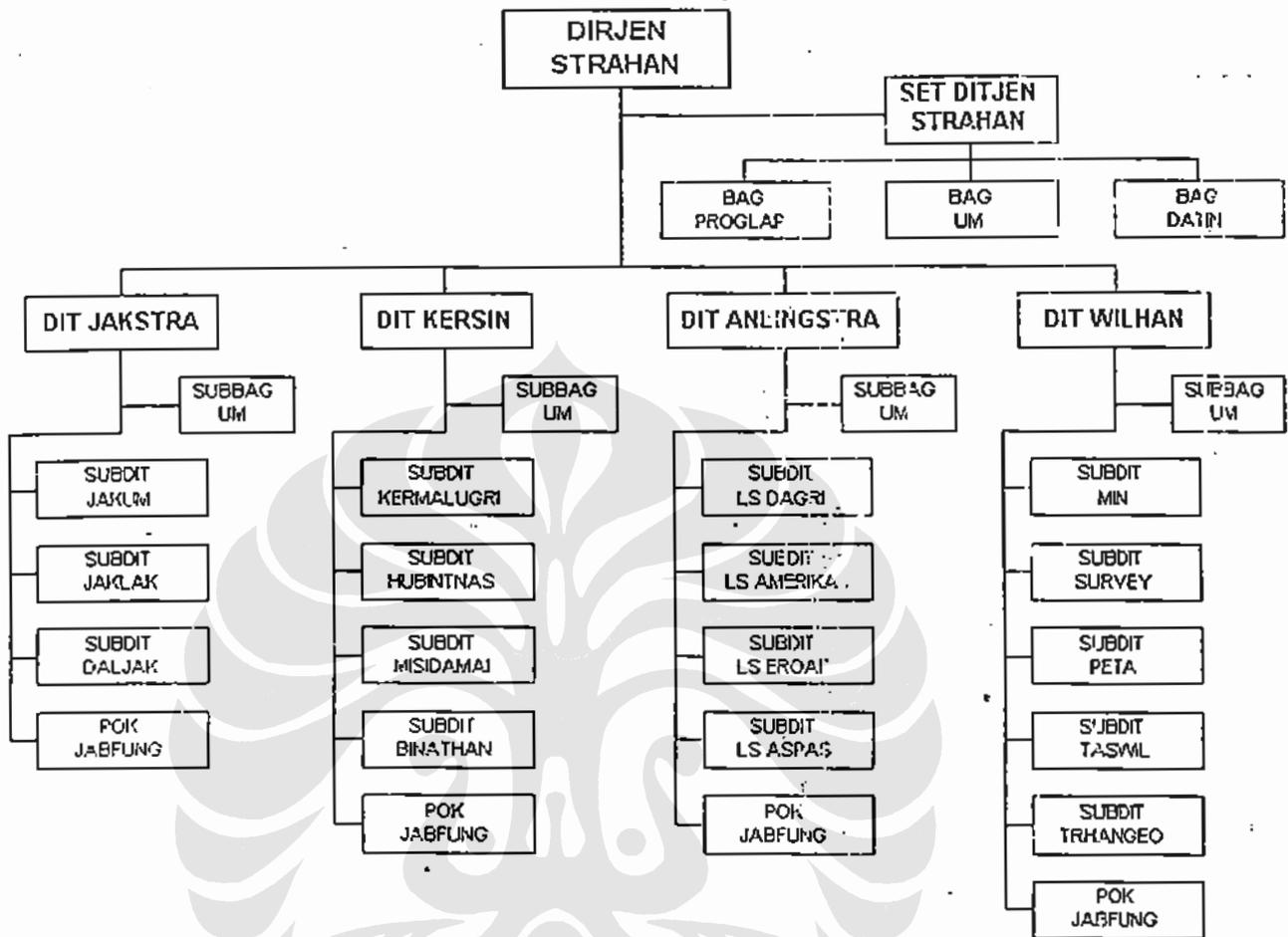
**STRUKTUR ORGANISASI  
SEKRETARIAT JENDERAL DEPARTEMEN**



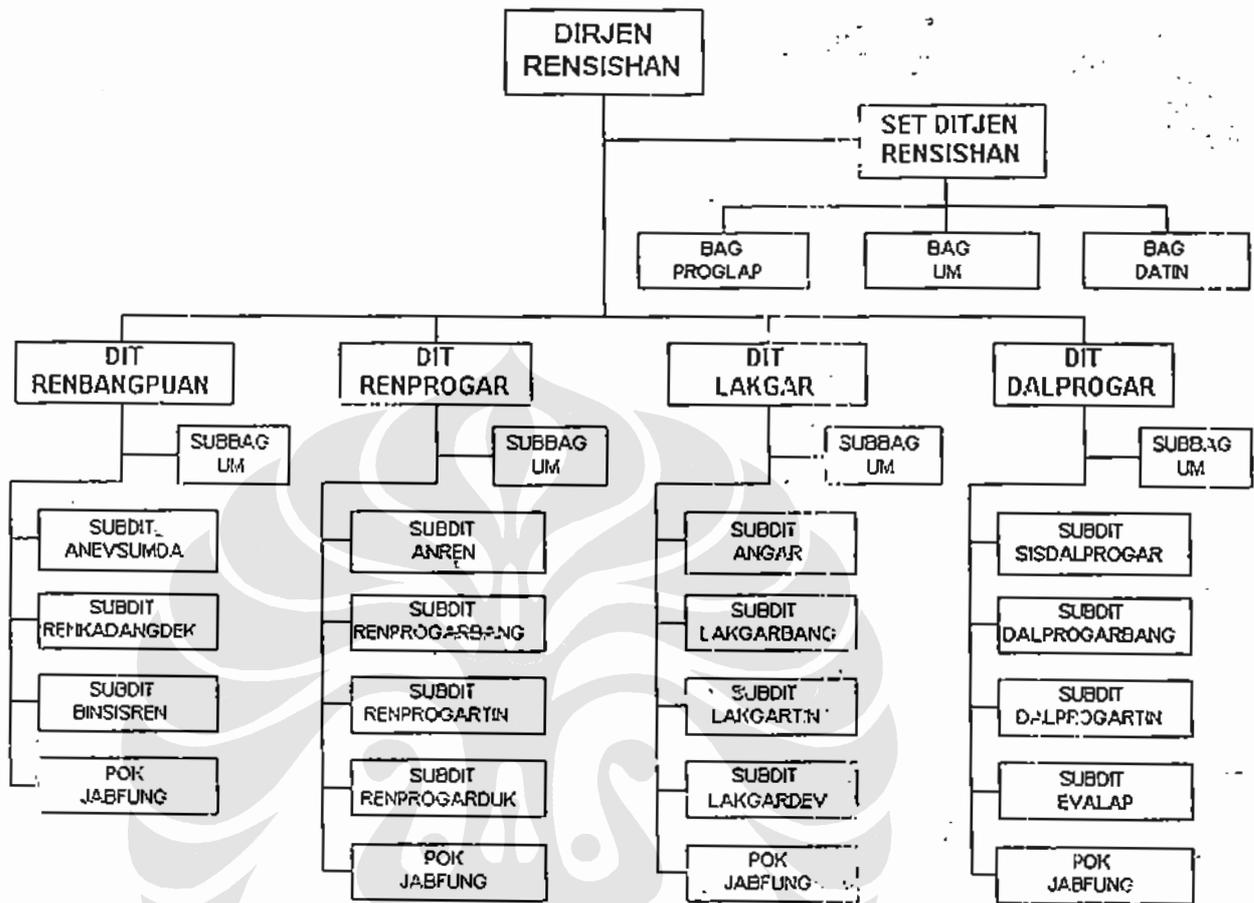
STRUKTUR ORGANISASI  
INSPEKTORAT JENDERAL.



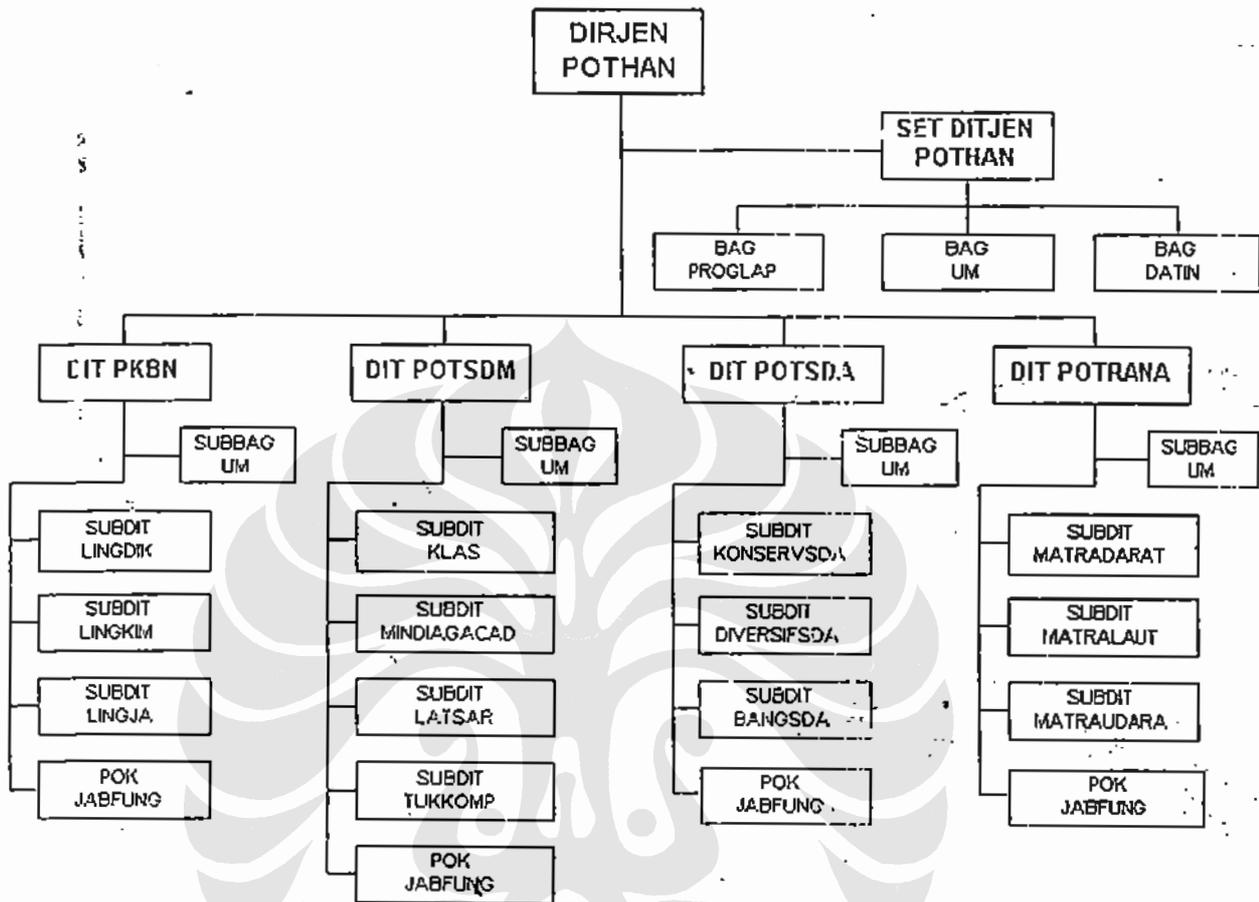
**STRUKTUR ORGANISASI  
DIREKTORAT JENDERAL STRATEGI PERTAHANAN**



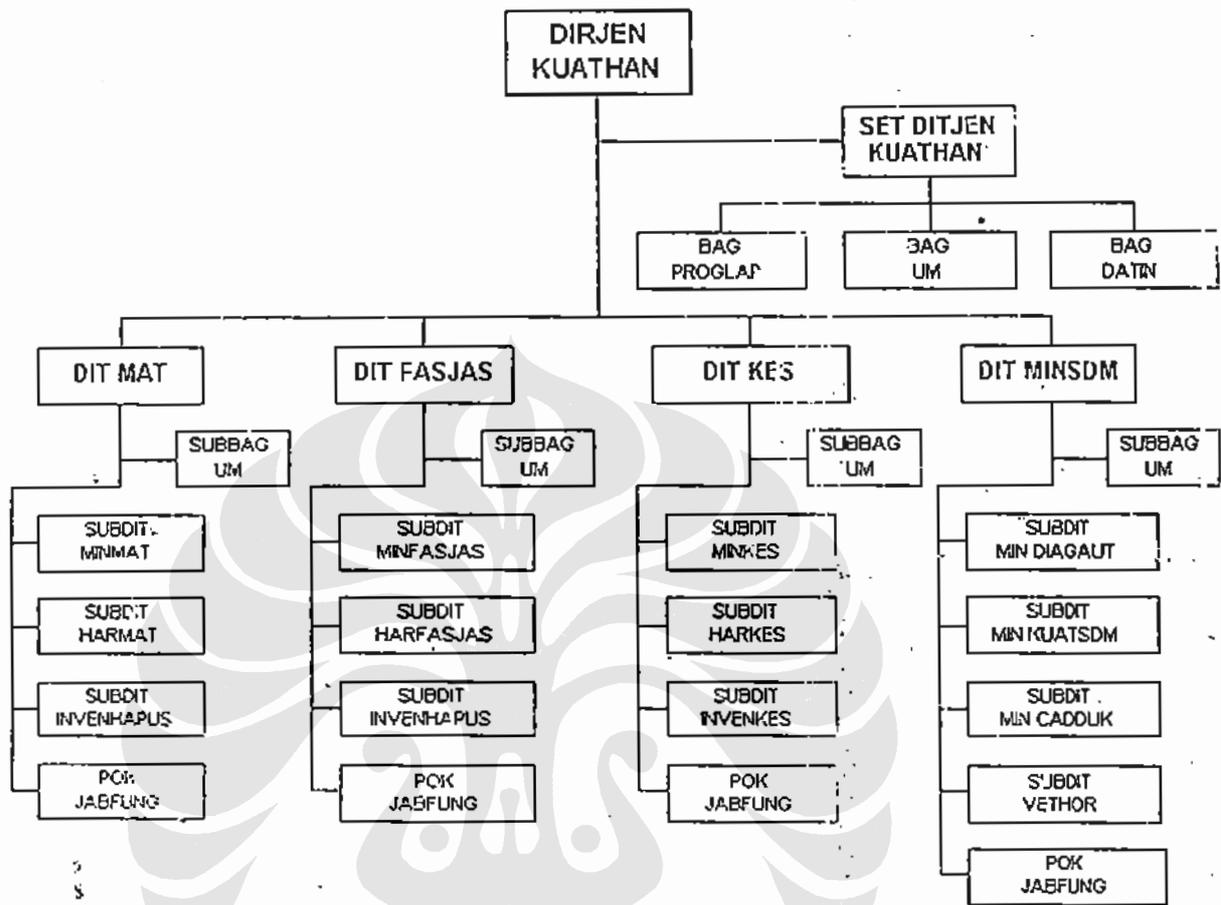
**STRUKTUR ORGANISASI  
DIREKTORAT JENDERAL PERENCANAAN SISTEM PERTAHANAN**



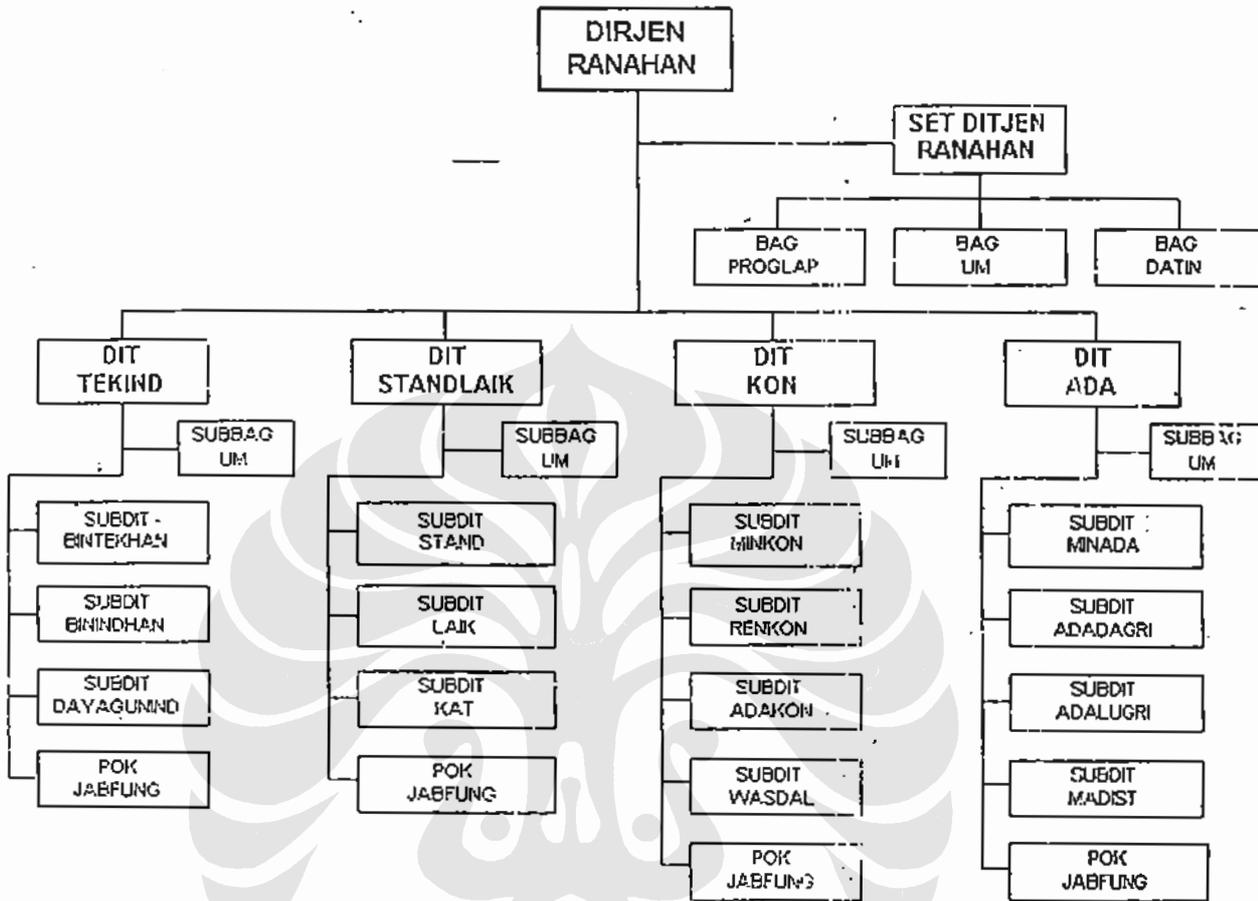
**STRUKTUR ORGANISASI  
DIREKTORAT JENDERAL POTENSI PERTAHANAN**



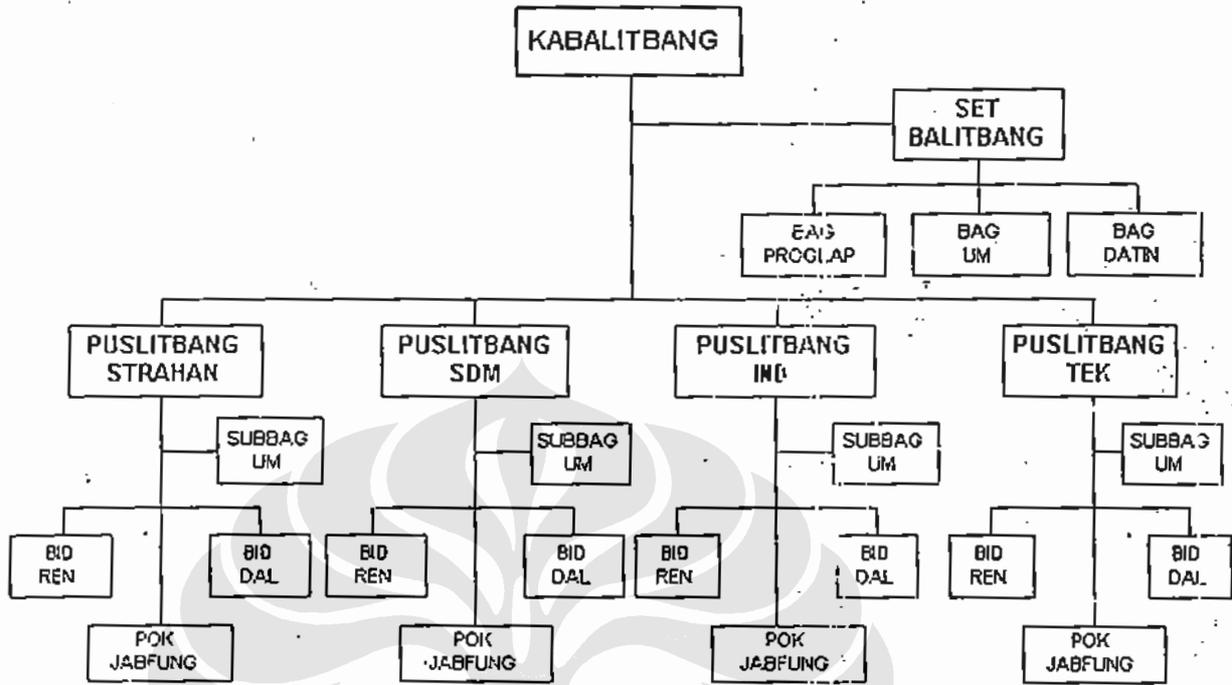
**STRUKTUR ORGANISASI  
DIREKTORAT JENDERAL KEKUATAN PERTAHANAN**



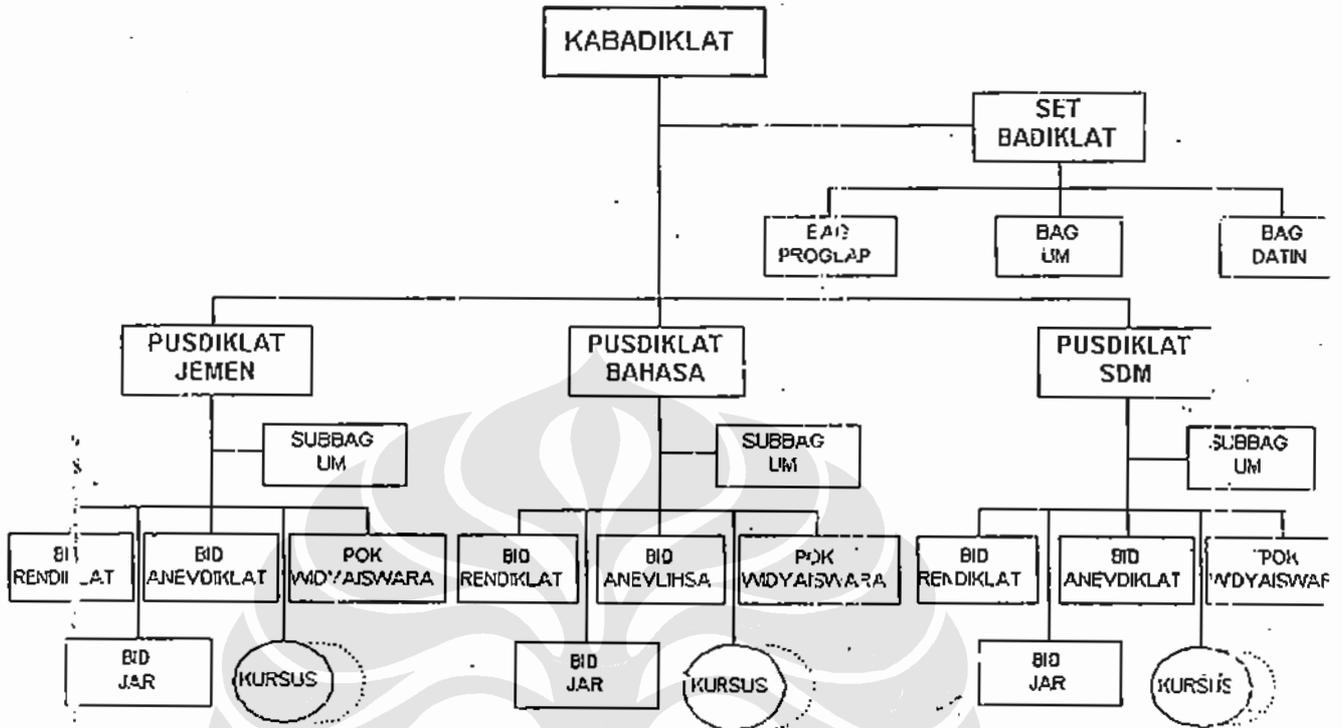
**STRUKTUR ORGANISASI  
DIREKTORAT JENDERAL SARANA PERTAHANAN**



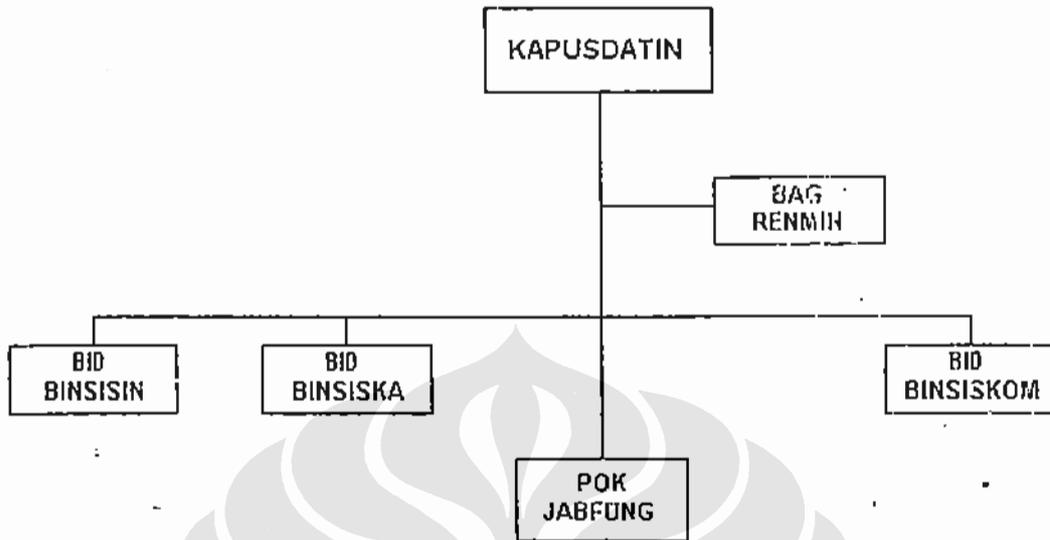
STRUKTUR ORGANISASI  
BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DEPARTEMEN



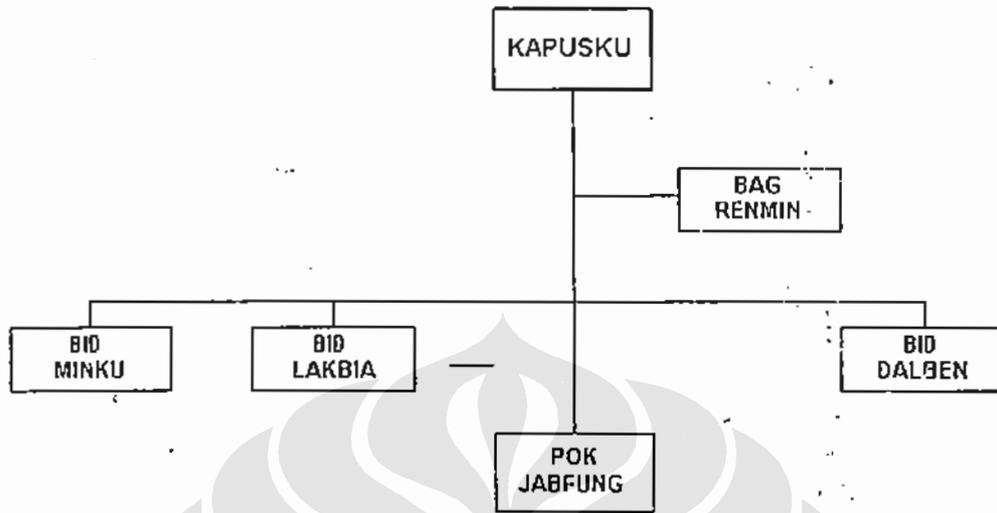
**STRUKTUR ORGANISASI  
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DEPARTEMEN**



STRUKTUR ORGANISASI  
PUSAT DATA DAN INFORMASI DEPARTEMEN



STRUKTUR ORGANISASI  
PUSAT KEUANGAN DEPARTEMEN



**KEPUTUSAN MENTERI PERTAHANAN**  
Nomor: Kep/10/M/VIII/2003

tentang

**ALOKASI PENYEDIAAN PRAJURIT TNI DAN  
RENCANA PENGADAAN PNS DEPHAN/TNI TA. 2004**

**MENTERI PERTAHANAN**

- Menimbang** : Bahwa dalam rangka penyediaan prajurit TNI dan pengadaan PNS Dephan/TNI TA. 2004, dipandang perlu menetapkan Keputusan ini.
- Mengingat** : 1. Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 1990 tentang Administrasi Prajurit Angkatan Bersenjata Republik Indonesia, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 1997.
2. Peraturan Pemerintah Nomor 97 Tahun 2000 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil.
3. Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 tentang Formasi Pengadaan Pegawai Negeri Sipil, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002.
4. Peraturan Menteri Pertahanan Keamanan Nomor 01 Tahun 1991 tentang Administrasi Penyediaan Prajurit ABRI.
- Memperhatikan** : Usulan para Kepala Staf Angkatan

**MEMUTUSKAN**

- Menetapkan** : 1. Alokasi Penyediaan Prajurit TNI dan Rencana Pengadaan PNS Dephan/TNI Ta. 2004, dengan rincian sebagai berikut :
- a. Alokasi Penyediaan Prajurit TNI sejumlah 15.960 orang sebagaimana tercantum pada Lampiran "A" Keputusan ini.
- b. Rencana Pengadaan PNS Dephan/TNI sejumlah 5.391 orang sebagaimana tercantum pada Lampiran "B" Keputusan ini.
2. Pengadaan PNS Dephan/TNI TA. 2004 disesuaikan dengan kebijaksanaan Nasional.
3. Hal-hal yang belum tercantum dalam Keputusan ini akan diatur tersendiri.
4. Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di : Jakarta  
Pada tanggal : 1 Agustus 2003

**MENTERI PERTAHANAN**

**H. MATORI ABDUL DJALIL**

---

**ALOKASI PENYEDIAAN PRAJURIT TNI  
MENURUT GOLONGAN PANGKAT TA. 2004**

NO	GOLONGAN PANGKAT	SUKU PRAJURIT	TNI AD	TNI AL	TNI AU	JUMLAH	KET
1	2	3	4	5	6	7	8
I.	PERWIRA	1. Prajurit Karier (PK) : a. Taruna.	275	200	150	625	
		b. Prajurit Semapa PK : 1) Pria. 2) Wanita	120 15	50 10	75 15	245 40	
		2. Prajurit Sukarela Dinas Pendek (PSDP). - Prajurit Siswa Sekbang PSDP	10	15	-	25	
		3. Prajurit Wajib (PW)	-	-	-	-	
		Jumlah Perwira	420	275	240	935	
II.	BINTARA	1. Prajurit Siswa Semaba PK : a. Pria. b. Wanita	3.100 100	260 40	300 10	3.660 180	
		2. Prajurit Wajib (PW).	-	-	-	-	
		Jumlah Bintara	3.200	300	400	3.840	
III.	TAMTAMA	1. Prajurit Siswa Semata PK Pria. 2. Prajurit Wajib (PW).	9.000 -	1.500 -	600 -	11.100 -	
		Jumlah Tamtama	9.000	1.500	600	11.100	
		JUMLAH PRAJURIT	12.620	2.075	1.180	15.875	
IV.	MAHASISWA BEASISWA CALON PERWIRA PK	1. Pria. 2. Wanita	22 3	45 -	15 -	82 3	
		JUMLAH MAHASISWA BEASISWA CALON PERWIRA PK	25	45	15	85	
		JUMLAH SELURUHNYA	12.645	2.120	1.195	15.960	

**RENCANA KEBUTUHAN PNS DEPHAN / TNI  
MENURUT GOLONGAN RUANG TA. 2004**

NO.	GOLONGAN RUANG	DEPHAN	MABES TNI	TNI AD	TNI AL	TNI AU	JUMLAH	KET
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	III / c	-	-	-	-	-	-	
2.	III / b	1	3	20	4	10	38	
3.	III / a	80	10	30	11	5	136	
	JUMLAH GOL III	81	13	50	15	15	174	
4.	II / c	16	6	450	100	50	622	
5.	II / b	-	-	-	-	-	-	
6.	II / a	98	90	2.800	500	300	3.788	
	JUMLAH GOL II	114	96	3.250	600	350	4.410	
7.	I / c	32	20	300	50	405	807	
8.	I / a	-	-	-	-	-	-	
	JUMLAH GOL I	32	20	300	50	405	807	
	JUMLAH PNS	227	129	3.600	665	770	5.391	

## INSPEKTORAT JENDERAL

Inspektorat Jenderal disingkat Itjen adalah unsur pengawasan fungsional Departemen dipimpin oleh Inspektur Jenderal disingkat Itjen, yang berada di bawah koordinasi Sekretaris Jenderal dan bertanggung jawab kepada Menteri.

Itjen mempunyai tugas menyelenggarakan pengawasan dan pemeriksaan atas pelaksanaan tugas dan fungsi Departemen sesuai kebijakan Menteri berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Itjen menyelenggarakan fungsi :

- a. pengawasan dan pemeriksaan di lingkungan Departemen atas pelaksanaan tugas;
- b. pengujian dan penilaian terhadap kebenaran pelaksanaan tugas, pengusutan atas pengaduan, penyimpangan dan penyalahgunaan wewenang yang dilakukan oleh unsur Departemen;
- c. penyampaian hasil pengawasan dan pemantauan tindak lanjut hasil pengawasan;
- d. pemantauan terhadap pelaksanaan upaya pendayagunaan sumber daya nasional untuk keperluan pertahanan negara secara koordinasi dengan unsur pengawasan dan pemeriksaan dari seluruh departemen dan instansi yang terkait;
- e. pelayanan administrasi di lingkungan Itjen.