PESHUM : Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora
Vol.5, No.6, Oktober 2026

Peran Kepemimpinan Komandan dalam Membangun Disiplin dan Soliditas Prajurit Angkatan Laut

Agung Hadi Prasetyo
Akademi Angkatan Laut
E-mail: lembulaut27.ah@gmail.com

Article History:
Received: 08 September 2026
Revised: 17 September 2026
Accepted: 25 September 2026

Keywords: *Kepemimpinan Komandan, Disiplin Prajurit, Soliditas, Kohesi Satuan, TNI AL*

Abstrak: *Kepemimpinan komandan berperan penting dalam membangun disiplin dan soliditas prajurit TNI Angkatan Laut di tengah kompleksitas tugas dan dinamika pembinaan personel. Penelitian ini bertujuan mengungkap mekanisme kepemimpinan komandan dalam membangun disiplin dan soliditas prajurit melalui praktik keteladanan, komunikasi, pembinaan, dan penegakan aturan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kepustakaan. Data bersumber dari artikel jurnal ilmiah terindeks Scopus dan Sinta, buku, serta dokumen kebijakan yang relevan dengan kepemimpinan militer, disiplin, dan soliditas prajurit, yang dihimpun melalui penelusuran basis data akademik dan dianalisis menggunakan teknik analisis isi mengikuti tahapan kondensasi, penyajian, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan sebagaimana dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldana. Hasil kajian menunjukkan bahwa disiplin dan soliditas prajurit dibangun melalui tiga mekanisme kepemimpinan yang saling menguatkan, yaitu keteladanan dan komunikasi yang membentuk pengaruh serta legitimasi moral komandan, pembinaan berkelanjutan disertai penegakan aturan yang proporsional melalui kewenangan Ankum, serta penguatan kepercayaan dan semangat kesatuan yang menumbuhkan soliditas kolektif. Ketiga mekanisme tersebut membentuk praktik kepemimpinan kontekstual yang mengintegrasikan prinsip kepemimpinan transformasional dan autentik dengan nilai-nilai keprajuritan TNI Angkatan Laut, serta memberi kontribusi teoretis dan praktis bagi penguatan pembinaan personel.*

PENDAHULUAN

Organisasi militer merupakan organisasi yang dibangun atas prinsip hierarki, loyalitas, disiplin, dan kepemimpinan sebagai fondasi utama dalam menjaga efektivitas organisasi serta keberhasilan pelaksanaan tugas. Dalam konteks Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut (TNI AL), perubahan lingkungan strategis maritim, perkembangan teknologi pertahanan, kompleksitas ancaman multidimensi, serta meningkatnya tuntutan profesionalisme prajurit menjadikan kepemimpinan komandan tidak lagi hanya berfungsi sebagai pemberi perintah (*command authority*), tetapi juga sebagai pembina karakter, pengarah budaya organisasi, dan penggerak

kohesi satuan. Kepemimpinan yang efektif berperan penting dalam membangun kepercayaan, komitmen, dan budaya organisasi yang positif sehingga mampu meningkatkan kesiapan personel dalam menghadapi berbagai tuntutan operasi militer maupun operasi selain perang (Northouse, 2021).

Disiplin dan soliditas dalam dunia militer merupakan dua pilar utama profesionalisme prajurit. Disiplin mencerminkan kepatuhan terhadap aturan, tata tertib, dan standar perilaku militer, sedangkan soliditas merefleksikan kohesi, loyalitas, rasa saling percaya, dan kemampuan bekerja sama dalam melaksanakan tugas secara kolektif. Kedua aspek tersebut saling berkaitan karena disiplin yang terinternalisasi akan memperkuat kohesi satuan, sedangkan soliditas yang tinggi akan meningkatkan kepatuhan prajurit terhadap nilai, norma, dan tujuan organisasi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan memiliki hubungan erat dengan pembentukan budaya disiplin, peningkatan komitmen organisasi, serta efektivitas kerja personel militer (Setyadi & Sukardi, 2023;Ramadani et al., 2023). Disiplin merupakan fondasi utama profesionalisme prajurit. Tingkat disiplin yang baik mencerminkan sejauh mana seorang prajurit bertanggung jawab atas tugas yang diembannya, dan pada gilirannya menentukan semangat kerja, motivasi, serta pencapaian tujuan satuan (Jayamahe et al., 2024).

Disiplin dan soliditas bagi TNI AL bukan hanya menjadi indikator pembinaan personel, tetapi juga merupakan prasyarat utama dalam menjaga kesiapan operasi laut yang menuntut respons cepat, koordinasi lintas fungsi, serta tingkat kepercayaan yang tinggi antarprajurit. Oleh karena itu, berbagai kebijakan pembinaan personel menempatkan komandan sebagai aktor sentral dalam melaksanakan fungsi pembinaan, pengawasan, pengendalian, serta penegakan disiplin di lingkungan satuan. Penelitian Junjun dkk menunjukkan bahwa keberhasilan penegakan disiplin di lingkungan TNI AL tidak hanya ditentukan oleh penerapan sanksi atau mekanisme hukum disiplin militer, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan komandan dalam memberikan keteladanan, pembinaan yang berkelanjutan, serta komunikasi yang efektif kepada prajurit (Junjun et al., 2024).

Meskipun sistem pembinaan disiplin di lingkungan TNI telah didukung oleh regulasi, mekanisme pengawasan, serta kewenangan komandan sebagai Atasan yang Berhak Menghukum (Ankum), berbagai penelitian menunjukkan bahwa pelanggaran disiplin masih menjadi tantangan dalam pembinaan personel. Bentuk pelanggaran yang masih dijumpai antara lain ketidakhadiran tanpa izin, ketidakpatuhan terhadap tata tertib kedinasan, penyalahgunaan media sosial, serta berbagai pelanggaran disiplin lain yang berdampak terhadap citra institusi dan efektivitas organisasi (Pattiasina & Yustitianingtyas, 2025;Mulyono et al., 2025). Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa penegakan aturan secara formal belum sepenuhnya mampu membangun budaya disiplin yang berkelanjutan apabila tidak disertai praktik kepemimpinan yang mampu menginternalisasikan nilai-nilai keprajuritan melalui keteladanan, pembinaan, komunikasi, dan penguatan budaya organisasi. Selain disiplin, tantangan lain yang dihadapi organisasi militer adalah menjaga soliditas satuan di tengah dinamika perubahan organisasi, regenerasi personel, perkembangan teknologi informasi, serta karakteristik generasi prajurit yang semakin beragam. Soliditas tidak hanya dibangun melalui hubungan struktural dalam sistem komando, tetapi juga melalui rasa saling percaya, loyalitas, komunikasi interpersonal, dan kesamaan tujuan yang tumbuh dalam kehidupan organisasi sehari-hari.

Berbagai kajian kepemimpinan menunjukkan bahwa kohesi kelompok (*unit cohesion*) merupakan salah satu faktor yang menentukan efektivitas organisasi militer karena memengaruhi koordinasi, motivasi, dan kemampuan personel dalam melaksanakan tugas secara kolektif. Oleh sebab itu, kepemimpinan komandan memiliki peran strategis dalam membangun lingkungan organisasi yang mampu memperkuat disiplin sekaligus memelihara soliditas prajurit. Kajian

mengenai kepemimpinan di lingkungan militer selama ini lebih banyak menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menempatkan kepemimpinan sebagai variabel yang memengaruhi kinerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau disiplin personel (Mulyono, J. H. et al., 2022). Meskipun penelitian-penelitian tersebut berhasil menjelaskan adanya hubungan antarvariabel, penelitian tersebut belum mampu mengungkap bagaimana praktik kepemimpinan komandan diterjemahkan dalam proses pembinaan yang membentuk disiplin sebagai budaya organisasi dan mengembangkan soliditas prajurit dalam kehidupan satuan sehari-hari. Di sisi lain, penelitian kualitatif mengenai kepemimpinan komandan pada konteks TNI Angkatan Laut masih relatif terbatas sehingga mekanisme kepemimpinan yang berlangsung dalam praktik organisasi belum banyak dijelaskan secara empiris.

Secara teoretis, berbagai teori kepemimpinan kontemporer seperti *transformational leadership*, *authentic leadership*, dan *ethical leadership* menekankan pentingnya keteladanan, inspirasi, komunikasi, integritas, dan pemberdayaan bawahan dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Namun demikian, teori-teori tersebut dikembangkan pada organisasi sipil yang memiliki karakteristik berbeda dengan organisasi militer. Dalam konteks TNI AL, kepemimpinan komandan tidak hanya dipengaruhi oleh hubungan pemimpin dan bawahan, tetapi juga oleh sistem komando, budaya hierarkis, nilai-nilai Sapta Marga, Sumpah Prajurit, serta tradisi keprajuritan yang menjadi landasan pembinaan personel. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang mampu menjelaskan bagaimana praktik kepemimpinan komandan mengintegrasikan nilai-nilai kepemimpinan modern dengan karakteristik organisasi militer Indonesia dalam membangun disiplin dan soliditas prajurit. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih banyak menguji pengaruh kepemimpinan terhadap berbagai indikator organisasi melalui pendekatan kuantitatif, penelitian ini berupaya mengungkap mekanisme kepemimpinan komandan dalam membangun disiplin dan soliditas prajurit melalui praktik keteladanan, komunikasi, pembinaan, penegakan aturan, dan penguatan kohesi satuan. Dengan menggunakan pendekatan studi kepustakaan yang mensintesis temuan penelitian terdahulu serta kerangka teori kepemimpinan militer secara sistematis, penelitian ini diharapkan menghasilkan model konseptual mengenai praktik kepemimpinan komandan yang kontekstual sebagai dasar penguatan pembinaan personel di lingkungan TNI Angkatan Laut

LANDASAN TEORI

Kepemimpinan dan Kepemimpinan Militer

Kepemimpinan secara umum dipahami sebagai proses memengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan transformasional menekankan pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individual sebagai dimensi yang mendorong bawahan melampaui kepatuhan formal menuju kinerja dan komitmen yang lebih tinggi (Bass & Riggio, 2006). Teori kepemimpinan autentik menekankan keselarasan antara nilai, integritas, transparansi relasional, dan kesadaran diri pemimpin sebagai dasar terbentuknya kepercayaan dan kepatuhan sukarela bawahan (Bass & Avolio, 1994). Sejalan dengan itu, *Social Learning Theory* yang dikemukakan oleh Bandura menjelaskan bahwa individu mempelajari dan menginternalisasi perilaku melalui proses observasi terhadap model yang dianggap kredibel, sehingga keteladanan pemimpin menjadi mekanisme penting dalam membentuk perilaku bawahan (Bandura, 1977). Dalam konteks organisasi militer, kepemimpinan komandan tidak hanya bertumpu pada teori yang berkembang di organisasi sipil, tetapi juga dibentuk oleh sistem komando, budaya hierarkis, serta nilai-nilai keprajuritan seperti Sapta Marga dan Sumpah Prajurit, sehingga efektivitasnya sangat ditentukan oleh kemampuan mengintegrasikan prinsip kepemimpinan modern dengan karakteristik organisasi militer

(Jayamahe et al., 2024).

Disiplin Prajurit

Disiplin dalam organisasi militer merupakan bentuk kepatuhan terhadap aturan, tata tertib, dan standar perilaku yang menjadi prasyarat utama profesionalisme prajurit serta efektivitas pelaksanaan tugas. Pembentukan disiplin tidak semata bergantung pada mekanisme pengawasan dan sanksi, tetapi juga pada konsistensi perilaku pemimpin sebagai model yang diteladani, sejalan dengan prinsip pembelajaran sosial yang menegaskan bahwa kepatuhan yang bertahan lama tumbuh dari proses observasi dan internalisasi nilai, bukan semata dari rasa takut terhadap hukuman (Bandura, 1977). Secara kelembagaan, penegakan disiplin di lingkungan TNI didukung oleh sistem hukum disiplin militer, termasuk kewenangan komandan sebagai Atasan yang Berhak Menghukum (Ankum) yang berfungsi menjatuhkan sanksi sekaligus menjalankan fungsi pembinaan personel secara proporsional dan berkeadilan (Aldy Mirozul et al., 2024).

Soliditas dan Kohesi Satuan (*Esprit de Corps*)

Soliditas satuan merujuk pada kohesi, loyalitas, rasa saling percaya, dan kemampuan bekerja sama antarprajurit dalam melaksanakan tugas secara kolektif. Kohesi kelompok dipandang sebagai faktor penentu efektivitas organisasi militer karena memengaruhi koordinasi, motivasi, dan kesiapan personel dalam menghadapi tugas operasional. Literatur mengenai semangat kesatuan mengidentifikasi kohesi, kolaborasi, komunikasi, resolusi konflik, koordinasi, kepemimpinan, dan stabilitas tim sebagai faktor-faktor utama yang memperkuat soliditas personel militer (Purnama & Soeling, 2024). Kepercayaan menjadi prasyarat mendasar bagi terbentuknya kohesi tersebut, karena bawahan akan lebih bersedia bekerja sama secara solid ketika meyakini pemimpinnya bertindak adil dan mengutamakan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi, sebagaimana ditegaskan dalam dimensi konsiderasi individual pada teori kepemimpinan transformasional (Bass & Riggio, 2006). Pada konteks TNI AL, soliditas juga dibentuk melalui internalisasi nilai jiwa korsa yang menumbuhkan rasa tanggung jawab kolektif terhadap kehormatan satuan, sehingga kepatuhan dan kekompakan prajurit tidak semata didorong oleh kepentingan individual, melainkan oleh ikatan emosional dan kebanggaan bersama sebagai anggota satuan. Konsep kepemimpinan, disiplin, dan soliditas menunjukkan keterkaitan yang saling menguatkan: kepemimpinan komandan yang efektif membangun keteladanan dan kepercayaan yang mendasari kepatuhan prajurit terhadap aturan, sekaligus menumbuhkan ikatan emosional dan kerja sama kolektif. Kerangka teoretis inilah yang menjadi dasar analisis dalam penelitian ini untuk mengungkap mekanisme kepemimpinan komandan dalam membangun disiplin dan soliditas prajurit TNI Angkatan Laut.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kepustakaan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai praktik kepemimpinan komandan dalam membangun disiplin dan soliditas prajurit TNI Angkatan Laut melalui kajian kritis atas hasil penelitian, teori, dan dokumen kebijakan yang telah dipublikasikan. Pendekatan studi kepustakaan dipilih karena memungkinkan peneliti mengeksplorasi dan mensintesis fenomena kepemimpinan secara komprehensif berdasarkan temuan berbagai penelitian terdahulu, sehingga dapat mengungkap pola, proses, serta mekanisme yang membentuk budaya disiplin dan soliditas prajurit tanpa dibatasi oleh konteks satuan tertentu. Sumber data penelitian meliputi artikel jurnal ilmiah nasional dan internasional yang terindeks Scopus dan Sinta, buku referensi, serta dokumen kebijakan dan regulasi yang relevan dengan pembinaan personel dan disiplin militer, yang dipilih berdasarkan kriteria relevansi tema, kredibilitas sumber, dan kemutakhiran publikasi.

Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran kepustakaan pada basis data akademik, kemudian sumber-sumber yang relevan dibaca secara kritis dan dikategorikan berdasarkan tema utama penelitian, yaitu keteladanan dan komunikasi kepemimpinan, pembinaan dan penegakan disiplin, serta penguatan kepercayaan dan soliditas prajurit. Analisis data mengacu pada model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan secara berlangsung terus-menerus selama proses penelitian (Miles et al., 2014). Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan dan mengonfirmasi temuan antara berbagai literatur, teori, serta dokumen kebijakan yang berbeda untuk memastikan konsistensi dan kredibilitas interpretasi yang dihasilkan. Seluruh proses penelitian dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip etika penulisan akademik, yaitu melakukan sitasi secara jujur dan akurat terhadap seluruh sumber yang digunakan serta menghindari plagiarisme. Hasil analisis selanjutnya disajikan dalam bentuk tema-tema yang menggambarkan mekanisme kepemimpinan komandan dalam membangun disiplin dan soliditas prajurit TNI AL.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Membangun Pengaruh Kepemimpinan melalui Keteladanan dan Komunikasi

Kajian pustaka menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan komandan dibangun melalui praktik keteladanan yang tercermin dalam perilaku sehari-hari. Berbagai penelitian terdahulu menggambarkan bahwa komandan yang secara konsisten menunjukkan disiplin waktu, integritas dalam menjalankan tugas, kepatuhan terhadap ketentuan kedinasan, serta konsistensi dalam menerapkan aturan kepada seluruh personel cenderung membentuk persepsi bahwa dirinya memiliki legitimasi moral, sehingga arahan dan kebijakan yang diberikan lebih mudah diterima oleh prajurit. Literatur juga menunjukkan bahwa komunikasi yang dilakukan komandan menjadi media penting dalam membangun hubungan saling percaya dengan prajurit. Sejumlah kajian menjelaskan bahwa pengarahan sebelum pelaksanaan tugas, evaluasi setelah kegiatan, serta komunikasi informal pada kesempatan tertentu memberikan ruang bagi prajurit untuk memahami tujuan setiap kebijakan dan menyampaikan kendala yang dihadapi.

Berbagai dokumen kebijakan dan laporan pembinaan personel di lingkungan TNI, seperti agenda apel dan pedoman evaluasi disiplin, secara umum menggambarkan bahwa komandan yang konsisten mengikuti kegiatan apel, briefing, dan inspeksi personel sesuai jadwal turut menjadi contoh dalam penggunaan atribut dinas, ketepatan waktu, serta kepatuhan terhadap prosedur operasional. Sumber-sumber tersebut juga menunjukkan bahwa kegiatan pembinaan pada umumnya dilaksanakan secara rutin melalui pengarahan sebelum pelaksanaan tugas, evaluasi berkala, serta pemberian umpan balik kepada personel yang mengalami penurunan disiplin. Berdasarkan sintesis atas berbagai sumber pustaka tersebut, keteladanan dan komunikasi dapat dipandang sebagai dua praktik kepemimpinan yang saling melengkapi dalam membangun pengaruh komandan. Keteladanan membentuk legitimasi moral dan kepercayaan prajurit, sedangkan komunikasi menjadi media untuk menginternalisasikan nilai, arahan, dan tujuan organisasi. Dengan demikian, pengaruh kepemimpinan tidak hanya berasal dari kewenangan formal sebagai komandan, tetapi juga dari konsistensi perilaku dan kualitas interaksi yang dibangun dengan prajurit sebagaimana dikonfirmasi oleh berbagai kajian kepemimpinan militer.

Sintesis kajian pustaka menunjukkan bahwa keteladanan komandan merupakan mekanisme awal yang membentuk budaya disiplin dalam satuan. Prajurit tidak hanya mematuhi aturan karena adanya pengawasan atau ancaman sanksi, tetapi juga karena mereka mengamati perilaku pemimpin yang konsisten menjalankan nilai-nilai kedinasan. Dengan kata lain, disiplin berkembang melalui proses pembelajaran sosial yang berlangsung dalam interaksi sehari-hari antara komandan dan prajurit. Temuan ini sejalan dengan *Social Learning Theory* yang dikemukakan oleh Bandura

bahwa individu mempelajari perilaku melalui proses observasi terhadap model yang dianggap memiliki kredibilitas dan otoritas (Bandura, 1977). Dalam konteks organisasi militer, komandan berperan sebagai *role model* sehingga perilaku disiplin yang ditunjukkan pemimpin menjadi acuan bagi prajurit dalam membentuk perilaku kerja. Ketika komandan menunjukkan konsistensi terhadap aturan, hadir tepat waktu, serta menjalankan prosedur operasional secara disiplin, prajurit terdorong untuk meniru perilaku tersebut melalui mekanisme *observational learning*.

Kajian pustaka ini juga mendukung konsep *Authentic Leadership* yang dikembangkan oleh Avolio dan Gardner serta diperluas oleh Walumbwa dkk. Kepemimpinan autentik menekankan keselarasan antara nilai, integritas, transparansi, dan tindakan pemimpin. Keteladanan yang teridentifikasi dalam berbagai kajian menunjukkan bahwa komandan membangun legitimasi kepemimpinannya melalui konsistensi perilaku, bukan semata-mata melalui kewenangan struktural. Kondisi tersebut menciptakan kepercayaan (*trust*) yang menjadi dasar bagi terbentuknya kepatuhan sukarela (*voluntary compliance*) di kalangan prajurit. Selanjutnya, Northouse menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses memengaruhi individu untuk mencapai tujuan bersama (Northouse, 2021). Pengaruh tersebut akan lebih efektif ketika pemimpin mampu menunjukkan integritas dan menjadi contoh nyata bagi bawahannya. Kajian pustaka memperlihatkan bahwa komandan tidak hanya menjalankan fungsi komando, tetapi juga membangun budaya organisasi melalui perilaku sehari-hari yang dapat diamati oleh prajurit. Dengan demikian, kepemimpinan komandan berfungsi sebagai instrumen pembelajaran organisasi yang memperkuat internalisasi disiplin sebagai bagian dari budaya satuan.

Temuan ini juga konsisten dengan penelitian Setyadi dkk yang menunjukkan bahwa penerapan kode etik kepemimpinan dalam organisasi TNI berkontribusi terhadap peningkatan disiplin prajurit melalui pembentukan budaya organisasi yang berlandaskan keteladanan pemimpin (Setyadi & Sukardi, 2023). Demikian pula, Ramadani dkk menemukan bahwa kualitas kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan disiplin dan kinerja personel (Ramadani et al., 2023). Berbeda dengan penelitian-penelitian tersebut yang menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan antarvariabel, kajian kepustakaan ini memberikan penjelasan mengenai mekanisme bagaimana keteladanan komandan diinternalisasikan menjadi budaya disiplin, dengan mensintesis argumen teoretis dan temuan empiris dari berbagai penelitian terdahulu secara sistematis dan berkelanjutan. Sintesis tersebut menunjukkan bahwa keteladanan bukan sekadar karakter personal seorang komandan, melainkan mekanisme kepemimpinan yang memengaruhi proses belajar sosial prajurit hingga terbentuk budaya disiplin yang berkelanjutan. Model ini menjadi dasar bagi tema-tema berikutnya seperti komunikasi kepemimpinan, pembinaan disiplin, dan penguatan soliditas yang nantinya dapat diintegrasikan menjadi model konseptual utuh mengenai praktik kepemimpinan komandan dalam membangun disiplin dan soliditas prajurit TNI Angkatan Laut.

Pembinaan Berkelanjutan dan Penegakan Disiplin sebagai Wujud Tanggung Jawab Komando

Kajian pustaka menunjukkan bahwa pembinaan disiplin yang dijalankan komandan idealnya tidak berhenti pada tahap pengarahan awal, melainkan berlangsung secara berkelanjutan melalui evaluasi berkala dan pendekatan personal terhadap prajurit yang menunjukkan penurunan kinerja atau pelanggaran ringan. Berbagai literatur mengenai pembinaan personel menjelaskan bahwa sebelum menjatuhkan sanksi formal, komandan lazimnya menempuh pendekatan pembinaan yang bersifat mendidik, berupa teguran lisan, arahan perbaikan, serta kesempatan bagi personel yang bersangkutan untuk memperbaiki diri. Sanksi disiplin baru dijatuhkan apabila pelanggaran bersifat berulang atau berdampak pada citra satuan, dan pelaksanaannya senantiasa

memperhatikan asas keadilan sekaligus fungsi pembinaan personel, sejalan dengan kewenangan komandan sebagai Atasan yang Berhak Menghukum (Ankum) dalam sistem hukum disiplin militer.

Berbagai dokumen dan laporan pembinaan personel menguatkan gambaran tersebut. Catatan pembinaan personel dan laporan evaluasi mingguan yang dikaji pada umumnya menunjukkan bahwa penanganan pelanggaran disiplin di satuan diawali dengan pendekatan konseling dan pembinaan mental sebelum sampai pada tahap penjatuhan sanksi administratif. Pola ini memperlihatkan bahwa fungsi Ankum tidak dijalankan semata-mata sebagai instrumen hukuman, tetapi juga sebagai instrumen pembinaan yang berorientasi pada perbaikan perilaku jangka panjang. Sejalan dengan hal tersebut, kajian Mirozul dkk. menegaskan bahwa pelaksanaan kewenangan Ankum idealnya diarahkan pada perspektif keadilan dan pembinaan prajurit, bukan sekadar penegakan sanksi administratif semata (Aldy Mirozul et al., 2024). Sintesis ini memperkuat pemahaman bahwa penegakan aturan berfungsi sebagai mekanisme penguat yang melengkapi proses pembelajaran sosial yang telah dibangun melalui keteladanan komandan sebagaimana diuraikan pada tema sebelumnya. Ketika keteladanan membentuk perilaku disiplin melalui observasi, penegakan aturan yang konsisten dan proporsional memperkuat perilaku tersebut menjadi kebiasaan yang bertahan lama. Konsistensi ini juga menciptakan rasa aman secara psikologis di antara prajurit, karena mereka meyakini bahwa penegakan aturan dilakukan secara adil dan dapat diprediksi, bukan berdasarkan kesewenang-wenangan (Luthans et al., 2020).

Selain itu, hasil penelitian pada satuan pendidikan TNI AL di Makassar menunjukkan bahwa penanaman nilai jiwa korsa turut membentuk sikap disiplin personel, karena kepatuhan terhadap aturan tidak semata didorong oleh rasa takut terhadap sanksi, melainkan oleh rasa tanggung jawab terhadap kehormatan bersama satuan (Yunus & Hijjang, 2023). Berbeda dengan kajian yuridis-normatif sebelumnya yang lebih banyak menjelaskan kewenangan Ankum dari sudut pandang prosedur hukum disiplin militer, sintesis kepustakaan ini menunjukkan bagaimana kewenangan tersebut dapat dijalankan secara kontekstual oleh komandan dalam praktik pembinaan sehari-hari berdasarkan berbagai laporan dan kajian yang telah dipublikasikan. Sanksi tidak diposisikan sebagai tindakan akhir yang berdiri sendiri, melainkan sebagai satu titik dalam rangkaian proses pembinaan yang berkelanjutan, mulai dari keteladanan, komunikasi, pembinaan personal, hingga penegakan aturan secara proporsional. Dengan demikian, disiplin prajurit terbentuk bukan semata karena tekanan struktural, tetapi karena internalisasi nilai yang tumbuh melalui proses kepemimpinan yang konsisten dan berkeadilan.

Penguatan Soliditas dan Kohesi Satuan melalui Kepercayaan dan Semangat Kesatuan

Kajian pustaka menunjukkan bahwa soliditas prajurit tidak semata terbentuk melalui hubungan struktural dalam sistem komando, tetapi juga melalui praktik kepemimpinan yang menumbuhkan rasa saling percaya di antara komandan dan prajurit. Berbagai literatur pembinaan personel menjelaskan bahwa komandan yang secara aktif melibatkan diri dalam permasalahan yang dihadapi prajurit, baik yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas maupun kehidupan pribadi, serta memperlakukan seluruh personel secara adil tanpa membedakan senioritas atau kedekatan personal, cenderung lebih berhasil menumbuhkan soliditas satuan. Keterbukaan komunikasi dua arah, termasuk kesediaan komandan mendengarkan keluhan dan masukan prajurit, disebutkan dalam berbagai kajian sebagai faktor yang memperkuat rasa memiliki terhadap satuan. Dokumen dan laporan pembinaan personel juga menggambarkan bahwa kegiatan kebersamaan di luar rutinitas kedinasan formal, seperti olahraga bersama, kegiatan keagamaan, dan pertemuan informal, lazim dilaksanakan sebagai media membangun kedekatan emosional antarpersonel, sementara forum evaluasi berkala menjadi ruang bagi prajurit untuk menyampaikan kendala

pelaksanaan tugas secara terbuka, yang mengindikasikan pentingnya iklim komunikasi yang setara antara komandan dan bawahan.

Temuan ini sejalan dengan kajian literatur mengenai semangat kesatuan pada personel militer yang mengidentifikasi kohesi, kolaborasi, komunikasi, resolusi konflik, koordinasi, kepemimpinan, dan stabilitas tim sebagai faktor-faktor utama penguat semangat kesatuan (Purnama & Soeling, 2024). Praktik keterlibatan personal, keadilan, dan komunikasi dua arah yang teridentifikasi dalam kajian ini dapat dipahami sebagai wujud konkret dari faktor kepemimpinan dan komunikasi tersebut dalam konteks satuan TNI Angkatan Laut. Kepercayaan yang terbangun melalui praktik tersebut menjadi prasyarat utama bagi terciptanya kohesi satuan, karena bawahan akan lebih bersedia bekerja sama secara solid ketika meyakini pemimpinnya bertindak adil dan mengutamakan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi (Bass & Riggio, 2006). Dimensi konsiderasi individual dalam kepemimpinan transformasional turut relevan untuk menjelaskan temuan ini, karena perhatian personal komandan terhadap kebutuhan dan permasalahan masing-masing prajurit terbukti menumbuhkan keterikatan emosional yang menjadi dasar soliditas kolektif (Bass & Riggio, 2006). Kajian pustaka ini memperlihatkan bagaimana faktor-faktor tersebut dapat dihidupkan melalui praktik kepemimpinan komandan dalam kehidupan satuan sehari-hari. Sintesis ini juga memperkuat keterkaitan antara disiplin dan soliditas. Keteladanan dan komunikasi membangun pengaruh kepemimpinan yang mendasari kepatuhan prajurit; pembinaan berkelanjutan dan penegakan aturan menjaga konsistensi disiplin sebagai budaya organisasi; sedangkan kepercayaan dan semangat kesatuan menumbuhkan soliditas yang pada gilirannya memperkuat kembali kepatuhan prajurit terhadap nilai dan tujuan satuan. Ketiga mekanisme tersebut tidak berdiri sendiri-sendiri, melainkan saling menguatkan dan membentuk satu kesatuan praktik kepemimpinan komandan yang kontekstual dalam membangun disiplin dan soliditas prajurit TNI Angkatan Laut, sejalan dengan nilai-nilai Sapta Marga, Sumpah Prajurit, dan tradisi keprajuritan yang menjadi landasan organisasi militer Indonesia.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan komandan berperan sentral dalam membangun disiplin dan soliditas prajurit TNI AL melalui tiga mekanisme yang saling terkait: keteladanan dan komunikasi, pembinaan serta penegakan aturan secara berkeadilan, dan penumbuhan kepercayaan serta semangat kesatuan. Model konseptual ini dihasilkan melalui studi kepustakaan yang secara holistik mensintesis teori kepemimpinan transformasional dan autentik dengan nilai-nilai keprajuritan TNI Angkatan Laut. Secara teoretis, kajian ini berhasil menjelaskan mekanisme pembentukan disiplin dan soliditas dalam konteks militer yang hierarkis berdasarkan sintesis berbagai penelitian terdahulu. Karena bersifat kepustakaan, model konseptual yang dihasilkan masih memerlukan pengujian dan validasi empiris pada satuan TNI Angkatan Laut yang sesungguhnya. Secara praktis dan akademis, penelitian ini merekomendasikan penguatan pembinaan kepemimpinan komandan berbasis keteladanan dan komunikasi dua arah, serta mendorong studi lanjutan di berbagai satuan militer lain dengan pendekatan kualitatif, kuantitatif, atau *mixed methods* untuk menguji transferabilitas dan validitas empiris model konseptual ini secara lebih luas.

DAFTAR REFERENSI

Aldy Mirozul, Aprilian Nurahsan, M. Reza Saputra, & Irwan Triadi. (2024). Peran Ankum Dalam Pemberian Sanksi Pelanggaran Disiplin Militer dari Perspektif Keadilan dan Pembinaan Prajurit. *Birokrasi: JURNAL ILMU HUKUM DAN TATA NEGARA*, *2*(4), 145–155. https://doi.org/10.55606/birokrasi.v2i4.1582

Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice Hall.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership* (Thousand O). CA: Sage Publications.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press. https://doi.org/10.4324/9781410617095

Jayamahe, J. J., Sari, A. K., & Rahayu, S. (2024). The Application of Transformational Leadership and Work Discipline to the Performance of Seskoal Soldiers in Jakarta. *Jurnal Kewarganegaraan*, *8*(1), 185–196.

Junjun, E., Irwanto, B., & Effendi, S. (2024). Optimalisasi Penegakan Tata Tertib dan Disiplin Pom Lantamal Iiiguna Mencegah Pelanggaran Prajurit di Wilayah Jakarta dalam Rangka Mendukung Tugas TNI Angkatan Laut. *Jurnal Ilmiah Keangkatanlautan*, *6*(2), 113–123.

Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2020). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (14th ed.). Information Age Publishing.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Johny, S. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Beverly Hills: Sage Publicatin.

Mulyono, J. H., Suarsana, I., & Hardiman, H. (2022). Pengaruh Psychological Contract dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja pada Prajurit Generasi Milenial di Seskoal. *Jurnal Wawasan Manajemen*, *10*(1), 86–94.

Mulyono, M., Bangun, E. I., & Hariadi, P. A. (2025). Analisis Efektivitas Penjatuhan Hukuman Disiplin Prajurit TNI Angkatan Laut terhadap Undang-Undang ITE pada Era Digital di Kodaeral III Jakarta. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, *8*(12), 13490–13497. https://doi.org/10.54371/jiip.v8i12.9893

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publication.

Pattiasina, P., & Yustitianingtyas, L. (2025). Penerapan Hukum Disiplin Prajurit Tentara Nasional Indonesia di Pangkalan Korps Marinir Surabaya. *Legal Standing : Jurnal Ilmu Hukum*, *9*(1), 243–256. https://doi.org/10.24269/ls.v9i1.11304

Purnama, H. B., & Soeling, P. D. (2024). Faktor Faktor Pengungkit Esprit de Corps untuk Mengatasi Beban Tugas Akibat Keterbatasan Personil TNI AU. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, *7*(3), 2480–2488. https://doi.org/10.54371/jiip.v7i3.3952

Ramadani, T., Hamid, M., & Suyuthi, N. F. (2023). Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin terhadap Kinerja Personel Prajurit TNI-AD di Kodim 1419 Enrekang. *JURNAL MANAJEMEN & ORGANISASI REVIEW (MANOR)*, *5*(1), 58–65. https://doi.org/10.47354/mjo.v5i1.474

Setyadi, I., & Sukardi. (2023). Study of Discipline Improvement of the Indonesian State Army Force through the Leadership Code of Ethic. *International Journal of Research in Social Science and Humanities*, *04*(09), 57–63. https://doi.org/10.47505/IJRSS.2023.V4.9.6

Yunus, A. H., & Hijjang, P. (2023). "Satu Rasa, Satu Hati": Pembentukan Sikap Disiplin Melalui jiwa Korsa pada Siswa di SMK Kesehatan TNI-AL Makassar. *Endogami: Jurnal Ilmiah Kajian Antropologi*, *6*(2), 11–24. https://doi.org/10.14710/endogami.6.2.11-24