



KEPEMIMPINAN ADAPTIF YANG RELEVAN DITERAPKAN DALAM ORGANISASI TNI DI ERA VUCA: SUATU TINJAUAN LITERATUR

Windy Kartika Putri Widayanti

Prodi Ketahanan Nasional, Universitas Gadjah Mada
windykartika2020@mail.ugm.ac.id

Asep Kusman

Prodi Teknik Elektronika Pertahanan, Akademi Militer
asepkusman@nikelektronikahan.akmil.ac.id

ABSTRAK

Tulisan ini bertujuan untuk mengkaji tentang kepemimpinan adaptif yang relevan diterapkan agar dapat membantu organisasi TNI, khususnya TNI AD mendiagnosa dan mempersiapkan kerangka kerja konseptual menghadapi tantangan adaptif di masa depan yang penuh ketidakpastian yakni era VUCA (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguos). Metode penelitian yang digunakan yakni metode studi literatur untuk mengeksplorasi teori dan praktik kepemimpinan adaptif yang berpotensi dapat diterapkan di lingkungan TNI AD. Pencarian database literatur dari berbagai referensi antara lain: buku-buku dan data-data serta jurnal penelitian yang diperoleh dari Scopus. Hasil analisis ditemukan kepemimpinan adaptif diinterpretasikan sebagai praktik memobilisasi orang untuk mengatasi masalah dan tantangan yang sulit agar timbul perubahan dalam suatu organisasi. Praktik kepemimpinan adaptif di negara Selandia Baru, Afrika Selatan dan Indonesia telah dirumuskan dalam Kerangka Kerja Pengembangan Kepemimpinan Adaptif. Dari pemetaan tema Vos Viewer diketahui studi literatur penelitian tahun 2012-2022 tentang kepemimpinan adaptif dalam militer berkaitan dengan topik: system, leader, study, change, challenge, practice, soldier, student dan lain-lain. Selanjutnya disarankan agar topik-topik tersebut menjadi pertimbangan dalam memformulasi perumusan kerangka konseptual Doktrin Kepemimpinan Adaptif di lingkungan TNI AD.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Adaptif, Praktik, Kompetensi, VUCA.

ABSTRACT

This paper aims to examine adaptive leadership that is relevant to be applied in order to help TNI organizations, especially the Army, diagnose and prepare a conceptual framework to face adaptive challenges in an uncertain future, namely the VUCA (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous) era. The research method used is the literature study method to explore adaptive leadership theories and practices that can potentially be applied in the Army environment. Literature database searches from various references including: books and data and research journals obtained from Scopus. The results of the analysis found that adaptive leadership is interpreted as the practice of mobilizing people to overcome difficult problems and challenges in order to bring about change in an organization. Adaptive leadership practices in New Zealand, South Africa and Indonesia have been formulated in the Adaptive Leadership Development Framework. From the Vos Viewer theme mapping, it is known that the 2012-2022 research literature study on adaptive leadership in the military is related to the topics: system, leader, study, change, challenge, practice, soldier, student and others. Furthermore, it is suggested that these topics be taken into consideration in formulating the formulation of the conceptual framework of the Adaptive Leadership Doctrine within the Indonesian Army.

Keywords: Leadership, Adaptive, Practice, Competence, VUCA.

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Masa depan menghadirkan kondisi-kondisi yang tidak terduga dan penuh ketidakpastian (uncertainty). Perubahan lingkungan strategis yang kompleks dan perkembangan teknologi informasi yang pesat menuntut setiap pemimpin suatu organisasi, termasuk TNI AD bersikap responsif dan mampu beradaptasi dengan perkembangan yang cepat. Perubahan kondisi lingkungan yang cepat dan kadang sulit dikendalikan karena adanya disrupsi, kita kenal dengan istilah VUCA.

Istilah VUCA pertama kali diperkenalkan oleh militer Amerika Serikat pada tahun 1987 untuk menggambarkan kondisi dunia multilateral yang fluktuatif, penuh ketidakpastian, kompleks dan ambigu pasca perang dingin (Purwanto, 2019). Saat ini, istilah VUCA kembali populer dan sering dikaitkan dengan lingkungan yang sulit dikendalikan akibat disrupsi. Maka di era VUCA, seorang pemimpin dan suatu organisasi dapat dikatakan adaptif jika memiliki kemampuan untuk mendiagnosa atau mengenali tantangan adaptif dan merangkul berbagai pihak dalam pusran konflik sebagai panduan perubahan ke arah baru untuk menghadapinya (Bowles et al., 2017). Menurut Hefeitz dan Linsky (2002) perubahan adaptif biasanya menyebabkan resistensi, risiko dan kesulitan besar bagi seorang pemimpin.

Selama ini pemimpin bekerja dengan baik untuk mengatasi masalah teknis sehingga dinilai mampu mengatasi masalah yang sulit dengan cara bekerja sesuai metode, teliti dan berkoordinasi. Namun jika dihadapkan dengan situasi tantangan multisistem dan saling terkait serta perubahan yang cepat di era VUCA abad ke -21, maka cara-cara tersebut tidak dapat memberikan solusi cepat khususnya bagi pemimpin militer untuk mengatasi masalah yang biasanya datang berkelompok. Hal yang dtuntut dari

seorang pemimpin militer menghadapi situasi tersebut yakni kemampuan adaptif mampu menerapkan strategi yang lebih kompleks, bersikap pro aktif mengantisipasi, membentuk dan jika memungkinkan membentuk perubahan dalam organisasinya, sehingga menjadi organisasi yang adaptif.

Tantangan dan tuntutan tugas TNI AD di masa depan (era VUCA) menghadapi perkembangan lingkungan strategis menuntut tugas yang kompleks. Sesuai doktrin TNI AD Kartika Eka Paksi (2020), TNI AD sebagai kekuatan yang dibentuk untuk menyelenggarakan tugas TNI matra darat di bidang pertahanan, menjaga keamanan wilayah perbatasan darat dengan negara lain dan pemberdayaan wilayah pertahanan di darat untuk mendukung kepentingan nasional sesuai Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2002 tentang Pertahanan Negara. Maka bagi seorang pemimpin TNI AD harus melakukan penyesuaian terhadap peran, tugas dan fungsinya serta memiliki kemampuan adaptif terutama menghadapi perubahan karakter perang. Ketika menghadapi situasi yang sulit, perubahan yang cepat dan tidak sesuai harapan serta menimbulkan permasalahan kompleks, maka semua anggota pasti bergantung pada pemimpinnya. Namun tidak semua pemimpin memahami cara beradaptasi dengan cepat dan mengatasi masalah sesuai ekspektasi anggota terhadap dirinya, bahkan banyak pemimpin yang gagal beradaptasi, merespon dan merumuskan strategi efektif, cepat dan tepat untuk memenangkan pertempuran. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman tentang kepemimpinan adaptif dan bagaimana praktik kepemimpinan adaptif demi terwujudnya organisasi TNI AD yang adaptif.

Tulisan ini mengkaji pemahaman dan praktik kepemimpinan adaptif (adaptive leadership) sebagai model kepemimpinan di tengah ketidakpastian di era VUCA serta membangun TNI AD

sebagai organisasi adaptif yang mampu merespon dan mengatasi perubahan yang cepat dan kompleks. Oleh karena itu diperlukan pemahaman tentang adaptive leadership dan kemampuan mengintegrasikan nilai-nilai adaptive leadership tersebut ke dalam tata kelola organisasi, sehingga menjadi organisasi TNI AD yang adaptif dan memiliki kepekaan yang tinggi dalam rangka memitigasi dinamika ancaman yang semakin kompleks.

1.2 Rumusan Masalah.

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada, maka disusunlah perumusan masalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana Memahami Adaptive Leadership?
- b. Bagaimana Praktik Kepemimpinan Adaptif Perspektif Militer di Dunia Internasional?

1.3 Batasan Masalah.

Pembatasan masalah dalam penulisan penelitian dimaksudkan untuk mempermudah penelitian agar dapat mengurangi hal-hal yang tidak diperlukan dan menghindari kesalahan maka dibuat batasan-batasan dalam merancang alat ini sebagai berikut :

- a. Penelitian berbasis tinjauan literatur.
- b. Kepemimpinan adaptif digunakan untuk menganalisis organisasi Tentara Nasional Indonesia.
- c. Era VUCA dipilih menjadi era yang diamati oleh penulis.

1.4 Tujuan.

Tujuan Maksud dibuatnya penelitian adalah untuk mengajukan pemikiran penulis tentang kepemimpinan adaptif yang relevan diterapkan dalam organisasi tni di era VUCA, diantaranya sebagai berikut :

- a. Bagaimana Memahami Adaptive Leadership?
- b. Bagaimana Praktik Kepemimpinan Adaptif Perspektif Militer di Dunia Internasional?

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan Adaptif

Menurut Fridayani (2021), kepemimpinan adaptif adalah suatu pendekatan kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan, menghadapi tantangan yang kompleks, dan memimpin dengan cara yang responsif dan inovatif. Kepemimpinan adaptif melibatkan kemampuan untuk memahami dinamika yang terjadi di sekitar, mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, dan menggerakkan orang-orang dalam organisasi untuk beradaptasi dan berkembang.

Kepemimpinan adaptif melibatkan pemahaman mendalam tentang perubahan lingkungan dan tantangan yang dihadapi. Seorang pemimpin adaptif secara aktif mencari informasi dan menganalisis tren, risiko, dan peluang yang muncul. Mereka memahami bahwa perubahan adalah konstan dan bahwa lingkungan yang kompleks dan tidak pasti membutuhkan pendekatan yang berbeda dalam pengambilan keputusan dan tindakan.

Kepemimpinan adaptif melibatkan kemampuan untuk menghadapi tantangan dengan responsif dan inovatif. Pemimpin adaptif tidak hanya mengandalkan solusi konvensional atau rutinitas yang sudah ada, tetapi juga siap untuk mencoba pendekatan baru dan mengatasi hambatan yang mungkin muncul. Mereka dapat berpikir di luar kotak, membangun jaringan kolaboratif, dan memotivasi orang-orang untuk mencari solusi kreatif dalam menghadapi situasi yang kompleks dan tidak terduga.

Kepemimpinan adaptif melibatkan kemampuan untuk memimpin perubahan dengan menggerakkan orang-orang dalam organisasi. Pemimpin adaptif memahami bahwa perubahan yang efektif memerlukan partisipasi dan keterlibatan semua anggota tim. Mereka mendorong komunikasi yang terbuka, membangun kepercayaan, dan memotivasi orang-orang untuk menghadapi tantangan bersama. Pemimpin adaptif juga

memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan potensi dalam individu dan tim, sehingga dapat menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan pembelajaran.

Kepemimpinan adaptif melibatkan refleksi dan pembelajaran berkelanjutan. Pemimpin adaptif tidak hanya fokus pada solusi jangka pendek, tetapi juga melihat ke depan dan mempersiapkan organisasi untuk menghadapi perubahan di masa depan. Mereka mendorong budaya pembelajaran, menciptakan mekanisme umpan balik yang konstruktif, dan terus mengembangkan diri sendiri sebagai pemimpin yang lebih efektif.

Secara keseluruhan, kepemimpinan adaptif melibatkan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dan menghadapi tantangan yang kompleks dengan responsif dan inovatif. Pemimpin adaptif mampu memahami dinamika lingkungan, menggerakkan orang-orang dalam organisasi untuk beradaptasi, dan memimpin dengan cara yang memperkuat kemampuan organisasi dalam menghadapi masa depan yang tidak pasti.

2.2.1 VUCA

Era VUCA adalah singkatan dari Volatility (Volatilitas), Uncertainty (Ketidakpastian), Complexity (Kompleksitas), dan Ambiguity (Ambiguitas). Istilah ini digunakan untuk menggambarkan era atau lingkungan yang ditandai dengan tingkat perubahan yang tinggi, ketidakpastian yang kompleks, dan kurangnya kejelasan dalam menghadapi situasi dan tantangan.

Volatilitas merujuk pada fluktuasi yang cepat dan tidak terduga dalam lingkungan bisnis dan sosial. Situasi dapat berubah dengan cepat dan tidak dapat diprediksi, sehingga mengharuskan pemimpin dan organisasi untuk dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi.

Ketidakpastian mengacu pada kurangnya keyakinan atau ketidakpastian dalam menghadapi

situasi. Informasi yang terbatas, perubahan kebijakan yang cepat, dan ketidakpastian pasar adalah contoh faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpastian ini. Dalam era VUCA, pemimpin harus dapat membuat keputusan yang tepat meskipun informasi yang tersedia terbatas.

Kompleksitas menggambarkan situasi yang rumit dan saling terkait. Masalah yang dihadapi tidak memiliki solusi yang sederhana dan melibatkan banyak faktor dan variabel yang berbeda. Pemimpin harus dapat memahami hubungan yang kompleks ini dan mengelola mereka dengan efektif.

Ambiguitas merujuk pada ketidakjelasan atau kurangnya kejelasan dalam menghadapi situasi. Informasi yang ambigu atau tafsiran yang berbeda-beda dapat menyebabkan kebingungan dalam pengambilan keputusan. Pemimpin harus mampu mengatasi ambiguitas dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk menghadapi situasi tersebut.

Dalam era VUCA, lingkungan bisnis dan sosial menjadi semakin kompleks dan berubah dengan cepat. Pemimpin yang efektif dalam era ini harus memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi, mampu mengambil risiko yang terukur, dan memiliki ketangkasan untuk menghadapi tantangan yang kompleks dan tidak pasti.

3. METODE PENELITIAN

Metode kualitatif dalam studi literatur mengacu pada pendekatan penelitian yang menggunakan analisis kualitatif untuk memahami, menganalisis, dan menginterpretasikan teks-teks atau karya teks tertentu. Dalam konteks ini, studi literatur adalah penelitian yang berfokus pada pemahaman mendalam terhadap teks-teks sastra, seperti novel, puisi, drama, cerpen, dan karya-karya kritik atau penelitian sebelumnya.

Metode kualitatif dalam studi literatur mencakup pendekatan seperti analisis teks, analisis wacana, dan analisis naratif. Metode ini bertujuan

untuk menggali makna dan signifikansi dari teks-teks melalui pembacaan, penafsiran, dan penelaahan yang mendalam. Metode kualitatif dalam studi literatur juga sering melibatkan aspek subjektivitas dan interpretasi peneliti, karena penting untuk memahami pengalaman dan persepsi individu terhadap teks tersebut.

Studi literatur menggunakan metode kualitatif umumnya melibatkan langkah-langkah sebagai berikut:

a. Pemilihan bahan literatur: Peneliti memilih teks-teks yang akan diteliti berdasarkan tujuan penelitian dan pertanyaan penelitian yang diajukan.

b. Pembacaan dan analisis teks: Peneliti membaca teks-teks dengan cermat dan melakukan analisis teks yang mendalam. Ini melibatkan pengidentifikasian tema, karakter, plot, penggunaan bahasa, gaya penulisan, dan elemen-elemen penting lainnya yang ada dalam teks.

c. Kategorisasi dan pengkodean: Peneliti mengidentifikasi dan mengkategorikan temuan atau elemen penting dalam teks. Proses ini sering melibatkan pengkodean tematis atau pengkodean terbuka untuk mengorganisir data dan memetakan pola atau motif tertentu.

d. Analisis dan interpretasi: Peneliti menganalisis dan menginterpretasikan temuan-temuan yang muncul dari studi literatur. Ini melibatkan membaca secara kritis, menghubungkan temuan dengan konteks sosial, budaya, atau sejarah, serta menyusun pemahaman yang lebih dalam tentang teks tersebut.

e. Penulisan laporan: Peneliti menyusun laporan penelitian yang mencakup temuan-temuan, analisis, dan interpretasi dari studi literatur yang dilakukan. Laporan tersebut dapat mencakup tinjauan literatur yang luas, pemetaan pemikiran sebelumnya, dan kontribusi penelitian terhadap pemahaman teks yang diteliti.

Metode kualitatif dalam studi literatur memberikan pendekatan yang mendalam dan komprehensif terhadap teks sastra, memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi beragam dimensi dan makna yang terkandung di

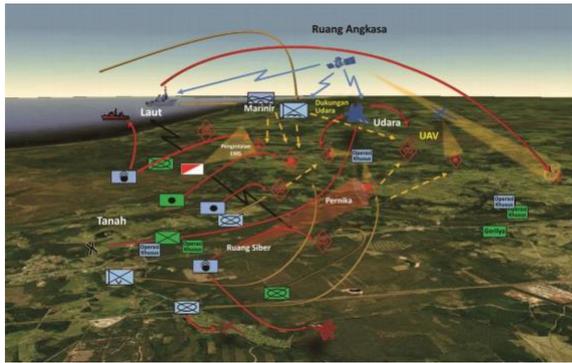
dalamnya. Dengan menggunakan analisis kualitatif, peneliti dapat membuka jendela pemahaman yang lebih dalam tentang teks-teks dan menghasilkan wawasan baru tentang karya-karya yang diteliti.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Memahami Adaptive Leadership di TNI

Dalam melaksanakan tugasnya TNI AD melaksanakan 2 (dua) fungsi utama: Pertempuran dan Pembinaan Teritorial. Maka pekerjaan utama yang dilakukan TNI AD dan organisasi yang ada di bawahnya dan seluruh prajurit TNI AD melaksanakan kedua fungsi tersebut. Agar fungsi utama dapat berjalan optimal, TNI AD melaksanakan beberapa fungsi untuk mendukung fungsi utama, meliputi: fungsi organik militer, fungsi pembinaan, fungsi teknis militer umum, fungsi teknis militer khusus, fungsi teknis khusus dan fungsi khusus (Doktrin TNI AD Kartika Eka Paksi, 2020). Para pemimpin TNI memiliki tugas yang berat yakni menyiapkan prajurit TNI yang selalu siap menghadapi peperangan meskipun dalam masa damai (Kementerian Pertahanan RI, 2021).

Taktik pertempuran darat di masa depan diproyeksikan lebih memanfaatkan kemajuan informasi, teknologi nano dan kecerdasan buatan (AI: artificial intelligent) serta memiliki daya hancur yang tinggi. Agar mampu mengantisipasi risiko kehancuran/kerusakan akibat pertempuran, maka taktik pertempuran darat di masa depan akan semakin kompleks, membutuhkan operasi secara integral dan interoperabilitas antar kecabangan matra darat.



Gambar 4.1 Skema Pertempuran Multi-domain

Sumber: Doktrin TNI AD Kartika Eka Paksi (2020)

Pertempuran multi-domain pada gambar 4.1, menuntut TNI AD mengembangkan operasi serangan dan pertahanan yang akan berubah dan mengutamakan kecepatan. Dengan peperangan berbasis teknologi informasi dan siber yang semakin kompleks, diperlukan strategi dan taktik pertempuran semakin baru. Dengan demikian dalam pertempuran multi-domain dibutuhkan sumber daya prajurit TNI AD yang mampu menjadi pemimpin yang adaptif untuk mengantisipasi ketidakpastian perang di era VUCA masa depan.

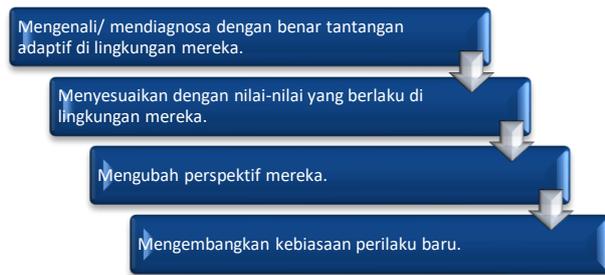
Perubahan yang cepat di masa depan membutuhkan adaptasi. Kepemimpinan adaptif didefinisikan oleh beberapa ahli. Kepemimpinan adaptif dinilai sebagai praktik mobilisasi orang guna mengatasi masalah sulit dan berkembang serta menunjukkan kegunaan militernya (Bonadonna, 2018). Menurut Cojocar (2011) kepemimpinan adaptif adalah praktik memobilisasi orang untuk mengatasi tantangan yang berat dan berkembang. Dalam doktrin Angkatan Darat Amerika Serikat, teori dan praktik kepemimpinan adaptif direkomendasikan untuk dimasukkan ke dalam proses pengambilan keputusan militer (*Military Decision Making Process/MDMP*). Menurut ahli teori kompleksitas Liechtenstein, Uhl-Bien, Marion, Seers, Orton dan Scheiber kepemimpinan adaptif didefinisikan sebagai suatu peristiwa interaktif yang menimbulkan adanya perubahan pengetahuan,

tindakan dan preferensi sehingga mendorong perubahan dalam suatu organisasi

Kepemimpinan adaptif memiliki pengertian yang berbeda dengan kemampuan beradaptasi pemimpin. Kemampuan beradaptasi merupakan kapasitas seorang pemimpin untuk menyesuaikan pemikiran dan perilaku mereka untuk memberikan tanggapan yang tepat terhadap situasi pengambilan keputusan yang baru (Lindsay, 2014). Dengan demikian, berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat diinterpretasikan bahwa kepemimpinan adaptif didefinisikan sebagai suatu praktik memobilisasi orang untuk mengatasi masalah dan tantangan yang sulit agar timbul perubahan pengetahuan, tindakan dan preferensi dalam suatu organisasi.

Konsep adaptive leadership pertama kali diperkenalkan oleh Hefeitz (1994) dalam bukunya "Leadership without Easy Answers". Dalam bukunya Hefeitz memiliki hipotesis (dugaan sementara) bahwa saat ini dunia kita membutuhkan pendekatan kepemimpinan yang berbeda. Kita menghadapi situasi yang "tertanam dalam sistem yang rumit dan interaktif" dimana satu orang yang berwenang di puncak piramida hierarki jarang memiliki jawaban yang diperlukan atas masalah dan solusi cepat menghadapi tantangan multisistem yang sulit. Menurut Hefeitz (dalam Bowles, 2017) berpendapat bahwa dalam situasi tersebut, kepemimpinan adaptif perlu juga dimiliki oleh setiap anggota tim.

Bagaimana caranya menjadi seorang pemimpin TNI AD yang memiliki adaptive leadership? Seorang pemimpin dan setiap anggota tim yang ingin memiliki kepemimpinan adaptif dipandang perlu mengambil langkah-langkah berikut ini:



Gambar 4.2 Langkah-langkah Adaptif Menghadapi Tantangan Multisistem
 Sumber: Hefeitz (dalam Bowles, 2017)

Mencermati pemikiran Hefeitz tentang konsep adaptive leadership tersebut, apabila diterapkan di lingkungan TNI AD, maka hal-hal yang perlu dilakukan oleh pemimpin TNI AD yang memiliki kewenangan, sebagai berikut:

a. memastikan apakah masalah bersifat teknis atau adaptif

Untuk memastikannya, pemimpin membedah komponen teknis dari tantangan dan melibatkan prajurit TNI AD untuk mencari solusinya. Terdapat beberapa pertanyaan yang menjadi panduan untuk menilai apakah suatu tantangan termasuk tantangan adaptif atau non adaptif. Jika sebagian besar jawaban pertanyaan tersebut adalah Ya, maka masalah yang dihadapi tersebut dapat dikategorikan tantangan adaptif. Panduan pertanyaan tantangan adaptif disajikan pada tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 4.1 Panduan Pertanyaan Tantangan Adaptif

NO	PERTANYAAN
1	Apakah masalahnya berulang?
2	Apakah masalah itu menantang nilai, asumsi, kebijakan, pola pikir atau prosedur yang ada saat ini?
3	Apakah menyebabkan orang harus menghadapi masalah yang ingin mereka hindari?
4	Apakah tidak ada solusi yang diidentifikasi sebelumnya untuk mengatasi masalah ini?
5	Apakah tidak ada pakar yang diakui untuk masalah ini?
6	Apakah diperlukan pembelajaran

NO	PERTANYAAN
	atau cara baru untuk mengatasi masalah ini?
7	Apakah solusi dimiliki orang yang berada di posisi otoritas maupun seluruh tim?
8	Apakah solusi akan melibatkan perubahan dan ketidaknyamanan serta pengorbanan selanjutnya oleh anggota tim, otoritas dan pemangku kepentingan eksternal?
9	Apakah solusi memerlukan beberapa eksperimen sebelum maju ke implementasi?
10	Apakah solusi membutuhkan waktu dan ketekunan untuk mengubah rutinitas sebelumnya?
11	Apakah solusinya membutuhkan waktu dan ketekunan untuk mengubah rutinitas sebelumnya?
12	Apakah solusi akan membutuhkan keberanian untuk diterapkan karena melibatkan risiko terhadap reputasi atau hubungan?
13	Apakah solusinya membutuhkan pengorbanan yakni kehilangan pekerjaan bagi yang lainnya?
14	Apakah solusi memerlukan kolaborasi antar organisasi lainnya?

Sumber: Bowles (2017)

b. menyesuaikan dengan nilai-nilai yang berlaku di lingkungan TNI AD.

Adaptif artinya mudah menyesuaikan diri dengan keadaan (Doktrin TNI AD Kartika Eka Paksi, 2020). Implementasi penyesuaian nilai-nilai yang berlaku di lingkungan TNI: 1) organisasi TNI AD disusun untuk kepentingan pembinaan yang disesuaikan dengan tuntutan tugas, Iptek dan paradigma yang berkembang di tingkat nasional, regional dan global. 2) pembangunan kekuatan matra darat menggunakan alutsista berbasis teknologi tinggi. Alutsista matra darat harus memiliki kemampuan beradaptasi agar mudah menyesuaikan dengan dinamika perkembangan lingkungan.

Kepemimpinan adaptif tidak hanya dipandang penting, namun juga dianggap sebagai kompetensi yang

diharapkan dimiliki oleh seorang pemimpin. Para ahli mengemukakan pendapatnya tentang kompetensi seperti apa yang diharapkan dari seorang pemimpin adaptif, disajikan pada tabel 4.2.

Tabel 4.2 Kompetensi Yang Diharapkan Dari Kepemimpinan Adaptif

Menurut Ahli	Teori
Burpo (2006)	-Penentu -Menyeimbangkan manusia & teknologi -Menoleransi ambiguitas -Pembelajar yang fokus/cepat -Diberdayakan -Komunikatif -Tim pembangun
Gojocar (2011)	-Toleran terhadap risiko -Agen perubahan -Berpikiran terbuka -Pemikir kritis
Wyszynski	-Pengambil risiko yang diperhitungkan -Menunjukkan kekuatan karakter -Gesit secara mental -Menyadari diri dan situasional
Yukl & Mahsud (2010)	-Kompleks secara kognitif -Cerdas secara sosial dan emosional -Terbuka untuk belajar.

Sumber: Lindsay (2014)

c. Mengubah Perspektif

Kepemimpinan tingkat atas memfasilitasi pengembangan perspektif logika organisasi dan lingkungan secara menyeluruh dimana organisasi beroperasi.

c. Mengembangkan Kebiasaan Perilaku Baru

Dengan memperluas ruang informal dapat meningkatkan fungsi adaptif organisasi sehingga memberi peluang munculnya hal-hal baru dimaksudkan pola pikir dan perilaku baru.

4.2 Praktik Kepemimpinan Adaptif Perspektif Militer di Dunia Internasional.

Dalam praktiknya, beberapa negara memiliki kerangka kerja kepemimpinan dalam konteks militer, antara lain: New Zealand (Selandia Baru), Afrika Selatan dan Indonesia (Lindsay, 2014), sebagai berikut:

a. Selandia Baru

Selandia Baru menyusun Kerangka Kerja Pengembangan Kepemimpinan, terdiri dari: *Develop teams, Develop positif culture, Mission focus, Live the ethos and values, Think Smart and Influence others* (Gambar 4.3a). Setiap elemen dijabarkan terperinci, detail tugas penting kepemimpinan yang mendukung elemen *Think Smart* (Berpikir Cerdas). Contohnya elemen *Think Smart* dijabarkan antara lain: *apply a systems thinking perspective, trial new solutions and ideas, deal with complexity to make decisions, prepare for the future and maintain situational awareness.* (Gambar 4.3b).



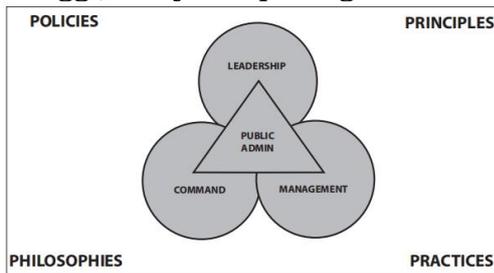
Gambar 4.3a Enam Elemen Kunci



Gambar 4.3b Detail Think Smart

b. Afrika Selatan (South Africa)

Menurut Bester et al. (dalam Lindsay, 2014) menyatakan bahwa paradigma kepemimpinan menghasilkan pandangan kepemimpinan baru yang merupakan perpaduan antara sikap lintas budaya, filosofi dan perilaku unik Afrika. Angkatan Darat Afrika Selatan paradigma baru tersebut dioperasionalkan dalam doktrin tentang kepemimpinan militer, dikenal dengan “South Africa Army Clover Model” (Model Semanggi, disajikan pada gambar 4.4.



Gambar 4.4 Paradigma Baru Kepemimpinan Angkatan Darat Afrika Selatan

Berdasarkan gambar 4.4 tersebut, dapat dijelaskan sebagai berikut:

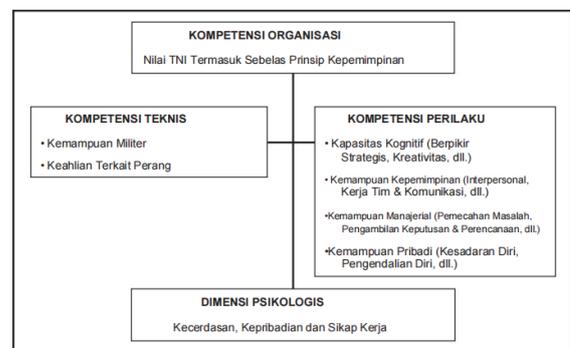
- 1) Administrasi Publik (Public Admin) yakni pedoman preskriptif pemerintah, mencakup pembuatan kebijakan, logistik, keuangan dan kepegawaian dan panduan menyeluruh untuk fungsi kepemimpinan, komando dan manajemen.
- 2) Komando (Command), disebut sebagai “kepala” berkaitan erat dengan lingkungan militer dan memiliki status hukum dan konstitusional.
- 3) Manajemen (Management), disebut juga sebagai “tubuh” menerapkan keterampilan teknis untuk mencapai tujuan sesuai proses yang ditetapkan melalui penggunaan sumber daya yang efisien dan efektif.
- 4) Kepemimpinan (Leadership), disebut juga sebagai “hati” merujuk pada pelepasan potensi seseorang menanggapi pertemuan dengan cara luar biasa.

c. Indonesia

Menurut Hidayat (dalam Lindsay, 2014) Perubahan lingkungan strategis menciptakan jenis ancaman baru dan

meningkatkan kompleksitas peperangan ditandai dengan munculnya bentuk baru perang non-konvensional. Perubahan tersebut mempengaruhi kepemimpinan TNI AD dan mengilhami untuk mengubah TNI AD menjadi “World Class Army” (Tentara Kelas Dunia) di tahun 2024.

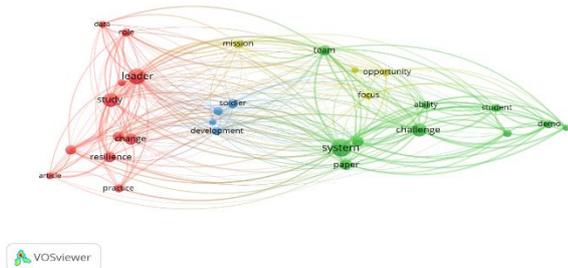
Selain memiliki kemampuan tempur, sesuai Doktrin TNI AD Kartika Eka Paksi, TNI AD juga harus mampu memperkuat kapasitas pembangunan teritorialnya untuk mempersiapkan lingkungan teritorial masa depan. Kemampuan mentransformasikan fungsi pertempuran dan teritorial bergantung pada keberhasilan transformasi fungsi pendukung, seperti: intelijen, operasi dan latihan, personel, logistic, anggaran, hukum, informasi teknologi (IT), dan psikologi terapan. Dinas Psikologi Angkatan Darat (Dispsiad) TNI AD berfungsi sebagai pendukung. Transformasi salah satunya bertujuan menciptakan sistem pendukung yang efektif dan melipatgandakan kemampuan tentara. Maka Dispsiad merumuskan “Transformasi Psikologi 2015-2024”. Dispsiad menyusun doktrin kepemimpinan yang tepat dan adaptif dengan kemajuan terkini sesuai bidangnya. Salah satu contohnya Dispsiad menjalankan sistem penilaian berdasarkan kaidah ilmiah modern, yakni Kerangka Kompetensi Komandan Lapangan, disajikan pada gambar 4.5.



Gambar 4.5 Kerangka Kompetensi Panglima TNI

4.2.1 Study Literature Review Penelitian tentang Kepemimpinan Adaptif

Untuk mengeksplorasi secara mendalam studi tentang kepemimpinan adaptif, penulis mencari referensi artikel publikasi yang diserap dari Scopus dengan kata kunci “adaptif leadership in military” dan menemukan 2.534 artikel sejak tahun 2012 s.d. 2022. Pemetaan tema divisualisasikan menggunakan aplikasi Vos Viewer pada gambar 6.



Gambar 4.6 Hasil Pemetaan Topik “Adaptif Leadership in Military”
Sumber: Data diolah Penulis (2023)

Dari gambar 4.6 menunjukkan keterkaitan antar topik. Dari 2.534 artikel topik “Adaptif Leadership in Military” paling banyak berhubungan dengan kajian: system, leader, study, change, resilience, challenge, team, opportunity, focus, ability, student, soldier, development, article, data, role dan demo. Dari data gambar 4.6 kita memperoleh meta data perkembangan penelitian dan publikasi terkait topik Kepemimpinan Adaptif di dalam konteks militer 20 tahun terakhir. Temuan ini disarankan dapat menjadi referensi/acuan topik yang akan digunakan dalam perumusan kebijakan kerangka konseptual Doktrin Kepemimpinan Adaptif di lingkungan TNI AD.

5. PENUTUP

Dari hasil deskripsi dan pembahasan dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

Pertama, Teori kepemimpinan adaptif sebagian besar mendefinisikan sebagai praktik memobilisasi orang untuk mengatasi masalah dan tantangan yang sulit agar timbul perubahan dalam suatu organisasi.

Kedua, Terdapat 4 (empat) cara menjadi pemimpin TNI AD yang adaptif, antara

lain: (1) mengenali dengan benar tantangan adaptif di sekitar lingkungan mereka; (2) menyesuaikan dengan nilai-nilai yang berlaku di lingkungan mereka; (3) merubah perspektif mereka; dan (4) membiasakan perilaku baru.

Ketiga, Praktik Kepemimpinan Adaptif di Selandia Baru, Afrika Selatan dan Indonesia dirumuskan dalam Kerangka Kerja Kepemimpinan Adaptif.

Keempat, Topik “kepemimpinan adaptif dalam militer” erat kaitannya dengan topik: system, change, soldier dan lain-lain yang diteliti dan dipublikasikan. Data pemetaan topik dapat digunakan sebagai rujukan penyempurnaan kerangka kerja (konsep) pengembangan Doktrin Kepemimpinan Adaptif di lingkungan TNI AD.

DAFTAR PUSTAKA

- Bonadonna.R. (2018). Adaptive Leadership and Warfighter. <https://thestrategybridge.org/the-bridge/2018/1/4/adaptive-leadership-and-the-warfighter> diakses tanggal 21 Mei 2023.
- Bowles, S. V., Feely, M. S. A., Weis, E. J., DiBella, A., Bartone, P. T., & Kimmel, K. (2017). Adaptive Leadership in Military and Government Settings. In S. V. Bowles & P. T. Bartone (Eds.), *Handbook of Military Psychology* (pp. 301–329). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-66192-6_19
- Cojocar, William. (2011). Adaptive Leadership in the Military Decision Making Process. https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview_20120630MC_art007.pdf
- Kementerian Pertahanan RI. (2020). Menhan Prabowo: Pati TNI Punya Tugas Siapkan Prajurit yang Senantiasa Siap. <https://www.kemhan.go.id/2021/11/30/menhan-prabowo-pati-tni->

punya-tugas-siapkan-prajurit-yang-senantiasa-siap.html diakses tanggal 22 Mei 2023.

Lindsay, D.R. (2014). *Adaptive Leadership in the Military Context*. https://www.researchgate.net/profile/Douglas-Lindsay/publication/336955908_ADAPTIVE_LEADERSHIP_IN_THE_MILITARY_CONTEXT/links/5dbc38e9299bf1a47b0a22db/ADAPTIVE-LEADERSHIP-IN-THE-MILITARY-CONTEXT.pdf

Ronald Heifetz, Alexander Grashow, and Marty Linsky. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World* (Boston, MA: Harvard Business Press).

Purwanto, E.A. (2019). *Kebijakan Publik Yang Agile dan Inovatif Dalam Memenangkan Persaingan di Era Vuca (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous)*. Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar Ilmu Kebijakan Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Gadjah Mada tanggal 23 Desember 2019.

UU/Peraturan/Keputusan

Undang-Undang RI Nomor 3 Tahun 2002 tentang Pertahanan Negara.

Keputusan Panglima TNI Nomor Kep/1024/Xii/2020 Tanggal 21 Desember 2020 tentang Doktrin TNI AD Kartika Eka Paksi.

Undang-Undang RI Nomor 34 Tahun 2004 tentang Tentara Nasional Indonesia.