



# JURNAL BASICEDU

Volume 7 Nomor 6 Tahun 2023 Halaman 3406 - 3419

Research & Learning in Elementary Education

<https://jbasic.org/index.php/basicedu>



## Implementasi Teori Kontingensi dalam Eskalasi Efektivitas Kepemimpinan Mahasiswa

Reza Adriantika Suntara<sup>1✉</sup>, Muhamad Hijran<sup>2</sup>

Universitas Bangka Belitung, Indonesia<sup>1,2</sup>

E-mail: [rezaadriantika@ubb.ac.id](mailto:rezaadriantika@ubb.ac.id)<sup>1</sup>, [muhamad-hijran@ubb.ac.id](mailto:muhamad-hijran@ubb.ac.id)<sup>2</sup>

### Abstrak

Perkembangan zaman dewasa ini telah menysar segala aspek kehidupan, tak terkecuali dalam aktivitas organisasi mahasiswa yang semakin dinamis dan kompleks. Berkembangnya dinamika tersebut memantik dilaksanakannya penelitian dalam penerapan teori kepemimpinan pada organisasi Resimen Mahasiswa Mahawarman Batalyon XI Universitas Pendidikan Indonesia yang semula menerapkan kepemimpinan otoriter kemudian mengalami perkembangan dengan penerapan pola kepemimpinan lain yang lebih efektif bagi kebutuhan organisasi, yakni kepemimpinan kontingensi. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, penelitian ini berusaha membedah perubahan dan progres perkembangan organisasi melalui kepemimpinan kontingensi. Peneliti mengkaji beberapa masalah dalam organisasi Resimen Mahasiswa berupa sistem kepemimpinan yang diterapkan, alasan yang mendasari perlunya eskalasi efektivitas kepemimpinan, serta mengkaji dampak penerapan teori kontingensi dalam kepemimpinan organisasi Resimen Mahasiswa. Penelitian ini menghasilkan beberapa hal yang di antaranya menjelaskan bahwa penerapan kepemimpinan otoriter pada organisasi Resimen Mahasiswa sejatinya memiliki beberapa hal positif, namun sejalan dengan perkembangan waktu dibutuhkan pembaruan kepemimpinan yang lebih efektif dalam menjawab tantangan zaman dan dinamika sosial yang ada. Penerapan pola kepemimpinan kontingensi menitikberatkan hubungan yang dijalin antara pimpinan dengan anggota berdasarkan pada situasi organisasi yang dinamis serta keadaan kapasitas anggota yang beragam, sehingga pola kepemimpinan ini lebih sesuai untuk diterapkan dalam dinamika organisasi Resimen Mahasiswa Mahawarman Batalyon XI Universitas Pendidikan Indonesia saat ini.

**Kata Kunci:** Kontingensi, Kepemimpinan, Mahasiswa, Resimen Mahasiswa.

### Abstract

Today's developments have targeted all aspects of life, including the activities of student organizations which are increasingly dynamic and complex. The development of these dynamics sparked the implementation of research in the application of leadership theory in the Mahawarman Battalion XI Student Regiment organization at the Indonesian Education University, which initially implemented authoritarian leadership and then experienced developments by implementing other leadership patterns that were more effective for the needs of the organization, namely contingency leadership. Using a qualitative approach with a case study method, this research attempts to dissect changes and progress in organizational development through contingency leadership. Researchers examined several problems in the Student Regiment organization in the form of the leadership system implemented, the reasons underlying the need to escalate leadership effectiveness, and examined the impact of applying contingency theory in the leadership of the Student Regiment organization. This research produces several things, including explaining that the application of authoritarian leadership in the Student Regiment organization actually has several positive things, but in line with developments over time, leadership reform is needed that is more effective in responding to the challenges of the times and existing social dynamics. The application of the contingency leadership pattern emphasizes the relationship established between leaders and members based on the dynamic organizational situation and the various capacities of members, so that this leadership pattern is more suitable to be applied in the current organizational dynamics of the Mahawarman Battalion XI Student Regiment at the Indonesian Education University.

**Keywords:** Contingency, Leadership, Student, Student Regiment.

Copyright (c) 2023 Reza Adriantika Suntara, Muhamad Hijran

✉Corresponding author :

Email : [rezaadriantika@ubb.ac.id](mailto:rezaadriantika@ubb.ac.id)

DOI : <https://doi.org/10.31004/basicedu.v7i6.6412>

ISSN 2580-3735 (Media Cetak)

ISSN 2580-1147 (Media Online)

## PENDAHULUAN

Karakter telah menjadi salah satu subjek penting dalam kehidupan sosial masyarakat, hal ini disebabkan karena selain kemampuan kognitif dan psikomotorik, karakter sebagai salah satu bagian komponen afektif juga menjadi hal penting untuk terpatri dalam diri seseorang agar dapat menjalani perannya dalam lingkungan masyarakat. Pentingnya karakter dalam diri seseorang tak lain karena kepemilikan karakter yang baik dapat mencerminkan kebaikan-kebaikan dalam pikiran, perkataan, maupun perbuatan (Suntara & Hijran, 2021). Bahkan pembelajaran karakter telah menjadi bahasan umum di setiap keluarga yang diajarkan oleh orang tua terhadap anak-anaknya. Para orang tua sering kali mengajarkan karakter pada anaknya melalui penyampaian langsung di rumah maupun melalui kisah pengalaman mereka guna terinternalisasinya nilai karakter pada diri anak (Suntara et al., 2019).

Salah satu bentuk karakter yang diperlukan dalam diri para generasi muda yakni karakter kepemimpinan. Karakter ini tidak saja dibutuhkan ketika seseorang beritikad untuk menjadi seorang pimpinan atau ketua, namun sejatinya setiap individu membutuhkan karakter kepemimpinan agar dapat menjalani kehidupannya. Mihelic, Lipicnik, dan Tekavcic (2010) menjelaskan bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu seni memberikan pengaruh pada orang lain dengan tujuan melakukan sesuatu yang dikehendaki oleh pemimpin tersebut ataupun tujuan organisasi. Bila merujuk pada ungkapan Mihelic, Lipicnik, dan Tekavcic tersebut maka dapat dipahami bahwa pelaksanaan kepemimpinan bukanlah hal yang dapat dilaksanakan secara sporadis dan mengalir tanpa adanya persiapan, dibutuhkan suatu kematangan sehingga proses memimpin menjadi suatu gaya dan seni yang sesuai dengan kebutuhan dan kematangan para anggota organisasi.

Namun pada faktanya penanaman pengetahuan dan karakter kepemimpinan di Indonesia masih sangat terbatas, kurikulum pendidikan di tingkat dasar hingga menengah bahkan tak banyak menyinggung mengenai upaya pendidikan karakter kepemimpinan secara serius melalui pembelajaran kurikuler maupun pembelajaran kokurikuler. Hal ini tentu menjadi gap yang perlu diperhatikan untuk kemudian diatasi sehingga pembinaan kepemimpinan dapat terlaksana dengan baik dalam diri generasi muda Indonesia. Satu-satunya jalan bagi peserta didik yang hendak membangun karakter kepemimpinannya adalah dengan aktif pada berbagai kegiatan dan program ekstrakurikuler. Kegiatan yang biasanya dilaksanakan melalui aktivitas organisasi inilah yang kemudian mampu menjadi sarana bagi terselenggaranya pendidikan karakter kepemimpinan pada tingkat persekolahan.

Realita ini seharusnya lebih diperhatikan untuk dikembangkan dalam diri generasi muda, karena penanaman karakter tidak selalu terjadi begitu saja, perlu adanya upaya yang dilakukan oleh generasi muda itu sendiri maupun dukungan dari pihak luar. Terbentuknya karakter-karakter positif diproses melalui tahapan yang holistik, melibatkan beberapa elemen dalam kehidupan sosial, bukan saja dirinya sendiri namun juga adanya pengaruh besar dari lingkungan keluarga, masyarakat, maupun sekolah (Suntara, 2022).

Mahasiswa yang notabene merupakan generasi masa depan yang dalam kurun waktu beberapa tahun ke yang akan datang diharapkan akan menjadi pionir kemajuan dan kesejahteraan bangsa secara *learning by doing* memaksimalkan keterlibatan dan pengalamannya dalam berorganisasi untuk terus membentuk karakter dan meningkatkan kemampuan kepemimpinannya. Peran aktif generasi muda yang fokus pada permasalahan di masyarakat sebagai *moral force*, *social control*, maupun *agent of change* sangat sesuai dengan amanah yang tertuang dalam Pasal 16 Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2009 tentang Kepemudaan (Suntara, 2023). Amanah tersebut menjadi pemantik maupun tantangan bagi generasi muda untuk menyadari sentralnya posisi mereka dalam pengembangan kemajuan bangsa ke depan.

Pendidikan karakter kepemimpinan secara praktis yang tengah dijalankan ini sejatinya merupakan upaya yang baik, namun akan lebih baik lagi ketika tindakan yang dilaksanakan juga disandarkan pada beberapa pemikiran dan teori yang dapat mendukung terwujudnya efektivitas dalam memimpin. Konsep dan

praktik kepemimpinan mengalami variasi sejak dulu hingga kini, mulai dari teori kepemimpinan orang hebat (*greatman theory*), teori sifat, teori perilaku (*behavioral theory*), kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, *servant leadership*, serta kepemimpinan kontingensi.

Konsep yang dibutuhkan dalam pelaksanaan kepemimpinan yang mengedepankan strategi hubungan antara pemimpin dan pengikutnya dikaji dalam teori kontingensi. Teori yang diperkenalkan dan dikembangkan oleh Fred Fiedler ini memberikan cara pandang pada para pemimpin untuk dapat melakukan tindakan kepemimpinan dan keputusan setiap masalah dalam organisasi dengan sebaik mungkin, merujuk pada situasi yang ada pada saat itu. Fiedler (1978) merumuskan beberapa variabel situasional yang memiliki pengaruh terhadap tindakan para pemimpin, yakni hubungan antara pemimpin dan pengikut, struktur tugas, dan kekuatan posisi.

Sejarah mencatat bahwa pembinaan karakter kepemimpinan pada masa pergerakan kemerdekaan telah memberikan dampak yang sangat baik bagi lahirnya kemerdekaan Indonesia. Dimulai sejak berdirinya Boedi Oetomo tahun 1908, Sumpah Pemuda tahun 1928, hingga perjuangan kemerdekaan semuanya diaktori oleh para pemuda yang secara kepemimpinan cukup terbina melalui organisasi-organisasi kepemudaan kala itu (Suntara & Hijran, 2022). Hingga saat ini penanaman karakter kepemimpinan tentunya masih sangat dibutuhkan, hal tersebut diperlukan guna menjadi modal generasi muda untuk mampu menghadapi kompleksitas dan dinamisnya perkembangan zaman.

Perubahan zaman saat ini jauh lebih dinamis bila dibandingkan dengan beberapa dekade ke belakang pada zaman sebelum kemerdekaan, musuh bangsa dewasa ini bukan lagi para penjajah dari negara lain melainkan oknum-oknum bangsa Indonesia sendiri yang hanya mencari keuntungan pribadi di atas kesulitan saudara bangsanya sendiri (Adhari & Suntara, 2020). Penerapan konsep kepemimpinan yang baik dan efektif akan sangat memberikan pengaruh bagi terwujudnya dinamika organisasi yang matang dan mampu melahirkan generasi pemimpin yang matang pula.

Resimen Mahasiswa Mahawaman Batalyon XI Universitas Pendidikan Indonesia (selanjutnya disebut Menwa UPI) adalah organisasi mahasiswa yang juga tidak terlepas dari pelaksanaan skema dan sistem kepemimpinan yang melibatkan antara pimpinan yang disebut komandan dengan anggotanya. Apabila memperhatikan pada corak organisasi yang menggunakan pendekatan sistem organisasi militer, Menwa UPI sejak pendiriannya pada tahun 1966 di perguruan tinggi yang bernama Universitas Pendidikan Indonesia telah mengadopsi sistem kepemimpinan otoriter yang pada praktiknya selalu mengedepankan keputusan utama pada seorang pimpinan, dalam hal ini komandan tanpa mempertimbangkan banyak aspirasi dari anggotanya.

Eskalasi efektivitas kepemimpinan dalam diri mahasiswa terutama di unit kegiatan mahasiswa Menwa UPI diperlukan guna menjawab dinamika dan perubahan zaman dewasa ini sehingga eksistensi Menwa UPI tetap terjaga diiringi dengan produktivitas yang baik di dalamnya. Berdasarkan latar belakang tersebut maka peneliti memiliki ketertarikan untuk membahas masalah ini secara mendalam.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pengkajian masalah yang semuanya bersifat afektif dan sosial melandasi dipilihnya pendekatan penelitian dan metode penelitian tersebut. Penggunaan pendekatan kualitatif ini dilakukan secara interaktif ataupun non interaktif, bergantung pada aktivitas peneliti dalam proses keterlibatan dirinya secara langsung di lapangan atau tidak (Khaldi, 2017).

Penggunaan metode studi kasus dalam riset ini dimaksudkan untuk menggali masalah dengan mengidentifikasi aktivitas serta penerapan sistem kepemimpinan yang termuat dalam organisasi Menwa UPI, untuk kemudian mendapatkan luaran yang dapat disimpulkan dalam pelaksanaan peningkatan efektivitas kepemimpinan organisasi tersebut. Maka dari itu peneliti menilai bahwa metode studi kasus merupakan

metode yang sangat tepat untuk digunakan dalam penelitian ini. Metode studi kasus mampu digunakan sebagai cara untuk mengidentifikasi beragam masalah yang memberikan peran konstruktif dalam kajian masalah yang berkaitan dengan individu, kelompok, serta organisasi (Yin, 2014).

Proses penelitian dilakukan secara berurutan mulai dari perencanaan, penentuan lokasi dan subjek penelitian, pengumpulan data, analisis data, serta uji keabsahan data. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan sesuai dengan kebutuhan dalam penelitian kualitatif mulai dari observasi, wawancara, studi dokumen, serta faktor kebendaan lain yang mendukung. Adapun instrumen yang digunakan ialah beberapa pedoman observasi serta pedoman wawancara.

Peneliti melakukan penelitian dengan melibatkan diri secara langsung di lapangan selama hampir dua bulan, hal ini dimaksudkan untuk mendalami temuan sesuai dengan masalah yang tengah dicari pada subjek-subjek penelitian. Hal ini sejalan dengan kebutuhan dalam penelitian kualitatif yang pada praktiknya peneliti harus mampu berinteraksi secara langsung dengan subjek dan melibatkan diri dalam penelitian, sehingga data-data tersembunyi berupa gerak tubuh, raut muka, serta beragam aktivitas yang menjadi pembiasaan dapat terungkap melalui proses penelitian (Mulyadi, 2011).

Proses wawancara dilakukan kepada beberapa orang yang terlibat dalam organisasi Menwa UPI baik pimpinan maupun anggotanya, kemudian dari pihak lain yang masih berkaitan dengan organisasi tersebut. Setelah data terkumpul, kemudian dilaksanakan analisis data mulai dari reduksi data, penyajian data, dan terakhir penarikan kesimpulan. Reduksi data dimaksudkan untuk merangkum dan memfokuskan hal-hal penting dalam temuan penelitian. Penyajian data dilakukan untuk lebih mempermudah melakukan pembahasan dan penarikan kesimpulan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil**

#### **Pola Kepemimpinan Organisasi Menwa UPI**

Menwa UPI sebagai salah satu unit kegiatan mahasiswa memiliki keunikan tersendiri dibandingkan dengan unit kegiatan mahasiswa lainnya di Universitas Pendidikan Indonesia. Corak organisasinya yang bersifat semi militer menerapkan pola-pola ala militer pada beberapa komponen pelaksanaan organisasi, hal ini terlihat jelas dalam penamaan jabatan, program kerja, pembagian wewenang dan kekuasaan, hingga pada pelaksanaan tertib administrasinya. Corak ini tumbuh karena Menwa lahir dan berkembang pada mulanya didasarkan pada kebutuhan sebagai komponen cadangan yang turut menunjang sistem pertahanan dan keamanan rakyat semesta (sishankamrata) dalam tatanan negara Indonesia yang masih berusia muda kala itu.

Menwa merupakan contoh organisasi yang mewadahi mahasiswa Indonesia untuk dapat terlibat dalam bidang pertahanan nasional sekaligus juga menjalankan tugas mahasiswa yakni *tri-dharma* (Adinugroho & Anky, 2020). Tonggak perkembangan Menwa berkembang sejak pasca kemerdekaan Indonesia, dengan dibidani beberapa organisasi militer pelajar sebelumnya seperti Tentara Republik Indonesia Pelajar (TRIP), Tentara Pelajar (TP), Brigade 17, hingga berkembang secara ekstra kurikuler melalui kegiatan Wajib Latih Mahasiswa (WALA 59). WALA 59 diprakarsai oleh Tentara Nasional Indonesia (TNI) dan dipersiapkan sebagai cadangan kekuatan pertahanan Indonesia (Adinugroho & Anky, 2020).

Sejarah mencatat bahwa Menwa kemudian mulai berkembang mulai tahun 1959 di Bandung dengan diawali oleh tiga perguruan tinggi sebagai pendiri, yakni Institut Teknologi Bandung (ITB), Universitas Padjajaran (Unpad), serta Universitas Katolik Parahyangan (Unpar). Lahir dan berkembangnya Menwa dari masa ke masa tidak jauh terlepas dari peranan TNI yang secara berkelanjutan turut melatih calon anggota Menwa di setiap perguruan tinggi. Sejalan dengan hal tersebut, perkembangan Menwa UPI pun tidak jauh berbeda dengan Menwa pada perguruan tinggi yang lain. Maka dari itu seperti dikemukakan sebelumnya

sudah menjadi hal yang wajar apabila sistem organisasi Menwa UPI dijalankan seperti konsep organisasi militer, pun begitu dengan sistem kepemimpinan yang dijalankan di dalamnya.

Menwa UPI dipimpin oleh seorang yang disebut sebagai Komandan serta dibantu oleh seorang Wakil Komandan. Komandan memiliki peranan penting dan vital dalam organisasi Menwa sebagai pimpinan puncak sekaligus juga pemegang segala kebijakan yang akan dilakukan oleh organisasi. Sistem kepemimpinan Menwa UPI dapat dikatakan memiliki tipe kepemimpinan militeristik. Tipe kepemimpinan militeristik ini mirip dengan tipe kepemimpinan otoriter, kepemimpinan ini dijalankan dengan sistem satu perintah yang diberikan oleh komandan sebagai *top leader* dan harus dilaksanakan oleh para pengikutnya (Faturahman, 2018, hal.4).

Pada proses penelitian, peneliti menemukan bahwa sistem penamaan jabatan dalam organisasi Menwa UPI juga sangat akrab dengan sistem militer yakni dengan nama-nama seperti Staf Operasi, Staf Intel dan Pengamanan, Staf Administrasi, Staf Logistik, Staf Teritorial, serta Kompi Markas. Para staf maupun kompi tersebut bertanggung jawab langsung kepada Komandan sebagai pimpinan, adapun perintah yang diberikan Komandan kepada staf atau kompi bersifat satu arah yang minim bahkan tanpa bantahan. Pola seperti ini sangat akrab dijumpai pada sistem kerja di dalam tubuh organisasi tentara.

### **Eskalasi Efektivitas Kepemimpinan Menwa UPI**

Setiap organisasi tentunya mengharapkan hadirnya kepemimpinan ideal yang dijalankan pemimpinya, namun tentunya hal ini bukanlah hal mudah mengingat setiap gaya kepemimpinan maupun seorang pemimpin selalu memiliki kelebihan dan kekurangan. Menyiasati hal tersebut, maka perlu adanya upaya untuk meninjau kebutuhan dalam organisasi, termasuk dalam pengembangan anggota atau sumber daya manusia, pencapaian visi dan misi, serta efektivitas pelaksanaan kepemimpinan. Maka dari itu alih-alih mencari sistem kepemimpinan yang ideal, akan lebih bijak apabila yang seharusnya dicari ialah kepemimpinan yang efektif untuk diterapkan dalam sebuah organisasi.

Meninjau kembali pada temuan masalah mengenai pelaksanaan sistem kepemimpinan militeristik/otoriter yang sudah lama diterapkan di Menwa UPI, terdapat juga beberapa kelebihan dan kekurangan yang secara langsung maupun tidak langsung dapat dirasakan oleh para pihak baik komandan maupun anggota dalam organisasi tersebut. Pelaksanaan model kepemimpinan otoriter di organisasi Menwa UPI memiliki beberapa kelebihan antara lain dengan adanya kejelasan identitas Menwa sebagai organisasi yang mengedepankan sistem komando dari pimpinannya. Melalui hal tersebut, kepemimpinan yang dijalankan dapat mendorong kemajuan organisasi secara lebih terarah dengan satu visi yang sama antara pimpinan dan anggotanya tanpa banyak interupsi.

Kemudian, pada sistem kepemimpinan seperti ini pengambilan keputusan akan terjadi lebih cepat ditentukan karena kebijakan pimpinan menjadi hal mutlak diutamakan. Kelebihan-kelebihan tersebut sejalan dengan klasifikasi gaya kepemimpinan otokratik yang memosisikan pemimpin untuk menggapai kekuasaan yang besar dalam organisasi, yang mengutamakan pemikirannya sendiri dibandingkan meminta saran kepada bawahan (Numberi, 2010).

Namun di sisi lain, kelemahan sistem kepemimpinan otoriter pada organisasi Menwa UPI yang notabene merupakan unit kegiatan mahasiswa antara lain sangat rawan tumbuhnya penurunan minat maupun simpati anggota ataupun juga calon anggota Menwa dikarenakan sifat kepemimpinan militeristik yang otoriter dan memiliki kesan umum jauh dari nilai demokratis. Terlebih dewasa ini, generasi muda lebih melek terhadap nilai-nilai demokratis dan menyukai keluwesan.

Selain itu, kepemimpinan otoriter juga bersinggungan dengan kedudukan organisasi Menwa UPI yang seluruh anggotanya berstatus mahasiswa serta posisi organisasi juga berada pada lingkungan perguruan tinggi yang pada praktiknya memiliki ruang demokrasi tinggi. Kepemimpinan otoriter tentunya sangat identik

dengan sistem kerja yang membatasi ruang pendapat maupun masukan dari anggota karena pada dasarnya seluruh keputusan kebijakan organisasi terpusat pada pimpinan.

Berdasarkan wawancara kepada anggota Menwa UPI, ditemukan bahwa kepemimpinan di Menwa UPI sejak lama menerapkan sistem kepemimpinan otoriter atau akrab disebut komando. Namun mereka menilai bahwa dengan kondisi dewasa ini sistem tersebut perlu dikaji ulang untuk diterapkan sehingga dapat menyesuaikan diri dengan dinamika, realitas, dan posisi Menwa UPI di perguruan tinggi.

Narasumber lain yang merupakan salah satu birokrat di pemerintah daerah Kota Bandung menuturkan bahwa dalam sebuah organisasi mahasiswa perlu adanya ruang kebebasan bagi para anggota untuk berpendapat dan menyalurkan aspirasinya, tak terkecuali pada organisasi Menwa UPI. Opini tersebut ia dasarkan pada argumennya yang menyinggung bahwa sistem kepemimpinan komando penuh atau otoriter hanya tepat untuk diterapkan dalam organisasi militer seperti TNI.

Merujuk pada pembedahan kelebihan dan kekurangan sistem kepemimpinan di Menwa UPI, maka untuk menghadirkan sistem kepemimpinan yang paling efektif diperlukan perhatian yang luas pada peran serta hubungan antara pemimpin dan pengikut, sekalipun kekuasaan pimpinan itu ada namun dalam pelaksanaannya tetap menerima dan menyesuaikan kehendak serta kapasitas pengikutnya. Berdasarkan hal tersebut dapat diketahui bahwa terdapat beberapa hal yang menjadi landasan diperlukannya peningkatan efektivitas kepemimpinan di organisasi Menwa UPI, yakni; 1. hubungan antara pemimpin dan pengikut, 2. kematangan kemampuan pengikut dalam organisasi, 3. situasi dalam organisasi.

## **Pembahasan**

Pemimpin yang ideal merupakan dambaan bagi anggota dalam setiap organisasi, namun tentu saja pemimpin seperti itu akan sangat sulit ditemukan karena ketika berkenaan dengan tataran sosial maka kita akan selalu berhadapan dengan hal subjektif yang timbul dari setiap individu dalam menilai karakter pemimpinnya. Namun menjadi seorang pemimpin yang baik tidak harus selalu sesuai dengan kehendak anggotanya, lebih dari itu pemimpin yang baik adalah dia yang dapat memimpin organisasi dengan tercapainya tujuan dan memaksimalkan kemampuan anggota sehingga setiap sumber daya dalam organisasi dapat dioptimalkan.

Gilley, McMillan, dan Gilley (2009) menyatakan bahwa pemikiran dan keterampilan seorang pemimpin memiliki dampak yang besar bagi perubahan dalam kehidupan organisasi, dari itu kematangan pemikiran dan kematangan sikap menjadi sangat penting untuk dimiliki seorang pemimpin. Ungkapan tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan menjadi faktor utama yang sangat penting untuk dimiliki dan dilaksanakan sehingga tujuan-tujuan organisasi dan kehendak umum dalam suatu komunitas sosial dapat terselenggara dengan baik dan memberikan manfaat yang luas.

Sepanjang sejarah perkembangan kepemimpinan, telah banyak pola kepemimpinan yang diterapkan dalam kehidupan sosial yang masif maupun dalam organisasi-organisasi lebih kecil yang semuanya diupayakan untuk mendapatkan pola kepemimpinan ideal yang efektif. Perkembangan tersebut secara singkat dapat ditinjau sebagai berikut.

### **1. Teori Orang Hebat (*Great Man Theory*)**

Diawali dengan berkembangnya teori orang hebat atau *great man theory* yang menekankan pada keyakinan bahwa seseorang dipilih menjadi pemimpin karena anugerah dari Tuhan. Teori orang hebat telah ada sejak lama dan dikembangkan lebih lanjut hingga pertengahan abad ke 19. Pemikiran di balik teori ini menjelaskan bahwa kualitas kepemimpinan ada di kalangan elite yang secara lahiriah ditakdirkan untuk menjadi pemimpin (Chow et al., 2017).

### **2. Teori Sifat**

Setelah *great man theory*, kemudian ada teori sifat yang selalu bergantung pada kemampuan dan karakteristik pribadi pemimpin. Teori sifat ini mengkaji sifat-sifat seseorang sejak lahir, yang membedakan

orang tersebut dengan orang lain dan menegaskan kesesuaian orang tersebut sebagai pemimpin (Muflihini, 2008).

### 3. Teori Perilaku (*Behavioral Theory*)

Seiring berjalannya waktu, munculah perspektif lain yang menggambarkan kepemimpinan sebagai sesuatu yang tidak dapat diukur dari karakteristik bawaan seseorang, melainkan dibentuk melalui proses pertumbuhan dan perkembangan batin seumur hidup. Teori ini dikenal dengan *behavioral theory* alias teori perilaku. Teori ini menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah sesuatu yang dapat dipelajari oleh siapa saja, sehingga menciptakan keterampilan yang membangun bakat kepemimpinan yang baik (Numberi, 2010).

### 4. Kepemimpinan Transaksional

Selain tertuju pada pemimpin sebagai subjek dalam kepemimpinan, perkembangan zaman juga turut mengubah paradigma proses kepemimpinan dengan menjadikan pengikut sebagai salah satu subjek yang tidak dapat dilupakan begitu saja. Seorang pemimpin, selain harus mampu untuk menentukan tujuan dalam tim, ia juga memiliki tanggung jawab untuk mampu mengorganisir tim tersebut (Zaccaro et al., 2001).

Sejalan dengan ungkapan tersebut, Hackman dan Walton menyatakan bahwa seorang pemimpin selain mengarahkan dan memberi petunjuk dalam proses tercapainya sebuah tujuan, juga memiliki andil besar untuk selalu memastikan ketercapaian tugas-tugas yang dilakukan oleh para pengikutnya sehingga hubungan kerja sama antara pemimpin dan timnya terjalin dengan baik dan mencirikan kinerja yang efektif dari seorang pemimpin (Zaccaro et al., 2001).

Maka dari itu lahirlah beberapa bentuk kepemimpinan baru, salah satunya kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional menekankan pada tatanan sistem kepemimpinan yang menitikberatkan kepatuhan pengikut dengan rangsangan hukuman dan penghargaan (Odumeru & Ogbonna, 2013). Hadirnya transaksi dalam proses kepemimpinan tentunya menciptakan pula hubungan timbal balik antara pemimpin dengan yang dipimpin, contoh sederhana proses kepemimpinan seperti ini biasanya diterapkan dalam proses kerja sama antara bos dan karyawan.

### 5. Kepemimpinan Transformasional

Kemudian terdapat pula kepemimpinan transformasional, proses memimpin yang menitik fokuskan hubungan antara pemimpin dengan pengikut pada transformasi diri para pengikut baik pikiran maupun tindakan (Budiwibowo, 2016). Praktik kepemimpinan model ini banyak memberikan ruang motivasi dan dukungan kinerja oleh pimpinan pada para pengikutnya sehingga timbul transformasi diri yang selaras dengan visi dalam organisasi.

Ciri model kepemimpinan ini ialah adanya upaya seorang pemimpin untuk senantiasa memberikan semangat dan motivasi kepada bawahannya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Fadilah & Hamami, 2021). Hal ini dimaksudkan agar para anggota memiliki kepercayaan akan pemimpinnya karena sang pemimpin dianggap benar dalam memberikan tugas dan arahan.

### 6. *Servant Leadership*

Masih bertautan erat dengan hubungan antara pemimpin dan pengikut, Robert K. Greenleaf menciptakan suatu teori kepemimpinan yang disebut *servant leadership* (Iswanto, 2017). Teori ini memberikan penjelasan akan sikap pemimpin sebagai pelayan bagi para pengikut yang dipimpinnya. Kepemimpinan jenis ini dicirikan dengan motivasi pemimpin yang ingin memberikan banyak kebaikan bagi pengikutnya melalui pelayanan dirinya sebagai pemimpin, hal ini tentunya mengesampingkan kepentingan kuasa maupun profit semata.

### 7. Teori Kontingensi

Lalu ada teori kepemimpinan yang menilai bahwa praktik kepemimpinan yang ideal merupakan kepemimpinan yang dapat menciptakan perwujudan tujuan bersama dalam organisasi melalui hubungan yang baik antara pemimpin dan pengikut. Hubungan baik yang dimaksud dalam hal ini merujuk pada terciptanya profesionalisme pemimpin untuk dapat mengatur pengikutnya, dengan disertai para pengikut

yang mampu mencapai kinerja optimal sesuai dengan kapasitas yang dimilikinya. Konsep kepemimpinan jenis ini dikenal dengan kepemimpinan kontingensi atau kepemimpinan situasional.

Kepemimpinan ini mengedepankan posisi pemimpin yang sangat memperhatikan kemampuan pengikutnya dalam pemberian tugas dan pemutusan masalah. Pada konsep kepemimpinan ini ditekankan bahwa pemimpin tidak akan dapat efektif dalam semua situasi terutama yang berkaitan dengan kemampuan dan kapasitas pengikutnya dalam menjalankan setiap tugas yang diberikan pimpinan. Konsep ini seyogyanya menjadi sebuah jawaban bagi permasalahan organisasi yang berkaitan dengan disharmoni antara pemimpin dan pengikut dalam pelaksanaan kerja sama.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dipahami bahwa kemampuan memimpin memiliki dimensi yang sangat luar biasa, tidak saja mencakup tindakan yang berkaitan dengan memerintah dan memberikan larangan namun lebih dari itu diperlukan juga kemampuan untuk dapat melaksanakan manajemen baik pada tubuh organisasi secara umum maupun manajemen keanggotaan. Keterlibatan anggota dalam setiap perumusan, pengorganisasian, hingga pelaksanaan setiap tindakan organisasi merupakan hal yang mutlak diperlukan dan berdampak signifikan dalam pergerakan roda organisasi. Maka dari itu komunikasi dan analisis kematangan anggota menjadi hal yang juga penting untuk dimiliki setiap pemimpin.

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

Dewasa ini selaras dengan perubahan dan berkembangnya zaman, Menwa UPI mengalami dinamika baru dalam aktivitas berorganisasi, terutama dalam penerapan sistem kepemimpinan yang sejak masa reformasi tidak lagi kental akan nuansa kemiliteran tulen. Hal tersebut salah satunya didorong dengan perkembangan nilai demokrasi yang semakin masif pada semua lini kehidupan, tanpa terkecuali di lingkungan perguruan tinggi. Berdasar hal tersebut, maka Menwa UPI pada masa saat ini terdampak pula akan perkembangan demokrasi yang notabene akan sangat berbenturan dengan konsep dan gaya kepemimpinan otoriter dalam organisasi Menwa yang berada dan terintegrasi dalam lingkungan kampus.

Penerapan model kepemimpinan yang mengadopsi teori lama seperti kepemimpinan otoriter, dewasa ini sangat rentan dan tidak efektif. Hal ini dikarenakan tingginya nilai-nilai demokrasi yang semakin berkembang dalam diri masyarakat, sehingga para pemimpin yang otoriter perlu mengkaji ulang dan melakukan perubahan yang lebih efektif dalam organisasinya (Suntara, 2021). Selain itu, semua anggota Menwa UPI juga sejatinya berstatus mahasiswa yang notabene merupakan salah satu bagian sivitas akademik yang juga memiliki hak dan kebebasan berpendapat dalam organisasi yang diikutinya.

Teori kontingensi mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam sebuah kelompok dengan kinerja yang dilakukan pada kelompok dengan situasi yang berbeda-beda (Sethuraman & Suresh, 2014). Melalui ungkapan tersebut dapat dipahami bahwa dalam penyelenggaraan aktivitas organisasi, seorang pemimpin harus mampu menganalisis sikap mana yang harus ia tampilkan untuk mendukung terselenggaranya kepemimpinan efektif. Apabila melihat realitas kehidupan saat ini, hal tersebut seyogyanya memang sangat diperlukan terutama dengan dinamika sosial dan perkembangan zaman yang begitu pesat mengisyaratkan kepada seorang pemimpin untuk mampu menghadapi perubahan cepat setiap harinya.

Teori kontingensi ini sering disebut juga sebagai teori situasional, hal ini disebabkan karena teori ini mengemukakan konsep kepemimpinan yang bergantung pada situasi. Teori kontingensi Fiedler merujuk pada

efektivitas sebuah kelompok kerja dengan bergantung pada cocoknya gaya pemimpin yang berinteraksi dengan anggotanya, sehingga situasi benar-benar memegang kendali dan pengaruh terhadap pemimpin (Zulaihah, 2017). Hersey, Blanchard, dan Natemeyer sebagai tokoh-tokoh konsep kepemimpinan situasional menuturkan bahwa dalam kepemimpinan situasional kematangan pengikut menjadi salah satu subjek yang sangat diperhatikan (Hersey et al., 1979). Hal tersebut didasarkan pada termuatnya kapasitas dan kehendak pengikut yang memiliki relasi terhadap bentuk kepemimpinan yang efektif untuk dijalankan. Maka dari itu mereka mengelompokkan perilaku seorang pemimpin pada empat gaya yakni *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*.

Semakin tinggi kematangan yang dimiliki para pengikut maka pemimpin memberikan instruksi dan hubungan yang lebih rendah dikarenakan kemampuan dan kehendak yang telah matang dan stabil dari dalam diri pengikut. Namun sebaliknya, ketika pemimpin dihadapkan dengan anggota yang memiliki kapasitas rendah dan kemauan yang rendah pula maka jalan utama memberikan ajaran kepada pengikut agar berkembang adalah dengan pemberian instruksi yang tinggi dan hubungan yang rendah, sehingga mereka terus berkembang dengan pola yang penuh dorongan dan pada akhirnya akan bisa dan terbiasa dalam melaksanakan tugas dan fungsinya di dalam organisasi.

Pola seperti ini sering kali dijumpai dalam organisasi-organisasi kemahasiswaan maupun organisasi kepemudaan yang dihuni oleh para pengikut yang sedang mengembangkan kemampuan dalam berorganisasi. Pemimpin dalam situasi seperti ini memiliki tantangan tersendiri untuk mampu melaksanakan gaya kepemimpinan yang sesuai sehingga setiap aktivitas organisasi dapat terlaksana dengan baik dan para pengikut pun dapat mengembangkan kematangan kemampuan dalam diri mereka masing-masing.

Hubungan antara pemimpin dan pengikut di Menwa UPI apabila terus menggunakan sistem kepemimpinan otoriter cenderung dapat membentuk pola hubungan yang senjang antara keduanya yang disebabkan minimnya komunikasi dan tingginya intensitas kinerja. Siagian menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang hanya menitikberatkan tugas sebagai tujuan dalam sebuah organisasi maka dapat berdampak buruk dengan terusiknya nilai-nilai kemanusiaan yang selanjutnya akan berdampak pada menurunnya semangat anggota untuk berorganisasi (Asnawi, 1999). Maka dari itu, penting untuk dilaksanakannya pembangunan relasi yang baik antara pimpinan dengan anggota sebagai metode peningkatan kualitas dan prestasi Menwa UPI.

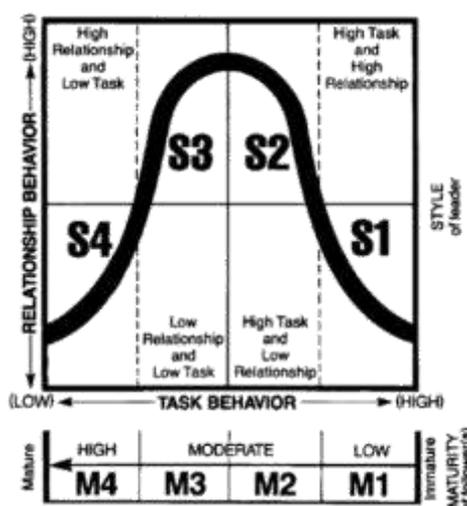
Kematangan kemampuan anggota Menwa UPI pun sejatinya sangat beragam disebabkan oleh lamanya masa keaktifan yang terus berganti setiap tahunnya, serta dampak dari hadirnya anggota baru dan berakhirnya masa jabatan anggota lama. Hal ini juga disebabkan dengan latar kemampuan organisasi para anggota yang pasti berbeda satu sama lainnya. Maka dari itu sangat kecil sekali kemungkinan efektifnya metode kepemimpinan jika menggunakan pola yang sama bagi semua anggota yang berbeda-beda.

Kondisi Menwa UPI pun pada pelaksanaannya tentu memiliki dinamika yang secara terus menerus menghadapi situasi yang tidak selalu sama, hal ini pernah terjadi kala Menwa UPI pada tahun 2020 ikut terdampak situasi Covid-19 yang secara masif mengubah setiap tataran keorganisasian bahkan mengganggu jalannya setiap perencanaan yang telah dirumuskan pada tahun sebelumnya dalam Garis Besar Program Kerja (GBPK). Hadirnya perubahan-perubahan seperti itu yang terkadang terjadi secara cepat mengandung potensi konstruktif maupun destruktif, tergantung pada respons yang dilakukan (Suntara & Affandi, 2022). Maka dari itu komandan sebagai pimpinan memiliki tugas dan tanggung jawab untuk dapat merespons perubahan situasi dengan pola kebijakan dan tindakan yang bisa saja berbeda guna mendapatkan hasil yang optimal dan tentunya efektif untuk diterapkan.

Permasalahan tersebut dapat dijawab salah satunya dengan menggali kepemimpinan kontingensi sebagai salah satu solusi dari kekurangan yang hadir dalam pelaksanaan organisasi Menwa UPI. Kepemimpinan dengan pertimbangan situasional mencirikan gaya kepemimpinan yang tidak arogan, karena pemimpin secara sadar menghendaki adanya pihak lain yang memberikan pengaruh besar juga pada

efektivitas kepemimpinan seperti situasi pengikut serta dimensi internal maupun eksternal lingkungan organisasi yang mengharuskan pemimpin mampu beradaptasi terhadap segala perubahan yang ada (Nawaz & Khan, 2016).

Pelaksanaan kepemimpinan kontingensi yang mulanya dikembangkan oleh Fred Fiedler dapat diterapkan dengan turut mengembangkan pola yang diajarkan Paul Hersey dan Ken Blanchard. Hersey, et al (1979) yang mengelompokkan perilaku pemimpin pada empat tindakan dalam memimpin anggotanya yakni *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*. Keempat perilaku tersebut dapat digambarkan seperti berikut.



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

Simbol S pada gambar tersebut dapat diartikan sebagai *style* atau gaya kepemimpinan yang dijalankan, sedangkan M dimaknai sebagai *maturity* atau kematangan yang dimiliki para anggota. Kematangan anggota dalam hal ini tidak berkaitan dengan kematangan kognitif maupun kematangan psikologis, namun lebih menysasar pada kematangan akan kemampuan dan kemauan yang dimiliki pengikut untuk melaksanakan tugasnya dalam organisasi. Hubungan antara gaya kepemimpinan dan kematangan anggota yang terdapat dalam organisasi Menwa UPI dapat dijelaskan seperti berikut.

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

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

Kematangan yang rendah menuju sedang (M2) dicirikan dengan rendahnya kemampuan namun memiliki kemauan untuk melakukan pekerjaan dalam organisasi, maka dapat diberikan gaya kepemimpinan *selling* (S2) yang dicirikan dengan tingginya pemberian tugas serta diiringi tingginya hubungan yang dibangun antara pemimpin dan pengikut. Penugasan yang tinggi serta hubungan yang besar dari pimpinan pada anggota dimaksudkan guna meningkatkan kemampuan yang kurang pada anggota dan mengapresiasi kemauan yang telah ada pada diri anggota sehingga semangat yang dimiliki akan terus terjaga seiring dengan kemampuan yang juga terus bertumbuh.

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

Kematangan tinggi (M4) dicirikan dengan tingginya kemampuan serta diiringi dengan tingginya kemauan, maka diberikan gaya kepemimpinan *delegating* (S4). Tindakan ini diterapkan dengan pola rendahnya penugasan dan rendahnya hubungan antara pemimpin dan pengikut. Gaya ini diaplikasikan pada para anggota yang sudah mahir dalam menjalankan setiap tugas dan tanggung jawabnya serta memiliki inisiatif tinggi dalam organisasi. Pada posisi ini pimpinan dapat memberikan banyak kesempatan untuk mereka memimpin anggota lainnya dalam beberapa kegiatan maupun penugasan yang bersifat kolektif.

Pola kepemimpinan dengan mengacu pada gaya kepemimpinan ala Hersey, dkk. ini sangat cocok untuk dijalankan pada organisasi Menwa UPI terutama untuk memberikan pertumbuhan akan efektivitas yang dibangun antara pimpinan dan anggota. Melalui kepemimpinan ini juga komandan sebagai pucuk pimpinan Menwa UPI tetap memiliki otoritas tertinggi yang dapat mengarahkan dan menentukan setiap kebijakan dalam organisasi.

Perbedaan antara kepemimpinan kontingensi dengan kepemimpinan otoriter lebih mengacu pada perhatian yang tetap diberikan oleh pimpinan dengan juga memberi ruang kepada anggotanya untuk turut andil dalam penentuan arah kerja organisasi sesuai kematangan yang mereka miliki. Adapun yang menjadi perhatian penting bagi komandan Menwa UPI dalam menjalankan kepemimpinan kontingensi adalah diperlukannya kecerdasan analisis serta kepekaan terhadap kinerja dan kapasitas anggota yang akan sangat berguna untuk dapat menentukan gaya mana yang akan ia gunakan dalam hubungan kerjanya dengan anggota. Penerapan kepemimpinan otoriter akan berlangsung kurang efektif dalam organisasi mahasiswa seperti Menwa dikarenakan dalam pengembangan organisasi mahasiswa diperlukan ruang-ruang demokratis dan keterlibatan tinggi anggota dalam mendukung tugas dan tanggung jawab organisasi.

Hal ini dapat dibandingkan dengan merujuk pada ciri antara kedua gaya kepemimpinan baik otoriter maupun kontingensi. Pemimpin otoriter cenderung bersikap egois, sehingga kekuasaan akan lebih ditonjolkan dibandingkan hal lainnya. Sikap yang dimunculkan oleh pemimpin dengan gaya kepemimpinan otoriter antara lain; kecenderungan dalam memperlakukan anggota sebagai alat dalam organisasi, berorientasi pada penyelesaian tugas tanpa banyak mengaitkan tugas dengan kebutuhan dan kepentingan anggota, serta diabaikannya peran anggota dalam pengambilan keputusan dalam organisasi (Mattayang, 2019). Kepemimpinan otoriter akan lebih efektif digunakan dalam organisasi militer yang secara jelas memisahkan antara peran pimpinan dan bawahan (Wahyuni et al., 2022). Adapun Menwa UPI bukanlah organisasi militer, sekalipun menggunakan dasar-dasar organisasi semi militer namun kedudukannya sebagai mahasiswa dalam sebuah perguruan tinggi tetap perlu diperhatikan dan dijunjung tinggi.

Kepemimpinan kontingensi dinilai lebih efektif untuk diterapkan oleh organisasi Menwa UPI karena kepemimpinan jenis ini lebih memperhatikan situasi dan kematangan anggota dalam penentuan sikap oleh pimpinan. Teori kepemimpinan kontingensi mengajarkan pelaksanaan kepemimpinan dengan mendasarkan pada efektivitas sebuah kelompok kerja dengan bergantung pada cocoknya gaya pemimpin yang berinteraksi dengan anggotanya, sehingga situasi benar-benar memegang kendali dan pengaruh terhadap pemimpin (Zulaihah, 2017). Sebagai organisasi bercorak semi militer yang juga merupakan organisasi kemahasiswaan, pimpinan Menwa UPI akan dapat mendapatkan memimpin secara seimbang dengan menerapkan kepemimpinan kontingensi ini, sehingga ia tidak akan membawa organisasinya untuk cenderung lebih otoriter dan juga tetap menjaga ruang-ruang demokratis yang dapat digunakan oleh para anggota untuk berkembang tanpa dibayangi tekanan yang tinggi dari pimpinan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

## KESIMPULAN

Pelaksanaan kepemimpinan dalam organisasi Menwa UPI telah lama menggunakan gaya kepemimpinan otoriter dengan corak yang mengikuti gaya kepemimpinan militer. Gaya kepemimpinan tersebut sejatinya memiliki beberapa hal positif untuk diterapkan, namun seiring berjalannya waktu dengan berkembangnya zaman serta dinamika sosial yang semakin kompleks menuntut adanya pembaruan menuju arah kepemimpinan yang jauh lebih efektif. Hasil penelitian ini menemukan beberapa landasan yang menjadi alasan kuat perlunya peningkatan efektivitas kepemimpinan di Menwa UPI seperti hubungan antara pemimpin dan pengikut, kematangan kemampuan pengikut dalam organisasi, serta situasi dalam organisasi.

Kepemimpinan kontingensi yang lebih mendasarkan pelaksanaan kepemimpinan berdasarkan situasi dan kematangan anggota menjadi pola kepemimpinan yang peneliti nilai sesuai untuk menjawab permasalahan tersebut dan menjadi kebaruan dalam pelaksanaan organisasi Menwa UPI. Pelaksanaan kepemimpinan dengan mendasarkan pada teori kontingensi ini menitikberatkan hubungan yang dijalin antara pimpinan dengan anggota Menwa UPI berdasarkan pada situasi organisasi yang dinamis serta keadaan kapasitas anggota yang beragam. Penerapan kepemimpinan ini juga akan tetap menjaga stabilitas muruah Menwa UPI sebagai organisasi yang bercorak semi militer di samping kedudukannya juga sebagai organisasi kemahasiswaan yang tetap memerlukan ruang demokratis.

Penelitian ini menghasilkan luaran yang diharapkan dapat menjadi sumbangsih pemikiran bagi organisasi Menwa UPI untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan saat ini maupun calon-calon pimpinan Menwa UPI pada masa berikutnya. Secara umum, penelitian ini juga diharapkan dapat mengembangkan khazanah ilmu dan pengetahuan bagi para pelaksana organisasi lain untuk dapat memahami pelaksanaan kepemimpinan pada organisasi-organisasi yang memiliki dinamika tinggi serta kematangan anggota yang variatif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adhari, N. R., & Suntara, R. A. (2020). Meningkatkan Kesadaran Bela Negara Melalui Peran Nahdlatul Ulama Dalam Perjuangan Kemerdekaan Indonesia. *Jipis*, 29(2), 48–68.
- Adinugroho, I., & Anky, H. P. (2020). Politician as the Leader in Indonesia's Student Regiment and Its Psychological Impacts. *Jurnal Studi Pemerintahan*, 11(3), 355–368.
- Asnawi, S. (1999). Semangat kerja dan gaya kepemimpinan. *Jurnal Psikologi*, 26(2), 86–92.
- Azizah, F. N. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 4(1).
- Budiwibowo, S. (2016). Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional, transformasional dan disiplin kerja

- 3418 *Implementasi Teori Kontingensi dalam Eskalasi Efektivitas Kepemimpinan Mahasiswa – Reza Adriantika Suntara, Muhamad Hijran*  
DOI: <https://doi.org/10.31004/basicedu.v7i6.6412>
- terhadap kinerja guru (karyawan) di kota Madiun. *Premiere Educandum: Jurnal Pendidikan Dasar Dan Pembelajaran*, 4(02).
- Chow, T. W., Salleh, L. M., & Ismail, I. A. (2017). Lessons from the major leadership theories in comparison to the competency theory for leadership practice. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 3(2), 147–156.
- Fadilah, L., & Hamami, T. (2021). Kepemimpinan Transformasional Dalam Pendidikan Islam. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(6), 4186–4197.
- Faturahman, B. M. (2018). Kepemimpinan dalam budaya organisasi. *Madani Jurnal Politik Dan Sosial Kemasyarakatan*, 10(1), 1–11.
- Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 11, pp. 59–112). Elsevier.
- Gilley, A., McMillan, H. S., & Gilley, J. W. (2009). Organizational change and characteristics of leadership effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 38–47.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & Organization Studies*, 4(4), 418–428.
- Iswanto, Y. (2017). Kepemimpinan pelayan era modern. *Jurnal Administrasi Kantor*, 5(2), 157–172.
- Khalidi, K. (2017). Quantitative, qualitative or mixed research: which research paradigm to use? *Journal of Educational and Social Research*, 7(2), 15.
- Mattayang, B. (2019). Tipe dan gaya kepemimpinan: suatu tinjauan teoritis. *JEMMA (Journal of Economic, Management and Accounting)*, 2(2), 45–52.
- Mihelic, K. K., Lipicnik, B., & Tekavcic, M. (2010). Ethical leadership. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 14(5).
- Muflihini, M. H. (2008). Kepemimpinan Pendidikan: Tinjauan terhadap Teori Sifat dan Tingkah-laku. *INSANIA: Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan*, 13(1), 67–86.
- Mulyadi, M. (2011). Penelitian kuantitatif dan kualitatif serta pemikiran dasar menggabungkannya. *Jurnal Studi Komunikasi Dan Media*, 15(1), 128–137.
- Nawaz, Z., & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1–7.
- Numberi, F. (2010). *Kepemimpinan sepanjang zaman dalam era perubahan*. Bhuana Ilmu Populer.
- Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355.
- Sethuraman, K., & Suresh, J. (2014). Effective leadership styles. *International Business Research*, 7(9), 165.
- Suntara, R. A. (2021). PENGUATAN KARAKTER KEPEMIMPINAN MAHASISWA DI ERA DISRUPSI. *Jurnal Besaoh*, 1(02), 98–105.
- Suntara, R. A. (2022). Penguatan Karakter Peduli Sosial Generasi Muda melalui Komunitas Pegiat Sosial dan Pendidikan. *JIPIS*, 31(2), 97–106.
- Suntara, R. A. (2023). Peran Komunitas Hopeeducation dalam Pengembangan Civic Virtue Generasi Muda Bangka Belitung. *Jurnal Ilmiah Mimbar Demokrasi*, 22(2), 181–187.
- Suntara, R. A., & Affandi, I. (2022). Implementation of Panca Dharma Satya in Student Character Education. *Annual Civic Education Conference (ACEC 2021)*, 339–342.
- Suntara, R. A., Budimansyah, D., & Komalasari, K. (2019). The Application of Boarding School System in Realizing Leadership Character Education in School. *Jurnal Civicus*, 19(1), 9–17.
- Suntara, R. A., & Hijran, M. (2022). *Pemuda Idaman Bangsa: Penguatan Karakter dan Kepemimpinan Pemuda Indonesia*. UBB Press.

3419 *Implementasi Teori Kontingensi dalam Eskalasi Efektivitas Kepemimpinan Mahasiswa – Reza Adriantika Suntara, Muhamad Hijran*  
DOI: <https://doi.org/10.31004/basicedu.v7i6.6412>

Suntara, R. A., & Hijran, M. (2021). Meneladani perjuangan jenderal Soedirman dalam upaya pengembangan karakter cinta tanah air. *Seminar Nasional Kewarganegaraan*, 3(1), 144–155.

Wahyuni, S., Sukatin, S., Fadilah, I. N., & Astri, W. (2022). Gaya Kepemimpinan Otoriter (Otokratis) Dalam Manajemen Pendidikan. *Educational Leadership: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(2), 123–130.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). SAGE Publications.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451–483.

Zulaihah, I. (2017). Contingency Leadership Theory/Pendekatan Situasional. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* <https://doi.org/10.33650/Altanzim.V1i1.29>.