

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perubahan dan transformasi organisasi merupakan hal yang tidak dapat dihindari dalam menghadapi dinamika lingkungan strategis, kemajuan teknologi, serta tuntutan pengembangan sumber daya manusia. Dalam konteks lembaga publik, perubahan tidak hanya sekadar penyesuaian administratif, tetapi melibatkan proses mendasar pada nilai, budaya, dan pola pikir organisasi. Transformasi kelembagaan *Instituto de Defesa Nacional* (IDN-TL) menjadi *Instituto Universitário de Defesa Nacional* (IUDN) merupakan contoh nyata dari perubahan strategis yang membawa implikasi luas terhadap tata kelola, sumber daya manusia, dan legitimasi kelembagaan di sektor pertahanan nasional.

Berdasarkan hasil wawancara dengan petinggi IDN, diketahui bahwa sejak berdirinya pada 26 Agustus 2010 melalui *Decreto-Lei Nº 12/2010 de 26 de Agosto* dan mulai beroperasi secara resmi pada tahun 2012, IDN telah melaksanakan berbagai kegiatan pelatihan dan program akademik di bidang pertahanan. Seiring dengan meningkatnya kebutuhan sumber daya manusia pertahanan yang profesional dan terdidik, IDN berkomitmen untuk bertransformasi menjadi lembaga pendidikan tinggi pertahanan bernama IUDN. Direktur Eksekutif pertama IDN, Pedro Klamar Fuik, menyampaikan bahwa selama masa kepemimpinannya hingga tahun 2022, ia terus mendorong upaya transformasi kelembagaan ini agar dapat terealisasi

sepenuhnya. Saat ini, IDN tengah menunggu izin resmi dari Pemerintah Timor-Leste melalui MESCC – *Ministério do Ensino Superior, Ciência e Cultura* (Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains dan Kebudayaan), dengan target bahwa pada tahun 2026, IDN secara resmi akan berstatus sebagai universitas pertahanan nasional.

Hal ini diperkuat oleh pernyataan resmi Menteri Pertahanan Timor-Leste, Conta-Almirante Donaciano Costa Gomes, sebagaimana dilaporkan oleh *Jornal Independente* (2024), bahwa: “Pemerintah Konstitusional kesembilan, melalui Kementerian Pertahanan (MD), akan mengubah Institut Pertahanan Nasional (IDN) menjadi Institut Universitas Pertahanan Nasional (IUDN) dengan dua fakultas, Ilmu Militer dan Ilmu Kepolisian, yang akan disebut Akademi Gabungan di Timor-Leste.” Pernyataan tersebut memperlihatkan dukungan politik yang kuat dari pemerintah terhadap proses transformasi kelembagaan IDN-TL sebagai bagian dari strategi nasional di bidang pertahanan dan pendidikan tinggi.

Namun demikian, setiap proses perubahan selalu menghadapi resistensi, baik dari individu maupun dari sistem organisasi itu sendiri. Menurut Kurt Lewin (1951) dalam *Theory of Change*, perubahan organisasi berlangsung melalui tiga tahapan: *unfreezing* (pencairan nilai lama), *changing* (pergeseran perilaku dan sistem), dan *refreezing* (pembentukan pola baru yang stabil). Dalam tahap awal transformasi IDN-TL, muncul gejala *resistance to change* berupa keterbatasan komunikasi internal, perbedaan persepsi terhadap visi baru, serta belum meratanya kesiapan

organisasi menghadapi peran baru sebagai institusi pendidikan tinggi. Fenomena ini menunjukkan bahwa tahapan *unfreezing* belum sepenuhnya optimal, sehingga diperlukan strategi kepemimpinan dan komunikasi yang lebih kuat untuk menumbuhkan kesiapan perubahan.

Kerangka perubahan yang dijelaskan oleh Kurt Lewin (1951) tersebut menjadi dasar teoretis atau *grand theory* dalam penelitian ini. Melalui tiga fase utama—*unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*—proses transformasi IDN-TL dipahami sebagai perubahan terencana yang menekankan pentingnya kepemimpinan, budaya, komunikasi, serta kesiapan organisasi sebagai elemen yang saling berinteraksi untuk memastikan keberhasilan transformasi kelembagaan. Dengan demikian, penelitian ini memandang perubahan IDN-TL bukan hanya sebagai restrukturisasi administratif, tetapi juga sebagai transformasi nilai dan perilaku organisasi.

Untuk memperoleh gambaran awal, peneliti melakukan pra-survei sederhana terhadap 10 responden dengan pertanyaan Ya/Tidak, masing-masing mewakili satu indikator dari lima variabel penelitian.

Tabel 1. 1 Hasil Pra-Survei Transformasi Kelembagaan

| No. | Keterangan | Ya | Tidak |
|-----|---|----|-------|
| 1 | Apakah pimpinan IDN menyampaikan visi yang jelas dan inspiratif? | 10 | 0 |
| 2 | Apakah organisasi mendorong inovasi dan kreativitas? | 7 | 3 |
| 3 | Apakah saluran komunikasi antarbagian berjalan efektif? | 1 | 9 |
| 4 | Apakah organisasi memiliki sumber daya yang memadai untuk perubahan? | 6 | 4 |
| 5 | Apakah transformasi IDN menjadi perguruan tinggi sudah mendapat dukungan nyata dari pemerintah? | 6 | 4 |

Sumber: Data primer, diolah peneliti (2025).

Hasil pra-survei menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional dinilai sangat kuat (100%), namun aspek lain masih menunjukkan kelemahan. Hanya 70% responden menilai organisasi mendorong inovasi dan kreativitas, 10% menilai komunikasi antarbagian berjalan efektif, 60% menilai sumber daya organisasi memadai, dan 60% menilai dukungan pemerintah nyata. Kondisi ini mengindikasikan bahwa titik lemah utama dalam proses transformasi IDN-TL adalah komunikasi internal dan kesiapan organisasi, dua faktor penting dalam tahap *changing* dan *refreezing* menurut model Kurt Lewin (1951).

Dalam proses perubahan organisasi, agen perubahan (change agent) memiliki peran kunci dalam menggerakkan dan memotivasi anggota organisasi. Dalam hal ini, kepemimpinan transformasional menjadi faktor utama yang dapat menumbuhkan komitmen dan mengarahkan organisasi menuju visi baru. Menurut Bass dan Riggio (2006), pemimpin transformasional mampu menginspirasi, memberikan teladan moral, menstimulasi intelektual, dan memperhatikan kebutuhan individu bawahannya untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, budaya organisasi dan komunikasi organisasi turut menjadi pendorong penting yang menentukan keberhasilan proses transformasi, sedangkan kesiapan organisasi bertindak sebagai jembatan yang menentukan sejauh mana faktor-faktor tersebut berpengaruh terhadap keberhasilan perubahan.

Berbagai penelitian terdahulu mendukung keterkaitan variabel-variabel tersebut. Avolio dan Yammarino (2013) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perubahan

organisasi. Denison (2000) menegaskan bahwa budaya organisasi adaptif mempercepat efektivitas transformasi, sedangkan Soares (2022) dalam konteks pendidikan di Timor-Leste menemukan bahwa komunikasi internal efektif meningkatkan penerimaan terhadap perubahan. Armenakis dan Harris (2009) juga menyebut kesiapan organisasi sebagai faktor mediasi penting yang menentukan keberhasilan transformasi.

Meskipun berbagai penelitian terdahulu telah membahas hubungan antarvariabel tersebut, namun masih terdapat ruang penelitian yang belum banyak dikaji, yaitu peran kesiapan organisasi sebagai variabel mediasi dalam pengaruh kepemimpinan, budaya, dan komunikasi terhadap transformasi kelembagaan.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini berupaya menjawab kesenjangan tersebut dengan mengintegrasikan *Change Theory* (Kurt Lewin, 1951) sebagai *grand theory* yang menekankan pentingnya kesiapan perubahan dan peran pemimpin sebagai agen perubahan, serta *Transformational Leadership Theory* (Burns, 1978; Bass, 1985) yang menjelaskan bagaimana pemimpin memotivasi dan menggerakkan individu menuju visi transformasi. Dengan demikian, penelitian ini menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional (X_1), budaya organisasi (X_2), dan komunikasi organisasi (X_3) terhadap transformasi kelembagaan (Y), dengan kesiapan organisasi (Z) sebagai variabel mediasi.

Konteks politik dan budaya Timor-Leste juga memberikan makna strategis dalam proses transformasi ini. Presiden pertama Timor-Leste, Kay

Rala Xanana Gusmão, pernah menyatakan bahwa “*educação e defesa são dois pilares para garantir a soberania e o desenvolvimento da nação*” (pendidikan dan pertahanan adalah dua pilar untuk menjamin kedaulatan dan pembangunan bangsa). Pernyataan ini menegaskan bahwa transformasi IDN-TL menjadi universitas pertahanan bukan sekadar perubahan administratif, tetapi bagian dari strategi nasional dalam memperkuat kemandirian sumber daya manusia pertahanan dan keamanan negara. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi ini akan menjadi tonggak penting dalam pembangunan kapasitas kelembagaan pertahanan dan pendidikan tinggi di Timor-Leste.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dan hasil pra-survei, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap transformasi kelembagaan IDN-TL?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap transformasi kelembagaan IDN-TL?
3. Apakah komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap transformasi kelembagaan IDN-TL?
4. Apakah kesiapan organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap transformasi kelembagaan IDN-TL?

5. Apakah kesiapan organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap transformasi kelembagaan IDN-TL?
6. Apakah kesiapan organisasi memediasi pengaruh komunikasi organisasi terhadap transformasi kelembagaan IDN-TL?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap transformasi kelembagaan IDN-TL.
2. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap transformasi kelembagaan IDN-TL.
3. Menganalisis pengaruh komunikasi organisasi terhadap transformasi kelembagaan IDN-TL.
4. Menguji peran kesiapan organisasi dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap transformasi kelembagaan IDN-TL.
5. Menguji peran kesiapan organisasi dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap transformasi kelembagaan IDN-TL.
6. Menguji peran kesiapan organisasi dalam memediasi pengaruh komunikasi organisasi terhadap transformasi kelembagaan IDN-TL.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan manajemen perubahan organisasi, melalui pengujian empiris hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komunikasi, kesiapan organisasi, dan transformasi kelembagaan.
2. Menjadi referensi akademik bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji transformasi lembaga pertahanan menjadi perguruan tinggi, terutama di konteks negara berkembang seperti Timor-Leste.
3. Memperkaya literatur tentang peran variabel mediasi kesiapan organisasi dalam proses perubahan kelembagaan di sektor publik dan pertahanan.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Memberikan masukan bagi *Instituto de Defesa Nacional* (IDN-TL) dalam merumuskan strategi transformasi kelembagaan menjadi universitas pertahanan, dengan menekankan pentingnya kepemimpinan, budaya, komunikasi, dan kesiapan organisasi.

2. Menjadi pertimbangan bagi Kementerian Pertahanan dan Kementerian Pendidikan Tinggi Timor-Leste dalam menetapkan kebijakan yang mendukung transformasi IDN-TL agar selaras dengan kebutuhan pembangunan nasional.
3. Memberikan wawasan praktis bagi pimpinan, staf, dan tenaga pengajar di IDN-TL untuk meningkatkan kesiapan individu maupun organisasi dalam menghadapi perubahan kelembagaan.
4. Mendukung penguatan kapasitas sumber daya manusia pertahanan Timor-Leste sehingga dapat memperkuat kemandirian dan daya saing bangsa di tingkat regional maupun internasional.