

## Mencetak Pemimpin Laut Masa Depan: Analisis Manajemen Pendidikan TNI Angkatan Laut dan Peran Kepemimpinan Transformasional

Lucas Dewantoro

Program Studi Manajemen Pertahanan Matra Laut, Politeknik Angkatan Laut, Indonesia  
E-mail: lucasdwt@gmail.com

### Article History:

Received: 31 Maret 2026

Revised: 15 Mei 2026

Accepted: 29 Mei 2026

### Keywords:

Pendidikan Militer Profesional, Kepemimpinan, Transformasional, Akademi Angkatan Laut, Manajemen Pendidikan, TNI Angkatan Laut, Full Range Leadership Model, Pengembangan Perwira.

**Abstract:** Penelitian ini menganalisis efektivitas sistem manajemen pendidikan TNI Angkatan Laut (TNI AL) dalam mencetak pemimpin maritim melalui integrasi kepemimpinan transformasional pada kurikulum. Menggunakan desain kualitatif deskriptif-analitis berbasis data sekunder (yang mencakup publikasi resmi kementerian, statistik lembaga internasional, serta literatur akademik terindeks) analisis dilakukan melalui pendekatan dokumen dan konten terarah dengan merujuk pada kerangka Full Range Leadership Model. Hasil kajian menunjukkan bahwa sistem pendidikan TNI AL tengah menghadapi tiga tekanan utama: kompresi masa pendidikan dasar akademi menjadi tiga tahun akibat regulasi terbaru, penurunan proporsi anggaran matra laut, serta kesenjangan kualifikasi akademik tenaga pendidik. Di sisi lain, uji literatur melalui meta-analisis mengonfirmasi korelasi kuat antara gaya kepemimpinan transformasional dengan tingkat kepuasan pengikut ( $p = 0,71$ ) serta efektivitas pemimpin ( $p = 0,64$ ). Sebagai solusi praktis, penelitian ini merekomendasikan kemitraan sipil-militer yang merujuk pada model Singapura, investasi pada teknologi simulasi imersif, serta standarisasi kompetensi tenaga pendidik. Secara keseluruhan, makalah ini menawarkan nilai kebaruan dengan mengintegrasikan analisis reformasi pendidikan militer maritim bersama bukti meta-analitis efektivitas kepemimpinan di tengah konstelasi dinamika anggaran pertahanan regional.

## PENDAHULUAN

Keamanan nasional Indonesia bertumpu pada kemampuan melindungi wilayah maritim seluas 5,8 juta km<sup>2</sup> (Kusumawardhani & Afriansyah, 2019). Kawasan Indo-Pasifik telah menjadi arena persaingan kekuatan besar yang berdampak langsung pada stabilitas keamanan maritim regional (RSIS, 2023). TNI AL bertugas menjaga kedaulatan perairan nasional sekaligus merespons dinamika geopolitik, ancaman kejahatan lintas negara, serta disrupsi teknologi pertahanan.

Kapasitas TNI AL menghadapi tantangan tersebut tidak hanya bergantung pada keunggulan alat utama sistem senjata (alutsista), tetapi juga ditentukan oleh kualitas kepemimpinan personelnnya (Gini, 1997). Studi RAND Corporation menunjukkan budaya kepemimpinan angkatan laut menekankan kemandirian (*self-reliance*), keahlian teknis, dan pengalaman komando di laut sebagai determinan utama pengembangan perwira (Jackson et al., 2020). Sistem pendidikan Angkatan Laut memegang peranan penentu. Pembentukan perwira kompeten dan beretika membutuhkan ekosistem pendidikan yang terencana dan terintegrasi dengan sistem manajemen talenta organisasi (RAND Corporation, 2024; World Bank, 2024).

Evaluasi sistem pendidikan maritim didorong oleh terbitnya Surat Telegram (ST) Panglima TNI Nomor ST/239/2025. Kebijakan ini mengamanatkan kompresi masa pendidikan dasar Akademi Angkatan Laut (AAL) menjadi tiga tahun, sebagai bagian dari reorganisasi militer Indonesia (ASPI, 2025). Kebijakan ini menciptakan dilema antara percepatan regenerasi perwira dan pemenuhan standar kualitas akademik akreditasi BAN-PT (Greve & Taylor, 2000; O'Neill, 2015).

Penelitian ini mengkaji integrasi kepemimpinan transformasional dalam sistem pendidikan TNI AL dan cara mengoptimalkannya merujuk pada praktik global. Meta-analisis Judge dan Piccolo (2004) terhadap 87 studi menunjukkan validitas  $\rho = 0,44$  untuk model kepemimpinan ini. Eksperimen lapangan juga membuktikan dampak kausal kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pasukan (Dvir et al., 2002). Kajian ini menelaah alokasi anggaran, struktur kelembagaan, perbandingan silabus akademi internasional, dan penerapan teori transformasional untuk merumuskan rekomendasi kebijakan berbasis bukti.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kepemimpinan Transformasional Teori dan Bukti Empiris

Burns (1978) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses di mana pemimpin dan pengikut saling meningkatkan moralitas dan motivasi. Bass (1985) mengembangkan konsep ini ke dalam *Full Range Leadership Model* (FRLM), yang membedakan kepemimpinan menjadi transformasional, transaksional, dan *laissez-faire*. Pendekatan transformasional melampaui pertukaran transaksional, bergerak menuju komitmen kolektif terhadap visi jangka panjang organisasi (Khanin, 2007).

Bass (1985) mengidentifikasi empat dimensi kepemimpinan transformasional yang divalidasi melalui *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) (Avolio & Bass, 2004). Pertama, Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*), di mana pemimpin bertindak sebagai panutan yang menjunjung standar etika untuk menumbuhkan kepercayaan bawahan melalui integritas. Di lingkungan militer, dimensi ini merepresentasikan prinsip memimpin dengan keteladanan (Engelbrecht et al., 2017; Sosik et al., 2018). Kedua, Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*), yang menuntut pemimpin mengartikulasikan visi masa depan, memberikan makna pada penugasan, dan membangkitkan kebanggaan korps atau *esprit de corps* (Dhlamini, 2025). Ketiga, Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*), yaitu dorongan bagi bawahan untuk mengevaluasi asumsi kritis dan memfasilitasi pemecahan masalah melalui pendekatan baru guna menciptakan inovasi (Greve & Taylor, 2000). Keempat, Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*), di mana pemimpin bertindak sebagai mentor yang memperhatikan kebutuhan pengembangan personel melalui komunikasi interaktif dan penyediaan peluang karier yang adil (Dziczkowski, 2013).

Tiga kajian meta-analisis mengonfirmasi efektivitas model transformasional ini. Judge dan Piccolo (2004) menemukan validitas model  $\rho = 0,44$ , yang berkorelasi dengan kepuasan pengikut

( $\rho = 0,71$ ) dan efektivitas pemimpin ( $\rho = 0,64$ ). Hoch et al. (2018) menemukan korelasi antara pendekatan transformasional dengan kepuasan kerja ( $\rho = 0,50$ ), komitmen organisasional ( $\rho = 0,44$ ), dan kualitas hubungan pemimpin-anggota ( $\rho = 0,65$ ). Deng et al. (2022) merekomendasikan kepemimpinan transformasional sebagai model manajerial berbasis bukti bagi praktisi.

### **Bukti di Konteks Militer dan Angkatan Laut**

Penerapan teori transformasional di militer menunjukkan hasil empiris signifikan. Eksperimen lapangan Dvir et al. (2002) pada komandan dan prajurit Angkatan Pertahanan Israel membuktikan intervensi pelatihan transformasional berdampak positif terhadap kinerja unit. Hardy et al. (2010) menemukan korelasi kepemimpinan transformasional dengan kepercayaan diri prajurit ( $r = 0,57$ ) dan resiliensi psikologis ( $r = 0,86$ ) pada 484 rekrut *Royal Marine Commando* Inggris. Temuan ini memengaruhi kebijakan pembentukan *Army Staff Leadership School* (ASLS) di Inggris pada 2008 (REF, 2014).

Di akademi angkatan laut, Yammarino dan Bass (1990) membuktikan kinerja awal taruna *United States Naval Academy* (USNA) memprediksi gaya kepemimpinan transformasional dan kesuksesan kinerja di armada. Johnsen et al. (2009) mengidentifikasi pola serupa pada 71 taruna Angkatan Laut Kerajaan Norwegia.

Di Indonesia, Hendrata et al. (2023) menemukan pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja institusional dan kualitas pengambilan keputusan di AAL. Sebaliknya, Ramadhani et al. (2023) menemukan kompetensi akademik dan motivasi sebagai prediktor kinerja dosen di Sekolah Staf dan Komando TNI Angkatan Laut (Seskoal), bukan kepemimpinan transformasional.

Perbedaan ini mengindikasikan efektivitas gaya kepemimpinan bersifat kontekstual dan bergantung pada jenjang hierarki. Siew dan Koh (2022) mendukung hal ini dengan menyatakan perubahan perilaku kepemimpinan membutuhkan akumulasi pengalaman lapangan, bukan sekadar kelulusan pendidikan formal (Jackson et al., 2020). Sefidan et al. (2021) mengonfirmasi efek protektif pemimpin transformasional terhadap tingkat stres pada 525 rekrut militer Swiss selama pelatihan dasar.

### **Pendidikan Militer Profesional dan Teknologi**

Pendidikan Militer Profesional (PMP) dirancang untuk membekali perwira dengan pengetahuan strategis, keterampilan teknis, dan karakter pada setiap jenjang komando (Terziev & Nichev, 2017). Keberhasilan PMP bergantung pada empat komponen yang terintegrasi: kurikulum yang responsif terhadap perubahan ancaman (Grant, 2018; O'Neill, 2015), kualifikasi kompetensi tenaga pendidik (Hayes, 2000), ketersediaan infrastruktur dan fasilitas simulasi (Prideaux, 2003), serta sistem penjaminan mutu yang terukur (Anwar, 2018; Dill, 2007).

Laporan *Education for Seapower* di Amerika Serikat menemukan institusi pendidikan Angkatan Laut AS mengalami defisit pendanaan, menyebabkan kurikulum terputus dari kebutuhan armada (U.S. Department of the Navy, 2019). Kondisi ini memicu perumusan *Naval Education Strategy 2023* (U.S. Department of the Navy, 2023). NATO, melalui *Defence Education Enhancement Programme* (DEEP), merumuskan kurikulum referensi sebagai acuan standar perwira negara mitra (NATO, 2025). Kerangka ini menawarkan parameter evaluasi yang relevan bagi pengembangan PMP TNI AL (Dhlamini, 2025; Jabbar & Hussein, 2017).

Teknologi menawarkan solusi efisiensi menghadapi kompresi waktu dan keterbatasan anggaran. *Project Avenger* Angkatan Laut AS memungkinkan taruna penerbang mencapai kualifikasi terbang solo dalam waktu kurang dari separuh durasi pelatihan tradisional (Breaking Defense, 2020). Pelatihan pemeliharaan kapal selam berbasis *Virtual Reality* (VR) memangkas sesi mekanis dari setengah hari menjadi 15-45 menit tanpa mengurangi pemahaman teknis (ATD,

2023). Royal Navy menginvestasikan £27 juta untuk pengadaan simulator jembatan navigasi (Maritime Executive, 2024).

Meta-analisis Goodwin et al. (2024) memvalidasi teknik *adaptive difficulty* sebagai intervensi pelatihan simulasi paling efektif. Riset RAND Corporation (2024) menunjukkan investasi awal peranti pelatihan senilai US\$8 juta menghasilkan penghematan operasional US\$38 juta dalam siklus lima tahun.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain kualitatif deskriptif-analitis (Sandelowski, 2000, 2010) untuk menghasilkan sintesis bagi pembuat kebijakan militer. Data diposisikan dalam kerangka *Full Range Leadership Model* (Bass & Avolio, 1994). Pendekatan ini memetakan korelasi teoretis antarvariabel dan merumuskan kesimpulan tanpa intervensi lapangan.

Data sekunder diklasifikasikan menggunakan kerangka Bowen (2009) ke dalam empat kategori pokok. Kategori pertama mencakup dokumen resmi pemerintah dan militer, termasuk kebijakan manajemen pendidikan TNI AL. Kategori kedua berupa publikasi akademik terindeks mengenai kepemimpinan transformasional. Kategori ketiga meliputi laporan dan statistik dari lembaga internasional seperti SIPRI, World Bank, dan RAND Corporation. Sementara itu, kategori keempat menyertakan dokumen kelembagaan dari akademi angkatan laut global terkemuka seperti USNA, BRNC, ADFA, dan NDA Jepang.

Analisis dilakukan dalam dua tahap. Tahap kuantitatif-deskriptif memverifikasi data anggaran pertahanan dan statistik kelulusan melalui triangulasi sumber dan visualisasi deskriptif. Tahap kualitatif menerapkan analisis konten terarah (Hsieh & Shannon, 2005) dengan dimensi kepemimpinan transformasional Bass sebagai kerangka coding. Hasil sintesis disajikan melalui *data display* (Miles et al., 2020).

Keabsahan data dipenuhi melalui empat kriteria Lincoln dan Guba (1985). Kredibilitas dicapai melalui triangulasi dokumen dan sumber data. Transferabilitas dipenuhi melalui deskripsi konteks institusional secara mendalam. Dependabilitas dipastikan melalui dokumentasi alur metodologis dan jejak audit yang dapat ditelusuri. Terakhir, konfirmabilitas ditegakkan melalui penyusunan rantai bukti yang logis dari proses ekstraksi literatur hingga penarikan kesimpulan.

Penggunaan data sekunder mengatasi kendala akses informasi sensitif dalam riset militer (Carreiras & Castro, 2012). Potensi bias naratif dari dokumen resmi institusi tetap dipertimbangkan secara kritis selama analisis.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Alokasi Anggaran dan Personel

Periode 2020-2024, anggaran pertahanan Indonesia meningkat nominal dari Rp136,87 triliun menjadi Rp187,1 triliun. Namun, rasionya terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) stagnan di 0,7-0,8%. Rasio ini menempatkan Indonesia pada posisi terendah di antara negara dengan kekuatan militer besar di ASEAN (Kementerian Pertahanan RI, 2023; World Bank, 2024; SIPRI, 2025). Berdasarkan laporan SIPRI (2025), data tahun 2024 menunjukkan Singapura konsisten mengalokasikan sekitar 3,0% PDB untuk pertahanan, diikuti Vietnam (2,0-2,4%), Thailand (1,3%), serta Malaysia dan Filipina (masing-masing 1,0%). Total belanja pertahanan ASEAN mencapai US\$50,6 miliar pada 2024, tumbuh 7,8% dari tahun sebelumnya. Secara absolut, belanja pertahanan Indonesia terbesar kedua di ASEAN, namun rasionya terhadap PDB merupakan yang terendah.

Secara institusional, TNI AL menerima peningkatan nominal dari Rp32,5 triliun (2020)

menjadi Rp39,26 triliun (2024). Namun, proporsi anggaran matra laut terhadap total anggaran pertahanan menyusut dari 23,8% menjadi 21,0%. Tren ini berlanjut pada 2025, di mana TNI AL memperoleh Rp24,75 triliun (15%), di bawah TNI AD yang mendominasi dengan 34,5% (Detik, 2024). Indikator *budget support rate* menunjukkan realisasi anggaran TNI AL hanya memenuhi 44,67% dari total kebutuhan yang diajukan (Rp55,4 triliun). Akibatnya, lebih dari separuh kebutuhan matra laut tidak terpenuhi. Kontraksi pendanaan ini menuntut efisiensi pengelolaan sumber daya, termasuk pendidikan dan pengembangan personel.

Rancangan APBN 2026 di bawah pemerintahan Presiden Prabowo Subianto memproyeksikan peningkatan anggaran pertahanan menjadi Rp335,2 triliun, mendekati dua kali lipat alokasi 2024 (CNBC Indonesia, 2025). Mengingat sejarah alokasi TNI AL yang moderat, lonjakan makro ini tetap berisiko tidak berdampak pada fasilitas pendidikan maritim tanpa penargetan eksplisit. TNI AL mengelola sekitar 74.000 prajurit (18,3% dari total 404.500 prajurit TNI). Rasio personel dan keterbatasan anggaran menjadikan standarisasi kompetensi melalui sistem pendidikan sebagai prioritas manajerial.

### **Output Lulusan dan Reformasi Kurikulum**

Akademi Angkatan Laut (AAL) di Surabaya adalah lokus rekrutmen perwira matra laut. Data internal delapan tahun terakhir menunjukkan tren kelulusan stabil, dari 90 perwira pada 2016 menjadi 129 perwira pada 2024 (Akademi Angkatan Laut, 2026). Stabilitas ini mencerminkan konsistensi sistem seleksi, meskipun outputnya moderat dibandingkan *National Defense Academy* (NDA) Jepang yang meluluskan 480 taruna per tahun, atau USNA dengan 1.200 lulusan.

Kebijakan kompresi pendidikan menghadirkan tantangan baru. Masa pendidikan akademi dipadatkan menjadi tiga tahun, dilanjutkan delapan bulan masa Perwira Siswa (Pasis) AAL untuk memenuhi Satuan Kredit Semester (SKS) Sarjana Terapan Pertahanan (S.ST.Han). Merespons hal ini, AAL merevisi kurikulum pada 5-10 Mei 2025. Revisi ini melibatkan Dinas Pendidikan Angkatan Laut (Disdikal), Staf Personel Angkatan Laut (Spersal), Pembina Korps (Binkorp), dan Komando Armada II (Disdikal TNI AL, 2025). Anggota Komisi I DPR RI Andina Thresia Narang menegaskan kurikulum terkompresi harus dipertahankan kemutakhirannya agar selaras dengan eskalasi geopolitik global (Fraksi NasDem DPR RI, 2025). Percepatan modernisasi infrastruktur dan teknologi digital di kampus juga diperlukan.

### **Kepemimpinan Transformasional dalam Praktik**

Di tengah tantangan pemampatan kurikulum dan modernisasi teknologi tersebut, AAL tetap dituntut untuk tidak mengorbankan fungsi fundamentalnya: mencetak karakter pemimpin. Oleh karena itu, kuantitas kelulusan yang dipercepat melalui reformasi kurikulum ini mutlak memerlukan kualitas kepemimpinan operasional yang sepadan. TNI AL menyelaraskan kerangka pengembangan karakter perwira dengan prinsip kepemimpinan transformasional. Nilai ini diinternalisasi dalam silabus dan budaya operasional. Literatur pertahanan mengonfirmasi kepemimpinan transformasional meningkatkan efektivitas satuan tempur, logistik, dan pengelolaan pangkalan (Bass & Riggio, 2006; Hardy et al., 2010; Tekleab et al., 2009).

Meta-analisis (Bab II) menunjukkan unit militer dengan gaya transformasional secara konsisten mengungguli unit dengan model transaksional atau *laissez-faire*. Keunggulan kompetitif ini terlihat jelas pada tiga variabel utama, yakni efektivitas kelompok dalam menyelesaikan sasaran taktis, peningkatan kohesi tim dan *esprit de corps*, serta tingginya tingkat retensi personel yang memperkuat komitmen karier institusional prajurit dalam jangka panjang.

TNI AL mengadaptasi keempat dimensi transformasional (FRLM) ke dalam pelatihannya. Perwira instruktur merepresentasikan Pengaruh Ideal melalui keteladanan dan integritas. Pemeliharaan tradisi korps membangkitkan Motivasi Inspirasional. Analisis studi kasus

pertempuran memicu Stimulasi Intelektual dan nalar kritis. Pertimbangan Individual diterapkan melalui bimbingan perwira pengasuh sesuai profil setiap taruna.

Implementasi ini divalidasi oleh temuan Hendrata et al. (2023) di AAL. Sebaliknya, Ramadhani et al. (2023) di Seskoal menemukan kompetensi teknis dosen dan motivasi belajar lebih dominan memprediksi kinerja dibandingkan kepemimpinan transformasional. Perbedaan ini selaras dengan Siew dan Koh (2022), yang mencatat efektivitas kepemimpinan transformasional bergeser dari penyerapan nilai di akademi menuju kompetensi analitis seiring kematangan profesional perwira (Jackson et al., 2020). Hal ini menunjukkan strategi pedagogis pendidikan militer perlu didiferensiasi sesuai jenjang kepangkatan.

### **Perbandingan Akademi Angkatan Laut Global**

Evaluasi komparatif dilakukan terhadap empat institusi angkatan laut global dengan model manajerial berbeda.

- USNA (Amerika Serikat) menerapkan program sarjana 47 bulan. Lulusan wajib menyelesaikan 137 jam semester, termasuk 90 jam kurikulum inti STEM, humaniora, dan ilmu sosial. Departemen Kepemimpinan, Etika, dan Hukum menyelenggarakan 35 mata kuliah gabungan sipil-militer, berfokus pada kepemimpinan etis, fondasi STEM, dan pemahaman wilayah global (USNA, 2024).
- ADFA (Australia) mengoperasikan pendidikan tri-matra bekerja sama dengan *University of New South Wales* (UNSW) untuk program sarjana tiga tahun. Angkatan 2025 melatih 340 taruna domestik dan 21 taruna internasional. Pelatihan memuncak pada *Leadership Challenge* 24 jam, diikuti doktrin *Joint Military Education Training* yang menekankan karakter dan etika komando (Australian Defence Force, 2025).
- NDA (Jepang) menggabungkan program sarjana tri-matra empat tahun dan satu tahun pelatihan spesifik matra di *JMSDF Officer Candidate School Etajima*. Institusi ini dipimpin sipil dengan pengajar mayoritas akademisi, merepresentasikan kontrol sipil (NDA Japan, 2024). Kelulusan mensyaratkan pelayaran instruksional 150 hari ke 8 negara.
- BRNC (Inggris) menerapkan *Initial Naval Training (Officer)* intensif selama 30 minggu, dimungkinkan karena rekrutmen mensyaratkan gelar sarjana. Silabus terbagi dalam dua term 15 minggu yang merancang transisi dari sipil ke operasi maritim. *Royal Naval Leadership Academy* memfasilitasi pembaruan doktrin kepemimpinan pasca-kelulusan (Royal Navy, 2024).

Reformasi pendidikan angkatan laut terjadi secara global. Laporan E4S mengkritik penurunan pendanaan Angkatan Laut AS yang memisahkan silabus dari kebutuhan operasi (U.S. Department of the Navy, 2019). Berdasarkan keempat institusi tersebut, tren modernisasi pendidikan secara umum mengarah pada integrasi teknologi pelatihan imersif, penguatan kemitraan antara militer dengan institusi sipil, serta perancangan kurikulum yang adaptif terhadap perubahan taktik peperangan maritim masa depan.

### **Sistem Berjenjang dan Perspektif Regional**

TNI AL menerapkan pembelajaran sepanjang hayat (*lifelong learning*) melalui beberapa lembaga pendidikan yang masing-masing berkedudukan langsung di bawah Kepala Staf Angkatan Laut (KASAL) berdasarkan Perpres No. 62/2016. Tiga lembaga utama dalam hierarki ini (AAL, Seskoal, dan Kodiklatal) beroperasi secara terpisah dan dikoordinasikan oleh Dinas Pendidikan Angkatan Laut (Disdikal) dalam aspek perencanaan, pengembangan, dan evaluasi pendidikan. Untuk menyelaraskan kurikulum dan meningkatkan efektivitas pembelajaran antar-lembaga ini, KASAL Laksamana Muhammad Ali membuka program sinkronisasi longitudinal pada Mei 2025 (Dispenal TNI AL, 2025).

Secara hierarkis, pendidikan ini berjalan melalui tiga fase eskalatif. Fase Pendidikan

Pertama (Dikma) di AAL berfungsi untuk menanamkan fondasi kepribadian maritim, sains terapan, dan taktik dasar. Selanjutnya, fase Pendidikan Pengembangan Umum (Dikbangum) di Seskoal berfokus pada strategi makro dan operasi gabungan perwira menengah, yang didukung secara akademis oleh Pusjianmar sebagai pusat riset pertahanan (Jakarta Globe, 2024; Pusjianmar, 2024). Pada puncaknya, fase Pendidikan Pengembangan Spesialis (Dikbangspes) yang dikelola secara teknis oleh Kodiklatal, bertugas untuk mengasah spesialisasi peperangan laut tingkat lanjut atau kecabangan. Hierarki pendidikan ini selaras dengan prinsip bahwa kapasitas kepemimpinan disesuaikan dengan peningkatan kompleksitas tanggung jawab.

Lanskap pendidikan pertahanan ASEAN bervariasi. Malaysia meningkatkan akademi militernya menjadi *Universiti Pertahanan Nasional Malaysia* (UPNM) dengan 2.700 mahasiswa (80% militer, 20% sipil) (UPNM, 2024). Thailand mengoperasikan inkubasi panjang dengan jalur pendidikan sembilan tahun dari pra-kadet hingga akademi. Vietnam menerapkan program lima tahun yang juga mendidik perwira dari Kamboja dan Laos. Kesepakatan *ASEAN Defence Educational Interaction Concept* (ADEIC) 2025 meletakkan kerangka kerja sama pendidikan pertahanan multilateral. Jalur formal pertukaran akademik ini menjadi momentum diplomasi bagi Indonesia (MINDEF Singapore, 2025).

### Diskusi

Sistem pendidikan perwira TNI AL dibangun berlandaskan perencanaan manajerial yang sistematis. Stabilitas rasio kelulusan AAL di tengah penyusutan anggaran menunjukkan adaptasi institusional yang menjaga kuantitas regenerasi. Namun, capaian kuantitatif ini memerlukan evaluasi kualitatif.

Integrasi kepemimpinan transformasional oleh TNI AL selaras dengan kurikulum militer negara maju (Jackson et al., 2020). Meta-analisis Judge dan Piccolo (2004) mengonfirmasi validitas model ini ( $p = 0,44$ ), dan eksperimen lapangan membuktikan dampaknya terhadap produktivitas tempur (Dvir et al., 2002; Hardy et al., 2010). Pembentukan karakter di akademi menanamkan resiliensi psikologis taruna menghadapi peperangan asimetris. Namun, perbedaan temuan Hendrata et al. (2023) di AAL dan Ramadhani et al. (2023) di Seskoal menunjukkan limitasi efektivitas kepemimpinan transformasional lintas jenjang. Hal ini mensyaratkan strategi pembelajaran kepemimpinan yang didiferensiasi sesuai tingkat kepangkatan dan kematangan prajurit.

Kompresi pendidikan AAL (ST/239/2025) memunculkan dilema pedagogis. Perbandingan global menunjukkan masa pendidikan akademi bervariasi antara 30 minggu (BRNC) hingga 47 bulan (USNA). BRNC dapat menerapkan modul 30 minggu karena mensyaratkan rekrut kandidat sarjana. Kondisi ini berbeda dengan AAL yang menerima lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA). Pemampatan masa pendidikan dasar akademi ini berisiko memangkas durasi krusial untuk pembinaan karakter di barak dan lapangan. Adopsi teknologi simulasi menjadi mitigasi. Merujuk *Project Avenger* (Angkatan Laut AS) yang memangkas pelatihan 50% (Breaking Defense, 2020) dan efektivitas simulasi adaptif (Goodwin et al., 2024), simulator *Virtual Reality* dan kecerdasan buatan dapat mempercepat penyerapan materi teknis. Efisiensi pelatihan kemampuan teknis menyisakan waktu bagi pengajar untuk fokus pada pembinaan karakter kepemimpinan lapangan.

Fleksibilitas diperlukan dalam kurikulum Kodiklatal. Perkembangan kombatan nirawak dan peperangan asimetris menuntut silabus adaptif. Kajian RSIS (2023) menyoroti keragaman aset armada TNI AL mengharuskan prajurit beradaptasi 3-6 bulan per penugasan kapal baru. Integrasi *Virtual Reality* dan *Augmented Reality* memangkas waktu penyesuaian operasional dan mempercepat efisiensi penyiapan teknis.

Revitalisasi kurikulum imersif ini terbentur kendala fiskal. Mengingat TNI AL secara

keseluruhan hanya menerima 15% dari total anggaran pertahanan negara (0,7% PDB nasional), alokasi turunan untuk lembaga pendidikan matra laut dipastikan sangat terbatas dan beroperasi di bawah ambang sumber daya ideal. Singapura mengalokasikan 3,0% PDB dan membangun integrasi pendidikan dengan universitas sipil (SAF-NTU Academy), meningkatkan standar pendidikan tanpa membebani anggaran internal kementerian (MINDEF Singapore, 2025). Selain anggaran, tenaga pendidik militer sering tidak memiliki ijazah linear sesuai Standar Nasional Pendidikan Tinggi dan belum memiliki kerangka karier dosen khusus (Hendrata et al., 2023; Hayes, 2000). Konsep PRIMA (Profesional, Responsif, Integratif, Modern, Adaptif) dari Pusjianmar 2024 menawarkan kerangka untuk mengatasi kesenjangan birokrasi dan pedagogis ini.

## KESIMPULAN

### Kesimpulan

Sistem pendidikan TNI AL memiliki fondasi manajerial dengan struktur multi-lembaga, di mana AAL, Seskoal, dan Kodiklatl masing-masing berkedudukan langsung di bawah KASAL. Institusi-institusi ini mengarusutamakan nilai kepemimpinan transformasional di kalangan perwira berdasarkan landasan literatur dan empiris. Stabilitas kelulusan di tengah keterbatasan anggaran membuktikan resiliensi institusional. Perwira dididik sebagai pengawak teknologi sekaligus pemimpin yang menginspirasi bawahan, dengan upaya harmonisasi yang terus dilakukan, salah satunya melalui program sinkronisasi longitudinal pada tahun 2025.

Namun, keberlanjutan sistem pendidikan ini secara struktural menghadapi empat tekanan fundamental. Pertama, kompresi masa pendidikan dasar AAL menjadi tiga tahun berisiko menurunkan standar kelulusan operasional apabila tidak segera dimitigasi melalui penyediaan teknologi simulasi. Kedua, penurunan proporsi anggaran matra laut (dari 23,8% ke 21,0%) secara nyata membatasi manuver institusi dalam merehabilitasi infrastruktur dan meningkatkan mutu tenaga pendidik. Ketiga, kesenjangan kualifikasi akademik pendidik menuntut perumusan tata kelola yang bermuara pada pembentukan jabatan fungsional dosen militer secara mandiri. Keempat, struktur multi-lembaga yang terdesentralisasi menuntut mekanisme koordinasi dan tata kelola yang lebih kuat agar tidak terjadi tumpang tindih kurikulum. Pengesahan kesepakatan regional ADEIC serta proyeksi kenaikan anggaran pertahanan pada tahun 2026 dapat difungsikan sebagai momentum untuk menyelesaikan keempat permasalahan tersebut.

### Rekomendasi

Penelitian ini memformulasikan lima rekomendasi kebijakan:

1. Menerapkan kepemimpinan transformasional melalui silabus yang didiferensiasi. Berdasarkan temuan Hendrata et al. (2023) dan Ramadhani et al. (2023), AAL perlu memfokuskan Pengaruh Ideal dan Motivasi Inspirasional melalui skenario krisis. Silabus di tingkat Seskoal harus menggeser fokus dari kepemimpinan transformasional klasik menuju kepemimpinan instruksional atau akademik, di mana dimensi Stimulasi Intelektual diadaptasi semata-mata untuk mengasah pemecahan masalah taktis dan kompetensi teknis, dipadukan dengan Pertimbangan Individual melalui program *mentorship* berkelanjutan.
2. Mengembangkan kemitraan sipil-militer merujuk pada SAF-NTU Singapura. Kerja sama universitas memfasilitasi transfer kredit (*credit earning*), sertifikasi fungsional dosen, dan peningkatan standar akademik tanpa mengandalkan anggaran kementerian secara absolut.
3. Mengalokasikan anggaran untuk teknologi pendidikan imersif. Adopsi *Virtual Reality* (VR), *Augmented Reality* (AR), dan platform adaptif (Goodwin et al., 2024) mempercepat asimilasi kognitif taruna untuk memitigasi kompresi durasi pendidikan, serta mengurangi biaya latihan operasional jangka panjang (RAND Corporation, 2024).

4. Membentuk dewan peninjau silabus (*curriculum review board*) untuk memperbarui materi pendidikan yang mengakomodasi alutsista otonom, keamanan siber, dan diplomasi maritim. Pembaruan ini perlu dikalibrasi dengan kurikulum referensi NATO DEEP dan kesepakatan ADEIC.
5. Memanfaatkan kerangka ADEIC untuk program pertukaran pendidik, taruna internasional, dan pemanfaatan fasilitas negara mitra. Model ADFA (menghimpun taruna dari 12 negara) dan JMSDF (pelayaran ke 8 pelabuhan internasional) menawarkan acuan operasional.

Implementasi rekomendasi ini akan meningkatkan keandalan sistem pendidikan TNI AL. Transformasi ini memastikan perwira siap merespons ancaman spesifik dan bertindak sebagai komandan yang mengelola operasi armada Republik Indonesia dalam menegakkan kedaulatan maritim di Indo-Pasifik.

## DAFTAR REFERENSI

- Akademi Angkatan Laut. (2026). Data internal Akademi Angkatan Laut (AAL) dan publikasi berita terkait. <https://aal.ac.id>
- Anwar, K. (2018). Peran sistem penjaminan mutu pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. *Ta'dibuna: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 1(1), 41-56.
- ASPI. (2025, Februari). Indonesia's military reorganisation is its biggest this century. The Strategist. <https://www.aspistrategist.org.au/indonesias-military-reorganisation-is-its-biggest-this-century/>
- ATD. (2023). The Navy brings training to the fleet with VR. Association for Talent Development. <https://www.td.org/content/atd-blog/the-navy-brings-training-to-the-fleet-with-vr>
- Australian Defence Force. (2025, 6 Maret). Academy trainees ace introduction to Defence life. Department of Defence. <https://www.defence.gov.au/news-events/news/2025-03-06/academy-trainees-ace-introduction-defence-life>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set* (edisi ke-3). Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (edisi ke-2). Psychology Press.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Breaking Defense. (2020, Desember). Project Avenger: VR, big data sharpen Navy pilot training. <https://breakingdefense.com/2020/12/project-avenger-vr-big-data-sharpen-navy-pilot-training/>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Carreiras, H., & Castro, C. (Ed.). (2012). *Qualitative methods in military studies: Research experiences and challenges*. Routledge.
- CNBC Indonesia. (2025, 5 Oktober). Anggaran pertahanan RI loncat dari Rp245 T ke Rp335 T, buat apa aja? <https://www.cnbcindonesia.com/research/20251005131830-128-672965/>
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2022). Transformational leadership effectiveness: An evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627-641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- Detik. (2024). Wamenhan Herindra: Kemhan dan TNI dapat pagu anggaran 2025 Rp 165,16 T. Detik News. <https://news.detik.com/berita/d-7522380/>

- Dhlamini, J. (2025). Setting the strategic direction: The role of the mission, vision, values statements and strategic leadership. *Journal of Strategy and Management*, 18(1), 112-130.
- Dill, D. D. (2007). Quality assurance in higher education: Practices and issues. Dalam *The 3rd international encyclopedia of education*. Elsevier.
- Disdikal TNI AL. (2025, Mei). Rapat revisi kurikulum pendidikan AAL. <https://disdikal.tnial.mil.id/berita/detail/rapat-revisi-kurikulum-pendidikan-aal>
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744. <https://doi.org/10.5465/3069307>
- Dzickowski, J. (2013). Mentoring and leadership development. *The Educational Forum*, 77(3), 351-360.
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 368-379.
- Fraksi NasDem DPR RI. (2025, Agustus). Andina Narang tekankan pentingnya modernisasi pendidikan Akademi Angkatan Laut. <https://nasdemdpri.id/berita/andina-narang-tekankan-pentingnya-modernisasi-pendidikan-akademi-angkatan-laut>
- Gini, A. (1997). Moral leadership: An overview. *Journal of Business Ethics*, 16(3), 323-330.
- Goodwin, G. A., Goldberg, B., Sinatra, A. M., & Sottolare, R. (2024). Adaptive training instructional interventions: A meta-analysis. *Military Psychology*, 37(5), 429-448. <https://doi.org/10.1080/08995605.2024.2377884>
- Grant, J. (2018). Principles of curriculum design. Dalam *Understanding medical education: Evidence, theory, and practice* (edisi ke-3). Wiley.
- Greve, H. R., & Taylor, A. (2000). Innovations as catalysts for organizational change: Shifts in organizational cognition and search. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 54-80.
- Hardy, L., Arthur, C. A., Jones, G., Shariff, A., Munnoch, K., Isaacs, I., & Allsopp, A. J. (2010). The relationship between transformational leadership behaviors, psychological, and training outcomes in elite military recruits. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 20-32. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.002>
- Hayes, D. (2000). Cascade training and teachers' professional development. *ELT Journal*, 54(2), 135-145.
- Hendratta, D., Arofah, W., & Martadisastra, D. S. (2023). The influence of strategic leadership, transformational leadership and visionary leadership on performance at the Naval Academy mediated by decision making. *Enrichment: Journal of Management*, 12(6), 5033-5043. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i6.1088>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529.
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.
- Jabbar, A. A., & Hussein, A. M. (2017). The role of leadership in strategic management. *International Journal of Management, IT & Engineering*, 7(7), 99-108.
- Jackson, K., Luria, G., & Thie, H. J. (2020). *Raising capitalism flag: Implications of U.S. military approaches to general and flag officer development* (RR-4347-OSD). RAND Corporation. [https://www.rand.org/pubs/research\\_reports/RR4347.html](https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR4347.html)

- Jakarta Globe. (2024). Indonesian Naval Command and Staff College joins regional security conference in Manila. <https://jakartaglobe.id/news/indonesian-naval-command-and-staff-college-joins-regional-security-conference-in-manila>
- Johnsen, B. H., Eid, J., Pallesen, S., Bartone, P. T., & Nissestad, O. A. (2009). Predicting transformational leadership in naval cadets: Effects of personality hardiness and training. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(9), 2213-2235. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00522.x>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. (2023). *Buku putih pertahanan Indonesia*. Kementerian Pertahanan RI.
- Khanin, D. (2007). Contrasting Burns and Bass: Does the transactional-transformational paradigm live up to Burns' philosophy of transforming leadership? *Journal of Leadership Studies*, 1(3), 7-25.
- Kusumawardhani, I., & Afriansyah, A. (2019). Kebijakan kelautan Indonesia dan diplomasi maritim. *Jurnal Kertha Patrika*, 41(2), 101-115.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Maritime Executive. (2024). Royal Navy adopts VR technology for bridge sim training. <https://maritime-executive.com/article/royal-navy-adopts-vr-technology-for-bridge-sim-training>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (edisi ke-4). Sage Publications.
- MINDEF Singapore. (2025). Kuala Lumpur Joint Declaration of the ADMM on ASEAN Unity for Security and Prosperity. <https://www.mindef.gov.sg/news-and-events/latest-releases/31oct25-fs/>
- NATO. (2025). Defence Education Enhancement Programme (DEEP). <https://www.nato.int/en/what-we-do/partnerships-and-cooperation/defence-education-enhancement-programme-deep>
- NDA Japan. (2024). Characteristics of the NDA. National Defense Academy of Japan. <https://www.mod.go.jp/nda/english/about/characteristics.html>
- NTU Singapore. (2025). Military Studies and Geopolitics Programme. SAF-NTU Academy. <https://www.ntu.edu.sg/sna/admissions/programmes>
- O'Neill, G. (2015). *Curriculum design in higher education: Theory to practice*. University College Dublin.
- Prideaux, D. (2003). Curriculum design. *BMJ*, 326(7383), 268-270.
- Pusjianmar. (2024). Proceeding Seminar Maritim Nasional Pusjianmar Seskoal tahun 2024. *Indonesian Maritime Journal*. <https://maritimejournal.id/index.php/jmi/article/view/122>
- Ramadhani, R., et al. (2023). The influence of transformational leadership, transactional leadership and lecturers' competence on the performance of Naval Staff and Command School lecturers mediated by motivation. *International Journal of Social Science Research and Review*, 6(8), 270-283.
- RAND Corporation. (2024). *A fresh look at professional military education*. RAND Corporation.
- REF. (2014). Train in, not select out?: Bangor leadership training model (REF Impact Case Study). Research Excellence Framework. <https://impact.ref.ac.uk/casestudies/CaseStudy.aspx?Id=32269>

- 
- Royal Navy. (2024). Initial Naval Training. Royal Navy International Defence Training. <https://www.royalnavy.mod.uk/international-defence-training/onsite-courses/officer-training/initial-naval-training>
- RSIS. (2023). Challenges faced in Indonesia's naval modernisation. S. Rajaratnam School of International Studies. <https://rsis.edu.sg/rsis-publication/rsis/challenges-faced-in-indonesias-naval-modernisation/>
- Sandelowski, M. (2000). Whatever happened to qualitative description? *Research in Nursing & Health*, 23(4), 334-340.
- Sandelowski, M. (2010). What's in a name? Qualitative description revisited. *Research in Nursing & Health*, 33(1), 77-84.
- Sefidan, S., Pramstaller, M., La Marca, R., Wyss, T., Roos, L., Sadeghi-Bahmani, D., Annen, H., & Brand, S. (2021). Transformational leadership, achievement motivation, and perceived stress in basic military training: A longitudinal study of Swiss Armed Forces. *Sustainability*, 13(24), 13949. <https://doi.org/10.3390/su132413949>
- Siew, L. Y. M., & Koh, E. (2022). Being and becoming beginning military leaders: Implications for leadership learning. *Military Psychology*, 35(3), 283-297.
- SIPRI. (2025). SIPRI military expenditure database. Stockholm International Peace Research Institute. <https://www.sipri.org/databases/milex>
- Sosik, J. J., Chun, J. U., Blair, A. L., & Fitzgerald, N. A. (2018). Character into action: How officers demonstrate strengths with transformational leadership. *Air & Space Power Journal*, 32(3), 4-17.
- Tekleab, A. G., Quigley, N. R., & Tesluk, P. E. (2009). A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness. *Group & Organization Management*, 34(2), 170-205.
- Terziev, V., & Nichev, N. (2017). Research on the management skills and abilities acquired in the military education system. *CBU International Conference Proceedings*, 5, 846-852.
- UPNM. (2024). Entry requirements for programmes of studies. Universiti Pertahanan Nasional Malaysia. <https://upnm.edu.my>
- U.S. Department of the Navy. (2019). *Education for Seapower: Naval education strategy*. Department of the Navy.
- U.S. Department of the Navy. (2023). *Naval Education Strategy 2023*. Department of the Navy.
- USNA. (2024). Academics: The Blue and Gold Book. United States Naval Academy. <https://www.usna.edu/BlueAndGoldBook/academic.php>
- World Bank. (2024). Military expenditure (% of GDP) - Indonesia. The World Bank Data. <https://data.worldbank.org/indicator/MS.MIL.XPND.GD.ZS?locations=ID>
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43(10), 975-995.