



MODEL KEPEMIMPINAN STRATEGIK BERBASIS INTEGRITAS DAN PANCASILA DALAM PENGELOLAAN SDM PERTAHANAN ADAPTIF MENUJU INDONESIA EMAS 2045

A STRATEGIC LEADERSHIP MODEL BASED ON INTEGRITY AND PANCASILA IN THE MANAGEMENT OF ADAPTIVE DEFENCE HUMAN RESOURCES TOWARDS A GOLDEN INDONESIA IN 2045

**Muhammad Hadis Hamsyah¹, Anto Indriyanto², Tarsisius Susilo³, Budiman Marpaung⁴,
Bambang Budi Kuncoro⁵**

Sekolah Staf dan Komando Tentara Nasional Indonesia, Indonesia

Email: hadishamsyah07@gmail.com¹, antoindriyanto77@gmail.com², muchsus70@gmail.com³,
budimanmarpaung@gmail.com⁴, budikuncoro99aau@gmail.com⁵

ABSTRAK

Penelitian ini membahas urgensi model kepemimpinan strategik berbasis integritas dan Pancasila dalam pengelolaan sumber daya manusia pertahanan adaptif menuju Indonesia Emas 2045. Tujuannya adalah merumuskan kerangka konseptual yang mampu menjawab kompleksitas tantangan global yang ditandai era volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan tinjauan pustaka sistematis terhadap literatur nasional maupun internasional yang relevan pada periode 2000–2025. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan strategik yang efektif menuntut integrasi tiga pilar utama: nilai kebangsaan berbasis Pancasila, internalisasi integritas sebagai fondasi moral, serta kapasitas resiliensi adaptif menghadapi ancaman hibrida. Diskusi menegaskan bahwa ketiga pilar tersebut saling berinteraksi dalam membentuk model kepemimpinan integratif yang mampu memperkuat karakter, profesionalisme, dan daya saing SDM pertahanan sekaligus memastikan legitimasi moral dan kohesi nasional. Temuan ini berimplikasi pada perumusan kebijakan pertahanan yang menekankan keseimbangan antara kompetensi teknis, nilai kebangsaan, dan adaptabilitas strategis. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi memperkaya literatur kepemimpinan strategik serta menawarkan panduan praktis bagi pembangunan SDM pertahanan Indonesia yang berkarakter, berkelanjutan, dan visioner.

Kata Kunci: kepemimpinan strategik, integritas, Pancasila, SDM pertahanan, Indonesia Emas 2045.

ABSTRACT

This study discusses the urgency of an integrity-based strategic leadership model and Pancasila in adaptive defence human resource management towards Indonesia Emas 2045. The aim is to formulate a conceptual framework capable of responding to the complexity of global challenges characterised by an era of volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity. The research uses qualitative methods with a systematic literature review approach to relevant national and international literature for the period 2000–2025. The results of the study show that effective strategic leadership requires the integration of three main pillars: national values based on Pancasila, the internalisation of integrity as a moral foundation, and adaptive resilience capacity in the face of hybrid threats. The discussion emphasises that these three pillars interact with each other to form an integrative leadership model that can strengthen the character, professionalism, and competitiveness of defence human resources while ensuring moral legitimacy and national cohesion. These findings have implications for the formulation of defence policies that emphasise a balance between technical competence, national values, and strategic adaptability. Thus, this study contributes to enriching the literature on strategic leadership and offers practical guidance for the development of Indonesian defence human resources that are characterful, sustainable, and visionary.

Keywords: strategic leadership, integrity, Pancasila, defence human resources, Indonesia Emas 2045.

PENDAHULUAN

Pada abad ke-21, dinamika global semakin kompleks dan ditandai oleh era Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity (VUCA) yang menghadirkan tantangan multidimensi terhadap keamanan serta pertahanan bangsa. Berbagai krisis global, seperti pandemi COVID-19, eskalasi konflik geopolitik, perubahan iklim, hingga ketidakpastian ekonomi internasional, memperlihatkan bahwa ancaman kontemporer tidak lagi bersifat konvensional, melainkan berkembang menjadi multidimensi dan asimetris (Setiyowati & SeptianiHasna, 2025). Kondisi ini menuntut hadirnya model kepemimpinan strategik yang tidak hanya adaptif terhadap dinamika perubahan, tetapi juga berlandaskan integritas moral serta nilai-nilai kebangsaan yang kokoh. Dalam konteks Indonesia, kepemimpinan berbasis integritas dan Pancasila menjadi fondasi fundamental yang tidak hanya berperan dalam mengarahkan kebijakan, melainkan juga memastikan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) pertahanan yang adaptif, resilien, serta berorientasi pada keberlanjutan demi terwujudnya visi Indonesia Emas 2045.

Pembangunan sumber daya manusia (SDM) dalam sektor pertahanan memiliki posisi strategis, sebagaimana ditegaskan dalam literatur manajemen pertahanan yang menempatkan manusia sebagai elemen utama dalam membangun daya tangkal bangsa. Kekuatan pertahanan dewasa ini tidak lagi semata-mata ditentukan oleh kecanggihan alat utama sistem senjata (alutsista), melainkan juga oleh kualitas SDM yang profesional, berkarakter, dan memiliki daya juang tinggi (Almubaroq & Duarte, 2025). Dalam konteks tersebut, kepemimpinan strategik menjadi krusial untuk merumuskan visi jangka panjang, menerjemahkannya ke dalam kebijakan operasional, serta memastikan implementasinya sejalan dengan arah

pembangunan nasional. Namun, literatur terdahulu cenderung menitikberatkan pada aspek teknis maupun administratif pertahanan, sementara dimensi integritas dan nilai-nilai Pancasila sebagai landasan moral dalam kepemimpinan strategik relatif kurang mendapat perhatian (Davies & Davies, 2006). Kesenjangan penelitian ini membuka ruang bagi kajian akademik yang lebih mendalam dan kontekstual, khususnya dalam merumuskan model kepemimpinan strategik berbasis integritas dan Pancasila yang relevan dengan realitas pertahanan Indonesia.

Kepemimpinan dalam konteks pertahanan pada hakikatnya tidak hanya bersifat manajerial, tetapi juga harus strategik dan visioner. Berbagai studi menegaskan bahwa kepemimpinan strategik menuntut kemampuan untuk menetapkan arah, mengomunikasikan strategi, membangun kapabilitas organisasi, serta menumbuhkan kultur berbasis nilai (Boediman, 2020; Davies & Davies, 2006). Meski demikian, dimensi integritas sebagai pijakan moral dan Pancasila sebagai falsafah bangsa kerap hanya diposisikan sebagai jargon ideologis, bukan sebagai kerangka kerja praktis dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) pertahanan. Padahal, integritas mencakup konsistensi moral, etika, dan transparansi dalam pengambilan keputusan, sedangkan Pancasila memberikan landasan nilai kebangsaan, kebersamaan, dan keadilan sosial yang esensial dalam membentuk SDM pertahanan yang profesional sekaligus berkarakter nasionalis ((Sancoko et al., 2023). Oleh karena itu, diperlukan suatu model kepemimpinan strategik yang secara sistematis mengintegrasikan nilai integritas dan Pancasila ke dalam kerangka manajemen SDM pertahanan adaptif, sehingga mampu menjawab tantangan global sekaligus memperkuat identitas kebangsaan.



Studi mengenai sumber daya manusia (SDM) pertahanan di Indonesia menunjukkan masih adanya tantangan serius, antara lain kesenjangan antara kebijakan pusat dengan implementasi di lapangan, minimnya perhatian pada soft skills seperti resiliensi dan kepemimpinan kolaboratif, serta lemahnya dukungan terhadap kesejahteraan mental personel pertahanan (Boediman, 2020; Setiyowati & SeptianiHasna, 2025). Selain itu, pengembangan SDM pertahanan hingga kini cenderung berfokus pada aspek teknis dengan penekanan pada keterampilan militer semata, sementara dimensi moral, spiritual, dan ideologis belum mendapatkan perhatian yang memadai (Dzikri, 2016). Kondisi ini mengindikasikan perlunya transformasi paradigma kepemimpinan yang lebih holistik, dengan menempatkan Pancasila sebagai basis nilai integratif yang dapat memayungi kebijakan sekaligus praktik manajemen SDM pertahanan. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengembangan model kepemimpinan strategik berbasis integritas dan Pancasila yang secara simultan mengintegrasikan aspek strategis, moral, dan kebangsaan, sehingga mampu memperkuat daya adaptif sekaligus jati diri pertahanan Indonesia.

Selain itu, kepemimpinan strategik dalam pertahanan menuntut pola komunikasi yang efektif guna mengintegrasikan visi, strategi, dan aksi secara konsisten. (Boediman, 2020) menegaskan bahwa komunikasi kepemimpinan berfungsi sebagai instrumen koordinasi yang menjembatani aspek internal dan eksternal organisasi, sehingga pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai penghubung nilai yang menyatukan seluruh pemangku kepentingan. Dalam konteks pertahanan, komunikasi yang berlandaskan integritas dan nilai-nilai

Pancasila diyakini mampu menciptakan iklim organisasi yang transparan, kolaboratif, serta berorientasi pada kepentingan bangsa di atas kepentingan sektoral. Lebih lanjut, penelitian mutakhir mengenai pengelolaan SDM adaptif menunjukkan bahwa integrasi antara nilai-nilai lokal, tata kelola modern, dan strategi jangka panjang berkontribusi signifikan dalam memperkuat kapasitas organisasi menghadapi dinamika lingkungan yang serba cepat dan penuh ketidakpastian (Gunawan, 2025) Pandangan ini memperkuat argumentasi bahwa model kepemimpinan strategik berbasis integritas dan Pancasila tidak hanya memiliki dimensi normatif, tetapi juga didukung oleh landasan empiris dalam praktik manajemen SDM kontemporer.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengayaan literatur kepemimpinan strategik dengan mengintegrasikan dimensi integritas dan Pancasila, yang selama ini relatif kurang diposisikan sebagai elemen utama dalam kajian manajemen pertahanan. Integrasi ini diharapkan mampu memperluas perspektif akademik mengenai bagaimana nilai moral dan ideologis dapat dioperasionalisasikan dalam kerangka kepemimpinan strategik. Secara praktis, penelitian ini menawarkan implikasi penting bagi perumusan kebijakan pengelolaan SDM pertahanan yang lebih adaptif dalam menghadapi dinamika Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity (VUCA). Melalui model yang dikembangkan, TNI dan institusi pertahanan lainnya diharapkan dapat membangun sistem rekrutmen, pendidikan, pelatihan, serta pembinaan SDM yang tidak hanya unggul dalam kompetensi teknis, tetapi juga kokoh dalam integritas moral dan nasionalisme. Dengan demikian, hasil penelitian ini sejalan dengan visi Indonesia Emas 2045 yang



menekankan kesiapan SDM pertahanan sebagai garda terdepan dalam menjaga kedaulatan, ketahanan, dan keberlanjutan bangsa.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk merumuskan model kepemimpinan strategik berbasis integritas dan Pancasila bagi pengelolaan SDM dalam pertahanan adaptif menuju visi Indonesia Emas 2045. Model ini diharapkan mampu menjawab research gap yang masih ada, yakni ketiadaan kerangka konseptual yang secara komprehensif menyinergikan dimensi strategis, moral, dan ideologis dalam manajemen SDM pertahanan. Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi nilai integritas dan Pancasila ke dalam kerangka kepemimpinan strategik, sehingga dapat memberikan kontribusi signifikan baik secara akademik melalui pengayaan literatur maupun secara praktis sebagai rujukan dalam pengembangan kebijakan dan implementasi pertahanan negara yang adaptif, berkarakter, dan berkelanjutan.

TINJAUAN PUSTAKA

Transformational Leadership Theory

Transformational Leadership Theory pertama kali diperkenalkan oleh Burns (1978) dan kemudian diperdalam oleh Bass (1990) sebagai kerangka konseptual yang menekankan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan mentransformasi pengikut untuk mencapai tujuan kolektif. Inti dari teori ini terletak pada proses internalisasi nilai, visi jangka panjang, serta makna yang ditanamkan pemimpin ke dalam diri pengikut. Seorang pemimpin transformasional tidak hanya mengandalkan otoritas formal, tetapi juga menggerakkan pengikut melalui pemberian makna atas pekerjaan, mendorong inovasi, serta menumbuhkan rasa kepemilikan yang

mendalam terhadap misi organisasi (Bass & Riggio, 2006). Dengan demikian, teori ini menekankan bahwa kepemimpinan tidak semata-mata berorientasi pada pencapaian target instrumental, melainkan juga berfokus pada pembangunan kapasitas, integritas, dan kualitas sumber daya manusia sebagai fondasi keberlanjutan organisasi.

Dalam kerangka penelitian ini, *Transformational Leadership Theory* memiliki relevansi yang signifikan karena menegaskan peran visi, nilai moral, dan keteladanan sebagai instrumen strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia. Integritas sebagai nilai utama kepemimpinan strategik dapat diposisikan dalam dimensi *idealized influence* sebagaimana dikemukakan Bass (1990), yakni kemampuan pemimpin menjadi teladan moral yang dipercaya, dihormati, serta dijadikan rujukan perilaku oleh pengikutnya. Selanjutnya, nilai-nilai Pancasila yang bersifat ideologis dapat diintegrasikan ke dalam dimensi *inspirational motivation* dan *intellectual stimulation*, di mana pemimpin menumbuhkan semangat kolektif untuk memperkuat pertahanan adaptif sekaligus mendorong kreativitas serta inovasi SDM dalam menghadapi kompleksitas tantangan global. Dengan demikian, penerapan teori ini memberikan fondasi teoretis yang kokoh bagi pengembangan model kepemimpinan strategik yang tidak hanya efektif secara manajerial, tetapi juga berakar kuat pada moralitas dan nilai kebangsaan.

Selain itu, *Transformational Leadership Theory* memiliki implikasi yang krusial bagi pembangunan pertahanan adaptif dalam rangka mewujudkan Indonesia Emas 2045. Teori ini menekankan pentingnya pengembangan jangka panjang yang selaras dengan kebutuhan pertahanan negara dalam menghadapi dinamika geopolitik, ancaman non-tradisional, serta kompleksitas tuntutan



globalisasi (Yukl, 2013). Integrasi antara integritas sebagai prinsip etis dan Pancasila sebagai landasan ideologis memungkinkan perumusan model kepemimpinan strategik yang mampu melahirkan SDM pertahanan yang adaptif, kompetitif, dan berkarakter kebangsaan. Dengan demikian, penerapan teori kepemimpinan transformasional sebagai grand theory tidak hanya relevan dalam konteks akademik, tetapi juga memiliki signifikansi strategis dalam merumuskan arah kebijakan pengelolaan SDM pertahanan Indonesia di masa depan.

Institutional Theory

Institutional Theory menekankan bahwa perilaku organisasi tidak semata-mata ditentukan oleh pertimbangan teknis atau efisiensi, tetapi juga oleh tekanan institusional yang bersumber dari lingkungan sosial, budaya, politik, dan regulasi (Scott, 2004). Scott menguraikan bahwa terdapat tiga pilar utama yang menopang institusi, yakni regulatif, normatif, dan kognitif, yang bersama-sama membentuk legitimasi organisasi. Pilar regulatif berkaitan dengan aturan hukum, kebijakan, serta mekanisme pengawasan; pilar normatif berhubungan dengan nilai, norma, dan standar yang diinternalisasi dalam praktik organisasi; sedangkan pilar kognitif merujuk pada kerangka berpikir, asumsi bersama, dan skema interpretatif yang memandu perilaku individu maupun kolektif. Dengan kerangka ini, organisasi dipahami tidak dapat beroperasi secara independen dari konteks institusionalnya, melainkan harus menyesuaikan diri agar memperoleh legitimasi, mempertahankan keberlanjutan, serta menjaga daya saing di tengah dinamika lingkungannya.

Dalam konteks penelitian ini, Institutional Theory memiliki relevansi yang signifikan karena pengelolaan SDM pertahanan Indonesia tidak dapat dipisahkan dari tekanan regulatif negara, norma sosial-budaya, serta ideologi nasional yang membentuk perilaku organisasi. Integritas sebagai nilai utama dalam kepemimpinan strategik dapat diposisikan dalam pilar normatif, di mana moralitas dan etika menjadi standar acuan bagi praktik pengelolaan SDM. Sementara itu, Pancasila sebagai dasar ideologi negara dapat ditempatkan dalam pilar kognitif, karena berperan membentuk kerangka berpikir, keyakinan kolektif, serta orientasi tindakan dalam mewujudkan pertahanan adaptif. Dengan demikian, teori ini menegaskan bahwa model kepemimpinan strategik tidak hanya dituntut efektif dalam aspek manajerial internal, tetapi juga harus selaras dengan legitimasi institusional yang berlaku di Indonesia, sehingga memiliki daya tahan sekaligus keberterimaan dalam jangka panjang.

Lebih jauh, Institutional Theory mendukung argumen bahwa keberhasilan pertahanan adaptif menuju Indonesia Emas 2045 sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam menyeimbangkan tuntutan eksternal dan internal organisasi. Pemimpin yang berintegritas dan berlandaskan Pancasila akan mampu merespons tekanan institusional secara adaptif tanpa kehilangan jati diri kebangsaan. Dengan memanfaatkan legitimasi regulatif, normatif, dan kognitif, model kepemimpinan strategik dapat mendorong SDM pertahanan untuk tetap relevan menghadapi dinamika global sekaligus berakar pada nilai nasional. Oleh karena itu, penggunaan teori institusional sebagai additional theory memperkaya perspektif penelitian ini dengan menempatkan



kepemimpinan strategik tidak hanya sebagai fungsi individu, tetapi juga sebagai produk interaksi dengan struktur institusional yang lebih luas.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan literature review untuk merumuskan model konseptual kepemimpinan strategik berbasis integritas dan Pancasila dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) pertahanan menuju Indonesia Emas 2045. Pendekatan ini dipilih karena mampu menyajikan sintesis komprehensif atas temuan penelitian terdahulu, mengidentifikasi kesenjangan pengetahuan (research gap), serta menawarkan kerangka konseptual baru yang berakar pada teori, bukti empiris, dan konteks sosial-politik Indonesia (Snyder, 2019). Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya bersifat deskriptif, melainkan juga menekankan analisis kritis terhadap literatur yang ada guna membangun model teoretis dengan relevansi praktis bagi pengelolaan SDM pertahanan.

Sumber data dalam penelitian ini berasal dari artikel jurnal bereputasi, buku akademik, prosiding konferensi, serta dokumen kebijakan yang relevan dengan pembangunan SDM pertahanan Indonesia. Literatur dipilih dari basis data akademik internasional, seperti Scopus, Web of Science, dan Taylor & Francis, serta basis data nasional, seperti Garuda dan Sinta. Rentang waktu literatur yang dikaji dibatasi pada periode 2000–2025 untuk menjamin keterbaruan data sekaligus memungkinkan penelusuran evolusi teori dan praktik kepemimpinan strategik. Selain itu, literatur klasik yang memiliki kontribusi fundamental terhadap pengembangan teori kepemimpinan dan manajemen strategik turut diikutsertakan guna memperkuat kerangka konseptual.

Kriteria inklusi literatur ditetapkan sebagai berikut: (1) memiliki relevansi langsung dengan tema kepemimpinan strategik, integritas, Pancasila, dan pengelolaan SDM; (2) berkaitan dengan konteks pertahanan, keamanan, atau manajemen organisasi publik; (3) dipublikasikan dalam jurnal bereputasi nasional maupun internasional yang telah melalui proses peer review; serta (4) memuat data empiris atau kajian konseptual yang signifikan. Adapun kriteria eksklusi mencakup: (1) artikel populer tanpa dasar akademik yang kuat; (2) publikasi dengan kualitas akademik rendah; dan (3) dokumen yang bersifat opini atau komentar singkat tanpa analisis mendalam.

Tabel 1. Kriteria Inklusi dan Eksklusi Literatur

Kriteria	Inklusi	Eksklusi
Topik	Kepemimpinan strategik, integritas, Pancasila, SDM pertahanan	Topik di luar kepemimpinan dan SDM
Jenis Sumber	Jurnal peer-reviewed, buku akademik, prosiding, dokumen kebijakan	Artikel populer, opini, berita
Tahun terbit	2000–2025	< 2000 (kecuali literatur klasik penting)
Relevansi	Terkait langsung dengan tujuan penelitian	Tidak memiliki hubungan signifikan

Sumber: Data diolah Peneliti (2025)

Pengumpulan literatur dilakukan melalui strategi pencarian sistematis dengan menggunakan kata kunci seperti “*strategic leadership*”, “*integrity-based leadership*”, “*Pancasila and leadership*”, “*human resource*”.



management in defense”, dan “*adaptive defense*”. Proses pencarian dilaksanakan dalam tiga tahap. Pertama, penelusuran awal untuk mengidentifikasi publikasi yang relevan dengan topik penelitian. Kedua, seleksi literatur berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan. Ketiga, literatur terpilih diorganisasi menggunakan perangkat lunak manajemen referensi, seperti Mendeley dan Zotero, guna memudahkan pengelolaan serta analisis data.

Selanjutnya, seluruh literatur yang terkumpul dikategorisasi berdasarkan tema, tahun publikasi, nama penulis, serta kontribusinya terhadap pengembangan kajian. Proses kategorisasi ini memfasilitasi penelusuran evolusi teori, pemetaan perdebatan akademik, serta identifikasi inovasi konseptual dalam studi kepemimpinan strategik dan pengelolaan SDM pertahanan.

**Gambar 1. Alur Sistematis
Pengumpulan Literatur**



Sumber: Data diolah Peneliti (2025)

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik *thematic analysis* yang dikembangkan oleh Braun dan Clarke (2006). Proses analisis dilakukan secara sistematis melalui enam tahapan, yaitu: (1) familiarisasi dengan data melalui pembacaan dan

pemahaman mendalam terhadap literatur; (2) pengkodean awal untuk mengidentifikasi konsep, gagasan, atau temuan kunci; (3) pengelompokan kode menjadi tema-tema awal; (4) peninjauan dan penyempurnaan tema untuk memastikan konsistensi serta keterkaitannya dengan tujuan penelitian; (5) pendefinisian dan penamaan tema secara jelas; serta (6) penyusunan sintesis naratif yang menjelaskan keterhubungan antar tema dalam kerangka konseptual.

Dalam konteks penelitian ini, tema utama yang diproyeksikan mencakup: (a) kepemimpinan strategik dalam organisasi pertahanan; (b) integritas sebagai fondasi moral kepemimpinan; (c) nilai-nilai Pancasila sebagai kerangka normatif; (d) strategi pengelolaan SDM dalam menghadapi dinamika lingkungan VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*); serta (e) integrasi komunikasi dan tata kelola dalam membangun pertahanan adaptif. Analisis tematik ini diharapkan menghasilkan sintesis konseptual yang mampu merumuskan model kepemimpinan strategik berbasis integritas dan Pancasila secara komprehensif dan aplikatif.

Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini menerapkan prinsip *trustworthiness* sebagaimana dikemukakan oleh Lincoln dan Guba (1985), yang meliputi empat dimensi: kredibilitas (*credibility*), transferabilitas (*transferability*), dependabilitas (*dependability*), dan konfirmabilitas (*confirmability*). Kredibilitas dijaga melalui pemanfaatan literatur dari sumber yang telah melewati proses *peer review* dan diakui secara akademik. Transferabilitas dicapai dengan menyajikan deskripsi kontekstual yang kaya (*thick description*), sehingga hasil penelitian memiliki potensi adaptasi pada konteks lain



yang relevan. Dependabilitas dijamin melalui transparansi prosedur penelitian, yang memungkinkan proses replikasi dan penelusuran ulang. Sementara itu, konfirmabilitas dijaga dengan pendokumentasian menyeluruh atas seluruh proses analisis, sehingga meminimalisasi potensi bias peneliti dan meningkatkan objektivitas temuan.

Dalam studi *literature review* ini, peneliti berperan sebagai analis kritis yang bertugas menyintesis berbagai literatur menjadi suatu kerangka konseptual yang komprehensif. Posisi peneliti bersifat interpretatif, yakni berupaya memahami keterkaitan antara konsep integritas, Pancasila, kepemimpinan strategis, dan pengelolaan SDM pertahanan. Untuk meminimalisasi potensi bias, penelitian ini menerapkan strategi triangulasi literatur dengan membandingkan temuan dari berbagai disiplin ilmu, seperti manajemen, pertahanan, komunikasi, dan filsafat. Pendekatan ini memungkinkan terbentuknya pemahaman yang lebih holistik dan mendalam terhadap fenomena yang diteliti.

Sebagai penelitian berbasis literatur, kajian ini tidak melibatkan partisipan manusia sehingga tidak memerlukan prosedur etik khusus, seperti *informed consent*. Meskipun demikian, penelitian ini tetap menjunjung tinggi integritas akademik dengan memastikan orisinalitas karya, menghindari praktik plagiarisme, memberikan sitasi secara tepat, serta menghormati hak cipta atas setiap literatur yang digunakan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep Kepemimpinan Strategik Yang Relevan Untuk Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Konteks Pertahanan Adaptif Menuju Indonesia Emas 2045

Hasil telaah literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan strategis dalam konteks pertahanan tidak dapat dipisahkan dari landasan nilai yang kokoh, khususnya integritas dan Pancasila. Berbagai penelitian menegaskan bahwa Pancasila memiliki peran transformatif dalam membentuk karakter, etika, serta kesadaran kebangsaan, yang pada akhirnya menjadi fondasi moral bagi kepemimpinan (Farwati et al., 2023). Sejalan dengan itu, Ramadhan et al., (2025) menekankan bahwa Pancasila, sebagai etika politik, mampu menuntun perumusan kebijakan yang adil di tengah pluralitas, sepanjang dijalankan dengan komitmen institusional yang konsisten. Dengan demikian, relevansi kepemimpinan strategis tidak hanya terletak pada kecakapan mengelola organisasi pertahanan, melainkan juga pada kemampuan membumikan nilai-nilai kebangsaan sebagai kompas etis dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Dalam perspektif pertahanan modern, Indonesia menghadapi ancaman yang semakin kompleks, khususnya ancaman hibrida yang mencakup perang siber, disinformasi, hingga tekanan ekonomi global. Studi Cîrdei & Alixandrescu, (2025) menegaskan bahwa kepemimpinan adaptif berbasis resiliensi menjadi kunci dalam merespons dinamika ancaman tersebut, karena hanya melalui fleksibilitas, inovasi, dan pembelajaran berkelanjutan organisasi militer dapat menjaga efektivitas operasional. Dalam kerangka Indonesia Emas 2045, adaptabilitas ini perlu ditopang oleh kepemimpinan yang tidak hanya reaktif, tetapi juga visioner dengan berlandaskan Pancasila,



sehingga setiap keputusan strategis tetap selaras dengan kepentingan nasional. Dengan demikian, kepemimpinan strategis yang relevan adalah kepemimpinan yang mampu memadukan resiliensi adaptif dengan integritas nilai kebangsaan.

Selain itu, literatur menekankan pentingnya fondasi filosofis dalam memperkuat konsep kepemimpinan strategis. Istianah & Castrawijaya, (2025) menegaskan bahwa kepemimpinan bukan sekadar peran struktural, melainkan sebuah proses moral dan intelektual yang berpijak pada nilai-nilai filosofis seperti keadilan, tanggung jawab, dan integritas. Pendekatan filosofis ini menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia dalam pertahanan adaptif tidak cukup bertumpu pada keahlian teknis semata, tetapi juga harus dilandasi kesadaran etis dan kemanusiaan. Dengan dasar filosofis tersebut, kepemimpinan strategis dapat mengarahkan pembangunan SDM pertahanan yang tidak hanya profesional dalam kompetensi, tetapi juga bermoral serta berkarakter kebangsaan.

Berdasarkan sintesis literatur, dapat disimpulkan bahwa konsep kepemimpinan strategis yang relevan bagi pengelolaan SDM dalam pertahanan adaptif menuju Indonesia Emas 2045 harus mengintegrasikan tiga pilar utama: (1) nilai Pancasila sebagai fondasi moral dan ideologis, (2) resiliensi adaptif untuk merespons ancaman hibrida, dan (3) filosofi kepemimpinan yang berpijak pada integritas, keadilan, serta tanggung jawab sosial. Model kepemimpinan ini tidak hanya mampu menjawab tantangan global yang bersifat VUCA, tetapi juga memastikan pembangunan SDM pertahanan Indonesia tetap berakar pada jati diri bangsa.

Gambar 2. Pilar Konsep Kepemimpinan Strategik untuk SDM Pertahanan Adaptif



Sumber: Data diolah Peneliti (2025)

Secara keseluruhan, Gambar 2 menegaskan bahwa kepemimpinan strategis yang efektif dalam pertahanan adaptif merupakan kepemimpinan yang mampu menyeimbangkan tiga dimensi utama: nilai kebangsaan (Pancasila), kapasitas adaptasi terhadap ancaman kontemporer (resiliensi adaptif), dan kesadaran moral (filosofi kepemimpinan). Ketiga pilar tersebut saling berinteraksi dan membentuk model integratif yang dapat dijadikan kerangka konseptual dalam merumuskan strategi pembangunan SDM pertahanan menuju Indonesia Emas 2045.

Tabel 2. Perbandingan Dimensi Konsep Kepemimpinan Strategik Menurut Literatur

Penulis & Tahun	Fokus Utama	Dimensi Kepemimpinan Strategik	Relevansi untuk SDM Pertahanan Adaptif
Farwati et al., (2023)	Pancasila sebagai dasar kepemimpinan	Nilai kebangsaan, moralitas publik, etika sosial	Membentuk karakter SDM yang berintegritas dan nasionalis
Ramadhan et al., (2025)	Pancasila sebagai etika politik	Keadilan, inklusivitas, konsistensi institusional	Mengarahkan kebijakan SDM pertahanan agar adil, inklusif, dan berkelanjutan



Cirdei & Alixandrescu, (2025)	Resiliensi dalam menghadapi ancaman hibrida	Adaptabilitas, inovasi, pembelajaran organisasi	Memperkuat SDM pertahanan agar responsif terhadap dinamika ancaman global	manusia (SDM) pertahanan. (Holota & Tytkovskyi, 2022) menegaskan bahwa pemimpin strategik di sektor pertahanan dituntut untuk memadukan visi jangka panjang dengan kapasitas etis, seperti keberanian moral, keteladanan, dan keandalan dalam menghadapi situasi penuh ketidakpastian. Sejalan dengan temuan tersebut, (Lailan et al., 2025) menekankan bahwa di era VUCA, pembentukan karakter adaptif SDM pertahanan harus dibarengi dengan internalisasi nilai-nilai dasar, termasuk integritas, agar kebijakan dan strategi pertahanan tetap kredibel serta berkelanjutan.
Istianah & Castrawijaya, (2025)	Filosofi kepemimpinan	Integritas, tanggung jawab, keadilan moral	Mengarahkan pembinaan SDM yang profesional sekaligus bermoral	Temuan lain menunjukkan bahwa integritas dapat diinternalisasikan melalui model kepemimpinan strategik yang menekankan dimensi moral, etika, dan humanisme. (Lailan et al., 2025) menjelaskan bahwa kepemimpinan berbasis nilai-nilai Pancasila mampu membentuk budaya organisasi yang etis, partisipatif, dan adil, sehingga berperan penting dalam mencegah praktik korupsi maupun nepotisme. Dalam konteks SDM pertahanan, model kepemimpinan ini tidak hanya memperkuat kepercayaan internal organisasi, tetapi juga meningkatkan daya adaptif terhadap dinamika lingkungan strategis. Dengan demikian, integritas berfungsi sebagai elemen penghubung antara aspek teknis dan normatif dalam kepemimpinan pertahanan.

Sumber: Data diolah Peneliti (2025)

Tabel 2 menunjukkan bahwa setiap literatur memberikan titik tekan yang berbeda dalam mendefinisikan kepemimpinan strategik, namun keseluruhannya bersifat saling melengkapi. Dengan menyinergikan keempat perspektif tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan strategik yang relevan bagi pengelolaan SDM pertahanan menuju Indonesia Emas 2045 adalah model integratif yang menggabungkan nilai kebangsaan berlandaskan Pancasila, tata kelola politik yang inklusif, resiliensi adaptif, serta filosofi kepemimpinan berbasis integritas. Model ini tidak hanya mampu merespons kompleksitas tantangan global dalam era VUCA, tetapi juga menjamin bahwa pengelolaan SDM pertahanan senantiasa berpijak pada jati diri bangsa sekaligus selaras dengan nilai etis yang bersifat universal.

Nilai Integritas Dapat Diinternalisasikan Dalam Model Kepemimpinan Strategik Pada Pengelolaan SDM Pertahanan Adaptif

Hasil telaah literatur menunjukkan bahwa integritas memiliki posisi fundamental dalam membangun kepemimpinan strategik pada sektor pertahanan. Integritas tidak hanya dimaknai sebagai kejujuran personal, tetapi juga sebagai konsistensi antara visi, strategi, dan tindakan dalam pengelolaan sumber daya

manusia (SDM) pertahanan. (Holota & Tytkovskyi, 2022) menegaskan bahwa pemimpin strategik di sektor pertahanan dituntut untuk memadukan visi jangka panjang dengan kapasitas etis, seperti keberanian moral, keteladanan, dan keandalan dalam menghadapi situasi penuh ketidakpastian. Sejalan dengan temuan tersebut, (Lailan et al., 2025) menekankan bahwa di era VUCA, pembentukan karakter adaptif SDM pertahanan harus dibarengi dengan internalisasi nilai-nilai dasar, termasuk integritas, agar kebijakan dan strategi pertahanan tetap kredibel serta berkelanjutan.

Temuan lain menunjukkan bahwa integritas dapat diinternalisasikan melalui model kepemimpinan strategik yang menekankan dimensi moral, etika, dan humanisme. (Lailan et al., 2025) menjelaskan bahwa kepemimpinan berbasis nilai-nilai Pancasila mampu membentuk budaya organisasi yang etis, partisipatif, dan adil, sehingga berperan penting dalam mencegah praktik korupsi maupun nepotisme. Dalam konteks SDM pertahanan, model kepemimpinan ini tidak hanya memperkuat kepercayaan internal organisasi, tetapi juga meningkatkan daya adaptif terhadap dinamika lingkungan strategis. Dengan demikian, integritas berfungsi sebagai elemen penghubung antara aspek teknis dan normatif dalam kepemimpinan pertahanan.

Selain itu, literatur mengenai kepemimpinan adaptif dalam menghadapi ancaman hibrida menunjukkan bahwa integritas memperkuat kapasitas pemimpin dalam mengambil keputusan kritis pada kondisi penuh ambiguitas. Gede Sumertha, (2025) menemukan bahwa *adaptive leadership* yang berlandaskan integritas mendorong keberanian pemimpin untuk menginisiasi perubahan, menolak praktik



yang tidak relevan, serta menjaga koheisi organisasi meskipun berada di bawah tekanan ancaman multidimensional. Dengan demikian, integritas berfungsi sebagai filter moral yang memastikan pemimpin tetap konsisten dalam merespons ancaman tanpa kehilangan legitimasi, baik di mata publik maupun internal militer.

Tabel 3. Perbandingan Dimensi Integritas dengan Atribut Kepemimpinan Strategik dalam Pengelolaan SDM Pertahanan Adaptif

Dimensi Integritas	Atribut Kepemimpinan Strategik	Implikasi terhadap SDM Pertahanan Adaptif
Kejujuran	Transparansi kebijakan dan komunikasi yang terbuka	Meningkatkan kredibilitas dan kepercayaan dalam organisasi pertahanan
Keberanian Moral	Pengambilan keputusan kritis dalam situasi krisis	Mendorong ketegasan dan keberanian menghadapi ancaman hibrida
Konsistensi	Stabilitas organisasi dan arah kebijakan jangka panjang	Membentuk ketahanan institusi dan kepatuhan personel
Tanggung Jawab	Akuntabilitas dalam perencanaan dan pengelolaan SDM	Meningkatkan disiplin serta kejelasan peran individu
Transparansi	Penyampaian informasi strategis secara jelas kepada semua pemangku kepentingan	Memperkuat partisipasi, loyalitas, dan koordinasi lintas unit

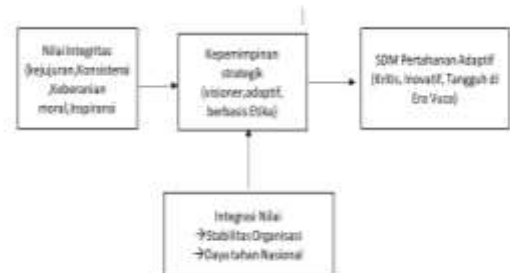
Sumber: Data diolah Peneliti (2025)

Tabel 3 menampilkan keterkaitan langsung antara dimensi integritas, atribut kepemimpinan strategik, dan implikasinya terhadap pengelolaan SDM pertahanan

adaptif. Dimensi kejujuran tercermin dalam tuntutan transparansi kebijakan dan komunikasi terbuka, yang pada gilirannya memperkuat kredibilitas, kepercayaan, dan loyalitas personel. Selanjutnya, keberanian moral sebagai inti integritas diwujudkan melalui kemampuan pemimpin mengambil keputusan kritis dalam kondisi penuh ketidakpastian, dengan implikasi pada ketegasan serta kesiapan SDM menghadapi ancaman hibrida maupun multidimensi.

Konsistensi sebagai nilai integritas berhubungan dengan stabilitas organisasi dan arah kebijakan jangka panjang. Pemimpin yang konsisten mampu menumbuhkan ketahanan institusional dan meningkatkan komitmen anggota terhadap aturan yang berlaku. Sementara itu, dimensi tanggung jawab selaras dengan akuntabilitas kepemimpinan strategik, yang memperkuat disiplin organisasi sekaligus memastikan setiap personel memahami perannya dalam ekosistem pertahanan. Terakhir, transparansi dalam integritas menuntut kepemimpinan yang mampu menyampaikan informasi strategis secara jelas kepada seluruh pemangku kepentingan. Hal ini tidak hanya memperkuat loyalitas dan meningkatkan koordinasi lintas unit, tetapi juga menumbuhkan budaya partisipatif dalam organisasi pertahanan.

Gambar 3. Model Konseptual Internalisasi Integritas dalam Kepemimpinan Strategik SDM Pertahanan di Era VUCA





Sumber: Data diolah Peneliti (2025)

Gambar 3 menyajikan model konseptual internalisasi integritas dalam kepemimpinan strategik SDM pertahanan adaptif. Ilustrasi tersebut menggambarkan tiga elemen utama nilai integritas, kepemimpinan strategik, dan SDM pertahanan adaptif yang saling terhubung dalam alur linier sekaligus integratif. Nilai integritas menjadi titik awal, mencakup dimensi kejujuran, konsistensi, keberanian moral, tanggung jawab, dan transparansi. Nilai-nilai ini kemudian diinternalisasikan ke dalam kepemimpinan strategik yang visioner, adaptif, dan berlandaskan etika. Selanjutnya, integrasi tersebut menghasilkan SDM pertahanan adaptif yang memiliki kapasitas berpikir kritis, inovatif, dan tangguh dalam menghadapi dinamika era VUCA.

Lebih jauh, ilustrasi menunjukkan bahwa proses internalisasi nilai tidak semata-mata bersifat linear, tetapi juga berkontribusi pada stabilitas organisasi dan daya tahan nasional. Dengan kata lain, integritas tidak hanya berdampak pada kualitas individu maupun organisasi, melainkan juga memperkuat ketahanan pertahanan secara makro. Oleh karena itu, Gambar 3 menegaskan bahwa integritas merupakan faktor penghubung yang menjaga konsistensi arah kepemimpinan strategik sekaligus meningkatkan daya adaptif SDM pertahanan dalam merespons ancaman kompleks dan multidimensi.

Pancasila Dapat Dijadikan Landasan Normatif Dan Filosofis Dalam Membangun Model Kepemimpinan Strategik Berbasis Integritas

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa Pancasila memiliki peran strategis sebagai landasan normatif dan filosofis dalam

membangun model kepemimpinan strategik di Indonesia. Nilai-nilai fundamental yang terkandung dalam Pancasila ketuhanan, kemanusiaan, persatuan, musyawarah, dan keadilan menjadi rujukan moral dan etika yang mengarahkan perilaku pemimpin agar senantiasa berlandaskan integritas, akuntabilitas, serta orientasi pada keadilan sosial (Pasaribu, 2024). Pandangan ini sejalan dengan (Hekmatullah et al., 2021) yang menegaskan bahwa pemimpin Indonesia, baik dalam lingkup pemerintahan maupun organisasi, wajib mendasarkan kebijakan dan tindakannya pada nilai-nilai Pancasila karena kedudukannya sebagai falsafah negara sekaligus sumber etika kepemimpinan. Dengan demikian, Pancasila tidak hanya berfungsi sebagai ideologi politik, melainkan juga sebagai pedoman etis dan normatif yang menjadi dasar pembentukan model kepemimpinan strategik berorientasi integritas dan berkelanjutan bagi kemajuan bangsa.

Temuan studi juga menunjukkan bahwa Pancasila dapat dioperasionalisasikan melalui tiga tingkatan nilai, yakni nilai dasar, nilai instrumental, dan nilai praksis. Pada tataran nilai dasar, pemimpin dituntut menjunjung tinggi prinsip ketuhanan dan kemanusiaan sebagai fondasi integritas moral (Robiht et al., 2025). Nilai instrumental tercermin dalam perumusan kebijakan dan strategi yang inklusif, adil, serta partisipatif (Pasaribu, 2024). Sementara itu, nilai praksis diwujudkan melalui tindakan nyata yang konsisten dan dapat dijadikan teladan bagi masyarakat (Pasaribu, 2024). Dengan struktur berlapis ini, Pancasila tidak hanya berhenti sebagai wacana normatif, melainkan berfungsi sebagai kerangka operasional kepemimpinan yang mampu membangun kepercayaan publik sekaligus memperkuat legitimasi moral. Hasil ini sejalan dengan



temuan Septa Dila & Ramadhanti Febriani, 2023) yang menekankan pentingnya pendidikan karakter berbasis nilai Pancasila sebagai fondasi dalam menyiapkan generasi emas 2045 yang memiliki kesadaran etis dan tanggung jawab sosial.

Selain itu, integritas kepemimpinan strategik berbasis Pancasila memiliki relevansi tinggi dalam merespons kompleksitas tantangan global. Studi mengenai konsep ketahanan nasional (Eko Daryanto, 2024) menegaskan bahwa nilai-nilai nasional yang bersumber dari karakter bangsa, termasuk Pancasila, merupakan modal utama dalam memperkuat ketahanan sekaligus daya saing bangsa di tengah ancaman multidimensional. Dalam kerangka pertahanan adaptif 2045, pemimpin yang berlandaskan Pancasila dituntut tidak hanya memiliki visi strategis jangka panjang, tetapi juga kepekaan etis untuk menyeimbangkan pembangunan sumber daya manusia, ekonomi, dan pertahanan nasional. Dengan demikian, Pancasila dapat diposisikan sebagai instrumen integratif yang menyinergikan dimensi moral, politik, dan strategis dalam membangun kepemimpinan nasional yang berorientasi pada keberlanjutan dan kemandirian bangsa (Pasaribu, 2024). Untuk memperkuat temuan ini, dapat disajikan tabel perbandingan yang menggambarkan kontribusi nilai-nilai Pancasila terhadap berbagai dimensi integritas dalam kepemimpinan strategik.

Tabel 4. Kontribusi Nilai Pancasila terhadap Dimensi Integritas Kepemimpinan Strategik

Nilai Pancasila	Dimensi Integritas Kepemimpinan	Implementasi Strategik
Ketuhanan	Moralitas & kejujuran	Transparansi kebijakan, anti-korupsi
Kemanusiaan	Empati & kondisi sosial	Perlindungan hak asasi, kebijakan pro-rakyat
Persatuan	Loyalitas & kohesivitas	Komitmen nasional, manajemen konflik
Mayaowrah	Akuntabilitas & partisipasi	Proses pengambilan keputusan kolektif
Keadilan	Konsistensi & keadilan hukum	Distribusi sumber daya yang adil

Sumber: Data diolah Peneliti (2025)

Sumber: Data diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan tabel tersebut, terlihat bahwa Pancasila tidak hanya berperan sebagai pedoman normatif, tetapi juga sebagai mekanisme filosofis yang konkret dalam membangun kepemimpinan strategik berbasis integritas. Temuan ini konsisten dengan kajian inovasi manajemen pertahanan yang dilakukan oleh (Duarte et al., 2024), yang menekankan pentingnya fondasi nilai etis dalam pengelolaan sumber daya dan pengembangan inovasi pertahanan. Dengan demikian, Pancasila dapat diposisikan sebagai landasan konseptual yang menyatukan dimensi moral, strategis, dan operasional kepemimpinan, terutama dalam rangka mewujudkan visi Indonesia Emas 2045.

Model kepemimpinan strategik yang ideal untuk menjawab tantangan global dan nasional dalam pembangunan SDM pertahanan adaptif menuju Indonesia Emas 2045

Hasil telaah literatur menunjukkan bahwa model kepemimpinan strategik yang ideal bagi pembangunan SDM pertahanan adaptif menuju Indonesia Emas 2045 harus berlandaskan nilai-nilai Pancasila sebagai fondasi normatif. Penelitian Ilham Khair et al., 2024) menegaskan bahwa kepemimpinan berjiwa Pancasila menuntut integrasi nilai Ketuhanan, Kemanusiaan, Persatuan,



Kerakyatan, dan Keadilan ke dalam praktik kebijakan, sehingga mampu merespons tekanan global sekaligus menjaga kohesi sosial nasional. Model kepemimpinan ini sejalan dengan kebutuhan Indonesia dalam menghadapi kompleksitas geopolitik dan dinamika regional melalui pendekatan yang demokratis, transformasional, serta berorientasi pada kesejahteraan kolektif. Dengan demikian, kepemimpinan strategik berbasis Pancasila tidak hanya berfungsi sebagai instrumen administratif, melainkan juga sebagai investasi moral dan budaya yang krusial untuk menjamin keberlanjutan visi Indonesia Emas 2045.

Lebih lanjut, kajian Setiawan, 2024) menegaskan bahwa pengembangan SDM pertahanan di institusi pendidikan militer memerlukan kerangka kompetensi yang terintegrasi dengan standar militer, adopsi teknologi pelatihan mutakhir, serta penguatan kepemimpinan partisipatif. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan strategik harus mampu menjembatani tradisi militer yang menekankan disiplin dengan inovasi pendidikan yang adaptif terhadap disrupsi teknologi. Penerapan teknologi simulasi, pembelajaran berbasis kecerdasan buatan, dan pelatihan berbasis misi nyata terbukti meningkatkan kesiapan sekaligus fleksibilitas SDM pertahanan dalam menghadapi tantangan kompleks (Putra et al., 2024). Dengan demikian, model kepemimpinan yang ideal tidak hanya menekankan dimensi ideologis berbasis Pancasila, tetapi juga mengedepankan transformasi manajerial melalui modernisasi teknologi dan pembaruan sistem pelatihan.

Di sisi lain, dimensi geopolitik dan peran generasi muda merupakan faktor strategis yang tidak dapat diabaikan. Penelitian (Yandari, 2025) menegaskan

bahwa Generasi Z, sebagai digital-native, memiliki potensi signifikan untuk memperkuat stabilitas politik dan demokrasi dalam mewujudkan visi Indonesia Emas 2045. Karakter kritis, inklusif, dan adaptif yang melekat pada generasi ini dapat dimanfaatkan untuk membangun kepemimpinan partisipatif di sektor pertahanan. Partisipasi aktif mereka dalam proses pengambilan keputusan serta pemanfaatan teknologi digital memperkuat basis sosial-politik bagi kepemimpinan strategik. Oleh karena itu, kepemimpinan adaptif di masa depan dituntut untuk merangkul generasi muda sebagai motor perubahan sekaligus mengarahkan energi mereka pada agenda pertahanan nasional dan stabilitas geopolitik.

Selain aspek ideologis, manajerial, dan generasional, tantangan lingkungan global juga memberikan implikasi signifikan terhadap model kepemimpinan strategik. (Pelengkahu & Pratama, 2024) menegaskan bahwa krisis iklim merupakan ancaman serius bagi keamanan manusia sekaligus keberlanjutan pembangunan nasional. Oleh karena itu, kepemimpinan pertahanan adaptif dituntut untuk responsif terhadap isu perubahan iklim dan keamanan ekologis. Pemimpin strategis perlu mengintegrasikan kebijakan mitigasi serta adaptasi iklim ke dalam pengembangan SDM pertahanan, sehingga personel tidak hanya siap menghadapi ancaman militer, tetapi juga bencana ekologis yang berpotensi mengganggu stabilitas nasional. Dengan demikian, model kepemimpinan strategik yang ideal adalah kepemimpinan integratif—yang mampu menggabungkan nilai Pancasila, modernisasi manajerial, keterlibatan generasi muda, serta respons adaptif terhadap tantangan lingkungan global.



**Gambar 4. Kerangka Model
Kepemimpinan Strategik Ideal untuk
SDM Pertahanan Adaptif Menuju
Indonesia Emas 2045**



Sumber: Data diolah Peneliti (2025)

Gambar 4 menggambarkan kerangka kepemimpinan strategik ideal yang dirumuskan melalui sintesis berbagai literatur. Model ini bertumpu pada empat pilar utama. Pertama, pilar Pancasila berfungsi sebagai fondasi ideologis yang memastikan kepemimpinan nasional tetap berakar pada nilai Ketuhanan, Kemanusiaan, Persatuan, Kerakyatan, dan Keadilan. Pilar ini menegaskan bahwa pembangunan SDM pertahanan harus selaras dengan identitas dan jati diri bangsa. Kedua, pilar transformasi manajerial menekankan pentingnya adopsi kerangka kompetensi militer yang selaras dengan standar global, penguasaan teknologi pelatihan mutakhir, serta praktik kepemimpinan transformasional yang mampu menginspirasi dan memberdayakan. Ketiga, pilar generasi muda menunjukkan bahwa Generasi Z sebagai digital-native merupakan agen strategis dalam memperkuat demokrasi, inovasi, dan partisipasi aktif dalam pembangunan pertahanan adaptif. Keterlibatan mereka memperkuat legitimasi sosial-politik kepemimpinan dan membuka

ruang bagi budaya kepemimpinan yang inklusif. Keempat, pilar respons lingkungan global menekankan bahwa kepemimpinan pertahanan masa depan harus mampu mengantisipasi ancaman non-tradisional seperti perubahan iklim, krisis ekologis, dan bencana alam yang berdampak langsung pada stabilitas nasional. Keempat pilar tersebut saling berinteraksi secara sinergis, menghasilkan model kepemimpinan yang integratif, adaptif, dan visioner, yang tidak hanya mampu menghadapi tantangan global, tetapi juga memastikan terwujudnya visi Indonesia Emas 2045.

SIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan strategik dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) pertahanan adaptif menuju Indonesia Emas 2045 harus berpijak pada tiga pilar utama: nilai Pancasila sebagai fondasi normatif dan ideologis, integritas sebagai landasan moral, serta resiliensi adaptif dalam merespons dinamika global yang bersifat VUCA. Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan strategik tidak hanya berfungsi pada level manajerial, tetapi juga menjadi instrumen transformasional yang mampu mengintegrasikan nilai kebangsaan, keteladanan etis, dan inovasi adaptif dalam menghadapi ancaman multidimensional.

Kontribusi penelitian ini terletak pada pengembangan model konseptual kepemimpinan strategik berbasis integritas dan nilai-nilai Pancasila yang mengisi kesenjangan dalam literatur manajemen pertahanan. Temuan ini memperkaya khazanah akademik dengan menegaskan bahwa dimensi moral dan ideologis merupakan elemen yang tak terpisahkan dari efektivitas kepemimpinan. Selain itu,



penelitian ini memberikan implikasi praktis melalui penyediaan kerangka rujukan bagi perumusan kebijakan pengelolaan SDM pertahanan yang berkelanjutan, profesional, serta berorientasi pada semangat nasionalisme.

Secara praktis, model yang dirumuskan dapat dijadikan panduan bagi TNI dan institusi pertahanan dalam merumuskan kebijakan rekrutmen, pendidikan, pelatihan, dan pembinaan SDM yang mengintegrasikan kompetensi teknis, integritas moral, serta loyalitas kebangsaan secara seimbang. Dengan demikian, kepemimpinan strategik berbasis integritas dan nilai-nilai Pancasila diyakini mampu memperkokoh ketahanan organisasi sekaligus menjamin stabilitas nasional secara berkelanjutan.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji validitas model konseptual ini melalui pendekatan empiris, baik melalui studi kasus pada institusi pertahanan maupun survei terhadap kepemimpinan militer di berbagai level. Selain itu, eksplorasi lebih lanjut mengenai peran generasi muda serta dampak dinamika global seperti krisis iklim dan transformasi digital—dapat memperkaya pemahaman sehingga model kepemimpinan strategik ini tetap adaptif dan relevan dengan kebutuhan pertahanan masa depan.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi teoretis bagi penguatan literatur akademik, tetapi juga menawarkan implikasi praktis bagi perumusan kebijakan pertahanan Indonesia dalam mendukung terwujudnya visi Indonesia Emas 2045.

DAFTAR PUSTAKA

- Almubaroq, H. Z., & Duarte, E. P. (2025). *PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MANAJEMEN PERTAHANAN*. www.pinterest.com
- Boediman, E. P. (2020). Integrasi Komunikasi Kepemimpinan Dengan Strategi Berbasis Sumber Daya Di PT. Astra Honda Motor. *Communicare: Journal of Communication Studies*, 7(2), 135. <https://doi.org/10.37535/101007220203>
- Cîrdei, I. A., & Alixandrescu, R. M. (2025). Military Leaders in the Face of Hybrid Threats: Building Resilience Through Adaptive Leadership. *International Conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION*, 31(1), 61–70. <https://doi.org/10.2478/kbo-2025-0007>
- Davies, B. J., & Davies, B. (2006). Developing a Model for Strategic Leadership in Schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(1), 121–139. <https://doi.org/10.1177/1741143206059542>
- Duarte, E. P., Purwantoro, S. A., Tarigan, H., & Saragih, H. J. R. (2024). *POTENSI DAN TANTANGAN INOVASI DALAM MANAJEMEN PERTAHANAN NASIONAL MEMBANGUN KEUNGGULAN KOMPETITIF DI ERA MODERN*.
- Dzikri, I. (2016). Negara dan Kapasitas Adopsi Inovasi: Studi Kasus Transformasi Pertahanan Indonesia Periode 1998-2014. *Global: Jurnal Politik Internasional*, 18(2), 131. <https://doi.org/10.7454/global.v18i2.305>
- Eko Daryanto. (2024). REAKTUALISASI KETAHANAN NASIONAL: SEBUAH KAJIAN SEJARAH DAN KONSEPTUAL. *Jurnal Lemhannas RI*, 12(1). <https://doi.org/10.55960/jlri.v12i1.558>
- Farwati, S., Mahnun, N., Sunan, U., & Yogyakarta, K. (2023). *Integrating Pancasila in Character Education: A Qualitative Analysis of Ethical Values for Nation-Building*. 3(2). <https://doi.org/10.14421/hjie.32-06>
- Gede Sumertha, I. (2025). Exploring the Potential of Adaptive Leadership to Enhance Military Capabilities in Facing Hybrid Threat. *Formosa Journal of Social Sciences (FJSS)*,



- 4(2), 301–318.
<https://doi.org/10.55927/fjss.v4i2.353>
- Gunawan, A. (2025). *Digital Leadership for Industry 5.0 : Integrasi Manusia, Teknologi dan Industri*.
- Hekmatullah, S., Aulia, A., Oktavian, A. R., & Setyaningrum, R. P. (2021). *Membangun Kepemimpinan Berbasis Nilai-Nilai Pancasila (Building Leadership Based on Pancasila Values)* (Vol. 1, Issue 1). <https://journal.lppmpelitabangsa.id/index.php/emas169>
- Holota, O., & Tytkovskyi, O. (2022). Leadership in Developing a Strategy for Military Human Resource Management as Part of Capabilities-Based Defense Planning. *Connections*, 21(1), 45–59.
<https://doi.org/10.11610/Connections.21.1.03>
- Ilham Khair, O., Prima Firmansyah, J., Salman, A., & Susilo Raharjo, J. (2024). Kepemimpinan Nasional yang Berjiwa Pancasila: Investasi Masa Depan Bangsa. *Jurnal Citizenship Virtues*, 2024(1), 695–703.
- Istianah, & Castrawijaya, C. (2025). Filosofi Dan Konsep Kepemimpinan. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan*, 2.
- Lailan, S. M., Simon, D., & Silitonga, P. (2025). *Strategi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Pertahanan untuk Adaptasi di Era Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*. 2(1).
- Pasaribu, S. (2024). IMPLEMENTASI NILAI-NILAI PANCASILA DALAM KEPEMIMPINAN. *Jurnal Pembinaan Pancasila*, 4(2), 110–122.
<https://doi.org/10.63758/jpp.v4i2.58>
- Pelengkahu, M. R., & Pratama, R. (2024). Climate Change Law Architecture Towards Golden Indonesia 2045: Lessons Learned from Kenya, Finland, and South Africa. *The Indonesian Journal of Planning and Development*, 9(2), 85–96.
<https://doi.org/10.14710/ijpd.9.2.85-96>
- Putra, A. D., Sudirman, A., & Haryanto, H. I. (2024). Implementasi Pendidikan Militer Berbasis Teknologi di Indonesia dan Singapura dalam Menghadapi Era Society 5.0. *Jurnal Penelitian Inovatif*, 4(4), 2261–2272. <https://doi.org/10.54082/jupin.855>
- Ramadhan, I., Arifudin, M., Nurjanah, F., & Rifqi Prihantono, M. (2025). Pancasila-based political ethics as a foundation for fair policies amid plurality. *Science and Education*, 4, 673–679.
- Robiht, J., Wicaksono, T., Raditia Putra, W., Prio, A., & Santoso, A. (2025). *MODEL KEPEMIMPINAN BERBASIS PANCASILA DALAM MEWUJUDKAN BUDAYA ORGANISASI YANG HUMANIS*.
- Sancoko, H., Patimah, S., Isnaeni, A., & Raden Intan Lampung, U. (2023). Model Manajemen Strategi Pembinaan Mental Spiritual Militer Dengan Pendekatan AP2EP. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 12(2).
<https://doi.org/10.30868/ei.v12i02.4221>
- Septa Dila, S., & Ramadhanti Febriani, S. (2023). *STUDENTS AS NATION PIONEERS TOWARDS GOLDEN INDONESIA 2045*.
- Setiawan, B. (2024). Enhancing Human Resources Competency in a Defense University: Strategies and Best Practices. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 16(3), 3101–3117.
<https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i3.5796>
- Setiyowati, W., & SeptianiHasna. (2025). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pertahanan Bidang Kesehatan di Era VUCA. *Jurnal Pendidikan Dan Pengembangan Sumber Daya Pertahanan*.
- Yandari, E. A. (2025). Paradigma Geopolitik Indonesia ditangan Generasi Z: Menuju Demokrasi Emas. In *Maliki Interdisciplinary Journal (MIJ) eISSN* (Vol. 3). <http://urj.uin-malang.ac.id/index.php/mij/index>