PESHUM : Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora
Vol.4, No.6, Oktober 2025

Kepemimpinan Transformasional dan Mobilisasi Sumber Daya untuk Doktrin Pertahanan Adaptif Indonesia 2045

Dadan Hamdani[1], Muhammad Darwis[2], Tarsisius Susilo[3], Muhammad Asep Apandi[4], Saharto Silaban[5]
[1,2,3,4,5]Sekolah Staf dan Komando TNI
E-mail: milobs78@gmail.com [1], muhammaddarwis69@gmail.com[2], muchsus70@gmail.com[3]
asepapandi95@gmail.com[4] , sanovashana@gmail.com [5]

Article History:
Received: 10 Agustus 2025
Revised: 19 Agustus 2025
Accepted: 29 Agustus 2025

Keywords: *Transformational Leadership, Adaptive Defense Doctrine, Human Resource Mobilization, Technology Mastery, Indonesia 2045*

Abstract: *Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kebutuhan Indonesia dalam menghadapi dinamika geopolitik global, ancaman perang hibrida, dan perkembangan teknologi yang menuntut doktrin pertahanan adaptif menuju Visi Indonesia Emas 2045. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis peran kepemimpinan transformasional dalam mobilisasi sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya alam (SDA), serta merumuskan model kepemimpinan yang relevan dengan pertahanan nasional. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif-analitis dengan kajian literatur, SWOT analysis, Analytical Hierarchy Process (AHP), dan content analysis terhadap kebijakan pertahanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi, disiplin, dan inovasi prajurit melalui empat dimensi utama: pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Analisis AHP menekankan tiga prioritas strategis, yaitu penguatan SDM unggul, penguasaan teknologi pertahanan, dan diplomasi multi-matra. Model kepemimpinan yang diusulkan mengintegrasikan prinsip ambidextrous leadership untuk menyeimbangkan inovasi dan efisiensi. Temuan ini menegaskan kontribusi teoritis bagi pengembangan model kepemimpinan militer dan rekomendasi praktis untuk penguatan strategi pertahanan adaptif Indonesia.*

PENDAHULUAN

Perkembangan dinamika geopolitik global di era multipolar menuntut pembaharuan paradigma pertahanan Indonesia. Kompleksitas ancaman dari *hybrid warfare*, serangan siber, hingga disinformasi menjawab bahwa strategi pertahanan tidak lagi semata mengandalkan kemampuan militer, tetapi juga kolaborasi efektif antara berbagai komponen nasional. Dalam konteks ini, kehadiran kepemimpinan transformasional penting sebagai jembatan mobilisasi sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya alam (SDA) untuk merancang doktrin pertahanan adaptif yang responsif terhadap masa depan Indonesia Emas 2045.

Literatur terbaru menegaskan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional dalam organisasi pertahanan terbukti meningkatkan kinerja sumber daya manusia melalui dimensi seperti pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual yang

memperkuat loyalitas, disiplin, dan profesionalisme personel pertahanan. Selain itu, konsep *transformational bureaucratic leadership* terbukti efektif dalam konstelasi kebijakan pertahanan nasional Indonesia, terutama melalui karakter seperti kejuangan, integritas, dan semangat nasionalisme nilai-nilai yang relevan dengan dasar Pancasila(Sjamsoeddin et al., 2023).

Sejalan dengan itu, doktrin pertahanan Indonesia juga perlu menyesuaikan diri dengan geostrategi modern yang memerlukan integrasi militer dan non-militer. Kajian tentang struktur doktrin negara dalam menghadapi *hybrid warfare* menekankan pentingnya sinergi antara komponen militer dan sipil dalam menghadapi ancaman seperti serangan siber, terorisme, dan ancaman non-konvensional lainnya(Samingan, 2024).

Dalam kerangka Visi Indonesia Emas 2045, pemerintah menargetkan Indonesia menjadi negara maju dan paling tangguh secara reziliensi nasional. Pilar utama visi ini terdiri atas pengembangan manusia, teknologi, pertumbuhan ekonomi berkelanjutan, pemerataan pembangunan, serta penguatan pertahanan dan sistem pemerintahan. Visi ini menegaskan pentingnya inovasi dan sinergi lintas sektor untuk memperkuat ketahanan nasional (Golden Indonesia Vision 2045).

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan kesenjangan yang diidentifikasi, penelitian ini memiliki dua tujuan utama:

1. Menganalisis peran kepemimpinan transformasional sebagai motor penggerak dalam mobilisasi sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya alam (SDA) untuk memperkuat pertahanan nasional.
2. Merumuskan model kepemimpinan transformasional yang dapat diintegrasikan ke dalam pembangunan doktrin pertahanan adaptif yang berkelanjutan dan selaras dengan visi Indonesia Emas 2045.

Berdasarkan itu, artikel ini merancang model kepemimpinan strategik berbasis kejuangan, integritas, dan Pancasila untuk mendukung mobilisasi sumber daya nasional dalam kerangka doktrin pertahanan masa depan. Penelitian dibangun atas tiga pijakan utama: (1) teori kepemimpinan transformasional; (2) kajian kebijakan doktrin pertahanan Indonesia; dan (3) integrasi nilai-nilai ideologis nasional melalui sinergi SDM–SDA dan inovasi kebijakan pertahanan.

LANDASAN TEORI

Teori Kepemimpinan Transformasional

Penguatan doktrin pertahanan adaptif tidak lepas dari fondasi teori kepemimpinan transformasional yang telah terbukti di berbagai militer. Kepemimpinan transformasional, menurut Bass (1985), meliputi empat dimensi utama: pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, serta perhatian individual. Gaya kepemimpinan pada militer ini terbukti meningkatkan kesejahteraan psikologis prajurit, seperti menunjukkan korelasi positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan *psychological well-being* prajurit Yonif Mekanis Raider 411/PDW Salatiga (Wibowo, 2021).

Selain itu, kepemimpinan transformasional memiliki korelasi yang lebih kuat dengan motivasi bawahan dibandingkan gaya transaksional dalam lingkungan militer, menandai efektivitas transformasional dalam memacu semangat dan disiplin prajurit(Sjamsoeddin et al., 2023).

Gaya kepemimpinan transformasional dan moral prajurit secara signifikan memengaruhi kesiapan operasional satuan di Batalyon Infanteri 403/WP, dengan kontribusi sebesar 45% terhadap varian kesiapan kebijakan nasional juga mendukung relevansi teori ini (Dehocman, 2025). Sjamsoeddin et al. (2023) mengusulkan model transformational *bureaucratic leadership* sebagai

bentuk kepemimpinan strategis yang mampu mendukung kebijakan pertahanan nasional Indonesia, dengan pengembangan kompetensi dan sikap unggul sesuai tuntutan zaman(Sjamsoeddin et al., 2023). Sementara Ningsih et al., (2022) menegaskan pentingnya kepemimpinan strategis dalam menghadapi ancaman seperti perang siber, *hybrid warfare*, dan serangan asimetris di era globalisasi dan digitalisasi.

Dehocman (2025) menemukan bahwa transformasi kepemimpinan sangat penting dalam mempersiapkan TNI AL menghadapi peperangan generasi kelima dan era Society 5.0. Kepemimpinan yang adaptif dan inovatif, dengan pelatihan teknologi yang mumpuni, sinergi riset-teknologi, dan reformasi struktur organisasi, menjadi kebutuhan mendesak dalam memperkuat pertahanan maritim dan siber negara.

Teori *Ambidexterity Leadership*

Teori *ambidextrous leadership* menyoroti kemampuan pemimpin untuk mengintegrasikan dua fungsi kepemimpinan yang berpotensi bertentangan namun saling melengkapi: *exploration* (inovasi) dan *exploitation* (efisiensi operasional). mendalilkan bahwa kepemimpinan efektif mendorong perilaku opening (penjelajahan ide) dan closing (pemekatan kontrol), beserta fleksibilitas temporal dalam berpindah antara keduanya sesuai kebutuhan. struktur ini, disebut ambidextrous leadership, diyakini mampu menghasilkan inovasi tertinggi bila dua perilaku tersebut dikombinasikan secara simultan dan seimbang. Zacher dan Rosing (2015), melalui studi empiris, menemukan bahwa interaksi antara perilaku opening dan closing secara signifikan memprediksi inovasi tim melebihi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional atau transaksional secara individual.

Organisasi publik dan pertahanan, praktik ambidextrous leadership mulai diterapkan. dalam studi mendalam terhadap pemimpin di pertahanan Australia menyimpulkan bahwa strategi pemimpin untuk mendorong exploration melalui pelibatan dan visi, serta exploitation melalui pelatihan, pengelolaan kinerja, dan pengetahuan, sangat penting untuk mencapai ambidexterity organisasi (Baškarada et al., 2016; Zacher & Rosing, 2015).

Ambidextrous leadership tidak hanya berpusat pada level struktur organisasi, tetapi juga meluas ke level individu dan tim. Alghamdi (2018) menjelaskan struktur seperti *structural ambidexterity* (unit eksplorasi dan eksploitasi terpisah) dan *contextual ambidexterity* (perilaku ambidex yang terjadi dalam satu konteks fleksibel), memberikan fleksibilitas dalam mengatur ruang inovasi dan efisiensi secara simultan.

Model-model ini menjadi pijakan kuat dalam kerangka penelitian ini karena menyatukan dimensi psikologis SDM, kesiapan operasional, kebijakan strategis, dan adaptasi teknologi. Dengan demikian, penelitian ini akan membangun model kepemimpinan strategik transformasional yang tidak hanya memotivasi dan memperkuat moral prajurit, melainkan juga mampu menggerakkan mobilisasi SDM dan SDA, serta menyesuaikan doktrin pertahanan dengan tantangan era digital dan visi Indonesia Emas 2045.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif-analitis untuk mengkaji peran kepemimpinan transformasional dalam mobilisasi sumber daya nasional guna mendukung doktrin pertahanan adaptif Indonesia 2045. Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk memahami fenomena kepemimpinan dalam konteks strategis, bukan sekadar mengukur variabel secara kuantitatif, tetapi menafsirkan makna dan implikasinya terhadap desain doktrin pertahanan (Creswell & Poth, 2018).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kajian literatur (library research) dengan menelaah sumber primer dan sekunder, seperti jurnal ilmiah, dokumen kebijakan pertahanan, dan laporan strategis nasional. Literatur yang dianalisis mencakup teori kepemimpinan transformasional (Burns, 1978; Bass, 1990), *ambidextrous leadership* (Rosing et al., 2011), dan doktrin pertahanan adaptif (Sjamsoeddin et al., 2023). Selain itu, dilakukan analisis kebijakan terhadap doktrin pertahanan negara, seperti *Doktrin TNI Tri Dharma Eka Karma* dan dokumen *Visi Indonesia Emas 2045*.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah kombinasi antara SWOT Analysis dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). SWOT digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats) dalam penerapan kepemimpinan transformasional pada sektor pertahanan, khususnya dalam mobilisasi sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya alam (SDA). Analisis ini memberikan gambaran menyeluruh mengenai faktor internal dan eksternal yang memengaruhi keberhasilan penerapan kepemimpinan strategik. Selanjutnya, metode AHP diterapkan untuk menentukan prioritas strategis dalam perumusan model kepemimpinan transformasional yang terintegrasi dengan doktrin pertahanan adaptif. AHP dipilih karena kemampuannya memberikan bobot kuantitatif terhadap kriteria yang dianalisis sehingga menghasilkan hierarki prioritas yang sistematis dan obyektif (Saaty, 2008). Selain kedua metode ini, penelitian juga menggunakan content analysis terhadap literatur akademik, dokumen kebijakan pertahanan, dan doktrin TNI untuk menemukan pola, tema, serta keterkaitan antar konsep yang relevan (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab dua isu strategis: bagaimana kepemimpinan transformasional dapat menjadi motor penggerak mobilisasi SDM dan SDA, serta bagaimana model kepemimpinan tersebut dapat diintegrasikan ke dalam doktrin pertahanan adaptif yang berkelanjutan menuju Indonesia Emas 2045. Untuk menjawab isu tersebut, dilakukan analisis berbasis SWOT, AHP, dan *content analysis* terhadap literatur dan kebijakan pertahanan nasional.

Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Mobilisasi SDM dan SDA

Hasil identifikasi faktor internal dan eksternal menggunakan analisis SWOT adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Analisis SWOT

Faktor	Uraian
Strengths	- Kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi, disiplin, dan loyalitas prajurit (Wibowo & Wijono, 2022). - Mengintegrasikan nilai kejuangan dan Pancasila dalam kebijakan pertahanan.
Weaknesses	- Kurangnya pelatihan inovasi dan penguasaan teknologi (Utomo, 2023). - Keterbatasan anggaran modernisasi kepemimpinan strategis.
Opportunities	- Visi Indonesia Emas 2045 mendorong penguatan SDM unggul dan digitalisasi pertahanan. - Perkembangan teknologi militer (AI, siber, UAV).
Threats	- Ancaman perang hibrida dan siber. - Ketergantungan teknologi asing dan kompetisi global (Ningsih et al., 2022).

Hasil pemetaan pada Tabel 1.1 memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki daya ungkit strategis bagi mobilisasi sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya alam (SDA) pertahanan. Secara teoritik, empat dimensi kunci, *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*, membentuk mekanisme perubahan yang menyalakan motivasi kolektif, memperkuat disiplin profesional, serta mendorong inovasi operasional (Bass, 1990). Secara empiris, bukti menunjukkan korelasi positif antara gaya kepemimpinan ini dengan psychological well-being dan kinerja prajurit, yang menjadi prasyarat kesiapan operasional dan ketahanan organisasi (Wibowo & Wijono, 2022).

Pada ranah SDM, *idealized influence* berperan sebagai jangkar etis dan teladan karakter, yang dalam konteks Indonesia berpaut pada nilai kejuangan dan Pancasila sehingga memperkuat legitimasi kepemimpinan dan kohesi korps. *Inspirational motivation* menerjemahkan visi strategis (mis. doktrin pertahanan adaptif 2045) ke sasaran operasional yang bermakna, meningkatkan komitmen dan partisipasi anggota terhadap agenda modernisasi. *Intellectual stimulation* mendorong budaya belajar dan inovasi, misalnya dalam taktik multi-domain, pemanfaatan data intelijen, dan adopsi teknologi siber, ementara *individualized consideration* memastikan pengembangan talenta melalui pembinaan karier, coaching, dan pelatihan berjenjang yang selaras dengan kebutuhan satuan. Keempatnya membentuk ekosistem kapabilitas manusia yang adaptif, lincah, dan berintegritas (Bass, 1990; Sjamsoeddin et al., 2023).

Pada ranah SDA, kepemimpinan transformasional mentransformasikan tata kelola sumber daya menjadi keunggulan operasional. Melalui visi bersama dan stimulasi intelektual, pemimpin mengorkestrasi integrasi logistik, energi, dan infrastruktur pertahanan sehingga rantai pasok lebih resilien dan efisien. Di sinilah relevansi intellectual stimulation tampak, yakni memicu inovasi dalam manajemen persediaan, *predictive maintenance*, dan interoperabilitas sistem termasuk pemanfaatan teknologi dalam pengawasan wilayah, pengelolaan pangkalan, dan kesiapan material tempur. Integrasi nilai kejuangan dan Pancasila menegaskan akuntabilitas publik atas pengelolaan SDA strategis, meminimalkan moral hazard dan mendorong orientasi kepentingan nasional (Sjamsoeddin et al., 2023).

Kendati demikian, kelemahan yang teridentifikasi terbatasnya pelatihan inovasi dan kesenjangan penguasaan teknologi berpotensi menghambat difusi perubahan (Utomo, 2023). Ancaman berupa perang hibrida, serangan siber, serta ketergantungan teknologi asing menambah kompleksitas lingkungan strategis (Ningsih et al., 2022). Untuk itu, kepemimpinan transformasional perlu dipadukan dengan prinsip ambidextrous leadership, yakni keseimbangan antara exploration (eksperimen, riset, dan adopsi teknologi baru) dan exploitation (standardisasi, efisiensi proses, dan disiplin implementasi) agar organisasi sekaligus inovatif dan andal (Rosing, Frese, & Bausch, 2011). Dalam praktik, hal ini dapat dioperasionalisasi melalui arsitektur kompetensi digital bagi prajurit, pipeline talenta teknis, kemitraan terarah dengan industri pertahanan nasional, serta mekanisme after-action review berbasis data untuk menutup celah pembelajaran.

Dari sisi manajerial, strategi mitigasi kelemahan dan ancaman perlu dirancang dalam tiga klaster. Pertama, penguatan SDM: kurikulum pelatihan berjenjang pada kepemimpinan adaptif, literasi data-siber, dan manajemen inovasi; skema rotasi dan mentoring untuk mempercepat alih keahlian. Kedua, penguasaan teknologi: pengadaan berbasis kebutuhan operasional, investasi R&D kolaboratif, dan substitusi impor bertahap untuk mengurangi ketergantungan eksternal. Ketiga, tata kelola SDA: transparansi logistik, performance contracting, dan audit kesiapan material untuk memastikan keberlanjutan. Sinergi tiga klaster ini, dipandu oleh dimensi transformasional, memperbesar peluang (Visi Indonesia Emas 2045) menjadi kapabilitas nyata.

Dengan demikian, hasil SWOT menegaskan kekuatan dan peluang yang substansial untuk mobilisasi SDM–SDA, sementara AHP (dibahas pada bagian berikut) memprioritaskan penguatan SDM, penguasaan teknologi, dan diplomasi/kolaborasi sebagai urutan intervensi strategis. Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional yang dioperasionalisasikan melalui prinsip *ambidexterity* menjadi engine of change yang memampukan pertahanan Indonesia bertransformasi menuju doktrin adaptif 2045: inovatif, efisien, dan berkarakter kebangsaan (Bass, 1990; Rosing et al., 2011; Sjamsoeddin et al., 2023).

Model Kepemimpinan Transformasional untuk Doktrin Pertahanan Adaptif

Selanjutnya menggunakan AHP, ditentukan prioritas kriteria strategis berdasarkan hasil pembobotan sebagai berikut:

Tabel 2. Analisis AHP

Kriteria Strategis	Bobot Prioritas
Penguatan SDM unggul berbasis nilai kejuangan & integritas	40%
Penguasaan teknologi dan inovasi pertahanan	35%
Diplomasi pertahanan dan kolaborasi multi-matra	25%

Berdasarkan hasil pembobotan AHP (Penguatan SDM 40%; Penguasaan Teknologi 35%; Diplomasi & Kolaborasi 25%) dan temuan SWOT, model kepemimpinan transformasional yang diusulkan untuk mendukung doktrin pertahanan adaptif terdiri dari tiga pilar strategis yang saling melengkapi dan dioperasionalisasikan melalui mekanisme ambidextrous leadership. Model ini dirancang agar dapat diintegrasikan secara sistemik ke dalam perumusan doktrin, perencanaan kapabilitas, serta praktik pembinaan personel dan pengelolaan SDA.

Pilar Penguatan SDM (*Human-Centered Defense*)

Tujuan: membentuk prajurit dan pemimpin yang berkompetensi teknis, resilien nilai (kejuangan & Pancasila), serta kemampuan adaptif. Komponen: kurikulum kepemimpinan transformasional pada semua jenjang (*idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration*), program *upskilling* literasi digital/siber, skema mentorship dan talent pipeline untuk keahlian teknis. Mekanisme implementasi: pembaruan kurikulum akademi/staf, assessment berbasis kompetensi, dan insentif promosi yang mengintegrasikan indikator inovasi dan etika. Indikator kinerja: jam pelatihan per kapita, skor kesiapan operasional, indeks moral/loyalitas (Wibowo & Wijono, 2022).

Pilar Penguasaan Teknologi dan Inovasi

Tujuan: mengurangi ketergantungan impor, meningkatkan R&D domestik, serta mengadopsi teknologi yang relevan (siber, AI, UAV). Komponen: ruang riset kolaboratif TNI–industri–PTN, dana R&D terkoordinasi, pilot project teknologi pertahanan skala terbatas (structural ambidexterity). Mekanisme implementasi: pipeline pengadaan berbasis kebutuhan operasional, prototyping cepat, dan after-action review berbasis data untuk mempercepat pembelajaran (exploration) sekaligus memastikan standar operasional (exploitation) (Rosing et al., 2011; Raisch & Birkinshaw, 2008). Indikator kinerja: persentase pengadaan domestik, waktu respon insiden siber, jumlah inovasi teradopsi.

Pilar Diplomasi Pertahanan dan Kolaborasi Multi-Matra

Tujuan: memperkuat postur strategis melalui kerja sama regional/global dan interoperabilitas multi-matra. Komponen: perjanjian latihan bersama, mekanisme pertukaran intelijen, dan kerangka kerja alutsista interoperabel. Mekanisme implementasi: road-map diplomasi pertahanan yang terhubung ke perencanaan kapabilitas nasional; indikator kinerja: jumlah latihan bersama, tingkat

interoperabilitas, akses terhadap sumber teknologi.

AHP menjustifikasi prioritas investasi dan kebijakan, memfokuskan sumber pada SDM tanpa mengabaikan teknologi dan diplomasi (Saaty, 2008). Model ini mengaplikasikan prinsip ambidexterity: unit/unit proyek khusus bertanggung jawab atas exploration (laboratorium inovasi, pilot R&D), sementara unit operasional mempertahankan exploitation (standard operating procedures, logistic sustainment) (Rosing et al., 2011; March, 1991). Kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai penggerak nilai dan motivasi untuk menjembatani kedua domain tersebut (Bass, 1990; Burns, 1978).

Langkah integrasi: (1) formulasi konsep (konseptualisasi model ke dalam naskah doktrin), (2) pilotisasi di satuan terpilih, (3) evaluasi menggunakan indikator AHP-terukur, (4) revisi dan kodifikasi ke doktrin nasional, serta (5) institusionalisasi melalui kurikulum, kebijakan promosi, dan alokasi anggaran. Proses ini harus disertai mekanisme feedback loop dan content analysis berkala untuk menyesuaikan prioritas strategis sesuai dinamika ancaman (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014).

Secara keseluruhan, model kepemimpinan transformasional adaptif ini menempatkan manusia sebagai inti kekuatan, teknologi sebagai enabler, dan diplomasi sebagai penguat strategi dikendalikan melalui prioritas AHP dan dinamika ambidexterity sehingga doktrin pertahanan yang dihasilkan bersifat responsif, inovatif, dan berkarakter kebangsaan menuju Indonesia Emas 2045.

Temuan ini sejalan dengan teori *ambidextrous leadership*, yang menekankan keseimbangan antara inovasi (exploration) dan efisiensi (exploitation) (Rosing et al., 2011). Dalam konteks doktrin pertahanan adaptif, pemimpin harus mampu mendorong inovasi (misalnya pengembangan drone, AI, dan sistem pertahanan siber) sambil mempertahankan efisiensi logistik dan kesiapan tempur. Pendekatan ini juga mendukung konsep transformational leadership, di mana pemimpin visioner tidak hanya memotivasi, tetapi juga mengarahkan perubahan struktural menuju pertahanan adaptif (Burns, 1978; Bass, 1990).

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor strategis dalam mobilisasi sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya alam (SDA) untuk mendukung penguatan doktrin pertahanan adaptif Indonesia menuju Visi Indonesia Emas 2045. Dimensi utama kepemimpinan transformasional, yakni pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, terbukti mendorong loyalitas, disiplin, inovasi, serta kohesi organisasi pertahanan. Hasil analisis SWOT dan AHP memperlihatkan bahwa penguatan SDM unggul berbasis nilai kejuangan dan integritas, penguasaan teknologi pertahanan, serta diplomasi multi-matra merupakan prioritas utama dalam pembangunan doktrin pertahanan masa depan.

Secara teoritis, temuan ini memperkaya diskursus kepemimpinan militer dengan menunjukkan pentingnya sinergi antara transformasional leadership dan ambidextrous leadership, yang menyeimbangkan inovasi dan efisiensi dalam menghadapi ancaman kompleks seperti perang hibrida dan serangan siber. Secara praktis, penelitian ini merekomendasikan penerapan kurikulum kepemimpinan adaptif, peningkatan literasi teknologi, penguatan riset kolaboratif, serta mekanisme evaluasi berkelanjutan berbasis data.

Bagi praktisi, hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan dalam merancang strategi pembinaan personel dan tata kelola SDA yang lebih transparan dan akuntabel. Bagi peneliti selanjutnya, kajian empiris berbasis studi kasus pada satuan operasional pertahanan direkomendasikan agar model kepemimpinan yang ditawarkan dapat diuji, dimodifikasi, dan diadaptasikan sesuai konteks dinamis pertahanan nasional.

DAFTAR REFERENSI

Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *7*(1), 1–14. https://doi.org/10.1186/s13731-018-0081-8

Baškarada, S., Watson, J., & Cromarty, J. (2016). Leadership and organizational ambidexterity. *Journal of Management Development*, *35*(6), 778–788. https://doi.org/10.1108/JMD-01-2016-0004

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics, 18(3), 19–31.

Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Dehocman, C. (2025). Kepemimpinan Transformasional Guna Mendukung Kesiapan TNI AL dalam Menghadapi Peperangan Generasi Kelima atau Society 5.0. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, *8*(5), 4994–5003. https://doi.org/10.54371/jiip.v8i5.7846

Ningsih, S. J., Wadjdi, A. F., & Budiyanto, S. (2022). Kepemimpinan Strategis Dalam Pertahanan Indonesia. *Citizen : Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, *2*(1), 88–95. https://doi.org/10.53866/jimi.v2i1.41

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Raising, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity. Journal of Management, 34(3), 375–409.

Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Ambidextrous leadership. The Leadership Quarterly, 22(5), 956–974.

Samingan, M. (2024). the Defense Economic Strategy Through Diplomacy Aims To Increase Defense Entrepreneurship for a Globally Competitive Golden Indonesia in 2045. *Jurnal Pertahanan Dan Bela Negara*, *14*(2), 120–131. https://doi.org/10.33172/jpbh.v14i2.19632

Sjamsoeddin, S., Yusgiantoro, P., Saragih, H. J. R., & Soepandji, B. S. (2023). Transformational Bureaucratic Leadership Model to Support National Defense Policy in Indonesia. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, *26*(3), 227–239. https://doi.org/10.22146/jsp.70204

Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. International Journal of Services Sciences, 1(1), 83–98.

Sjamsoeddin, S., et al. (2023). Transformational bureaucratic leadership model to support national defense policy in Indonesia. Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.

Utomo, A. S. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan moral prajurit terhadap kesiapan operasional satuan. JSPD, 9(1).

Wibowo, Y. A. J. (2021). Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Perwira dengan Psychological Well Being Prajurit Yonif Mekanis Raider 411/PDW Salatiga. *Jurnal Ilmiah Bimbingan Konseling Undiksha*, *12*(2), 228–238. https://doi.org/10.23887/jibk.v12i2.34080

Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership and Organization Development Journal*, *36*(1), 54–68. https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0141