

LAPORAN

PENELITIAN UNGGULAN NASIONAL

**KEPEMIMPINAN DAN SUKSESI DI INDONESIA:
STUDI KOMPARATIF PADA ORGANISASI MILITER DAN SIPIL**



Prof. Dr. Siswanto Masruri, MA.

NIP. 195307271983031005

Dr. Singgih Basuki, MA

**PROGRAM STUDI STUDI AGAMA-AGAMA
FAKULTAS USHULUDDIN DAN PEMIKIRAN ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA
2017**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Tidak ada yang menyangkal bahwa dalam kurun waktu 150 sampai dengan 200 tahun terakhir, umat manusia telah mengalami perubahan luar biasa ketika berhubungan dengan Tuhan, alam, dan sesama manusia. Perubahan luar biasa demikian terjadi karena adanya perkembangan ilmu pengetahuan, tatanan sosial politik, sosial ekonomi, energi, hukum, tata kota, lingkungan hidup, dan lain sebagainya. Menurut Abdullah Saeed, perubahan dahsyat tersebut antara lain terkait dengan globalisasi, migrasi penduduk, kemajauan sains dan teknologi, eksplorasi ruang angkasa, penemuan-penemuan arkeologis, evolusi dan genetika, nano teknologi, pendidikan, dan kemajuan tingkat literasi umat manusia. Di atas semua itu, adalah bertambahnya pemahaman dan kesadaran tentang pentingnya harkat dan martabat manusia (human dignity), perjumpaan yang lebih dekat antarumat beragama (greater interfaith interaction), munculnya konsep negara-bangsa yang berdampak pada kesetaraan dan perlakuan yang sama kepada semua warganegara (equal citizenship), kesetaraan gender dan lain-lain.¹ Perubahan sosial yang dahsyat tersebut berdampak luar biasa dan dapat merubah pola pikir serta pandangan keagamaan (religious world view), termasuk ketika akan memilih pemimpin baru.

Di tengah tantangan global yang demikian, Indonesia sebagai bangsa yang majemuk semestinya memiliki kepemimpinan yang kuat dan mampu menjaga keberlangsungan seperempat milyar manusia di dalamnya untuk tetap menjadi satu bangsa. Namun hingga saat ini, masih dirasakan adanya krisis kepemimpinan. Krisis kepemimpinan di Indonesia dapat terjadi bukan karena tidak ada pemimpin, tetapi 'acuan' dan 'trust' masyarakat terhadap pemimpinnya di berbagai level sedang mengalami degradasi yang menyedihkan. Krisis demikian terjadi bukan

¹M. Amin Abdullah, "Agama, Ilmu, dan Budaya, Paradigma Integrasi-Interkoneksi Keilmuan, Yogyakarta: AIPI, 2013, 34, dikutip dari Abdullah Saeed, *Interpreting the Qur'an: Towards A Cotemporary Approach*, New York: Routledge, 2006, 2.

karena tidak ada calon pemimpin yang berkualitas, tetapi, karena hampir semua institusi (negara, sosial politik, agama, dan intelektual-pendidikan) tidak sedini mungkin menyiapkan calon pemimpin berikutnya. Dengan kata lain, suksesi sebagai salah satu bagian penting dalam kepemimpinan, masih kurang mendapat perhatian.

John C. Maxwell, seorang pakar leadership, pernah mengatakan bahwa pergantian kepemimpinan (suksesi) merupakan nilai utama dan terakhir seorang pemimpin dalam mengukur keberhasilannya selama memimpin. Dari sekian karakteristik kepemimpinan, yang terpenting adalah suksesi.² Sesukses apapun seseorang dalam memimpin, jika tidak sukses dalam suksesi, maka kesuksesannya mansukh atau tertolak dengan sendirinya. Dalam kaitan ini, terdapat kisah klasik tentang seorang berusia lanjut yang sedang menanam pohon Zaitun. Kisah ini menggambarkan betapa pentingnya sebuah suksesi bagi generasi yang akan datang, karena, sebentar lagi orang tua itu diperkirakan akan meninggal dunia. Oleh karena itu, orang tua tersebut diingatkan oleh seorang raja bernama Anu Syirwan yang mengatakan: "Wahai orang tua, sekarang ini bukan waktu anda lagi menanam pohon Zaitun karena pohon ini tumbuh dan berbuah lambat, sementara, anda sekarang telah berusia lanjut". Orang tua itu kemudian menjawab: "Wahai raja, telah banyak orang yang menanam pohon sebelum kita dan kita dapat memakannya. Maka, kami, sekarang ini juga menanam-nya agar orang-orang sesudah kita dapat memakannya".³ Kisah ini betul-betul menunjukkan betapa besar tanggung jawab orang tua tersebut akan alih generasi dan masa depan generasi sesudahnya. Dengan demikian, seorang pemimpin harus memiliki cara terbaik dalam hal alih kepemimpinan (suksesi) ini.

Suksesi juga merupakan bentuk kepedulian sebuah era peradaban untuk era berikutnya dengan dilandasi semangat humanitarisme. Perspektif Humanitarisme telah mengambil pandangan jangka panjang mengenai kesejahteraan manusia. Hal ini karena salah satu dimensinya adalah solidaritas

²John C. Maxwell, *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*, Nashville, Dallas: Thomas Nelson, 1994, 2007, 17

³"Kisra wa al-Fallah al-Shaikh" dalam Abdul Fattah Sabri dan 'Ali 'Umar, *Al-Qira'ah al-Rashidah*, al-Juz al-Tsalits, Mesir: Dar al-Ma'arif, t.th., 13-14.

terhadap generasi yang akan datang, disamping, tentunya, solidaritas dalam satu generasi. Terkait dengan hal ini Soedjatmoko pernah menyatakan:

Tanggung jawab kita yang pertama terhadap keturunan kita adalah untuk menjamin agar mereka memiliki masa depan dengan cara menghindari perang yang membawa kehancuran. Tanggung jawab kita kedua adalah untuk menjamin agar mereka mewarisi bumi yang kemampuan produktifnya telah turun secara besar-besaran tanpa kemungkinan diperbaiki lagi. Tanggung jawab kita ketiga adalah untuk tidak menghilangkan kesempatan bagi keturunan kita mempelajari apa yang tidak diketahui seperti nilai dari spesies-spesies yang tampak bagi kita tidak berguna.⁴

Dengan demikian, suksesi merupakan cerminan rasa kemanusiaan yang luhur. Jika seorang pemimpin menaruh perhatian serius terhadap suksesi, maka ia termasuk pemimpin yang memiliki rasa kemanusiaan yang tinggi.

Disamping itu, menurut Kouzes Posner, pemimpin di masa kini dihadapkan pada tantangan baru yang mungkin tidak pernah dihadapi pemimpin di era-era sebelumnya. Yakni tantang peradaban digital dan cyber dimana perubahan terjadi begitu cepat dan menyebar begitu masif. Oleh karena itu pemimpin harus berorientasi ke masa depan.⁵ Terkait hal ini, kepemimpinan yang paripurna mensyaratkan adanya suksesi dan kaderisasi dalam agenda kepemimpinannya. Pemimpin perlu memastikan bahwa generasi kepemimpinan berikutnya sudah siap dengan dunia yang lebih kompetitif. Intinya, tantangan zaman menuntut suksesi dilakukan dengan penuh persiapan.

Lantas bagaimana suksesi dilakukan? Cara suksesi tentu bervariasi mengingat ada banyak corak kepemimpinan. Dalam konteks Indonesia, setidaknya terdapat tiga jenis lembaga dengan corak kepemimpinan yang berbeda. Yaitu lembaga militer, lembaga sipil, dan lembaga keagamaan. Masing-masing jenis lembaga tersebut memiliki karakter kepemimpinan yang khas. Antara lembaga militer, lembaga sipil, dan lembaga keagamaan diyakini memiliki tipe karakter kepemimpinan yang berbeda, demikian pula cara mereka melakukan alih kepemimpinan atau suksesi.

⁴Kathleen Newland dan Kemala Chandrakirana Soedjatmoko (penyunting), *Humanitarianisme*. 253

⁵Kouzes Posner, *The Leadership Challenge*, terj. Revyani Sjahrial, edisi ketiga, (Jakarta: Erlangga, 2004), 118

Maka kemudian, bagaimana jenis kepemimpinan nasional yang perlu diunggulkan untuk konteks Indonesia masa depan? Hal ini penting mengingat Indonesia telah sekian kali memiliki karakter kepemimpinan yang berubah-ubah. Kepemimpinan berkarakter sentralistik sempat mendominasi Indonesia pada pemerintahan Orde Baru. Kemudian kepemimpinan yang lebih kolegial dan kerap mewacanakan desentralisasi bahkan privatisasi juga muncul sejak era Reformasi. Kemudian saat ini warga Indonesia juga banyak yang kembali mewacanakan konsep kepemimpinan berbasis agama baik melalui partai-partai politik agamis maupun melalui gerakan organisasi masyarakat agamis. Sekedar contoh maraknya tuntutan penegakan khilafah dan syariah, serta menguatnya sentiment politik-keagamaan dalam gerakan 212.

Dengan mempertimbangkan tantangan global yang semakin besar, rumah tangga bangsa yang semakin sarat beban, dan ambisi nasional untuk mampu berbicara lantang di kancah dunia, maka kepemimpinan yang kuat, manusiawi, dan bervisi global perlu dihadirkan. Hal tersebut membutuhkan konsep *leadership* yang matang serta mekanisme suksesi yang tertata. Sehubungan dengan hal tersebut, riset ini akan dilakukan.

B. Rumusan Masalah

Beberapa permasalahan yang akan dijawab oleh penelitian ini adalah:

1. Bagaimana efektifitas kepemimpinan di Indonesia pada organisasi militer dan sipil keagamaan?
2. Bagaimana suksesi dilakukan pada pada pada organisasi militer dan sipil keagamaan?
3. Model kepemimpinan dan suksesi bagaimanakah yang tepat untuk dikembangkan di Indonesia?

C. Tujuan

Riset ini bertujuan untuk:

1. Menilai, membandingkan, dan mengevaluasi efektifitas kepemimpinan yang berjalan di Indonesia, terutama dibatasi pada organisasi militer dan sipil keagamaan.

2. Menilai, membandingkan, dan mengevaluasi suksesi atau peralihan wewenang pada organisasi militer dan sipil keagamaan yang meliputi visi, mekanisme, dan hasil dari suksesi tersebut.
3. Merumuskan sebuah model kepemimpinan dan suksesi yang tepat untuk konteks nation-state Indonesia untuk zaman kini dan masa yang akan datang (*near future*).

D. Manfaat

Penelitian ini akan memberikan manfaat:

1. Memberikan evaluasi dan masukan kepada individu maupun institusi, baik pemerintah maupun swasta, terutama pada organisasi militer dan sipil keagamaan dalam hal efektifitas kepemimpinan mereka selama ini dan dalam hal suksesi yang mereka laksanakan.
2. Memberikan model kepemimpinan dan suksesi yang ideal dan kontekstual untuk diterapkan di Indonesia pada masa kini dan masa yang akan datang.

E. Tinjauan Pustaka

Penelitian tentang kepemimpinan nasional pernah dilakukan oleh Hendrix Chrisharyanto, dkk. dengan judul "Konsep Pemimpin Nasional yang Baik: Survey pada Masyarakat Jakarta".⁶ Penelitian bercorak kuantitatif hanya melakukan survey terhadap 443 responden masyarakat Jakarta. hasilnya ditemukan beberapa karakter pemimpin yang diharapkan masyarakat. Simpulan dari penelitian tersebut adalah kecenderungan masyarakat Jakarta untuk mengutamakan pemimpin berkarakter emosional dan spiritual daripada kognitif-rasional. Penelitian tersebut tentu berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan ini. Penelitian ini akan mengarah pada komparasi model kepemimpinan dan pembuatan model baru yang dipandang lebih efektif bagi kepemimpinan nasional.

Penelitian tentang model kepemimpinan juga pernah dilakukan oleh Susilo Toto Raharjo dan Durrotun Nafisah. Model kepemimpinan dalam penelitian Raharjo dan Nafisah diistilahkan dengan Gaya Kepemimpinan. Meskipun

⁶Hendrix Chrisharyanto, Tia Rahmania, Fatchiah E. Kertamuda, "Konsep Pemimpin Nasional yang Baik: Survey pada Masyarakat Jakarta" Jurnal Sosio-Humaniora. Volume 5 No. 1, Mei 2014. Hlm. 23-43

penelitian tersebut juga merupakan studi komparasi, namun yang lembaga yang dibandingkan sama-sama lembaga pemerintah yaitu Departemen Agama Kota Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang.⁷ Penelitian tersebut berbeda dengan penelitian yang akan peneliti lakukan dimana subyek yang dibandingkan dari tiga jenis kepemimpinan yang berbeda yaitu militer, sipil, dan keagamaan.

Penelitian lain tentang kepemimpinan nasional dilakukan oleh M. Nur Alamsyah. Penelitian tersebut menekankan pentingnya penerapan nilai-nilai filosofis kebangsaan dalam kepemimpinan nasional. Nilai yang dimaksud adalah nilai yang diambil dari filosofi Pancasila.⁸ Dengan demikian penelitian tersebut kurang menawarkan paradigma baru di luar interpretasi terhadap nilai-nilai Pancasila. Penelitian yang akan dilaksanakan oleh peneliti lebih berupaya membangun model, bukan sekedar menerapkan nilai-nilai yang sudah ada, namun secara kreatif menemukan nilai-nilai kepemimpinan yang inovatif bagi pengembangan konsep kepemimpinan nasional.

F. Kerangka Teori

Untuk mengukur efektifitas sebuah kepemimpinan, penelitian ini akan menggunakan skala yang variabel dan indikatornya diturunkan dari teori John. C. Maxwell dalam *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*. Keduapuluhsatu variabel tersebut adalah: 1) Law of the Leadership Ability Determines (LID), 2) Law of Influence, 3) Law of Process, 4) Law of Navigation, 5) Law of E.F. Hutton – leader speaks & people listen, 6) Law of Solid Ground, 7) Law of Respect, 8) Law of Intuition, 9) Law of Magnetism, 10) Law of Connection, 11) Law of Inner Circle, 12) Law of Empowerment, 13) Law of Reproduction, 14) Law of Buy-In, 15) Law of Victory, 16) Law of the Big Mo / Momentum, 17) Law of Priorities, 18) Law of Sacrifice, 19) Law of Timing, 20) Law of Explosive Growth, 21) Law of Legacy.⁹

⁷ Susilo Toto Raharjo dan Durrotun Nafisah, "Analisis Pengaruh gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Karyawan: Studi empiris pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang" *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*, Volume 3. No. 2, Juli 2006, hlm. 69-80.

⁸ M. Nur Almsyah, "Eksistensi Nilai-nilai Kebangsaan dalam Kepemimpinan Nasional", *Jurnal Academica FISIP UNTAD*, vol 1, tahun 2009, hlm. 16-34

⁹John C. Maxwell, *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*, Nashville, Dallas: Thomas Nelson, 1994, 2007, 3-6

John C. Maxwell memulai pandangannya dengan mengatakan bahwa setiap pemimpin di level mana pun harus memiliki kemampuan yang terukur berdasarkan kekuatan, pengalaman, bakat, kriteria, dasar, dan ajar, selain - sudah barang tentu - syarat-syarat yang harus terpenuhi lainnya. Memperkuat pendapat ini, Jim John mengatakan bahwa: "*the challenge of leadership is to be strong, but not rude, be kind, but not weak, be bold, but not bully, be thoughtful, but not lazy, be humble, but not timid, be proud, but not arrogant, have humor, but without folly*".

Dengan kemampuan di atas, dalam menjalankan misi kepemimpinannya, seseorang harus memiliki pengaruh, karena, tanpa pengaruh, seorang pemimpin tidak akan dipercaya masyarakatnya.¹⁰ Lebih dari itu, guna mendapatkan pengaruh tersebut, kepemimpinan seseorang tidak akan berproses dalam satu-dua hari, tetapi berjalan dan berkembang setiap hari dan membutuhkan waktu yang panjang. Kepemimpinan yang berhasil memang tidak *given*, tetapi *by process*. Dalam memimpin, seseorang tidak saja sebagai pengemudi sebuah kapal (navigator), tetapi, pemimpin harus mampu menjadi pengendali (mengendalikan) keseluruhan isi kapal yang dipimpinnya. Bahkan, pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memiliki nilai tambah dalam melayani orang lain. Dalam konteks ini, pemimpin lembaga atau organisasi apa pun, harus dapat menunjukkan nilai tambahnya selama memimpin (yang biasa terjadi: berjalan rutin).¹¹ Kepercayaan juga merupakan fondasi kepemimpinan yang penting. Kepercayaan (*trust*) dalam berbagai institusi akhir-akhir ini telah mengalami degradasi meski pemimpin itu dipilih secara demokratis.¹² Tanpa kepercayaan, seorang pemimpin akan menemui kesulitan dalam meraih pengaruh yang dibutuhkan agar berhasil dalam kepemimpinannya. Masyarakat biasanya mengikuti pemimpin mereka lebih kuat dan lebih besar daripada mengikuti diri mereka sendiri. Penghargaan masyarakat kepada seorang pemimpin biasanya cukup tinggi. Oleh karena itu, keteladanan pemimpin menjadi perhatian masyarakat secara keseluruhan. Sebagai pemimpin lembaga

¹⁰Andrew J DuBrrin, *The Complete Ideal's Guides*, 83.

¹¹*Ibid.*, 181.

¹²Kepercayaan merupakan hal penting bagi kepemimpinan yang efektif, terlebih lagi bagi kepemimpinan institusi pendidikan di mana kekuasaan terdistribusi dan mutu akademik sangat bergantung pada kinerja tenaga pengajar (gurunya).

tertentu, pemimpin tersebut harus mengedepankan keteladanan dalam semua aspek kehidupannya sehingga penghargaan dari masyarakat luas akan datang dengan sendirinya.¹³

Di samping itu, seorang pemimpin biasanya menilai sesuatu didasarkan atas *bias* tertentu. Bagi mereka yang telah memiliki pengalaman memimpin, secara intuitif pasti memahami lobang-lobang positif dan negatif dalam memimpin. Karena itu, kadang-kadang muncul *bias* dari sang pemimpin. Praktis di hampir semua kasus terdapat banyak kesempatan untuk menerima masukan dari berbagai pihak yang akan dilayani atau dipimpin oleh pemimpin yang ditunjuk. Akan tetapi, proses di mana pemimpin tersebut diangkat (dipilih atau ditunjuk) tidak sepenting daripada memastikan bahwa bagaimana pun cara pemimpin tersebut diangkat (dipilih atau ditunjuk), ia adalah seseorang yang cocok untuk budaya dan institusi yang akan dipimpin. Seorang pemimpin yang efektif untuk suatu jenis institusi tertentu tidak serta merta menjadikannya efektif untuk jenis institusi yang lain. Suatu hal yang wajib bagi setiap calon pemimpin atau pemimpin baru adalah mengenali budaya dan tradisi tersendiri dengan mendefinisikan sendiri institusi yang akan dipimpin.¹⁴

Pemimpin yang suportif (mendapat dukungan kuat dari masyarakat) biasanya mengambil waktu untuk mempelajari dan memahami misi dan tradisi institusinya sehingga mereka dapat melakukan perbaikan dan perubahan bila diperlukan. Meskipun kehati-hatian dilakukan dalam memilih pemimpin yang paling pantas untuk membantu sebuah lembaga dalam mencapai aspirasinya, tidak ada jaminan bahwa orang tersebut akan selalu berhasil. Bahkan di Amerika Serikat sendiri, penunjukan seorang pemimpin dapat diperbaharui atau – jika perlu – diberhentikan. Oleh karena itu, siapa anda adalah siapa yang menjadi daya tarik anda”. Pemimpin harus memiliki daya tarik¹⁵ sehingga masyarakat yang dipimpin

¹³Pemimpin yang suportif harus membangun hubungan individual yang kuat dengan kelompok konstituen. Mereka dianggap sebagai advokat yang kuat bagi institusi mereka. Keterampilan mendengarkan aktif yang penting untuk membangun hubungan individual yang kuat juga berlaku untuk membangun kepercayaan dengan kelompok konstituen, baik itu komite kecil atau lainnya. Lihat, Cangemi, Kowalski Miller & Holloper, 2005.

¹⁴John C. Maxwell, *The 21 Irrefutable20*.

¹⁵*Ibid.*

juga akan tertarik dengannya. Ketertarikan masyarakat terhadap pemimpinnya bukan semata-mata karena retorikanya (sekarang: pencitraan melalui media), tetapi, karena kemampuan, keikhlasan, kekuatan, kejujuran, pengalaman, dan wibawanya.

Pemimpin biasanya mampu menyentuh hati masyarakat yang akan dipimpin sebelum kekuatan dirinya kelihatan. Artinya, seorang pemimpin, sebelum menjadi pemimpin, sudah harus memiliki investasi kemitraan dengan masyarakat luas, baik kecil maupun besar. Potensi pemimpin ditentukan orang-orang terdekatnya. Dalam memimpin sebuah lembaga, seorang pemimpin tentu memiliki orang-orang dekatnya, baik sebagai pembisik positif maupun negatif. Dalam kenyataan, karena dia banyak tidak tahu niat dan kecenderungan orang-orang dekatnya, maka, jika ada masukan dari orang-orang tertentu, dia tidak bisa maksimal melakukan klarifikasi terlebih dahulu, tetapi kadang-kadang langsung mengambil kesimpulan. Sebenarnya hanya pemimpin yang merasa aman yang dapat memberi kekuatan kepada yang lain. Memang banyak pemimpin yang senang dengan *one man show* atau *single fighter*. Misalnya, jika ada undangan, maka, pemimpin itu sendiri yang menghadirinya. Dia tidak berpikir bahwa pada suatu saat, kepemimpinannya akan berhenti. Berangkat dari tesis ini, seorang pemimpin tidak boleh maju sendirian. Dia harus memberdayakan anak buahnya dan membikin kader-kader berikutnya. Dalam konteks ini, masih banyak pemimpin yang kurang memberdayakan SDM di bawahnya secara maksimal dan terprogram. Bahkan, dalam beberapa hal, justru melakukan ancaman dan abai terhadap SDM sekitarnya.¹⁶

Dalam hal kepemimpinan, masyarakat juga harus melakukan sesuatu karena telah melihat (memotret) pemimpinnya. Karena pemimpin itu selalu dilihat

¹⁶Pemimpin suportif mempraktekkan keterampilan mendengarkan aktif, baik ketika berinteraksi dengan tenaga pengajar (guru) maupun dengan keseluruhan anggota lembaga pendidikan. Pemimpin suportif tidak boleh terganggu oleh prioritas kepentingannya sendiri. Mereka dipilih atau ditunjuk untuk menduduki jabatan kepemimpinan karena mereka dianggap pantas untuk mewakili kepentingan lembaga dan memperjuangkan tenaga pengajar (guru). Keterampilan berkomunikasi secara reseptif dan aktif yang memfasilitasi hubungan antarpribadi, juga berkontribusi terhadap keefektifan kepemimpinan dalam hal mendorong kondisi institusional dan finansial yang dibutuhkan oleh tenaga pengajar (guru) untuk mampu menjadi produsen dan penghantar ilmu pengetahuan. Lihat, Andrew J DuBrrin, *The Complete Ideal's Guides* ..., 219.

masyarakat yang dipimpinnya, maka, pemimpin harus menunjukkan "potret diri"-nya secara prima. Setiap tingkah laku, *solah-bowo* dan *muna-muni* harus mengemuka secara prima dan terbaik. Pemimpin memang harus tampil beda dari masyarakat yang dipimpinnya. Sebagai bukti, seorang pemimpin kadang-kadang kurang menunjukkan potret dirinya dan kurang peduli dengan berbagai *event*, baik nasional maupun internasional. Masyarakat biasanya melihat pemimpinnya lebih dahulu, baru kemudian melihat visinya.

Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang tidak berjalan sendiri dalam menjalankan kepemimpinannya. Pemimpin, terutama untuk hal-hal yang strategis dan taktis, harus memimpin masyarakatnya secara kolaboratif dan koordinatif. Ketika berkoordinasi, maka, seorang pemimpin dapat melakukan komunikasi secara intens. Maxwell, di awal tulisannya, pernah mengatakan bahwa *communication makes the complex simple* (komunikasi dapat menjadikan yang ruwet mudah dan sederhana). Dengan demikian, seruwet apa pun dalam menjalankan kepemimpinannya, maka, jika ada komunikasi yang baik, hal-hal yang ruwet dapat dicarikan jalan keluarnya. Sekali lagi, sebagai pejuang misi institusi, seorang pemimpin yang efektif harus bergantung pada keterampilan berkomunikasi yang efektif.¹⁷ Brian Tracy pernah menegaskan bahwa "*leaders think and talk about the solutions, and followers think and talk about the problems*".

Pada dasarnya, pemimpin suportif adalah komunikator yang efektif.¹⁸ Mereka memiliki keterampilan mendengarkan, yang mampu mendorong terbangunnya hubungan antarpribadi berdasarkan kepercayaan dan saling menghormati. Mendengarkan aktif didefinisikan sebagai serangkaian keterampilan berdasarkan filsafat hubungan, filsafat humanistik yang dirancang untuk secara efektif mengkomunikasikan pemahaman, empati, dan sikap positif yang tidak kondisional dalam konteks kultural yang sesuai. Apabila digunakan dengan tepat,

¹⁷Seorang pemimpin akademik misalnya adalah seseorang yang menciptakan kondisi antarpribadi, kelembagaan, dan keuangan bagi tenaga pengajar (guru) untuk menjadi pencipta dan penghantar ilmu pengetahuan. Karakteristik kepemimpinan yang diperlukan untuk mendukung kondisi tersebut adalah: (1) komunikasi efektif; (2) pejuang misi-misi institusi; (3) pelayan sumber daya yang bertanggungjawab.

¹⁸Andrew J DuBrrin, *The Complete Ideal's Guides*, 55.

mendengar-kan aktifkan memperkuat hubungan pribadi, mengurangi kesalahpahaman dan konflik, dan mendorong kolaborasi.¹⁹

Mendengarkan aktif mengharuskan seorang pemimpin untuk menggunakan respon-respon fasilitatif seperti memparafrasekan dan mengklarifikasi pernyataan, refleksi isi dan perasaan, dan menyimpulkan pernyataan untuk menunjukkan adanya ketertarikan yang mendalam serta pemahaman akan niat dan perasaan si pembicara. Meskipun pada akhirnya keputusan yang dibuat oleh administrator akademik tidak sejalan dengan permintaan tenaga pengajar (guru), penting untuk memastikan bahwa yang membuat permintaan merasa dirinya telah didengarkan dan diperlakukan secara terhormat. Apabila kondisi ini tercapai, maka, kepercayaan antara seorang pemimpin yang suportif dengan konstituennya akan tumbuh. Meskipun pemimpin sebuah organisasi dapat memiliki kewenangan yang diberikan kepadanya oleh suatu badan pengatur, seorang pemimpin yang sukses jarang menggunakan kewenangan tersebut dan oleh karena itu bergantung pada pengaruh otoritas untuk mencapai tujuan lembaga.²⁰

Pemimpin selalu menemukan jalan agar anak buahnya dapat meraih kemenangan. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang selalu memberi arah dan jalan menuju kemenangan bagi masyarakat yang dipimpinnya, karena, hidup ini adalah *parade kemenangan, bukan parade kekalahan*. Dalam konteks ini, memang ada beberapa kemenangan yang diraih oleh sebuah lembaga meski itu semua karena inisiasi mereka sendiri. Karena, lembaga yang hebat memang dibangun oleh para pemimpin yang visioner, yang mendukung diciptakannya dan/atau dipertahankannya tradisi keunggulan dalam bidang tertentu, yang ingin menjadi bagian dari tradisi tersebut dan mendukung mereka untuk mencapai tingkatan mutu teratas.²¹

Momentum adalah sahabat terbaik seorang pemimpin. Kesempatan tidak akan datang dua kali. Di saat memimpin, seorang pemimpin harus memanfaatkan momentum yang ada. Begitu momentum itu hilang, maka, pemimpin itu sekaligus melakukan investasi kegagalan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus

¹⁹Roger & Farson, 1979.

²⁰Gerardo M. Gonzales, HELM.

²¹John C. Maxwell, *The 21 Irrefutable22*.

menyadari prioritas aksinya. Ketika memimpin sebuah lembaga tentu banyak yang harus dipikirkan dan direncanakan. Program A mungkin penting bagi kelompok tertentu, tetapi, menjadi tidak penting bagi kelompok yang lain. Dengan begitu, prioritas menuju kualitas kegiatan sebuah lembaga harus menjadi perhatian seorang pemimpin. Apabila atas usaha bersama, mutu SDMnya meningkat, maka, mutu lembaganya juga meningkat. Apabila mutu SDMnya menurun, maka, lembaganya juga akan menurun.²²

Dalam memanfaatkan momentum di atas, seorang pemimpin juga harus berpikir tentang pengorbanan. Pengorbanan harus selalu dikobarkan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin memang harus berani berkorban, bukan saja tenaga, waktu, dan hartanya, tetapi, jika perlu adalah nyawanya. Pemimpin yang hanya mencari keuntungan duniawi biasanya tidak akan lama dipercaya memimpin sebuah institusi. Untuk dapat melayani dan menjadi pejuang misi institusi, salah satu kriteria pemimpin terpenting adalah keserasian antara gaya kepemimpinan yang dianut oleh pemimpin dengan kebutuhan lembaganya. Apabila terdapat kecocokan, seorang pemimpin dapat membantu mencapai tujuan lembaga dan berkontribusi terhadap kemajuan misi institusi. Ketika tidak, waktu dan talenta yang dibutuhkan untuk memajukan misi institusi terbuang untuk mencoba meresolusi konflik dan menangani situasi yang didorong oleh keuntungan pribadi dan bukan untuk kebaikan bersama. Dan apabila misi berubah, sebagaimana halnya dalam beberapa lembaga di Indonesia, seorang pemimpin juga harus menjadi mediator kultural yang efektif.²³

Memimpin adalah sama pentingnya dengan saat-saat (waktu) mengerjakan apa dan akan menuju ke mana. Dalam pepatah Arab dikatakan, *al-waqt atsmanu min al-dzahab* dan dalam pepatah Inggris disebutkan bahwa *time is money*. Pemimpin yang futuristik, dengan demikian, adalah pemimpin yang tidak menyia-nyaiakan waktu. Waktu terus berlalu dan waktu tidak boleh diganggu. Pemimpin harus mengetahui nilai-nilai dan tradisi yang mengkarakterisasi institusi mereka dan berupaya untuk membangun berdasarkan tradisi untuk mencapai tingkatan

²²Lombard, 2012; Gonzales, 7.

²³John C. Maxwell, *The 21 Irrefutable24*.

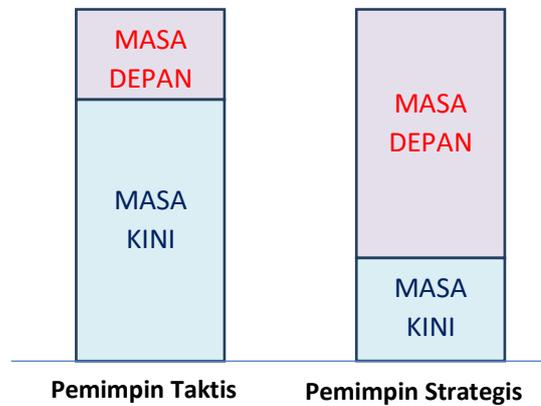
mutu yang lebih tinggi lagi. Baik dipilih maupun ditunjuk, bahkan ketika seorang pemimpin dipilih dari dalam institusinya dan dengan demikian telah mengenali budaya dan tradisi institusi tersebut, ia harus mengambil waktu untuk berinteraksi dengan anggota-anggota kunci dari beberapa SDM, meninjau kembali dokumen-dokumen bersejarah, menghadiri acara dan upacara, dan juga mempelajari budaya yang melahirkan harapan-harapan kepemimpinannya.

Dalam memimpin sebuah institusi, paradigma pemikiran seorang pemimpin harus berkembang secara *evolusioner*, tetapi, kalau pengembangan kegiatan dan fisik, yang dapat segera dibaca orang, harus bersifat *revolusioner*. Persoalannya memang tergantung pada tim dan dana yang tersedia. Jika adagium "orang untuk organisasi", maka, orang-orang tersebut harus menopang dan mencarikan dana untuk organisasi, bukan "organisasi mencarikan dana dan memberikan fasilitas untuk orang per orang". Akhirnya, nilai utama dan terpenting seorang pemimpin akan diukur dari keberhasilannya dalam suksesi.²⁴ Dari sekian banyak ciri khas dan perspektif Maxwell, yang terpenting adalah soal suksesi dalam kepemimpinan. Sesukses apa pun, sebagaimana disinggung di muka, jika seseorang itu memimpin dan tidak sukses dalam suksesi, maka, yang lain-lainnya akan *mansukh* dengan sendirinya.

Adapun terkait dengan visi kepemimpinan terhadap suksesi, penelitian ini akan menggunakan kerangka pikir Kouzes Posner. Menurut Posner, dalam hal orientasi terhadap waktu, seorang pemimpin dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu Pemimpin Taktis dan Pemimpin Strategis. Tipe pertama lebih mengutamakan orientasi masa kini dan kurang mementingkan orientasi masa depan. Sedangkan tipe kedua lebih mementingkan pencapaian di masa depan. Untuk lebih jelasnya digambarkan sebagai berikut:

²⁴*Ibid.*,26.

Gambar. 1
Bauran Orientasi Masa Kini – Masa Depan
menurut Kouzes Posner



Sumber: Kouzes Posner, *The Leadership Challenge*²⁵

Dua kutup tersebut menjadi semacam *thesa* dan *antithesa*, maka *sinthesa* yang mungkin terjadi adalah adanya tipe pemimpin yang berimbang. Tipe ketiga ini akan diistilahkan dengan Pemimpin Transformatif.

G. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif. Namun akan dikuatkan dengan metode kuantitatif. Oleh karena itu penelitian ini juga dapat disebut sebagai Penelitian Mixed Method. Menurut Tashakkori dan Teddlie, secara ringkas, *mixed method* merupakan metode yang memadukan penggunaan metode kuantitatif dan kualitatif.²⁶ Menurut Greene dkk., *mixed method* biasa digunakan untuk riset yang bertujuan triangulasi atau mencari penyatuan hasil,

²⁵Kouzes Posner, *The Leadership Challenge*, terj. Revyani Sjahrial, edisi ketiga, (Jakarta: Erlangga, 2004), 136

²⁶Abbas Tashakkori dan Charles Teddlie, *Mixed Methodology: Mengombinasikan Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*, terj. Budi Puspa Priadi, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010).

dan riset yang bertujuan pengembangan manakala hasil metode pertama menginformasikan perlunya penggunaan metode kedua.²⁷

Karena penelitian ini menempuh tahapan-tahapan yang meniscayakan penggunaan gabungan metode, maka peneliti memilih jenis penelitian *mixed method*. Dilihat dari porsi metode yang digunakan, mengacu pada Tashakkori dan Teddlie, penelitian ini akan menggunakan desain KUAL+KUAN, yaitu porsi kualitatif lebih besar daripada kuantitatif. Sedangkan dari aspek urutan pelaksanaannya, penelitian ini akan menggunakan desain KUAN/KUAL, di mana proses kuantitatif dilaksanakan lebih awal baru kemudian diikuti dengan kualitatif.²⁸

2. Subyek Penelitian/Sumber Data

Penelitian ini akan melibatkan lembaga dan personalia dalam tiga sektor kepemimpinan, yaitu kepemimpinan militer, sipil, dan agama di Indonesia terutama di tingkat pusat (Jakarta). Pada kepemimpinan militer subyek penelitiannya adalah unsur TNI dan POLRI. Sedangkan pada kepemimpinan sipil, subyek penelitian adalah beberapa Organisasi Massa, Organisasi Sosial, Organisasi Politik (termasuk Partai Politik). Adapun di sektor keagamaan subyeknya akan dipilih dari organisasi keagamaan Islam sebagai agama dengan jumlah pemeluk terbesar di Indonesia, misalnya beberapa pesantren di Jawa Timur.

3. Metode Pengumpulan Data

Sebagai sebuah penelitian dengan metode campuran (*mixed method*), penelitian ini akan mengkombinasikan berbagai metode pengumpulan data yang meliputi kuesioner (skala), *focused group discussion* (FGD), wawancara (*interview*), observasi, dan dokumentasi. Riset pendahuluan untuk pengukuran akan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data. Kuesioner digunakan untuk mengukur: kualitas kepemimpinan, dan orientasi terhadap masa depan termasuk level perhatian terhadap generasi penerus kepemimpinan (suksesi). Oleh karena itu, penelitian kuantitatif ini akan menggunakan skala

²⁷ J.C. Greene, *et.al.*, "Toward a Conceptual Framework for Mixed-Method Evaluation Designs". *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11, 1989, hlm. 255-274.

²⁸ Abbas Tashakkori dan Charles Teddlie, *Mixed Methodology*, 74-75

yang indikatornya diturunkan dari teori John C. Maxwell serta teori-teori lain yang mendukung.

Setelah data kuantitatif dikumpulkan dan dianalisis secara statistik, maka data tersebut diperiksa ulang dengan metode kualitatif. Beberapa temuan yang menonjol juga akan dialami. Untuk itu perlu digunakan metode pengumpulan data yang lebih berorientasi pada *content analysis*, yaitu terutama metode interview. Metode lain untuk pengumpulan data seperti FGD, Observasi, dan Dokumentasi tentunya juga tidak kalah penting dan akan digunakan untuk memperkaya data penelitian.

4. Metode Analisis Data

Dalam mixed method dikenal model analisis data yang disebut Analisis Paralel Campuran. Menurut Tashakkori dan Teddlie, Analisis Paralel Campuran data kuantitatif dan kualitatif banyak digunakan dalam kajian perilaku sosial.²⁹ Dalam model analisis ini, data kuantitatif diolah dengan statistik sedangkan data hasil wawancara dan pengamatan diolah dengan *content analysis*. Masih menurut Tashakkori dan Teddlie, dalam penelitian yang bersifat *survey* selalu ada kombinasi pilihan tanggapan dalam bentuk dua opsi, terbuka dan tertutup. Tanggapan tertutup dianalisis secara statistik sedangkan tanggapan terbuka dianalisis secara *content*. Hal tersebut sejalan dengan rencana penelitian ini dimana kuesioner pada tahap riset pendahuluan akan disusun semi terbuka. Adapun analisis yang akan digunakan dalam riset ini juga menerapkan analisis statistik kemudian dikuatkan dengan *content analysis*.

²⁹Abbas Tashakkori dan Charles Teddlie, *Mixed Methodology...*, hlm. 211

BAB II

KEPEMIMPINAN DAN SUKSESI PADA ORGANISASI MILITER

A. Militer Indonesia

Di berbagai negara, Angkatan Bersenjata pada umumnya memiliki empat unsur utama, yaitu *human resources*, doktrin militer, sistem persenjataan, dan organisasi militer. Keempat unsur tersebut memiliki urgensi yang sama sehingga harus dijamin keberlangsungannya. Untuk mengelola keempat unsur tersebut diperlukan jenis kepemimpinan khusus, yaitu kepemimpinan militer. Sebelum lebih jauh dibahas tentang kepemimpinan militer, terlebih dahulu akan dibahas keempat unsure tersebut dalam konteks militer di Indonesia.

Pertama, terkait *human resources*, militer Indonesia memiliki sumber daya manusia yang semakin meningkat baik dari aspek kemampuan fisik maupun pendidikan. Dari sisi jumlah sumber daya manusia yang dimiliki, Indonesia sebetulnya masih kalah dengan negara-negara lain yang memiliki luas teritori lebih kecil. Meskipun Indonesia sudah menduduki peringkat 14 Dunia dari 164 negara yang memiliki militer aktif, namun mengingat luas wilayah Indonesia yang demikian luas, maka jumlah yang ada saat ini sebetulnya belum memadai.

Berikut adalah peringkat beberapa negara sesuai urutan jumlah personil militernya.

Tabel 1.

Peringkat negara berdasar personil militer

No	Negara	Total Personil Militer
1	Vietnam	7.464.000
2	Rusia	5.796.100
3	Amerika Serikat	5.049.790
4	Republik Rakyat Tiongkok	4.585.000
5	Korea Utara	4.495.000
6	India	3.862.300

7	Turki	2.442.700
8	Korea Selatan	2.210.000
9	Taiwan	1.965.500
10	Brasil	1.667.710
11	Pakistan	1.530.000
12	Ukraina	1.260.500
13	Kuba	1.231.500
14	Indonesia	1.118.410
15	Perancis	1.079.450
16	Iran	1.070.000
17	Suriah	936.500
18	Libya	919.000

Akibatnya dari terbatas jumlah personel militer Indonesia, maka kekuatan militer Indonesia di kancah internasional, bahkan di lingkup regional saja, masih kalah dari beberapa negara tetangga dalam beberapa aspek. Sekedar contoh perbandingan dapat dilihat dalam tabel kekuatan Angkatan Darat di beberapa negara Asia Tenggara berikut:

Gambar 2.

Contoh Perbandingan Kekuatan Militer Indonesia di Asia Tenggara

	Vietnam	Singapore	Thailand	Indonesia	Myanmar	Malaysia	Cambodia	Laos	Philippine	Brunei
Peringkat:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a. Komando Pertahanan Darat	Kuat	Kuat	Ada	Terbatas	Terbatas	Terbatas	Terbatas	Terbatas	Terbatas	Terbatas
b. Divisi Tank / Lapis Baja	Terbatas	Terbatas	Ada	-	Terbatas	Terbatas	-	-	-	-
c. Divisi Kavaleri / Mekanis	Sangat Kuat	Sangat Kuat	Sangat Kuat	Kuat	Kuat	Kuat	Ada	Ada	Terbatas	-
d. Divisi Serang Amfibi	Terbatas	Terbatas	Ada	Sangat Kuat	-	Terbatas	-	-	Kuat	-
e. Divisi Para / Lintas Udara	-	-	Terbatas	Ada	-	Terbatas	-	Terbatas	-	-
f. Divisi Kavaleri Udara	-	Terbatas	Sangat Kuat	-	-	Terbatas	-	-	-	-
g. Pasukan Khusus	Sangat Kuat	Kuat	Kuat	Sangat Kuat	Ada	Ada	Ada	Terbatas	Terbatas	Terbatas
h. Helikopter & Rudal Strategis	Sangat Kuat	Kuat	Terbatas	-	-	-	-	-	-	-
i. Gerilya / Anti Gerilya	Sangat Kuat	Kuat	Ada	Ada	Kuat	Ada	Ada	Ada	Ada	-
j. Divisi Teritorial	Sangat Kuat	-	Sangat Kuat	Kuat	Kuat	Ada	Ada	Ada	Ada	-
k. Network Centric Warfare	Kuat	Sangat Kuat	Ada	-	-	-	-	-	-	-
l. CBRN Warfare	Kuat	Kuat	Ada	Terbatas	-	Ada	Terbatas	-	-	-
m. Kesejahteraan	Terbatas	Sangat Kuat	Ada	Terbatas	Terbatas	Ada	Terbatas	Terbatas	Terbatas	Kuat
n. Komponen Cadangan	Sangat Kuat	Sangat Kuat	Sangat Kuat	Terbatas	Kuat	Kuat	Kuat	Ada	Ada	-
Kepemilikan Alutsista	1	2	3	4	5	6	7	9	8	10

Legenda: Sangat Kuat Kapabilitas sangat kuat di kawasan
Kuat Kapabilitas kuat
Ada Memiliki kapabilitas dasar
Terbatas Kapabilitas sangat terbatas, kurang memadai
- Tidak memiliki kapabilitas, aspek sangat penting
- Tidak memiliki kapabilitas, aspek opsional

Perbandingan Kekuatan Darat di Asia Tenggara ini disusun untuk Military Defense Capability Index (MDCI) 2015. MDCI adalah indeks kapabilitas pertahanan militer berdasarkan kemampuan negara-negara asing memproyeksikan kekuatannya ke wilayah Nusantara.

Kedua, terkait dengan doktrin militer, Indonesia memiliki doktrin yang cukup fleksibel. Istilah doktrin berarti sesuatu yang diajarkan/ pengajaran atau bahkan

diperjelas secara khusus sebagai sesuatu yang diyakini kebenarannya dan dianggap sebagai suatu pegangan/pedoman dalam rangka pelaksanaan tugas/pencapaian tujuan. Doktrin militer dipandang sebagai sesuatu yang berkaitan dengan strategi dan taktik. Namun demikian untuk menyamakan persepsi tentang doktrin terutama yang berkaitan dengan militer kita dapat mengacu pada pengertian yang dicantumkan dalam NATO Glossary and Military Terms yaitu “*Fundamental principles by which the military forces guide their actions in support of objectives. It is authoritative but requires judgement in application*”.

Dengan menggunakan definisi tersebut maka doktrin militer lebih terfokuskan pada aspek strategi dan taktik. Perlu diingat adalah bahwa doktrin militer bukan falsafah, dogma ataupun ajaran-ajaran yang sifatnya abadi. Doktrin militer bersifat dinamis, karena doktrin tersebut berkembang sesuai dengan perkembangan politik, perkembangan teknologi, perkembangan kemajuan militer, dan perkembangan ekonomi. Dengan demikian doktrin militer memang harus dikembangkan dan dikaji ulang sesuai dengan tuntutan yang harus dihadapi.

Secara umum doktrin dapat dikelompokkan menjadi doktrin yang sifatnya strategis (strategic doctrine), doktrin yang bersifat taktis (tactical doctrine) serta doktrin yang berkaitan dengan implementasi strategi/taktik (operational doctrine). Doktrin strategis merupakan doktrin tentang strategi militer dalam berkaitan dengan pertahanan suatu negara, serta strategi mandala. Doktrin taktis merupakan doktrin tentang taktik pertempuran dalam lingkup palagan termasuk pedoman ataupun prosedur yang sifatnya teknis. Sedangkan doktrin operasional adalah doktrin yang berisi pelaksanaan dari strategi atau taktik yang tercantum dalam doktrin strategis ataupun taktis, misalnya rencana kampanye atau operasi gabungan.³⁰

Sebagai contoh dalam doktrin militer ini, dapat dilihat misalnya dalam doktrin Tridharma Ekakarman yang dimiliki oleh TNI. Tridharma Ekakarman diambil dari bahasa Sansekerta yang berarti tiga pengabdian satu perjuangan, sehingga doktrin ini memberikan suatu pengertian luhur yang merupakan pengabdian tiga matra dalam satu jiwa, tekad dan semangat perjuangan TNI. Doktrin tersebut disusun untuk mendukung tercapainya tugas pokok TNI. Tridharma Ekakarman

³⁰ Mayor CZI Budiman S. Pratomo, <http://seluzin.blogspot.co.id/2012/07/perluakah-perubahan-doktrin-militer.html>

merupakan pedoman TNI dalam me-laksanakan perannya berdasarkan kepada pengalaman sejarah, nilai-nilai intrinsik perjuangan bangsa dandengan dukungan mulai dari teori yang bersifat konsepsional sampai dengan yang bersifat operasional implementatif. Sebagai pedoman, Doktrin TNI diperlu-kan untuk melandasi pola pikir, pola sikap, dan pola tindak dalam pembinaan dan penggunaan kekuatanTNI untuk mempertahankan NKRI, yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Kesatuan Republik Indonesia Tahun 1945 dari berbagai ancaman militer dan nonmiliter terhadap ke-daulatan negara dan keutuhan wilayah serta ke-selamatan bangsa. Doktrin TNI dimaksudkan sebagai pedoman TNI dalam rangka melaksanakan peran, fungsi, dan tugas pokoknya sebagai alat pertahanan negara. Doktrin TNI merupakan Doktrin Induk yang berada pada tataran strategis dan menjadi acuan, baik bagi Doktrin Angkatan maupun buku-buku petunjuk pada tataran di bawahnya

Ketiga, mengenai sistem persenjataan, Indonesia termasuk negara dengan persenjataan yang kelengkapannya medium, yaitu berada di peringkat keempat Asia Tenggara. Dengan demikian Indonesia masih kalah dibanding beberapa negara tetangga, terutama Vietnam dan Thailand.

Urut	Negara	Tank Tempur			KTI (JFV)		LBAI (APC)		Kendaraan Tempur		SP MLRS		Arhanud BS		Sihandud Strategis		Artilleri >155mm	
		TTU (MBT)		Tank Menengah	Tank Ringan	SAT Infantri (AT)	RDU Infantri (Nonproof)	Lapis Baja Beroda		SP MLRS	Sihandud BS		Basilis Darat		Catatan Senjata Lain			
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j							
1	Vietnam	100 T-72	70 T-62	400 Type-62/63	500 BMP-1/2	200 M113	900 BTR-50/60	24 Scud B/C/D	100 ZSU-23-4	12 S-300 (SA-20)	800 155mm towed							
2	Singapura	300 Leopard 2SG	30 Centurion	150 AMX-13 SAM	700 Binxia	1300 M113A2, BV206	500 V-100/150/200	48 Prisma 155mm	58 Derikon GDF	30 Acer 30 SAMP/T	273 155mm towed							
3	Thailand	40 T84 Oplot M	178 M60A1/A3	200 M41A3	396 Type 85	500 M113A1/A2/A3	150 V-100/150	32 155mm SPA	24 M42 Duster	8 SPADA (Aspad)	700 155mm towed							
4	Indonesia	40 Leopard 2R	40 Leopard 2A4	100 FV101	104 Marder, BMP3F	240 AMX-VTT, Stormer	226 Anoa	100 AMX-13 105mm	6 Skyshield 35mm		26 155mm towed							
5	Myanmar	48 MBT 2000	80 Type-69-E	105 Type-62	250 Type-85	80 M113A1	163 BTR-40/50/60	30 CAESAR 155mm			245 S-125 (SA-3)	1200 Recoilless						
6	Malaysia	48 PT-91M		20 FV101	267 ACV300	105 Stormer, BV206	257 Deftech AV8											
7	Cambodia		80 T-55/T-54	200 Ty-62+PT76	50 BMP1	50 P96	200 BTR-40, PTR26											
8	Philippine			65 FV101	64 ACV300+AFV	262 M113A1/A2	173 Simba, LAV-300											
9	Laos		30 T-55/T-54	25 PT76			160 BTR-60P/152											
10	Brunai			10 FV101			42 Anoa											

Legenda:
■ Revisi/anggota di kasus
■ Atas lebih unggul / Atas jauh lebih unggul
■ Bawah lebih unggul / Bawah jauh lebih unggul
■ Infanteri ATGM etc / Mersud Infanteri
■ SP MLRS / SP AAM/MS
■ Catatan Senjata Lain / Rujukan Anti Personel

Sumber: id.kampusmiliter.com

Keempat, terkait dengan organisasi militer, struktur komando yang tertib dan berjenjang menjadi ciri utama organisasi militer. Komando Daerah Militer atau disingkat dengan Kodam mempunyai pengertian sebagai Komando Utama Pembinaan dan Operasional Kewilayahan di lingkungan Tentara Nasional Indonesia Angkatan Darat (TNI-AD). Kewilayahan disini merupakan daerah pembinaan dan operasional militer dalam tingkat satu atau dua provinsi bahkan lebih yang menjadi kewilayahannya, penentuan satu dan beberapa provinsi itu tergantung dari situasi dan kondisi dari letak geografisnya serta keberadaan tingkat kerawanan dalam masyarakatnya. Suatu contoh Kodam IV Diponegoro yang berkedudukan di Semarang membawahi dua kewilayahan provinsi yaitu Provinsi Jawa Tengah dan Provinsi Daerah Istimewah Yogyakarta, sementara Kodam V Brawijaya yang berkedudukan di Surabaya hanya membawahi satu kewilayahan provinsi yaitu Provinsi Jawa Timur, sedangkan yang membawahi kewilayahan hingga mencapai enam provinsi adalah Kodam VII Wirabuana yang berkedudukan di Makasar Provinsi Sulawesi Selatan. Penentuan Kewilayahan tersebut terdiri dari satu atau beberapa provinsi merupakan pertimbangan dan kebijakan serta keputusan dari Kepala Staf Angkatan Darat atau KASAD yang membawahinya.

Komando Daerah Militer (Kodam) merupakan kompartemen strategis yang memiliki tugas pokok menyelenggarakan pembinaan dan kesiapan operasional komandonya dalam rangka terciptanya pertahanan dan keamanan dari ancaman dan gangguan sparatis bersenjata atau kelompok bersenjata terorganisir di lingkungan kewilayahannya demi tegaknya Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Negara kesatuan Republik Indonesia terbagi dalam beberapa Daerah Kewilayahan Komando Daerah Militer (Kodam) yang tersebar di berbagai daerah di seluruh Indonesia. Pembagian Kewilayahan Kodam ini merupakan pertimbangan dan kebijakan serta keputusan dari Kepala Staf Angkatan Darat (KASAD). Dalam pembagian kewilayahan ini beberapa kali mengalami perubahan, hal ini disesuaikan dengan perkembangan dinamisasi dari kehidupan masyarakat yang terus berubah. Hingga saat ini, ketika materi ini ditulis Negara Kesatuan Republik Indonesia terbagi menjadi 13 Komando Daerah Militer (Kodam) dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 2.
Daftar Nama Kodam di Indonesia

No.	NAMA KODAM	MARKAS KOMANDO	WILAYAH
1	Kodam Iskandar Muda	Banda Aceh	Seluruh Provinsi NAD
2	Kodam I Bukit Barisan	Medan	Provinsi Sumatra Utara, Provinsi Sumatra Barat dan Provinsi Riu
3	Kodam II Sriwijaya	Palembang	Provinsi Bengkulu, Provinsi Jambi, Provinsi Sumatra Selatan, Provinsi Kepulauan Bangka – Belitung dan Provinsi Lampung
4	Kodam Jaya	Jakarta	DKI Jakarta, Kota Bekasi dan Kota Tangerang
5	Kodam III Siliwangi	Bandung	Provinsi Jawa Barat dan Provinsi Banten
6	Kodam IV Diponegoro	Semarang	Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta
7	Kodam V Brawijaya	Surabaya	Provinsi Jawa Timur
8	Kodam VI Mulawarman	Balikpapan	Provinsi Kalimantan Timur dan Provinsi Kalimantan Selatan
9	Kodam VII Wirabuana	Makasar	Provinsi Sulawesi Utara, Provinsi Gorontalo, Provinsi Sulawesi Barat, Provinsi Sulawesi Tengah, Provinsi Sulawesi Selatan dan Provinsi Sulawesi Tenggara
10	Kodam IX Udayana	Denpasar	Provinsi Bali, Provinsi Nusa Tenggara Barat dan Provinsi Nusa Tenggara Timur
11	Kodam XII Tanjungpura	Pontianak	Provinsi Kalimantan Barat dan Provinsi Kalimantan Tengah
12	Kodam XVI Pattimura	Ambon	Provinsi Maluku dan Provinsi Maluku Utara
13	Kodam XVII Cenderawasih	Jayapura	Provinsi Papua Barat

Kekuatan Komando Derah Militer (Kodam) terdiri dari beberapa tingkatan Komando diantaranya meliputi Komando Resort Militer (Korem), Komando Distrik Militer (Kodim), Komando Rayon Militer (Koramil) dan Bintara Pembina Desa (Babinsa). Selain itu Setiap Kodam didukung dengan satuan-satuan tempur dan bantuan tempur dalam bentuk Brigade, Batalyon, Detasemen atau Kompi seperti Brigade Infanteri (Brigif), Batalyon Infantri (Yonif), Batalyon Artileri Medan (Yonarmed), Batalyon Artileri Pertahanan Udara (Yonarhanud), Batalyon Kavaleri Tank/Panser/Serbu (Yonkav/Tank/Serbu), Batalyon Zeni Tempur (Yonzipur) dan Batalyon Zeni Konstruksi (Yonzikon). Pembentukan satuan-satuan

tempur di tingkat Kodam seperti Brigade, Batalyon, Detasemen dan Kompi disesuaikan dengan kondisi dan situasi kewilayahan masing-masing Kodam.³¹

Mengingat dunia militer memiliki empat unsur utama berupa SDM, doktrin, senjata, dan organisasi, maka untuk mengelola keempat unsur tersebut dibutuhkan jenis kepemimpinan yang khusus pula. Military Leadership atau kepemimpinan militer atau military leadership merupakan model kepemimpinan yang dapat menopang keempat unsur tersebut.

B. Kepemimpinan Militer

Model kepemimpinan dalam organisasi militer adalah kepemimpinan lapangan. Dalam model kepemimpinan ini, seorang pemimpin tidak hanya duduk di belakang meja lantas memberikan instruksi, namun harus dapat bekerja sama dengan bawahan di lapangan. Pemimpin dalam militer harus mampu berada di depan untuk memimpin bawahannya seperti layaknya seorang komandan perang yang berada di garis depan. Ketika berada di tengah-tengah bawahan, seorang pemimpin militer harus menjadi pembakar semangat bawahannya untuk terus maju dan berkembang.

Kepemimpinan lapangan ini meniscayakan model relasi yang khusus antara pimpinan dan bawahan. Mengenai model relasi ini, di dalam organisasi militer, terutama di lingkungan Tentara Nasional Indonesia (TNI) mengadopsi model kepemimpinan Panglima Besar Jenderal Soedirman. Model kepemimpinan “Pak Dirman” ini dijelaskan dalam lima konsep esensial, yaitu pemimpin sebagai 1) Bapak, 2) Pelatih, 3) Kawan, 4) Guru, 5) Komandan.³² Pemimpin militer harus dapat memainkan lima peran tersebut terhadap bawahannya.

Sebagai bapak, pimpinan militer harus mampu mengayomi anak buahnya, dan mengupayakan yang terbaik untuk anak buahnya. Sebagai pelatih, seorang pimpinan militer harus menempa fisik dan mental anak buahnya sehingga mereka siap untuk menghadapi tantangan di segala medan. Sedangkan sebagai guru, pimpinan militer harus mengembangkan wawasan, pemahaman, intelektualitas anak buahnya. Selain itu, pimpinan juga harus menjadi contoh atau tauladan bagi anak

³¹ <http://www.paradigmabangsa.com/komando-daerah-militer-kodam-di-indonesia/>

³² Djaja Suparman, *Jejak Kudeta (1997-2005): Catatan Harian Jenderal TNI Djaja Suparman* (Jakarta: Yayasan Obor, 2007) hlm. 20

buahnya dalam bersikap dan berperilaku. Sebagai Kawan, pimpinan bukanlah mandor tukang instruksi saja, namun mau terjun langsung bersama anak buah dalam menyelesaikan masalah, serta mampu bergaul dengan anak buah secara akrab dalam kesehariannya. Sedangkan sebagai komandan, pemimpin selalu bertanggungjawab terhadap tindakan anak buah, segala bentuk kegagalan maupun keberhasilan akan menjadi tanggungan di pundak pimpinan, bukan beban anak buah.

Untuk dapat menjalankan kelima peran yang tidak mudah dalam kepemimpinan militer tersebut, terdapat asas-asas kepemimpinan yang dijadikan pedoman. Dalam lingkungan TNI, terdapat Sebelas Asas Kepemimpinan TNI. Asas-asas tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Taqwa*

Beriman kepada Tuhan Yang Maha Esa dan taat kepada-Nya.

2. *Ing Ngarsa Sung Tulada*

Memberi suri tauladan di hadapan anak buah.

3. *Ing Madya Mangun Karsa*

Ikut bergiat serta menggugah semangat di tengah-tengah anak buah.

4. *Tut Wuri Handayani*

Mempengaruhi dan memberi dorongan dari belakang kepada anak buah.

5. *Waspada Purba Wisesa*

Selalu waspada mengawasi, serta sanggup dan memberi koreksi kepada anak buah.

6. *Ambeg Parama Arta*

Dapat memilih dengan tepat mana yang harus didahulukan.

7. *Prasaja*

Tingkah laku yang sederhana dan tidak berlebih-lebihan.

8. *Satya*

Sikap loyal yang timbal balik, dari atasan terhadap bawahan dan dari bawahan terhadap atasan dan ke samping.

9. *Gemi Nastiti*

Kesadaran dan kemampuan untuk membatasi penggunaan dan pengeluaran segala sesuatu kepada yang benar-benar diperlukan.

10. *Belaka*

Kemauan, kerelaan dan keberanian untuk mempertanggungjawabkan tindakan-tindakannya.

11. *Legawa*

Kemauan, kerelaan dan keikhlasan untuk pada saatnya menyerahkan tanggung jawab dan kedudukan kepada generasi berikutnya.³³

³³ <http://tni.mil.id/pages-8-11-asas-kepemimpinan.html>

Apabila 11 azas kepemimpinan TNI/Polri tersebut dikristalkan maka akan menciut menjadi TCT.³⁴ TCT singkatan dari Tegas, Cerdas dan Tangkas. Ketiga persyaratan tersebut tentu bukan sekedar singkatan belaka namun semua berangkat dari pengalaman kepemimpinan nasional terdahulu. TCT meliputi aspek afektif, kognitif dan moral. TCT harus terpadu atau terintegrasi melekat secara utuh dalam jiwa raga Pemimpin Nasional masa depan.

Sosok pribadi yang Tegas dalam bersikap dan bertindak, menjadikan hukum sebagai panglima dan konsisten dalam pernyataannya. Berani dan cepat bertindak serta berani bertanggung jawab penuh terhadap segala resiko yang dihadapi. Kecerdasan atau intelegensia dalam arti tidak lambat dalam membuat keputusan. Sosok pemimpin yang mampu menyerap semua permasalahan rakyat dan mempunyai solusi *adequad* guna mengatasi permasalahan tersebut. Pemimpin yang mempunyai grand design pembangunan nusantara. Kemudian pemimpin melaksanakan seluruh rencana itu berdasarkan perkembangan teknologi dan informasi dan mengikuti perkembangan geopolitik dan ekonomi dunia di era globalisasi.

Tangkas, ketangkasan dikaitkan dengan kondisi fisik nan prima dan samapta. Kondisi kesehatan yang baik tidak menderita penyakit menahun. Kondisi kesehatan ini tentu tidak diperoleh secara instan. Kondisi kesamaptaan telah dibina sejak muda dan terus terawat, sehingga dalam usia dewasa tetap memiliki stamina bugar dalam bergerak cepat menyusuri jalan jalan dan sungai serta lembah di seluruh nusantara. Dalam kondisi fisik kuat, tegap pemimpin bisa langsung ke lapangan menyapa rakyat dengan santun sehingga bisa melihat kondisi faktual rakyatnya. Pemimpin sanggup bekerja 7 hari 24 jam terus menerus mewakafkan diri sepenuhnya untuk rakyat melalui pelayanan public yang prima.

C. Sukses Kepemimpinan pada Organisasi Militer

Sukses dalam organisasi militer dilakukan melalui seleksi terhadap prestasi dan kinerja prajurit sejak masa pendidikan hingga selama ia menapaki karirnya di dunia militer. Setiap Kodam biasanya membentuk satuan pengembangan dan

³⁴ <https://indonesiana.tempo.co/read/17351/2014/06/13/thamrindaffan/11-asas-kepemimpinan-tni-prabowo-subianto>

pendidikan prajurit untuk tingkat Bintara dan Tamtama dalam bentuk Sekolah Calon Bintara, Sekolah Calon Tamtama. Komando Pendidikan Latihan Tempur, Komando Pendidikan Kejuruan dan Komando Pendidikan Bela Negara.

Jenjang yang harus ditempuh seseorang dalam organisasi militer dapat dilihat melalui jenjang-jenjang kepangkatan selama di militer. Setiap Kodam mempunyai Struktur Organisasi yang dipimpin oleh Panglima Kodam (Pangdam) berpangkat Mayor Jendral (Mayjen) dengan simbol kepangkatan bintang dua dan Kepala Staf Daerah Militer (Kasdam) berpangkat Brigadir Jendral (Brigjen) dengan simbol kepangkatan bintang satu beserta jajarannya.

a. Eselon Pimpinan

No.	JABATAN	KEPANGKATAN
1	PANGLIMA KODAM (PANGDAM)	Mayor Jendral (Mayjen)
2	KASDAM	Brigadir Jendral (Brigjen)

b. Eselon Pembantu Pimpinan

No.	JABATAN	KEPANGKATAN
3	ASINTEL	Kolonel
4	ASOPS	Kolonel
5	ASPERS	Kolonel
6	ASLOG	Kolonel
7	ASTER	Kolonel
8	IRDAM	Kolonel
9	ASREN	Kolonel
10	LIAISON	Kolonel
11	SSUSDAM	Kolonel

c. Eselon Pelayanan

No.	JABATAN	KEPANGKATAN
12	KASTUMDAM	Kolonel
13	KASANDIDAM	Kolonel
14	KAPUSKODAL OPSDAM	Kolonel
15	DANDENMADAM	Kolonel

d. Eselon Badan Pelaksana

No.	JABATAN	KEPANGKATAN
16	DANDENPOMDAM	Kolonel
17	KAZIDAM	Kolonel
18	KAHUBDAM	Kolonel
19	KAPALDAM	Kolonel
20	KAAJEDAM	Kolonel
21	KABEKANGDAM	Kolonel

22	KAKUMDAM	Kolonel
23	KAKESDAM	Kolonel
24	KAKUDAM	Kolonel
25	KABABINMIN VETCAD	Kolonel
26	KATOPDAM	Kolonel
27	KAJASDAM	Kolonel
28	KABINTALDAM	Kolonel
29	KAPENDAM	Kolonel
30	KAINFOLAHTADAM	Kolonel

e. Eselon Pelaksana dan Bantuan Tempur

No.	JABATAN	KEPANGKATAN
31	DANRINDAM	Kolonel
32	DANREM	Kolonel
33	DANBRIGIF	Kolonel
34	DANYON RAIDER	Letnan Kolonel
35	DANDIM BS	Letnan Kolonel
36	DANYONIF	Letnan Kolonel
37	DANYON KAV/TANK/TANK/SERBU	Letnan Kolonel
38	DANYON ARMED	Letnan Kolonel
39	DANYON ARHANUD	Letnan Kolonel
40	DANYON ZIPUR	Letnan Kolonel

Jabatan Panglima Kodam berasal dari Perwira Komando yang berasal dari pendidikan Akademi Militer Tentara Nasional Indonesia Angkatan Darat (TNI-AD) dengan dilengkapi pendidikan kemiliteran tingkat lanjut di lingkungan TNI-AD, jadi bukan berasal dari Perwira Sarjana dari berbagai disiplin ilmu yang direkrut sebagai perwira TNI-AD. Jabatan Panglima Kodam adalah jabatan strategis, dimana karir militer diukir dari sini untuk secara bertahap naik ke jenjang berikutnya hingga sampai ke puncak pimpinan tertinggi.

Dari beberapa Kodam tersebut diatas, ada beberapa Kodam yang mempunyai klasifikasi tinggi ancaman keamanannya sehingga memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi atau pengalaman yang banyak di lapangan dengan berbagai macam situasi dan kondisi, hal ini kalau dilihat di dalam hirarki militer dihitung dari tingkat senioritas.

Didalam organisasi militer khususnya Tentara Nasional Indonesia, perpindahan prajurit merupakan suatu hal yang biasa, dan hal ini dimaksudkan agar setiap prajurit bisa membaca situasi dan kondisi berbagai wilayah Indonesia yang menjadi tanggung jawabnya serta memperkaya pengalaman dengan berbagai macam medan. Demikian juga dalam tubuh Tentara Nasional Indonesia Angkatan

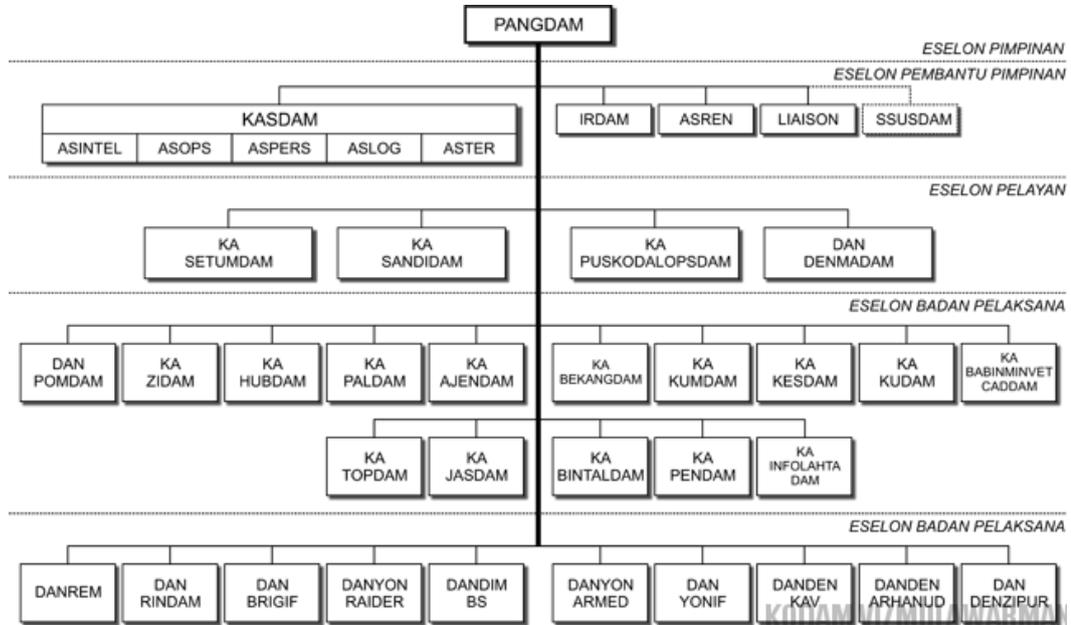
Darat (TNI-AD), pergantian Panglima Kodam (Pangdam) sebagai perwita tinggi selalu mengalami pergantian atau perpindahan tugas antara Kodam satu ke Kodam lainnya, tidak mungkin Panglima Kodam menjabat sampai 15 tahun pada Kodam yang sama, hal ini ditujukan untuk memperdalam pengalaman dalam membaca situasi dan kondisi dari berbagai macam karakter keadaan di seluruh wilayah Indonesia.

Kodam yang mempunyai klasifikasi tinggi adalah Kodam Jaya, Kodam V Brawijaya, Kodam VII Wirabuana, Kodam I Bukit Barisan. Karir Sebagai perwira tinggi dimulai dengan penempatan sebagai Panglima Kodam yang selalu terus meningkat misalnya Sebagai Panglima Kodam VII Wirabuana, setelah itu ke Panglima Kodam V Brawijaya dan terakhir adalah Panglima Kodam Jaya tentu saja semua itu tergantung dari kebijakan Kepala Staf TNI-AD (KASAD) yang membawahinya.

Setelah menempati Panglima Kodam Jaya, baru masuk ke tugas bintang tiga misalnya ke Pangkostrad atau ke Mabes TNI-AD untuk meneruskan karir militer menuju bintang empat hingga nantinya bisa menempati posisi Kepala Staf TNI-AD (KASAD) dan terakhir ke Panglima Tentara Nasional Indonesia (Panglima TNI), tentu saja hal itu tergantung dari berbagai macam prestasi yang telah diukirnya serta tidak terbentur dengan waktu masa pensiunnya.

Gambar 3.

Jenjang kepangkatan militer



Dengan melihat jenjang-jenjang kepangkatan tersebut, yang mana masing-masing tahap harus dicapai dengan prestasi dan senioritas, maka kepemimpinan dalam dunia militer memang merupakan bentuk kepemimpinan dengan format atau mekanisme suksesi yang sangat teruji. Mereka yang berada di posisi puncak merupakan kader terbaik yang mencapai posisinya dengan proses yang tidak sebentar dan tidak mudah.

BAB III
KEPEMIMPINAN DAN SUKSESI
PADA ORGANISASI SIPIL KEAGAMAAN

A. Kepemimpinan dan Suksesi di Nahdhatul Ulama: antara Karisma Kyai dan Demokrasi

Nahdhatul Ulama (NU) dikenal sebagai organisasi nasionalis yang mengedepankan nilai-nilai keislaman dalam membina kehidupan bermasyarakat dan bernegara. NU adalah organisasi keagamaan (jam'iyah diniyah) yang berbasis di dunia pesantren dengan para Kyai sebagai pemimpinnya. Bahkan muncul ungkapan bahwa NU biasanya disebut pesantren besar dan pesantren disebut sebagai NU kecil.³⁵ Dengan basis massa sangat melimpah terutama di kalangan masyarakat muslim tradisional, NU menjadi organisasi sipil keagamaan terbesar di Indonesia dari aspek jumlah pengikut.

Sama halnya dengan lembaga berbasis masyarakat tradisional lainnya, kepemimpinan bercorak karismatik juga masih menjadi ciri NU. Para sesepuh atau ulama senior mendapatkan posisi tertinggi di kalangan warga NU. Demikian pula para Gus atau tokoh-tokoh keturunan ulama karismatik, juga mendapat penghormatan tersendiri. Seperti yang diungkapkan Dhofier, organisasi Nahdlatul Ulama seperti yang kita kenal saat ini adalah pewaris dan penerus tradisi kyai. Yang mana NU telah mampu mengembangkan sesuatu yang stabilitasnya sangat mengagumkan, walaupun NU sendiri sering sekali mendapatkan tantangan-tantangan dari luar yang cukup berat. Menurutnya modal utama dari kesuksesan NU itu adalah karena para kyai mempunyai sesuatu perasaan kemasyarakatan yang dalam dan tinggi dengan selalu menghormati tradisi. Rahasia keberhasilan kyai dalam mengembangkan sistem organisasi yang kuat dan stabil itu terletak pada kebijaksanaan dan kesadaran mereka bahwa struktur sosial yang manapun haruslah mempercayai mufakat, bukan mempercayakan atau menggantungkan persetujuan

³⁵ Solahudin, *Biografi 7 Rais A'am PBNU* (Kediri: Nous Pustaka Utama, 2012), hlm. v.

yang dipaksakan atau sistem organisasi yang rumit.³⁶ Hal ini menggambarkan bahwa kesepakatan dengan musyawarah bersama adalah salah satu ciri NU sebagai organisasi keagamaan yang berlandaskan demokrasi meskipun kyai memiliki pengaruh yang kuat pada organisasi ini.

Kuatnya karisma ini masih kerap termanifestasi dalam kepemimpinan periode modern. Sekedar contoh, ketika Nusron Wahid masuk sebagai anggota Pengurus Besar Nahdhatul Ulama (PBNU) pada tahun 2015, ia menduduki posisi tersebut semata-mata karena perintah dari kyai. Nusron menjelaskan proses dirinya masuk ke dalam kepengurusan PB NU setelah dipanggil tokoh senior NU, KH Mustofa Bisri, ia pun *sowan* ke Rembang, ke tempat KH. Mustofa Bisri. Nusron Wahid mengatakan "Beliau (Mustofa Bisri) meminta saya menghadap Pak Kyai Said dan ikut membantu Pak Said. Karena ini perintah, saya jalani."³⁷ Dari pernyataan ini dapat ditarik kesimpulan, Nusron bekerja karena melaksanakan perintah kyai (Kyai M. Bisri), dan bekerja untuk mengabdikan pada seorang kyai lain (Kyai Said) yang juga sangat dihormati. Dua kyai inilah yang menjadi alasan Nusron, bahwa tugasnya adalah sebuah perintah dan pengabdian. Kesan yang muncul seolah Nusron ingin menyatakan bahwa ia tidak memburu sebuah pangkat dan kedudukan, ia semata-mata hanya menjalankan perintah dua orang sesepuh NU yang sangat dihormati.

NU merupakan sebuah organisasi demokratis seperti organisasi modern lainnya, meskipun kedudukan kyai tetap diutamakan. NU memiliki AD/ART dan mekanisme persidangan yang lazim ditemui dalam lembaga-lembaga modern. Muktamar NU adalah lembaga permusyawaratan tertinggi dalam Nahdlatul Ulama yang diselenggarakan oleh pengurus besar Nahdlatul Ulama setiap lima tahun sekali. Hal ini sesuai dengan ART (Anggaran Rumah Tangga) Nahdlatul Ulama bab XIX tentang permusyawaratan tingkat nasional pada pasal 50 ayat 1 yang berbunyi: "Muktamar adalah instansi permusyawaratan tertinggi di dalam Nahdlatul Ulama, diselenggarakan oleh Pengurus Besar Nahdlatul Ulama, sekali dalam lima tahun". Pada ayat 2 dijelaskan bahwa muktamar dipimpin oleh pengurus besar Nahdlatul Ulama. Pada ayat 3 juga dijelaskan bahwa muktamar dihadiri oleh: pengurus besar Nahdlatul Ulama, pengurus wilayah, pengurus cabang, dan pada ayat 4 menjelaskan

³⁶ Einar Martahan Sitompul, NU dan Pancasila, 45.

³⁷ <http://rmol.co/amp/2015/08/22/214328/Nusron-Wahid-Siapkan-Sukses-di-GP-Ansor-Setelah-Ditunjuk-Jadi-Pengurus-PBNU->

bahwa muktamar adalah sah bila dihadiri oleh 2/3 (dua pertiga) jumlah wilayah dan cabang yang sah. Hal tersebut berdasarkan hasil-hasil muktamar NU ke-30 di pondok pesantren Lirboyo Kediri.

Muktamar NU sendiri sebagaimana disebutkan dalam Anggaran Rumah Tangga (ART) NU, dalam bab XIX, pasal 50-56 menempati posisi tertinggi dalam permusyawaratan. Sedangkan jenis dan tingkat permusyawaratan NU sendiri adalah:

1. Muktamar
2. Konverensi Besar
3. Musyawarah Nasional Alim Ulama (Munas)
4. Konverensi Wilayah
5. Konverensi Cabang
6. Rapat Anggota

Muktamar NU sendiri memainkan peranan tersendiri dalam perjalanan panjang organisasi Nahdlatul Ulama. Dimana arah pergerakan serta perjuangan NU untuk menghadapi dinamika masyarakat atau politik ditetapkan dan dievaluasi setiap diadakannya muktamar. Selain digunakan untuk menetapkan hasil-hasil munas, muktamar juga berfungsi untuk memilih para pemimpin baru atau suksesi. Sebagai contoh, selain ditujukan untuk mengesahkan hasil dari munas alim ulama Situbondo setahun sebelumnya, pada muktamar NU ke 27 di Situbondo tahun 1984 juga ditujukan untuk menetapkan pengurus baru Nahdlatul Ulama periode lima tahun berikutnya.

Proses pemilihan pemimpin baru NU menggunakan konsep yang telah didiskusikan oleh 35 Kyai senior dan rais syuriah PWNU seluruh Indonesia. Diskusi ini berhasil menyepakati konsep pemilihan pengurus baru. Konsep pemilihan dari Kyai Achmad Siddiq yang kemudian disetujui oleh para ulama tersebut adalah dengan *ahlul halli wal aqdi*, yaitu memilih seorang ulama yang berkompeten, yang kemudian menunjuk enam ulama *ahlul halli wal aqdi*. Selasa malam tanggal 11 Desember 1984, dilakukan pemilihan seorang ulama yang berkompeten sebagai *ahlul halli wal aqdi*, yang kemudian Kyai As'ad terpilih sebagai *ahlul halli wal aqdi*. Kyai As'ad kemudian menunjuk enam pembantu dan mengajak mereka berdiskusi selama sekitar 25 menit di kantor pesantren. Keenam ulama yang ditunjuk adalah KH. Ali Ma'shum, KH. Machrus Ali, KH. Masykur, KH. Achmad Siddiq, KH.

Saifuddin Zuhri dan KH. Munasir Ali. Mereka kemudian berhasil menetapkan ketua baru dalam bidang syuriah dan tanfidziah NU.

Muktamar Nahdlatul Ulama tahun 1984 ini menghasilkan perubahan yang signifikan dalam kepemimpinan dan organisasi. Berubahnya orientasi organisasi dan naiknya kepemimpinan KH. Achmad Siddiq dan KH. Abdurrahman Wahid sebagai pemimpin utama NU telah membangkitkan kembali organisasi dan membawa tujuan-tujuan baru dengan berbagai aktifitasnya. Pada saat itu, NU mencoba meninggalkan hingar bingar politik praktis, memperkuat kembali kedudukan ulama serta memperbarui komitmennya pada persoalan-persoalan sosial keagamaan³⁸, sehingga keputusan muktamar Situbondo tersebut biasa dikenal dengan kembali ke “Khittah 1926”. Dengan demikian, suksesi di kalangan NU dilakukan dengan menggunakan wadah muktamar dan metode *ahlul halli wal aqdi*. Metode *ahlul halli wal aqdi* mencerminkan kuatnya otoritas agama dalam tubuh organisasi NU.

Kepemimpinan di NU sejak Mukatamr Situbondo lebih fokus ke urusan internal dan menjauhi politik praktis, bahkan NU dengan Gus Durnya terbilang kritis terhadap pemerintah Orde Baru. Muktamar Ke-29 NU tahun 1994 di Pesantren Cipasung Tasikmalaya merupakan muktamar yang tercatat paling sarat intervensi kekuasaan Orde Baru. Pemerintah saat itu berkepentingan untuk mencegah Gus Dur kembali terpilih karena kekritisannya terhadap pemerintah. Upaya Orde Baru menjegal Gus Dur gagal, dan di Cipasung Gus Dur untuk kali ketiga dipilih oleh muktamirin.

Ketika muktamar ke-33 tanggal 1-5 Agustus 2015 dihelat di Jombang, atmosfer persaingan antarkandidat kembali menghangat. Persaingan antarkandidat tidak hanya untuk posisi ketua umum tanfidziyah sebagaimana muktamar 1994 di Cipasung. Sesuai konvensi di NU, dalam pemilihan *rais aam* biasanya tidak banyak ulama merasa mampu memenuhi kriteria tersebut sehingga relatif tak ada persaingan berarti. Pasalnya, ulama yang duduk di syuriah pengurus cabang dan wilayah NU umumnya bersepakat memilih satu nama untuk posisi tersebut. Bahkan, ulama yang menduduki posisi *rais aam* tidak tergantikan hingga ia wafat. Namun, sejak Muktamar NU di Makassar 2010, aroma persaingan untuk posisi *rais aam* mulai terasa, di mana KH Sahal Mahfudz tidak melaju mulus dalam pemilihan karena

³⁸ Greg Fealy dkk, *Tradisionalisme Radikal Persinggungan Nahdlatul Ulama-Negara*, 138.

mendapatkan "pesaing" yang memperoleh suara cukup signifikan, yaitu KH Hasyim Muzadi, yang di periode sebelumnya menjabat ketua umum tanfidziyah.

Atmosfer pemilihan *rais aam* yang biasanya relatif sejuk dan mulus pun terasa menghangat. Sejumlah cabang dan wilayah secara terbuka dan konfrontatif menunjukkan dukungannya pada dua calon, suasana yang belum pernah terlihat pada pemilihan *rais aam* di muktamar NU. Boleh dikatakan pada muktamar 2010 di Makassar terjadi "desakralisasi" posisi *rais aam*.

Berkaca dari pengalaman pada muktamar terdahulu, panitia muktamar 2015 di Jombang merancang sistem *ahlul halli wal aqdi* (AHWA) di mana *rais aam* dipilih oleh sejumlah ulama senior yang dipilih oleh para ulama rais cabang dan wilayah NU se-Indonesia, semacam sistem formatur. NU pernah menerapkan sistem AHWA pada muktamar 1984 di Situbondo. Dalam sejarah Islam, sistem ini juga pernah diterapkan para sahabat ketika mencari pengganti Khalifah Umar bin Khattab yang kemudian menetapkan Usman bin Affan sebagai khalifah. Digulirkannya sistem AHWA, terutama untuk memilih *rais aam*, oleh panitia muktamar ke-33 didukung oleh sejumlah kalangan di NU dengan argumen untuk kembali menempatkan posisi *rais aam* pada *maqam*-nya, yaitu posisi tertinggi di NU yang "sakral". Sebagai organisasi keagamaan, NU menyadari bahwa pemimpin tertinggi NU haruslah ulama paling senior, paling berpengaruh, dan paling mendalam pengetahuan agamanya yang bisa disamakan seperti ulama mufti (pemberi fatwa) di negara-negara Arab.

Metode AHWA mendapatkan tentangan dari sejumlah cabang dan wilayah NU yang berpendapat bahwa sistem itu belum diatur dalam AD/ART NU dan perlu disahkan dalam forum muktamar. Beberapa cabang yang menolak bahkan menduga sistem itu sengaja digulirkan untuk menjegal kandidat tertentu. Di sisi lain, panitia muktamar yang didukung sejumlah ulama senior dan berbagai kalangan di NU mendukung sistem itu, khususnya dalam pemilihan rais aam untuk menjaga *murru'ah* (kewibawaan) posisi *rais aam*. NU pun tidak jauh berbeda dari partai politik yang perebutan kursi ketua umumnya diwarnai aroma *money politics*. Dengan sistem *one man one vote*, intervensi pihak luar makin terbuka lebar, NU pun rentan dikendalikan

pihak luar yang jelas-jelas tidak berniat mengurus tapi semata-mata *ngrusuhi* agar nahdliyin tidak solid dan tidak efektif.³⁹

Sukses kepemimpinan NU yang terakhir (2015) memang sangat sarat dengan aroma perpolitikan nasional. Ketika PBNU mulai mempersiapkan Muktamar, bahkan belum terbentuk panitianya, suasana panas sudah terjadi. Kali ini antara kelompok anti Ketua Umum PBNU KH Hasyim Muzadi dengan kubu pro Hasyim. Serangan pada Hasyim terang-terangan dilakukan Ketua Umum GP Ansor Syaifullah Yusuf (Gus Ipul) yang mendesak Hasyim mundur dan tidak maju lagi saat muktamar. Sebenarnya pertentangan Hasyim dan Gus Ipul merupakan puncak pertentangan keduanya yang kerap terjadi di ajang politik praktis. Keduanya sering berbeda dan berseberangan pilihan politik. Yang terakhir saat Ipul maju jadi Cawagub Jatim, sementara Hasyim dan pengurus PBNU mendukung Khofifah Indar Parawansa yang maju jadi Cagub. Dari isu yang berkembang, Gus Ipul dikabarkan mengincar jabatan sekjen NU. Hal ini dikarenakan dengan menjabat struktural di PBNU Wagub Jatim itu bisa memiliki bargaining bagus di pemilu 2014 nanti. Bahkan gerakan ini berlanjut dengan sejumlah kalangan muda yang mengatasnamakan Gerakan Pemurnian Khittah (GPK) Nahdlatul Ulama (NU) yang juga mewacanakan pergantian Hasyim. Jurubicara GPK NU, Isfah Abidal Aziz menilai Hasyim membawa NU selalu terlibat secara struktural mendukung capres-cawapres tertentu, namun akhirnya kalah. GPK mengklaim didukung sejumlah organisasi, di antaranya adalah lembaga dan badan otonom di bawah naungan PBNU, yakni, Lembaga Kemaslahatan Keluarga NU, Fatayat NU, GP Ansor, Ikatan Pelajar NU, dan Ikatan Pelajar Putri NU. Tertera pula nama organisasi Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII). Organisasi ini tidak ada kaitan struktural dengan NU karena sudah independen sejak 1972. Sekretaris Jenderal Pengurus Pusat Gerakan Pemuda Ansor, A. Malik Haramain, juga meminta Hasyim Muzadi sebaiknya tidak mencalonkan lagi di muktamar. Dia menilai dua periode sudah cukup bagi Hasyim dan perlu ada regenerasi. Atas gonjang-ganjing itu, Hasyim Muzadi sendiri menanggapi dingin gerakan yang menyudutkan dirinya tersebut. Dia menilai memanasnya suasana seperti itu wajar terjadi menjelang Muktamar. Suasana baru benar-benar cair ketika Hasyim Muzadi menyatakan mundur dari bursa calon ketua.

³⁹ Yaqut Cholil Quomas, *Suara Merdeka*

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa Suksesi kepemimpinan di dalam organisasi sipil keagamaan NU dilakukan berdasarkan otoritas ulama terkemuka yang dikenal sebagai *rais aam* dan melalui metode AHWA (*ahlul halli wa aqdi*). Meskipun metode ini dipandang inkonstitusional karena tidak tercantum dalam AD/ART, namun selama puluhan tahun metode ini menghasilkan suksesi yang relatif tenang, tanpa konflik, dan hasilnya dapat diterima mayoritas warga NU. Namun belakangan suksesi kepemimpinan di dalam NU justru mengarah ke sistem demokrasi murni yang akibatnya memunculkan ketegangan lebih tinggi, mosi tidak percaya, gerakan oposisi yang lebih besar, dan bahkan desakralisasi posisi *rais aam*.

B. Kepemimpinan dan Suksesi di Muhammadiyah

Sebelum KH. Ahmad Dahlan wafat pada 23 Februari 1923, ia berpesan agar estafet kepemimpinan dilanjutkan oleh KH. Ibrahim. Mengingat besarnya tanggung jawab memimpin Muhammadiyah, KH. Ibrahim sempat menolak, namun atas desakan sahabat-sahabatnya, dan demi memenuhi wasiat KH. Ahmad Dahlan, akhirnya KH. Ibrahim menerima. Dengan demikian ada kesan bahwa suksesi kepemimpinan yang pertama di tubuh Muhammadiyah adalah melalui penunjukan langsung oleh pemimpin sebelumnya. Akan tetapi kepemimpinan KH. Ibrahim belum berjalan sebelum disahkan oleh Sidang Perkumpulan Tahunan (1923), sehingga tetap saja persidangan adalah mekanisme yang dijadikan landasan bagi pengukuhan seorang pimpinan Muhammadiyah. Pimpinan Muhammadiyah yang ketiga, KH. Hisyam dipilih melalui kongres ke 23 yang dilaksanakan pada tahun 1934. Ketiga pimpinan pertama Muhammadiyah ini terpilih dengan cara yang adem, tidak ada konflik kepentingan maupun pertentangan yang muncul. Dinamika yang lebih kompleks baru terjadi pada masa pemilihan pimpinan yang keempat.

KH. Mas Mansur yang menjadi pimpinan keempat Muhammadiyah menyisakan sejarah suksesi yang mulai rumit. Suasana dalam persarikatan Muhammadiyah saat ini kurang mengesankan karena derasnya kritik yang ditujukan kepada Pengurus Besar Muhammadiyah. Pengurus dianggap terlalu memprioritaskan sektor pendidikan dan mengabaikan bidang *tabligh* (dakwah). Kritik cukup beralasan karena di masa KH. Hisyam, Muhammadiyah telah mendirikan 103 *Volkschool*, 42

Standaarschool, 69 *Hollands Inlandse School* (HIS), dan 25 *Schkelschool*. Giatnya Muhammadiyah mendirikan sekolah-sekolah pada masa KH. Hisyam membuat konsentrasi tabligh terkesan mengendur. Kritik kedua dilontarkan kalangan muda Muhammadiyah yang memandang kepengurusan terlalu didominasi tokoh-tokoh tua, terutama K.H. Hisyam, K.H. Mukhtar, dan K.H. Sudja'. Satu-satunya yang relatif muda, yakni H. Hasyim dianggap hanya melayani tetua. Situasi ini semakin memanas ketika Kongres ke-26 Muhammadiyah (1937) dukungan ranting-ranting Muhammadiyah juga mengerucut ke tokoh-tokoh tua. Memahami situasi ini, maka kemudian diadakan dialog, yang akhirnya membuat ketiga tokoh tua mengikhlaskan diri untuk mundur. Musyawarah lanjutan dilaksanakan dan menghasilkan keputusan menunjuk Ki Bagus Hadikusumo sebagai ketua, namun yang bersangkutan menolak. Tokoh muda berikutnya, H. Hadjid, juga tidak bersedia. Akhirnya telunjuk Muhammadiyah mengarah kepada K.H. Mas Mansur yang meskipun merasa keberatan namun akhirnya menerima asalkan didampingi Ki Bagus Hadikusumo sebagai wakil ketua. Alih-alih menerima pinangan Mas Mansur, Ki Bagus Hadikusumo justru mengusulkan H.A. Badawi sebagai penggantinya. Dengan demikian, kepemimpinan Muhammadiyah yang keempat diamanatkan kepada K.H. Mas Mansur dan H.A. Badawi melalui sebuah proses panjang yang cukup alot. Inilah untuk pertama kali Muhammadiyah mengerahkan energi cukup besar untuk urusan suksesi.

Setelah Mas Mansur, Muhammadiyah dipimpin oleh Ki Bagus Hadikusumo. Kepemimpinan Mas Mansur berakhir setelah ia dipaksa pemerintah militer Jepang untuk memimpin Pusat Tenaga Rakyat (Putera) tahun 1942. Saat itulah tampik pimpinan dialihkan kepada Ki Bagus Hadikusumo, bukan H. Badawi yang justru wakilnya Mas Mansur. Ki Bagus Hadikusumo dianggap tokoh yang paling tepat karena ketegasan dan keberaniannya. Sikap ini sangat dibutuhkan di saat Muhammadiyah menghadapi agresivitas balatentara Jepang. Tahun 1950, menjelang akhir kepemimpinan Ki Bagus Hadikusumo, istilah Kongres diubah menjadi muktamar. Pada Muktamar Muhammadiyah ke-33 di Palembang, Buya Haji A.R. Sutan Mansur terpilih sebagai ketua. Ia adalah mantan aktivis muda Muhammadiyah yang pernah berjasa sebagai mediator ketika angkatan muda bersilang pendapat dengan angkatan tua dalam Kongres ke-26 tahun 1937. Sutan Mansur juga yang

berhasil membujuk Mas Mansur untuk memimpin Muhammadiyah setelah beberapa tokoh lain menolak. Muktamar ke-34 di Yogyakarta tahun 1959, sang penghafal Statuten Muhammadiyah, yakni KH. M. Yunus Anis terpilih sebagai ketua. Kemudian tahun 1962, mantan wakil Mas Mansur, yaitu KH. Ahmad Badawi terpilih lagi menjadi ketua.

Ketua Muhammadiyah berikutnya, Kyai Haji Faqih Usman, tercatat sebagai rekor pemimpin tersingkat di tubuh Muhammadiyah, yakni hanya satu minggu. KH. Faqih Usman terpilih meskipun tidak hadir sidang dikarenakan sakit. Perumus “Kepribadian Muhammadiyah” ini akhirnya meninggal setelah dikukuhkan sebagai ketua. Namun sebelum meninggal, telah menuliskan surat pamit yang isinya memberi kepercayaan kepada A.R. Fachruddin dan H.M. Djindar Tamimy sebagai pimpinan Muhammadiyah di Yogyakarta, sedangkan pimpinan harian di Jakarta dipercayakan kepada Prof. Dr. H. Rosyidi dan Prof. Dr. Hamka.

A.R. Fachruddin, yang menggantikan pemegang rekor pemimpin tersingkat, justru menjadi pemegang rekor pemimpin terlama di Muhammadiyah (1968-1990). Status A.R. Fachruddin pada awalnya hanya ketua *fait accompli* sehubungan meninggalnya KH. Faqih Usman. Namun A.R. Fachruddin akhirnya menjadi ketua definitif setelah dikukuhkan dalam Sidang Tanwir Ponorogo tahun 1969 sambil menunggu Muktamar ke-38 di Ujungpandang, Sulawesi Selatan, pada tahun 1971. Dalam tiga muktamar berurutan dengan masa bakti 1971-1974, 1974-1978, 1978-1985, ia selalu terpilih sebagai ketua. Hingga akhirnya tahun 1990 beliau tidak berkenan untuk dipilih kembali, semata-mata dengan tujuan agar terjadi alih generasi, meskipun anggota masih menginginkan kepemimpinan Pak AR.

Pasca Pak AR, tahun 1990-1994 Muhammadiyah dipimpin seorang akademisi dan penulis, KH. Ahmad Azhar Basyir, MA., staf pengajar Fakultas Filsafat Universitas Gadjah Mada dan juga anggota Organisasi Konferensi Islam (OKI).

Prof. Dr. Amien Rais memimpin Muhammadiyah sejak 1994-1998. Amien Rais dikenal sebagai cerdas cendekia terkemuka yang telah menempatkannya di posisi Ketua Dewan Pakar ICMI (Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia), yang lahir dan besar dari rahim Orde Baru. Namun, kondisi politik dan perekonomian yang sudah terlanjur tidak sehat bagi demokratisasi mendorongnya mengambil langkah

berani yang tidak populer dan bersuara lantang tentang silang sengkabut praktik KKN (korupsi, kolusi, Nepotisme) di tubuh birokrasi serta eksploitasi serakah kekayaan negeri yang sangat merugikan negara di sejumlah perusahaan besar asing seperti Busang dan Freeport. Seperti resiko yang diduga banyak orang, Amien Rais kemudian terpejal dari posisinya di ICMI. Namun kehadirannya di Muhammadiyah dan lompatan-lompatan gagasannya justru dianggap sejalan dengan watak gerakan pembaharuan yang kritis dan korektif, hal itu kemudian menuai dukungan penuh. Maka tahun 1993, dihadapan peserta Tanwir Muhammadiyah yang berlangsung di Surabaya Amien Rais kembali menggulirkan isu besar, yakni perlunya suksesi kepresidenan. Sebuah langkah janggal pada saat itu sebab gurita kepemimpinan Orde Baru masih sangat mencengkeram. Amien Rais dianggap sebagai tokoh reformasi yang ikut menumbangkan kekuasaan Orde Baru. Ia kemudian mendirikan Partai Amanat Nasional dan masuk ke bursa Calon Presiden RI. Dengan aktifitas politik praktisnya tersebut, Amien Rais harus melepaskan jabatannya sebagai pimpinan Muhammadiyah, dan digantikan oleh wakilnya, Prof. Dr. Syafi'i Ma'arif.

Muhammadiyah harus diselamatkan agar tidak terbawa oleh kepentingan-kepentingan praktid jangka pendek. Pada saat itulah, ketika Muhammadiyah harus merelakan Amien Rais untuk menjadi pemimpin bangsa, maka Syafi'i Ma'arif menggantikannya sebagai Ketua Pimpinan Pusat Muhammadiyah. Sebagai salah seorang Wakil Ketua Pimpinan Pusat Muhammadiyah, ia terpilih dan dikukuhkan sebagai Ketua Pimpinan Pusat Muhammadiyah melalui Sidang Pleno Diperluas yang diselenggarakan Pimpinan Pusat Muhammadiyah. Ia harus melanjutkan tongkat kepemimpinan Muhammadiyah sampai Muktamar Muhammadiyah ke-44 tahun 2000 di Jakarta. Pada Muktamar ke-44 tahun 2000 ia dipilih kembali menjadi Ketua Pimpinan Pusat Muhammadiyah untuk periode masa jabatan 2000-2005. Setelah Muktamar ke-45 di Malang, jabatan Ketua PP Muhammadiyah berganti sebutan menjadi Ketua Umum.

Sejak tahun 2005, kepemimpinan Muhammadiyah diamanatkan kepada Prof. Dr. Din Syamsuddin, Guru Besar UIN Jakarta. ia memimpin selama dua periode dan termasuk pimpinan yang rajin membawa nama Muhammadiyah ke dunia internasional. Sedangkan saat ini Muhammadiyah dipimpin oleh Haedhar Nasir, hasil dari Muktamar ke-47 di Makassar.

Muktamar terakhir ini disebut-sebut sebagai salah satu contoh muktamar terbaik yang pernah dihelat Muhammadiyah. Tidak ada figur calon ketua umum Muhammadiyah yang menampilkan atribut-atribut di ruang publik di Kota Makassar untuk menaikkan popularitas dan elektabilitasnya. Tidak ada juga tim sukses pendukung calon ketua umum atau di antara calon ketua umum yang berpolemik di ruang publik melalui media massa. Proses suksesi kepemimpinan Muhammadiyah berjalan dengan tertib, lancar, dan demokratis, sesuai dengan mekanisme dan tata tertib yang sudah menjadi keputusan pada Sidang Tanwir Muhammadiyah sebelumnya.

Proses pemilihan yang dilakukan secara berjenjang dan dimulai dengan pemberian formulir pendaftaran untuk bakal calon pimpinan Muhammadiyah dapat menjadi filter dan peredam persaingan terbuka di antara tokoh-tokoh yang memenuhi persyaratan. Kriteria calon pimpinan, menurut Ketua Umum Pimpinan Pusat Muhammadiyah, Din Syamsuddin, setidaknya enam lima hal.

Kriteria tersebut meliputi, pertama, memahami Islam secara luas dan mendalam, bukan sekadar ulama biasa. Kedua, memiliki sikap independen dan tidak bisa didikte. Ketiga, memiliki keterampilan manajerial. Keempat, berkarakter penggerak. Kelima, memiliki relasi sosial yang baik. Keenam, pernah menjadi pimpinan di struktur organisasi Muhammadiyah secara berjenjang mulai dari pimpinan cabang hingga pimpinan pusat atau pernah menjadi pimpinan organisasi otonom (ortom) di Muhammadiyah. Din Syamsuddin juga menyatakan: "Hemat saya calon ketua umum adalah ulama plus-plus, yang bisa juga membaca ayat qauniah, yakni alam semesta, kebudayaan, sosial, ekonomi, politik, atau istilah Ahmad Dahlan, ulama intelektual, yang memiliki wawasan keislaman tapi juga memiliki wawasan realitas kemasyarakatan dan kebangsaan,".

Ketua Panitia Pemilihan Muktamar Muhammadiyah ke-47, Ahmad Dahlan Rais, menjelaskan proses pemilihan pimpinan Muhammadiyah dimulai pada Sidang Tanwir Muhammadiyah di Samarinda tahun 2014. Peserta Sidang Tanwir mengusulkan nama-nama yang dinilai memenuhi persyaratan dan terkumpul sekitar 200 nama, tapi setelah dicek ulang kepada peserta terjaring sekitar 130 nama. Dari seluruh nama tersebut, kemudian diberikan formulir untuk diisi dan dikembalikan kepada Panitia Pemilihan, sebagai wujud kesediaan untuk dipilih menjadi calon

pimpinan Muhammadiyah, tapi hanya 82 nama yang mengembalikan formulir. Din Syamsuddin yang sudah dua periode memimpin Muhammadiyah dan telah menduduki jabatan sebagai ketua umum Majelis Ulama Indonesia, tidak mengembalikan formulir.

Dari 82 nama tersebut, dipilih oleh peserta Sidang Tanwir di Makassar pada 2 Agustus 2015 menjadi 39 nama yang disebut sebagai anggota tetap Muhammadiyah. Setelah Muktamar Muhammadiyah dibuka pada 3 Agustus 2015, sebanyak 2.389 muktamirin yang memiliki hak suara, memilih 39 nama tersebut menjadi 13 nama yang disebut anggota Pimpinan Pusat (PP) Muhammadiyah pada 5 Agustus 2015. Mereka adalah Haedar Nashir yang meraih 1.947 suara, Yunahar Ilyas (1.928 suara), Ahmad Dahlan Rais (1.827 suara), M Busyro Muqoddas (1.811 suara), Abdul Mu'ti (1.802 suara), Anwar Abbas (1.436 suara), Muhadjir Effendy (1.279 suara), Syafiq A Mughni (1.190 suara), Dadang Kahmad (1.146 suara), Suyatno (1.096 suara), Agung Danarto (1.051 suara), M Goodwill Zubir (1.049 suara), dan Hajriyanto Y Thohari (968 suara).

Sesuai amanah AD/ART serta tata tertib, sebanyak 13 nama anggota PP Muhammadiyah tersebut menjadi formatur dan melakukan sidang internal untuk memilih satu orang ketua umum dan satu orang sekretaris umum di antara mereka. Sidang formatur berjalan lancar dan Dosen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Haedar Nashir, yang meraih suara, terpilih sebagai ketua umum, sedangkan Abdul Mu'ti terpilih sebagai sekretaris umum. Ketika nama Haedar Nashir diumumkan di hadapan muktamirin untuk meminta persetujuannya, para muktamirin pun sontak berteriak, "setujuuu". Itulah proses demokrasi pada suksesi kepemimpinan Muhammadiyah yang berjalan lancar, tertib, dan demokratis.

BAB IV
ANALISIS PERBANDINGAN DAN
MODEL IDEAL KEPEMIMPINAN DAN SUKSESI NASIONAL

A. Analisis Perbandingan Kepemimpinan dan Suksesi pada Organisasi Militer dan Sipil.

1. Karakteristik Kepemimpinan pada Organisasi Militer dalam Perspektif Maxwell

Berdasarkan 21 indikator yang diturunkan dari Teori Maxwell, maka kepemimpinan militer dapat dianalisis sebagai berikut.

- 1) Pemimpin adalah orang yang paling kompeten, ditunjukkan dengan prestasi dan kemampuan melintasi jenjang-jenjang jabatan.
- 2) Pemimpin mempengaruhi anggotanya karena dalam militer seorang pimpinan memiliki peran sebagai Bapak, kawan, guru, pelatih, dan komandan.
- 3) Proses menjadi pimpinan dalam militer melalui tahap-tahap kepangkatan yang banyak. Dari prajurit satu hingga ke eselon badan pelaksana, eselon pelayan, hingga eselon pimpinan.
- 4) Pemimpin mengarahkan dengan jelas dan tegas, dalam militer perintah pimpinan bersifat kewajiban bagi anggota, anggota selalu siap melaksanakan.
- 5) Ketaatan pada pimpinan adalah sebuah disiplin dan kewajiban.
- 6) Konsistensi pemimpin dalam tugas sangat terjaga, namun beberapa keputusan juga tergantung konsistensi pimpinan yang lebih tinggi lagi.
- 7) Pimpinan ditaati karena jenjang kepangkatannya. Namun pemimpin berupaya agar ditaati dengan bakti seperti hubungan bapak-anak, guru-murid.
- 8) Pemimpin memeriksa dengan cermat kedisiplinan bawahannya. Kadang turun inspeksi langsung ke mess dan barak.
- 9) Pemimpin ditakuti sekaligus dikagumi. Anggota berusaha mendekat namun tetap menjaga jarak.

- 10) Lebih kerap terjadi perintah langsung.
- 11) Ajudan pimpinan adalah orang kepercayaan yang diambil dari prajurit terpilih.
- 12) Pemimpin berperan sebagai pelatih dalam teknik, ketrampilan, ketangkasan, dan daya tahan.
- 13) Pemimpin menjadi teladan dalam sikap, keberanian, dan prestasi
- 14) Pemimpin dipercaya karena tanggung jawabnya
- 15) Pemimpin mendorong prestasi angkatan yang dipimpinnya
- 16) pemimpin bersemangat untuk beraksi ketika ada sebuah peluang.
- 17) Pemimpin membuat pilihan strategis dan terukur.
- 18) Pemimpin bersedia disalahkan jika prajuritnya gagal.

Sekedar contoh Jenderal TNI Gatot Nurmantyo pernah menyatakan: “Saya sangat bangga dan terharu masih ada perwira-perwira yang mempunyai jati diri dan prinsip bahwa keberhasilan dalam pelaksanaan tugas adalah keberhasilan anak buah, tapi bila gagal adalah tanggung jawabnya sebagai komandan”.⁴⁰

- 19) Pemimpin tepat waktu dalam realisasi program. Militer memiliki prinsip “cepat, senyap, tepat” dalam setiap operasi atau aksi.
- 20) Pemimpin dapat mengoptimalkan potensi orang yang dipimpinnya sehingga mereka juga memiliki jiwa kepemimpinan.
- 21) Peralihan jabatan diberikan kepada prajurit terbaik dengan track record dan prestasi yang unggul.

Dalam hal suksesi, organisasi militer memiliki karakteristik:

- 1) Mimpi besar pemimpin militer adalah selalu siap menjaga negara sampai kapanpun juga. Oleh karenanya diperlukan kepemimpinan yang kuat setiap masanya. Tujuan strategis jangka panjang, menengah, dan pendek dimiliki oleh organisasi militer. Perencanaan tersebut tertulis.

⁴⁰ Hal tersebut dikatakan Panglima TNI Jenderal TNI Gatot Nurmantyo saat memimpin upacara serah terima jabatan Kabais TNI dari Mayjen TNI Hartomo kepada Mayjen TNI Ilyas Alamsyah, Kapuspen TNI dari Mayjen TNI Wuryanto, S.Sos, M.Si. kepada Brigjen TNI M. Sabrar Fadhillah dan Kapusjaspermildas TNI dari Brigjen TNI Dedi Kusmayadi kepada Kolonel Inf Sapriadi, bertempa di Mabes TNI, Cilangkap, Jakarta Timur, Selasa 21 November 2017

- 2) Perencanaan khusus kaderisasi diserahkan pada mekanisme yang sudah ada dalam jenjang-jenjang karir militer.
- 3) Proses suksesi melalui pengangkatan (penunjukan) oleh para petinggi kepada prajurit yang lebih rendah jabatannya. Namun penunjukan tersebut dilakukan secara cermat setelah menilai kualitas, pengalaman, lama pengabdian, dan loyalitas para calon pemimpin.

2. Karakteristik Kepemimpinan pada Organisasi Sipil Keagamaan dalam Perspektif Maxwell

Kepemimpinan pada organisasi sipil keagamaan juga memiliki karakteristik tersendiri. Berikut ini karakteristik kepemimpinan pada organisasi sipil keagamaan dengan perspektif 21 hukum kepemimpinan Maxwell.

- 1) Dalam hal kompetensi, aspek ketokohan, karisma dan rekomendasi dari otoritas agama (kyai/senior) juga menjadi pertimbangan. Kompetensi tidak selalu ditakar dari pengalaman manajemen modern.
- 2) Pemimpin berpengaruh terhadap semua anggota namun tingkat ketaatan anggota dapat bervariasi.
- 3) Proses dinilai dari kiprah selama menjadi anggota organisasi, serta dari latar belakang kecapakan keilmuan dan kesalehan.
- 4) Pemimpin mengarahkan gerak lembaga
- 5) Ketaatan pada pimpinan adalah bentuk akhlak utama
- 6) Konsistensi pemimpin dalam menjalankan program kerja dilandasi oleh akhlaq dan keutamaan menjaga marwah organisasi.
- 7) Pimpinan dihormati karena keilmuan, nasab, dan senioritas.
- 8) Pemimpin lebih sering meminta anggota mawas diri dan berkontribusi untuk lembaga.
- 9) Pimpinan adalah sumber ilmu dan kebijaksanaan. Anggota berupaya dekat dengan pimpinan, jika perlu tanpa jarak.
- 10) Ditradisikan menyentuh hati dahulu sebelum memberi instruksi.
- 11) Yang dekat dengan pimpinan adalah yang takdzim pada pimpinan
- 12) Pemimpin tidak melatih langsung tapi memberi peluang bawahan berproses sendiri

- 13) Pemimpin menjadi teladan dalam keilmuan, kesahajaan,
- 14) Pemimpin dipercaya karena maqam kesalihannya
- 15) Pemimpin mengutamakan mashlahat bersama, bukan kemenangan sektarian
- 16) Pemimpin memanfaatkan peluang tapi tidak mengedepankan ego
- 17) Pemimpin memprioritaskan masa depan lembaga daripada kepentingan praktis jangka pendek.
- 18) Pemimpin rela mundur jika terjadi konflik internal dan mosi tidak percaya
- 19) Tepat masalah lebih penting daripada tepat waktu.
- 20) Pemimpin mendorong anggotanya untuk mampu memimpin di lingkungannya masing-masing.
- 21) Pemimpin tidak secara khusus mempersiapkan kader pemimpin, namun memberikan peluang kompetensi terbuka.

Dalam hal suksesi, kepemimpinan sipil keagamaan memiliki karakteristik:

- 1) Mimpinya besar setiap pemimpin organisasi sipil keagamaan adalah memimpin umat agar bermasyarakat dan bernegara sesuai kaidah agama. Organisasi memiliki visi ke depan. Garis besarnya tertulis. Namun setiap pemimpin cenderung mengutamakan prestasi pada masa kepemimpinannya dan kurang terlihat orientasi jangka panjangnya kecuali di sektor amal usaha seperti pendidikan umum dan ekonomi.
- 2) Pada aspek kaderisasi pemimpin, mekanismenya diserahkan pada amal usaha pendidikan seperti pesantren, sekolah, kepanduan, dan anak organisasi (organisasi mahasiswa, kewanitaan, organisasi pengamananan/paramiliter, dll)
- 3) Proses suksesi melalui mekanisme demokratis, namun pengaruh senioritas cukup dominan dalam proses suksesi. Pada fase awal, suksesi berjalan baik meskipun otoritas senior begitu kuat. Namun belakangan suksesi cenderung alot setelah mekanisme demokrasi semakin rumit. (Hal ini terjadi terutama di dalam organisasi NU).

Jika beberapa karakteristik tersebut diringkas dalam bentuk tabel, maka perbandingan kepemimpinan dalam organisasi militer dan sipil keagamaan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.

Karakteristik Kepemimpinan Militer dan Sipil Keagamaan

VARIABEL ⁴¹		MILITER	SIPIIL KEAGAMAAN
1) Law of the Leadership Ability Determines (LID)	Pemimpin adalah orang yang kompeten untuk memimpin	Pemimpin adalah orang yang paling kompeten, ditunjukkan dengan prestasi dan kemampuan melintasi jenjang-jenjang jabatan.	Selain kompetensi karir organisasi, aspek karisma dan rekomendasi dari otoritas agama (kyai/senior) juga menjadi pertimbangan.
2) Law of Influence	Pemimpin dapat mempengaruhi	Pemimpin memiliki peran sebagai Bapak, kawan, guru, pelatih, dan komandan.	Pemimpin berpengaruh terhadap semua dzanggota namun tingkat ketaatan anggota dapat bervariasi.
3) Law of Process	Pemimpin adalah orang yang berproses	Proses menjadi pimpinan melalui tahap-tahap kepangkatan yang banyak.	Proses dinilai dari kiprah selama menjadi anggota organisasi, serta dari latar belakang kecapakan keilmuan dan kesalehan.
4) Law of Navigation	Pemimpin mampu mengarahkan	Pemimpin mengarahkan dengan jelas dan tegas, perintahnya bersifat kewajiban bagi anggota.	Pemimpin selalu mengarahkan gerak lembaga
5) Law of E.F. Hutton – leader speaks & people listen	Pemimpin berwibawa dan diperhatikan	Ketaatan pada pimpinan adalah sebuah disiplin dan kewajiban.	Ketaatan pada pimpinan adalah bentuk akhlak utama
6) Law of Solid Ground	Pemimpin memiliki keyakinan yang mantap	Konsistensi pemimpin tergantung pimpinan yang lebih tinggi lagi.	Konsistensi pemimpin dilandasi oleh akhlaq dan keutamaan menjaga marwah organisasi.
7) Law of Respect	Pemimpin diikuti karena dihormati	Pimpinan ditaati karena jenjang kepangkatannya. Namun pemimpin berupaya agar ditaati dengan bakti seperti hubungan ayah-anak, guru-murid.	Pimpinan dihormati karena keilmuan, nasab, dan senioritas.
8) Law of Intuition	Mengevaluasi berdasarkan naluri kepemimpinan	Pemimpin memeriksa dengan cermat kedisiplinan bawahannya.	Pemimpin lebih sering meminta anggota mawas diri dan kontirbutif untuk lembaga.
9) Law of Magnetism	Pemimpin mampu menarik minat orang lain	Pemimpin ditakuti sekaligus dikagumi. Anggota berusaha	Pimpinan adalah sumber ilmu dan kebijaksanaan. Anggota relative berupaya dekat dengan

⁴¹John C. Maxwell, *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*, Nashville, Dallas: Thomas Nelson, 1994, 2007, 3-6

	di lingkungannya	mendekat namun tetap menjaga jarak.	pimpinan, jika perlu tanpa jarak.
10) Law of Connection	Pemimpin terlebih dahulu menyentuh hati sebelum memerintah	Lebih kerap terjadi perintah langsung.	Ditradisikan menyentuh hati dahulu sebelum memberi instruksi.
11) Law of Inner Circle	Pemimpin dikelilingi orang terbaik	Ajudan pimpinan adalah prajurit terpilih	Yang dekat dengan pimpinan adalah yang takdzim pada pimpinan
12) Law of Empowerment	Pemimpin memberdayakan bawahannya	Pemimpin berperan sebagai pelatih	pemimpin tidak melatih langsung tapi mengizinkan bawahan berproses sendiri
13) Law of Reproduction	Pemimpin menjadi teladan	Pemimpin menjadi teladan dalam sikap, keberanian, dan prestasi	Pemimpin menjadi teladan dalam keilmuan, kesahajaan, manajemen
14) Law of Buy-In	Pemimpin dipercaya dulu, baru diikuti visinya	Pemimpin dipercaya karena tanggung jawabnya	Pemimpin dipercaya karena maqam kesalihannya
15) Law of Victory	Pemimpin selalu berusaha agar timnya menang	Pemimpin mendorong prestasi angkatan yang dipimpinya	Pemimpin mengutamakan mashlahat bersama, bukan kemenangan sektarian
16) Law of the Big Mo / Momentum	Pemimpin memanfaatkan kesempatan	pemimpin bersemangat untuk beraksi ketika ada kesempatan.	Pemimpin memanfaatkan peluang tapi tidak mengedepankan ego
17) Law of Priorities	Pemimpin dapat menentukan arti penting sebuah pilihan	Pemimpin membuat pilihan strategis	Pemimpin memprioritaskan masa depan lembaga daripada kepentingan praktis jangka pendek.
18) Law of Sacrifice	Pemimpin rela berkorban	Pemimpin bersedia disalahkan jika prajuritnya gagal.	Pemimpin rela mundur jika terjadi konflik internal dan mosi tidak percaya
19) Law of Timing	Pemimpin tepat waktu	Pemimpin tepat waktu dalam realisasi program.	Tepat masalah lebih penting daripada tepat waktu.
20) Law of Explosive Growth	Pemimpin memimpin pemimpin	Pemimpin dapat mengoptimalkan potensi orang yang dipimpinya sehingga mereka juga memiliki jiwa kepemimpinan.	Pemimpin mendorong anggotanya untuk mampu memimpin di lingkungannya masing-masing.
21) Law of Legacy	Sukses dalam suksesi	Peralihan jabatan diberikan kepada prajurit terbaik.	Pemimpin tidak secara khusus mempersiapkan kader pemimpin, namun memberikan peluang kompetisi terbuka.

Tabel 5.

Karakteristik Suksesi Kepemimpinan Militer dan Sipil Keagamaan

ASPEK SUKSESI	MILITER	SIPIL KEAGAMAAN
Orientasi masa depan	Mimpi besar pemimpin militer adalah selalu siap menjaga negara sampai kapanpun juga. Oleh karenanya diperlukan kepemimpinan yang kuat setiap masanya. Tujuan strategis jangka panjang, menengah, dan pendek dimiliki oleh organisasi militer. Perencanaan tersebut tertulis.	Mimpi besar setiap pemimpin organisasi sipil keagamaan adalah memimpin umat agar bermasyarakat dan bernegara sesuai kaidah agama. Organisasi memiliki visi ke depan. Garis besarnya tertulis. Namun setiap pemimpin cenderung mengutamakan prestasi pada masa kepemimpinannya dan kurang terlihat orientasi jangka panjangnya kecuali di sektor amal usaha seperti pendidikan umum dan ekonomi.
Kaderisasi	Perencanaan khusus kaderisasi diserahkan pada mekanisme yang sudah ada dalam jenjang-jenjang karir militer.	Pada aspek kaderisasi pemimpin, mekanismenya diserahkan pada amal usaha pendidikan seperti peantren, sekolah, kepanduan, dan anak organisasi (organisasi mahasiswa, kewanitaan, organisasi pengamanan/paramiliter, dll)
Proses Suksesi	Proses suksesi melalui pengangkatan (penunjukan) oleh para petinggi kepada prajurit yang lebih rendah jabatannya. Namun penunjukan tersebut dilakukan secara cermat setelah menilai kualitas, pengalaman, lama pengabdian, dan loyalitas para calon pemimpin.	Proses suksesi melalui mekanisme demokratis, namun pengaruh senioritas cukup dominan dalam proses suksesi. Pada fase awal, suksesi berjalan baik meskipun otoritas senior begitu kuat. Namun belakangan suksesi cenderung alot setelah mekanisme demokrasi semakin rumit. (Hal ini terjadi terutama di dalam organisasi NU).

3. Jalan Menuju Model Ideal Kepemimpinan dan Suksesi Nasional

Berdasarkan data dan analisis di atas, dapat ditarik beberapa gagasan untuk diusulkan sebagai masukan dalam membangun model kepemimpinan dan suksesi di Indonesia. Gagasan ini diharapkan menjadi rekomendasi dalam kepemimpinan dan suksesi nasional di berbagai level kepemimpinan strategis. Beberapa gagasan diusulkan adalah:

1. Asas keterpilihan seseorang menjadi pemimpin adalah mufakat antara pemberi amanat dengan yang menerima amanat, yakni adanya ijab (pernyataan mempercayakan amanah) dan qabul (bersedia dipercaya mengemban amanah). Dengan demikian mekanisme demokratis dengan rapat/sidang/muktamar ala organisasi sipil keagamaan, mekanisme penunjukan/penugasan berdasarkan prestasi ala militer, serta penunjukan oleh otoritas keagamaan senior terhadap tokoh terbaik umat, sama-sama sah untuk digunakan. Demokratis atau tidak

demokratis sebetulnya bukan menjadi parameter utama dalam pemilihan pemimpin. Sehingga hal tersebut tidak perlu dijadikan alasan untuk mendiskreditkan kepemimpinan yang dipilih secara aklamasi dan penunjukan langsung.

2. Kaderisasi kepemimpinan selayaknya dilakukan secara integral. Dalam arti bahwa pendidikan kaderisasi dalam militer yang dikenal super disiplin juga perlu diberikan sentuhan moralitas spiritual. Di saat yang sama, pendidikan kader di dalam organisasi sipil keagamaan juga perlu menerapkan disiplin kepemimpinan yang tinggi serta loyalitas yang kuat seperti pada militer.
3. Nilai-nilai wawasan kebangsaan harus sama-sama dikuatkan baik dalam kaderisasi kepemimpinan militer maupun sipil keagamaan. Terutama di dalam organisasi sipil keagamaan yang lebih rentan oleh penyusupan ideologi kontra negara, perlu upaya lebih ekstra dalam penguatan wawasan kebangsaan.
4. Ketrampilan manajemen, kemampuan berbahasa, kemampuan interpersonal, penguasaan IT, dan berbagai soft skill pendukung lainnya harus diberikan baik di dalam kaderisasi militer maupun kaderisasi di organisasi sipil keagamaan.

Gagasan di atas dapat berfungsi sekedar rambu-rambu untuk menuju sebuah bentuk kepemimpinan yang ideal di masa depan, sehingga suksesi berjalan dengan baik, tanpa konflik, dan menghasilkan pemimpin generasi mendatang yang lebih amanah, kompeten, kuat dan berwibawa.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan data dan analisis pada bab-bab sebelumnya, penelitian ini menyimpulkan beberapa poin:

1. Kepemimpinan di Indonesia masih menghadapi sejumlah persoalan. Pemimpin yang terpilih kerap memiliki kekurangan dalam hal kompetensi memimpin. Banyak pemimpin yang terkesan kurang mampu mempengaruhi, kurang mampu mengarahkan organisasi yang dipimpin, kurang mampu menjaga kehormatan diri dan kewibawaan, kurang mampu menyentuh hati masyarakat, sehingga tidak mendapat cukup dukungan publik. Pemimpin juga kerap kurang menunjukkan kinerja positif, kurang mampu memberikan evaluasi, salah memilih pembantu kerjanya, kurang memberdayakan bawahan, tidak memberi keladanan, tidak tepat waktu, kurang kompetitif, malas menangkap peluang, dan gagal menyusun skala prioritas.
2. Kegagalan memilih pemimpin terutama disebabkan karena kegagalan dalam suksesi kepemimpinan, termasuk kegagalan dalam kaderisasi calon pemimpin.
3. Suksesi kepemimpinan dalam organisasi militer memiliki dua keunggulan utama, jaminan kualitas yang teruji melalui jenjang kepangkatan, dan proses suksesi yang minim konflik karena menggunakan metode penunjukan berdasarkan prestasi.
4. Suksesi kepemimpinan sipil keagamaan ketika masih mendasarkan pada kepercayaan terhadap otoritas dan kredibilitas senior (sesepuh) juga relatif berjalan lancar. Kegaduhan baru muncul setelah terjadi komposisi yang setengah-setengah antara model otoritas dan demokrasi, contoh nyata terjadi pada beberapa muktamar NU. Sedangkan suksesi dengan model demokrasi yang matang juga lebih menjamin keberhasilan sebagaimana terjadi pada Muktamar Muhammadiyah yang terakhir.

B. Saran

Penelitian ini menyarankan beberapa rekomendasi:

1. Kepemimpinan nasional hendaknya disiapkan secara lebih terprogram dengan cara membekali generasi peneru calon pemimpin bangsa dengan ketrampilan kepemimpinan yang mencukupi meliputi aspek: mental spiritual, disiplin, wawasan kebangsaan, penguasaan IT, penguasaan bahasa, ketrampilan interpersonal, dan kemampuan manajerial.
2. Penyiapan generasi calon pemimpin masih dapat diamanatkan pada organisasi militer dan organisasi sipil keagamaan asalkan kriteria di atas dipenuhi.
3. Perlu dibangun model kaderisasi yang ideal.
4. Suksesi kepemimpinan hendaknya dilakukan secara efektif. Sejarah bangsa ini telah mencatat bahwa cara suksesi yang menghabiskan banyak biaya, menguras banyak energi, menyita banyak perhatian, kerap kali tetap tidak mampu menghasilkan pemimpin terbaik. Oleh karenanya perlu dipikirkan cara suksesi yang lebih efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. Amin, "Agama, Ilmu, dan Budaya, Paradigma Integrasi-Interkoneksi Keilmuan, Yogyakarta: AIPI, 2013, 34, dikutip dari Abdullah Saeed, *Interpreting the Qur'an: Towards A Cotemporary Approach*, New York: Routledge, 2006.
- Acemoglu, Daron, Matthew O. Jackson, History, "Expectations, and Leadership in the Evolution of Social Norms", *Review of Economic Studies*. no. 82. 2015.
- Alamsyah, M. Nur, "Eksistensi Nilai-nilai Kebangsaan dalam Kepemimpinan Nasional", *Jurnal Academica FISIP UNTAD*, vol 1, tahun 2009.
- Auda, Jasser, *Maqashid Al-Shariah as Philosophy of Islamic Law, A System Approach*, London: The International Institute of Islamic Thought, 2010.
- Brady, David, and Michael Spence, "Leadership and politics: a perspective from the Growth Commission", *Oxford Review of Economic Policy*, Volume 25, Number 2, 2009.
- Chrisharyanto, Hendrix, Tia Rahmania, Fatchiah E. Kertamuda, "Konsep Pemimpin Nasional yang Baik: Survey pada Masyarakat Jakarta" *Jurnal Sosio-Humaniora*. Volume 5 No. 1, Mei 2014.
- Effendy, Bahtiar, *Islam and the State in Indonesia* (Singapore: Institute of Southeast Asian Studies, 2003).
- Fealy, Greg and Sally White (ed.), *Expressing Islam: Religious Life and Politics in Indonesia*, Singapore: Institute of Southeast Asian Studies, 2008.
- Greene, J.C., *et.al.*, "Toward a Conceptual Framework for Mixed-Method Evaluation Designs". *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11, 1989.
- Khan, Rais A, James D. McNiven, Stuart A. MacKown, *An Introduction to Political Science*, Ontario: Irwin-Dorsey Limited, 1977.
- Kingsbury, Damien, *Power Politics and the Indonesian Military*. London: Routledge Curzon, 2003.

- Kisra wa al-Fallah al-Shaikh" dalam Abdul Fattah Sabri dan 'Ali 'Umar, *Al-Qira'ah al-Rashidah*, al-Juz al-Tsalits, Mesir: Dar al-Ma'arif..
- Madjid, Nurcholish, *Indonesia Kita*, Jakarta: Universitas Paramadina, 2004
- Maxwell, John C., *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*, Nashville, Dallas: Thomas Nelson, 1994, 2007.
- Nakamura, Mitsuo, *The Crescent Arises over the Banyan Tree: A Study of the Muhammadiyah Movement in a Central Javanese Town, c. 1910s–2010*. Pasir Panjang, Singapore: Institute of Southeast Asian Studies, 2nd edition, 2012.
- Posner, Kouzes, *The Leadership Challenge*, terj. Revyani Sjahrial, edisi ketiga, Jakarta: Erlangga, 2004.
- Raharjo, Susilo Toto dan Durrotun Nafisah, “Analisis Pengaruh gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Karyawan: Studi empiris pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang” *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*, Volume 3. No. 2, Juli 2006.
- Roberts, Karl, Victoria Herrington, Warwick Jones, Jon White, and David Day, “Police Leadership in 2045: The Value of Education in Developing Leadership”. *Policing*, Volume 10, Number 1, 21 January 2016
- Shupe, Anson, Jeffry K. Hadden, *The Politics of Religion and Social Change: Religion and The Political Order*, New York: Paragon House, 1988.
- Solahudin, *Biografi 7 Rais A'am PBNU*. Kediri: Nous Pustaka Utama, 2012
- Suparman, Djaja, *Jejak Kudeta (1997-2005): Catatan Harian Jenderal TNI Djaja Suparman*. Jakarta: Yayasan Obor, 2007.
- Tashakkori, Abbas dan Charles Teddlie, *Mixed Methodology: Mengombinasikan Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*, terj. Budi Puspa Priadi, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010.
- Voegelin, Eric, *The New Science of Politics*, London: The University of Chicago Press, 1952.
- Xuetong, Yan, “International Leadership and Norm Evolution”, *The Chinese Journal of International Politics*, Vol. 4, 2011.

Yusuf, Ahmad bin, *Al Siyāsy Mafāhim wa mawāqif*, Illinois: United Assosiation for Studies and Research,1990.

Internet:

Mayor CZI Budiman S. Pratomo, <http://seluzin.blogspot.co.id/2012/07/perlukah-perubahan-doktrin-militer.html>

<http://www.paradigmabangsa.com/komando-daerah-militer-kodam-di-indonesia/>

<http://tni.mil.id/pages-8-11-asas-kepemimpinan.html>

<https://indonesiana.tempo.co/read/17351/2014/06/13/thamrindaffan/11-asas-kepemimpinan-tni-prabowo-subianto>

<http://rmol.co/amp/2015/08/22/214328/Nusron-Wahid-Siapkan-Suksesi-di-GP-Ansor-Setelah-Ditunjuk-Jadi-Pengurus-PBNU->

Yaqut Cholil Quomas, *Suara Merdeka*