

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di abad ke-21 seperti saat ini setiap organisasi sedang menghadapi tantangan untuk meningkatkan kapasitas pemimpin yang mereka punya dengan waktu yang lebih singkat dan sumber daya yang lebih sedikit (Bennis & Nanus, 1997; Linsky & Heifetz, 2002; Lojeski, 2010 dalam Leonard & Lang, 2010). Dibutuhkan serangkaian kemampuan dan kompetensi baru yang lebih luas untuk para pemimpin (Charan, 2008; Menkes, 2010; Pearce & Conger, 2003; Sashkin & Sashkin, 2003 dalam Leonard & Lang, 2010). Adanya pandangan bahwa kemampuan interpersonal yang dimiliki seseorang dapat diidentifikasi dan diisolasi semakin membuat pelatihan dan pengembangan kepemimpinan yang sukses sangat diperlukan (Foster, dkk., 2008). Penelitian yang dilakukan oleh Watkins tahun 2011 tentang program kepemimpinan juga menunjukkan bahwa pemimpin menyerap ilmu dan pembelajaran baru yang mereka terima dan menjadikannya bagian dari rutinitas mereka (Watkins dkk., 2011). Penelitian Jonathan Doh (2003 dalam Extejt & Smith, 2004) juga menunjukkan bahwa beberapa aspek kepemimpinan dapat ditingkatkan lewat berbagai pengalaman belajar. Keadaan lingkungan yang begitu dinamis dan berubah-ubah yang dialami pemimpin pada masa ini membuat pelatihan di bidang kepemimpinan menjadi sangat dibutuhkan (Leonard & Lang, 2010). Suatu penelitian menyebutkan bahwa

40% pemimpin baru mengalami kegagalan rata-rata pada 18 bulan setelah mendapat promosi (Ciampa, 2005; Sessa & Taylor, 2000 dalam Leonard & Lang, 2010) semakin membuktikan perlunya pengembangan kepemimpinan yang sesuai dengan tujuan dan karakter organisasi.

Krauss dkk. (2010: 4) mengemukakan, pengembangan kepemimpinan adalah proses pengembangan kerelaan dan motivasi searah dengan keterampilan dan pengetahuan untuk melakukan kegiatan memimpin. Pengembangan kepemimpinan adalah suatu proses yang menyediakan suatu keadaan yang (a) memfasilitasi pembelajaran yang mendalam, reflektif, dan tacit (Argyris & Schon, 1978; Daudelin, 1996; Polyani, 1958 dalam Parker & Carroll, 2009), (b) membangun kapabilitas individu untuk bekerja dengan orang lain dalam cara-cara yang kolaboratif dan saling berhubungan. (c) mengenalkan pada ethos integrasi yang berfokus pada berbagi jaringan, makna, dan penghargaan (Day, 2001 dalam Parker & Carroll, 2009). Mendiskusikan kepemimpinan berarti membicarakan kemampuan seseorang untuk membuat suatu perubahan di organisasi (Mayo & Nohria, 2005 dalam Whitehead, 2009). Pengembangan kepemimpinan juga dipandang dapat meningkatkan aktivitas yang memungkinkan pencapaian yang positif untuk organisasi, masyarakat dan negara oleh individu (Grove & PLP Team, 2002 dalam Black & Earnest, 2009). Penelitian Zimmerman-Oster dan Burkhardt (1999) membuktikan bahwa pengembangan kepemimpinan memberikan dampak positif pada level individu, organisasi, dan masyarakat. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa pengembangan kepemimpinan memiliki dampak positif paling besar di tingkat individu, terutama pada aspek

kesadaran sosial dan kewarganegaraan, kemampuan komunikasi, komitmen untuk memberikan pelayanan, tanggung jawab personal dan sosial, dan peningkatan kemampuan pemecahan masalah. Dampak positif di tingkat organisasi yang tampak antara lain: peningkatan pada jaringan dan kolaborasi organisasi, dukungan eksternal untuk organisasi, dan peningkatan komunikasi antara organisasi dengan masyarakat. Dampak di tingkat masyarakat meliputi terbentuknya organisasi kemasyarakatan dan peningkatan antara organisasi dengan masyarakat (Zimmerman-Oster & Burkhardt, 1999). Penelitian Black dan Earnest (2009) juga menyatakan bahwa dampak pengembangan kepemimpinan terbesar ada pada level Individu (Grove et al, 2005 dalam Black & Earnest, 2009). Peningkatan ada pada aspek kepercayaan diri, berpikir kreatif, kekuatan personal, menghargai waktu, dan perilaku modeling. Dapat disimpulkan dampak positif yang tampak dari pengembangan kepemimpinan cukup banyak untuk pengembangan individu, sayangnya banyak studi mengenai kepemimpinan hanya berpusat pada pengembangan kepemimpinan organisasional untuk orang dewasa dan sedikit perhatian mengenai pembangunan tipe kualitas kepemimpinan yang dibutuhkan oleh pemuda (Chan, 2000a; Schneider et al., 1999 dalam Whitehead, 2009).

Peneliti dan praktisi berpendapat bahwa kepemimpinan untuk pemuda memerlukan kompetensi pada kemampuan komunikasi dan interpersonal (Conner & Strobel, 2007). Shepherd Zeldin dan Linda Camino (1990 dalam Conner & Strobel) menemukan aspek komunikasi dan kerja tim sebagai aspek dasar dari hasil pengembangan kepemimpinan. Hal ini dapat ditingkatkan melalui

keikutsertaan individu dalam keanggotaan gerakan kepemudaan seperti gerakan kepanduan.

Awal mula gerakan kepanduan ini dibentuk oleh seorang jenderal Inggris dan seorang petualang, Robert Baden Powell sekitar tahun 1900. Gerakan ini dibentuk karena kekhawatiran Powell atas kondisi moral dan fisik anak-anak pada masa itu. Powell ingin mengajarkan anak-anak ini pelajaran mengenai kenegaraan, fisik, dan karakter yang baik dalam setting *outdoor*. Powell akhirnya membawa 22 anak untuk berkemah sebagai eksperimen, lalu dari eksperimen tersebut Powell menyelesaikan sebuah buku yang disebut *Scouting for Boys* tahun 1908 berisi contoh cara bagaimana agar pemuda dapat menjadi warga negara yang baik dan memberikan pelayanan pada negara (Block, 2007). Menurut Nelson R Block (2007) gerakan kepanduan yang didirikan oleh Powell memiliki beberapa elemen. Diantaranya anggota kepanduan dikumpulkan dalam kelompok sebaya, berpakaian seragam, berada dalam kepemimpinan mereka sendiri, berpartisipasi dalam kegiatan *outdoor* bersama-sama, dan percaya adanya Tuhan. Buku ini menjadi sukses dan gerakan kepanduan menjadi dikenal di seluruh dunia. Gerakan kepanduan adalah gerakan kepemudaan tersukses yang pernah ada di dunia. Selama seabad lalu, hampir 250 juta pemuda dan pemimpinnya telah menjadi anggota gerakan kepanduan di berbagai negara (Block, 2007). Di Indonesia gerakan kepanduan dikenal dengan nama Pramuka atau Praja Muda Karana. Pramuka juga merupakan organisasi kepemudaan terbesar di Indonesia (Semedi, 2011) bahkan dunia (Kertapati, 2012). Di dalam sensus yang diadakan oleh *World Organization of Scout Movement* tahun 2012 yang dapat dilihat pada tabel 1.1 di

bawah ini, dapat dilihat perbandingan jumlah anggota gerakan pramuka di setiap negara. Indonesia memiliki anggota terbanyak di dunia dengan selisih hampir 17 juta anggota dengan negara peringkat kedua, India.

Tabel 1.1 Jumlah Anggota Pramuka Setiap Negara Tahun 2012

No.	Negara	Jumlah Anggota
1	Indonesia	21.599.748
2	India	3.371.408
3	United States	2.988.612
4	Philippines	1.760.309
5	Bangladesh	958.243
6	Thailand	828.248
7	Pakistan	630.476
8	Tanzania	538.933
9	United Kingdom	528.243
10	Kenya	323.884

(WOSM, 2012)

Selain itu, di Indonesia sendiri peningkatan jumlah anggota terlihat dari tahun ke tahun. Hal ini membuktikan bahwa organisasi Pramuka masih berdiri dan eksis di dalam masyarakat.

Tabel 1.2 Peningkatan Jumlah Anggota Pramuka Indonesia

No.	Tahun	Jumlah Anggota
1	2002	16.754.539
2	2010	17.200.595
3	2012	21.599.748

(Renstra, 2004; Renstra, 2010; WOSM, 2012)

Partisipasi dan penghargaan yang didapat pramuka Indonesia dalam *event* internasional dan asia pasifik menjadi bukti bahwa pramuka tidak hanya memiliki jumlah anggota yang besar, namun juga berkualitas.

Tabel 1.3 Daftar Event Internasional Tahun 2009-2013

Nama kegiatan	Jenis Penghargaan	Waktu dan Tempat Kegiatan
ISPC (International Scout Peace Camp)	Perkemahan pramuka yang pertama kali diadakan dengan tujuan khusus Pramuka sebagai agen perdamaian dunia	Indonesia, Maret 2013
Jambore ASEAN	Partisipasi dalam perkemahan besar pramuka penggalang se-ASEAN	Thailand, November-Desember 2013
Lomba Logo JOTA/JOTI Dunia	Juara II	April 2012
Dive Pramuka Emas	Pemecahan rekor dunia pengibaran bendera Merah Putih raksasa di dalam air	Indonesia, Oktober 2011
Jambore Dunia ke 22	Penampilan Angklung dan Batik	Swedia, Agustus 2011
Jambore Asia Pasifik 2010	Mendapatkan penghargaan dalam tiga kategori yaitu kategori penjelajahan, kegiatan kepanduan, dan dalam pergaulan serta kemampuan berkomunikasi dalam bahasa Inggris	Korea Selatan, Agustus 2010
Jambore Asia Pasifik 2009	Meraih penghargaan dalam kategori festival pakaian adat dan tarian tradisional	Filipina, 2009

(Pramuka, 2014; Dive, 2011; Angklung, 2011; H, Priyambodo, 2010)

Pramuka di Indonesia menjadi populer dikarenakan perannya sebagai pendidikan luar sekolah dimana pemuda dapat mengembangkan karakter yang

baik, dapat dipercaya, disiplin, cerdas, terampil, ringan tangan, sehat jasmani, dan peduli terhadap kebaikan komunitas (Baden Powell, 2004; Rosenthal, 1984; Pramuka, 1969 dalam Semedi, 2011). Hal ini terbukti dari kutipan pernyataan subjek dimana seorang anggota pramuka umumnya memiliki nilai kepemimpinan dan kompetensi *softskill* yang lebih sehingga seringkali dipercaya untuk menjadi pemimpin di tempat dan organisasi lain, misalnya menjadi ketua kelas di sekolah, ketua karang taruna, dan ketua OSIS.

Itu usia 17-25 tahun. Dia sudah harus belajar mandiri, belajar memimpin. Pramuka usia sekian itu dia akan memimpin diskusi, dia akan memimpin kelompoknya, dia akan menjadi ketua kelas, dia akan menjadi pemimpin di masyarakatnya, menjadi ketua karang taruna, menjadi ketua pmr, menjadi ketua osis. **(BN/200714: 71-77)**

Minimal ketua kelas lah. Minimal gitu. Kalau saya sudah merasakan. Bukan apa ya saya itu setiap saya rasa ini ilmu dari pramuka. Dalam artian saya ketika smp kelas 3 sudah berani saya ngomong di depan orang, dalam artian ketua RT. Saya akhirnya dipercaya menjadi ketua karang taruna tidak hanya di RT sampai tingkat kecamatan karena saya berani ngomong, sedangkan teman-teman SMA saya nggak berani. **(BN/200714: 202-208)**

Dengan saya ikut pramuka saya seringkali dipercaya sebagai ketua dan pengurus berbagai macam organisasi, itupun di luar gerakan pramuka. **(BN/200714: 525-527)**

Sementara itu, menurut Undang-Undang tentang Gerakan Pramuka No. 12 Tahun 2010 di Bab 1, Pasal 1, ayat 4 disebutkan bahwa Pendidikan Kepramukaan adalah proses pembentukan kepribadian, kecakapan hidup, dan akhlak mulia pramuka melalui penghayatan dan pengamalan nilai-nilai kepramukaan. Nilai-nilai yang dimaksud tercantum pada pasal 8, ayat 1 yaitu:

1. Keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa
2. Kecintaan pada alam dan sesama manusia
3. Kecintaan pada tanah air dan bangsa

4. Kedisiplinan, keberanian, dan kesetiaan
5. Tolong-menolong
6. Bertanggung jawab dan dapat dipercaya
7. Jernih dalam berpikir, berkata, dan berbuat
8. Hemat, cermat, dan bersahaja; dan
9. Rajin dan terampil

Nilai-nilai yang dipaparkan diatas akan menjadi identitas dan kompetensi yang dibutuhkan oleh pemimpin dalam organisasi Pramuka. Karakteristik pemimpin pramuka yang khas seperti memiliki jiwa petualang, nasionalis dan berpegang pada nilai moral tercantum dalam kutipan wawancara narasumber di bawah ini:

Disana lebih besar lagi kepemimpinannya karena usia pramuka penggalang ini adalah usia-usia pramuka yang sangat asyik atau usia-usia pramuka yang dia benar-benar ditanamkan nilai-nilai nasionalisme nilai-nilai kepemimpinan pada usia 11-15 tahun disebut penggalang. **(BN/200714: 26-30)**

pemimpin yang bertakwa, menjadi pemimpin yang cinta menjadi pemimpin yang patriot. Itu lebihnya. **(BN/200714: 671-673)**

Intinya kalau di pramuka itu kan ada dasa darma, jadi paling tidak pemimpin-pemimpin yang di pramuka itu memiliki jiwa-jiwa yang di dasa darma. Bertanggung jawab, kemudian hemat cermat, kemudian patriot, kemudian cinta alam. **(SG/210714: 40-43)**

Ya beda seorang petualang, karakter-karakter petualang. Dia suka tantangan. Dia tidak berpikir hasil akhir itu sebagai segalanya. Karena selalu ada proses. **(AF/250914: 574-576)**

Yang penting kan kita punya kompas. Kompas kita kan bukan tren. Kompas kita adalah moral. Kita tidak ngikutin tren, kita ngikuti moral. **(AF/250914: 363-365)**

Untuk memahami bagaimana mengembangkan nilai dan karakteristik pemimpin pramuka diatas, dibutuhkan suatu model yang fokus pada peningkatan atau perubahan status individu. Model pengembangan kepemimpinan yang dapat mengakomodasi hal tersebut salah satunya adalah model perubahan sosial. Model ini menjelaskan interaksi antara tujuh nilai yang harus diusahakan oleh individu, kelompok, dan komunitas, supaya tercipta perubahan sosial. Dimensi nilai dalam model ini antara lain nilai *citizenship*, nilai *common purpose*, nilai *collaboration*, nilai *controversy with civility*, nilai *consciousness of self*, nilai *congruence*, dan nilai *commitment*. Dimensi nilai dalam model ini akan menyediakan kerangka acuan yang dapat digunakan untuk membahas berbagai nilai pengembangan kepemimpinan yang ada di organisasi Pramuka (Cilente, 2009).

Penggunaan model perubahan sosial dinilai sesuai dengan visi dan misi gerakan pramuka yang bertujuan untuk pembangunan diri sendiri dan masyarakat, Hal ini terlihat pada petikan tujuan gerakan pramuka dari berbagai sumber di bawah ini:

Bab II Pasal 4b Keppres No. 24 Tahun 2009 mengenai Anggaran Dasar Gerakan Pramuka, dicantumkan bahwa Pramuka adalah Warga Negara Republik Indonesia yang berjiwa pancasila, setia dan patuh kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia serta menjadi anggota masyarakat yang baik dan berguna, yang dapat membangun dirinya sendiri secara mandiri serta bersama-sama bertanggung jawab atas pembangunan bangsa dan negara, memiliki kepedulian terhadap sesama hidup dan alam lingkungan, baik lokal, nasional, maupun internasional.

UU RI No. 12 tahun 2010 tentang Gerakan Pramuka dalam pasal 4 disebutkan gerakan pramuka bertujuan untuk membentuk setiap pramuka agar memiliki kepribadian yang beriman, bertakwa, berakhlak mulia, berjiwa patriotik, taat hukum, disiplin, menjunjung tinggi nilai-nilai luhur bangsa, dan memiliki kecakapan hidup sebagai kader bangsa dalam menjaga dan membangun Negara Kesatuan Republik Indonesia, mengamalkan Pancasila, serta melestarikan lingkungan hidup.

Kode Kehormatan Pramuka Trisatya Ayat 2 menyebutkan bahwa pramuka berjanji untuk menolong sesama hidup dan ikut serta membangun masyarakat.

Pramuka sebagai agen pembangunan diri dan masyarakat juga disebutkan subjek dalam beberapa petikan wawancara di bawah ini:

Itu usia-usia 17-25 tahun itu usia-usia memang kepemimpinannya dia harus lepas ke masyarakat. Dia harus benar-benar secara nyata menjadi pemimpin di masyarakat. **(BN/200714: 78-81)**

Apalagi organisasi pramuka. Yang saya rasa memang tujuannya pramuka kan mempersiapkan manusiannya untuk berani terjun di masyarakat. Sudah bisa dilihat di tri satya itu. Ikut serta membangun masyarakat. Ya itu tujuannya. Membangun masyarakat itu **(BN/200714: 448-452)**

pemimpin sendiri kan memang arti secara definisi orang yang mempengaruhi orang lain. mungkin di pramuka mempengaruhi orang lainnya ini lebih ditonjolkan yang nanti ujung-ujungnya ke masyarakat. karena memang bagaimanapun juga konteksnya pramuka ini bakti masyarakat. Kita kalau kembali ke kode etik kita, tri satya itu ikut serta membangun masyarakat. **(LL/210714: 6-12)**

Di dunia nyata kompetensi dan nilai ikut serta dalam membangun masyarakat dibuktikan dengan ikut sertanya brigade penolong pramuka sebagai relawan dalam berbagai kegiatan dan bencana. Misalnya saat bencana banjir di Sidoarjo tahun 2014 (Santoso, 2014) dan kecelakaan pesawat Air Asia di Selat Karimata tahun 2014 (Relawan, 2014).

Dengan ciri khas yang nampak pada organisasi ini, terutama perannya sebagai organisasi kepemudaan yang bersifat sukarela, non politis, non profit dan terbuka, pengembangan kepemimpinan dalam organisasi ini cukup menarik untuk dikaji lebih dalam.

Fenomena yang dipaparkan diatas menjadi dasar bagi penulis untuk mengkaji bagaimana mengembangkan kepemimpinan di pramuka. hal ini terkait pramuka sebagai wadah untuk mengembangkan kompetensi seseorang berkaitan dengan sifat kepemimpinan. Penulis ingin mendalami lebih lanjut mengenai pengembangan kepemimpinan untuk pemuda dalam organisasi Pramuka dilihat dari model perubahan sosial, sehingga harapannya penelitian ini dapat menemukan pengembangan kepemimpinan yang tepat untuk pemuda dan dapat digunakan secara luas oleh organisasi lain.

1.2 Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang teoritis di atas, maka fokus penelitian ini dapat dirumuskan dalam pertanyaan penelitian yaitu, bagaimanakah deskripsi pengembangan kepemimpinan dalam organisasi Pramuka?

1.3 Signifikansi dan Keunikan Penelitian

Penelitian ini mengkaji tentang gambaran pengembangan kepemimpinan secara kualitatif dalam organisasi kepemudaan Pramuka. Penelitian ini terutama didorong oleh kenyataan bahwa studi mengenai kepemimpinan hanya berpusat pada pengembangan kepemimpinan organisasional untuk orang dewasa dan sedikit perhatian mengenai pembangunan tipe kualitas kepemimpinan yang dibutuhkan oleh pemuda (Chan, 2000a; Schneider et al., 1999 dalam Whitehead, 2009).

Keunikan penelitian ini terletak pada subjek penelitian yaitu organisasi kepemudaan Pramuka. Pramuka merupakan organisasi kepemudaan yang terpenting dan terbesar dalam negeri semenjak diperkenalkan pada tahun 1912 (Semedi, 2011). Laporan terakhir menyebutkan bahwa keanggotaan Pramuka di Indonesia pada September 2002 mencapai lebih dari 16 juta orang pada rentang usia 7-25 tahun (Renstra, 2004). Adanya fakta bahwa organisasi Pramuka di Indonesia masih berdiri selama hampir seabad membuktikan bahwa ada cukup kekuatan untuk menjaga keaktifannya (Semedi, 2011).

Penelitian empiris mengenai organisasi kepemudaan di Indonesia sangat terbatas. Salah satu penelitian atau kajian mengenai Pramuka di Indonesia pernah dilakukan oleh Pujo Semedi (2011). Kajian ini berisi sejarah dan perkembangan organisasi Pramuka sejak diperkenalkan di Indonesia pada tahun 1912. Dalam kajian itu dijelaskan mengenai peran-peran pemerintah dalam menjadikan organisasi Pramuka sebagai *instrument* untuk meraih tujuan politik, serta penjelasan mengenai dinamika politik Indonesia yang memengaruhi gerakan Pramuka.

Pada masa ini setiap organisasi menghadapi tantangan untuk meningkatkan kapasitas pemimpin yang mereka punya dengan waktu yang lebih singkat dan sumber daya yang lebih sedikit (Bennis & Nanus, 1997; Linsky & Heifetz, 2002; Lojeski, 2010; dalam Leonard & Lang, 2010). Hal ini pun terjadi pada organisasi kepemudaan seperti Pramuka. Peneliti dan praktisi berpendapat bahwa kepemimpinan untuk pemuda memerlukan kompetensi pada kemampuan komunikasi dan interpersonal (Conner & Strobel, 2007). Shepherd Zeldin dan

Linda Camino (1990 dalam Conner & Strobel) juga menemukan aspek komunikasi dan kerja tim sebagai aspek dasar dari hasil pengembangan kepemimpinan. Hal ini dapat ditingkatkan melalui keikutsertaan individu dalam keanggotaan gerakan kepemudaan seperti gerakan kepanduan. Dengan kekhasan yang dimiliki oleh Pramuka sebagai organisasi kepemudaan terbesar di Indonesia, penelitian mengenai pengembangan kepemimpinan yang dilakukan akan sangat menarik untuk dikaji lebih jauh sebagai acuan bagi organisasi kepemudaan lain dalam menyelenggarakan pengembangan kepemimpinan yang sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan deskripsi dan pemahaman mengenai pengembangan kepemimpinan dalam organisasi Pramuka.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat teoritis

1. Memberikan sumbangan wawasan, pengetahuan, dan informasi mengenai model pengembangan kepemimpinan dalam organisasi kepemudaan.
2. Menjadi sumber informasi bagi penelitian mengenai pengembangan kepemimpinan selanjutnya.

1.5.2 Manfaat praktis

1. Bagi dunia industri dan organisasi, memberikan informasi nyata mengenai salah satu model pengembangan kepemimpinan pada organisasi kepemudaan.
2. Memberikan sumbangan pemikiran untuk organisasi Pramuka mengenai unsur kepemimpinan dalam organisasi tersebut dan pola perilaku yang menyertainya.