



INTEGRITAS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL SEBAGAI BEKAL SDM MENGHADAPI DOKTRIN PERTAHANAN INDONESIA DI ERA GEOPOLITIK BARU

THE INTEGRITY OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AS HUMAN RESOURCE CAPITAL IN FACING INDONESIAN DEFENCE DOCTRINE IN THE NEW GEOPOLITICAL ERA

**Bambang Suyono¹, Andri Andriyanto Wibowo², Tarsisius Susilo³, Muhammad Asep Apandi⁴,
Sahatro Silaban⁵**

Sekolah Staf dan Komando Tentara Nasional Indonesia, Indonesia

Email: bamsuyono98@gmail.com¹, andiwbowo146@gmail.com², muchsus70@gmail.com³,
asepapandi95@gmail.com⁴, sanovashana@gmail.com⁵

ABSTRAK

Perubahan geopolitik global menuntut pertahanan Indonesia yang tidak hanya bertumpu pada teknologi, tetapi juga pada sumber daya manusia pertahanan yang berintegritas. Penelitian ini bertujuan menelaah peran integritas dalam kepemimpinan transformasional sebagai bekal strategis bagi pengembangan sumber daya manusia pertahanan dalam menghadapi doktrin pertahanan di era geopolitik baru. Metode yang digunakan adalah studi literatur dengan analisis tematik atas artikel akademik, buku, dan dokumen kebijakan. Hasil menunjukkan bahwa integritas merupakan fondasi normatif yang memperkuat konsistensi nilai, legitimasi kepemimpinan, serta kesiapan menghadapi ancaman multidimensi. Dimensi kejujuran, konsistensi, keberanian moral, akuntabilitas, dan empati terbukti meningkatkan profesionalisme, kohesi organisasi, dan adaptabilitas. Diskusi menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berintegritas tidak hanya memperkuat doktrin pertahanan, tetapi juga meningkatkan kredibilitas Indonesia di tingkat global. Penelitian ini menyimpulkan bahwa integritas kepemimpinan transformasional merupakan modal strategis menuju Indonesia Emas 2045, sekaligus membuka ruang bagi penelitian empiris di masa depan.

Kata Kunci: kepemimpinan transformasional, integritas, doktrin pertahanan, sumber daya manusia pertahanan.

ABSTRACT

Global geopolitical shifts demand that Indonesia's defense relies not only on technology but also on defense human resources with integrity. This study examines the role of integrity in transformational leadership as a strategic foundation for developing defense human resources in facing the defense doctrine within the new geopolitical era. A literature review with thematic analysis of scholarly articles, books, and policy documents was conducted. The findings show that integrity serves as a normative foundation that strengthens value consistency, leadership legitimacy, and preparedness against multidimensional threats. Honesty, consistency, moral courage, accountability, and empathy enhance professionalism, organizational cohesion, and adaptability. The discussion emphasizes that integrity-based transformational leadership not only reinforces defense doctrine but also elevates Indonesia's global credibility. The study concludes that integrity-driven transformational leadership is a strategic asset for achieving the vision of Golden Indonesia 2045, while suggesting further empirical research for practical validation.

Keywords: transformational leadership, integrity, defense doctrine, defense human resources.

PENDAHULUAN

Perubahan konstelasi geopolitik global dalam dekade terakhir telah memunculkan tantangan multidimensional bagi Indonesia.

Persaingan antarnegara, perang teknologi, ancaman siber, hingga potensi konflik maritim menuntut kesiapan pertahanan yang tidak hanya bergantung pada keunggulan



alutsista, tetapi juga pada kualitas sumber daya manusia (SDM) yang berintegritas, adaptif, dan berdaya saing (Rachman, 2023). Dalam konteks tersebut, kepemimpinan transformasional berbasis integritas moral menjadi elemen strategis dalam memperkuat ketahanan bangsa. Pemimpin yang menampilkan keteladanan diyakini mampu menggerakkan organisasi pertahanan untuk lebih responsif, inovatif, serta mampu menghadapi kompleksitas geopolitik baru yang penuh ketidakpastian (Dehocman, 2025).

Kepemimpinan transformasional tidak hanya berfungsi untuk menginspirasi dan memotivasi, tetapi juga membentuk karakter sumber daya manusia (SDM) pertahanan agar mampu menghadapi spektrum ancaman yang kian kompleks. Ancaman kontemporer tidak lagi terbatas pada agresi militer konvensional, melainkan merambah ke ranah non-militer seperti disinformasi, terorisme siber, hingga eksploitasi ekonomi oleh aktor transnasional (Yulivan, 2024). Dalam konteks tersebut, Doktrin Pertahanan Indonesia yang berlandaskan sistem pertahanan semesta (*Sishanneg*) menekankan peran strategis seluruh warga negara dalam upaya bela negara. Oleh karena itu, kepemimpinan berintegritas tinggi menjadi krusial untuk menanamkan nilai nasionalisme, etika, dan profesionalisme pada SDM pertahanan, sekaligus memastikan terwujudnya kesiapan kolektif dalam menjaga kedaulatan dan keamanan nasional (Almubaroq & Duarte, 2025).

Lebih jauh, bonus demografi yang dimiliki Indonesia hingga tahun 2035 menghadirkan peluang strategis sekaligus tantangan yang signifikan. Dominasi generasi produktif dalam struktur populasi dapat menjadi modal manusia unggul yang berdaya saing global, apabila diarahkan melalui

strategi pembangunan yang tepat (Sukmayadi & Rofii, 2025). Namun, realitas menunjukkan bahwa daya saing talenta Indonesia dalam berbagai indeks global masih berada pada level menengah, sehingga diperlukan pola kepemimpinan yang mampu membentuk budaya kerja berlandaskan integritas, inovasi, dan resiliensi. Dalam konteks inilah, urgensi kepemimpinan transformasional berbasis integritas menjadi sangat relevan, khususnya dalam memperkuat peran SDM pertahanan (Yazdanshenas & Mirzaei, 2023) agar selaras dengan kebutuhan doktrin pertahanan nasional yang adaptif terhadap dinamika geopolitik baru.

Meskipun kajian mengenai kepemimpinan transformasional telah banyak dilakukan, penelitian yang secara spesifik menyoroti keterkaitannya dengan integritas dan doktrin pertahanan Indonesia masih relatif terbatas. Sebagian besar studi cenderung berfokus pada aspek teknokratis, seperti kesiapan teknologi, struktur organisasi, dan inovasi alutsista ((Dehocman, 2025; Sancoko et al., 2023), sementara dimensi etika serta integritas kepemimpinan kerap terabaikan. Padahal, dalam konteks sistem pertahanan semesta, integritas pemimpin merupakan fondasi utama yang menentukan tingkat kepercayaan publik sekaligus legitimasi organisasi pertahanan (Langseth et al., 1997). Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan menempatkan integritas kepemimpinan transformasional sebagai instrumen strategis dalam membekali SDM pertahanan menghadapi tantangan di era geopolitik baru.

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis peran integritas dalam kepemimpinan transformasional sebagai bekal strategis bagi pengembangan sumber daya manusia (SDM) pertahanan Indonesia



dalam menghadapi implementasi doktrin pertahanan negara di tengah dinamika geopolitik global. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menelaah keterkaitan antara nilai integritas dan praktik kepemimpinan transformasional dalam konteks organisasi pertahanan; (2) mengkaji relevansi nilai-nilai tersebut terhadap implementasi doktrin pertahanan Indonesia yang berlandaskan sistem pertahanan semesta (Sishanneg); dan (3) merumuskan model konseptual kepemimpinan yang berorientasi pada penguatan ketahanan nasional dalam rangka mewujudkan visi Indonesia Emas 2045.

Kebaruan (originality) penelitian ini terletak pada upaya mengintegrasikan dimensi integritas kepemimpinan dengan pendekatan transformasional dalam kerangka doktrin pertahanan nasional. Sebagian besar literatur sebelumnya membahas kepemimpinan transformasional terutama dari aspek manajerial, inovasi, maupun teknologi (Nasywa Salsabila et al., 2024; Sofiyanto et al., 2024), namun belum mengaitkannya secara mendalam dengan pembinaan SDM pertahanan berbasis nilai integritas sebagai modal sosial bangsa. Penelitian ini menawarkan perspektif baru bahwa integritas tidak hanya dipandang sebagai atribut moral individu, melainkan sebagai instrumen strategis untuk memperkuat legitimasi sekaligus meningkatkan efektivitas implementasi doktrin pertahanan negara.

Selain itu, artikel ini menegaskan bahwa integritas dalam kepemimpinan transformasional dapat berperan sebagai katalisator dalam menumbuhkan budaya bela negara di seluruh lapisan masyarakat. Pendidikan dan program bela negara, yang selama ini menjadi pilar pembinaan karakter kebangsaan, hanya akan efektif apabila

dikawal oleh pemimpin yang berintegritas serta mampu memberikan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi pada pengembangan kajian akademik, tetapi juga menawarkan implikasi praktis bagi para pengambil kebijakan di bidang pertahanan dalam merumuskan strategi pembangunan SDM sebagai komponen utama ketahanan nasional.

Lebih jauh, penelitian ini diharapkan dapat menghadirkan landasan konseptual sekaligus rekomendasi strategis mengenai pentingnya integritas kepemimpinan transformasional sebagai bekal fundamental bagi SDM pertahanan dalam menghadapi doktrin pertahanan Indonesia di era geopolitik baru. Artikel ini berkontribusi pada pengayaan literatur kepemimpinan pertahanan yang masih terbatas, sekaligus menjawab kebutuhan praktis dalam mendukung terwujudnya visi Indonesia Emas 2045 yang berdaulat, maju, dan berdaya saing global.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk merumuskan model kepemimpinan strategis 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 strategis, 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

Teori kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh (Burns & Ward, 1978) untuk membedakan kepemimpinan yang berorientasi pada pertukaran (transactional leadership) dengan kepemimpinan yang mampu mendorong perubahan fundamental melalui hubungan motivasional yang kuat antara pemimpin dan pengikut. Menurut Burns, kepemimpinan transformasional berakar pada nilai moral dan spiritual yang menjadi landasan bagi terbentuknya perubahan kolektif menuju tujuan bersama. Konsep ini kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh (Bass & Avolio, 1993), yang menekankan empat dimensi utama, yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration.

Kepemimpinan transformasional dipahami sebagai suatu proses dinamis dan kompleks, di mana pemimpin memengaruhi nilai, keyakinan, dan tujuan para pengikutnya sehingga mereka terdorong untuk melampaui kepentingan pribadi dan berkontribusi pada kepentingan kolektif organisasi (Khorshid, 2019; Nasywa Salsabila et al., 2024; Sukmayadi & Rofii, 2025). Pemimpin transformasional tidak hanya berperan dalam memberikan arahan strategis, tetapi juga bertindak sebagai teladan, motivator, serta fasilitator bagi pengembangan kapasitas individu maupun organisasi. Dalam konteks organisasi modern yang beroperasi di tengah ketidakpastian global, kepemimpinan transformasional dinilai lebih efektif dibandingkan dengan kepemimpinan pragmatis atau transaksional, karena mampu menumbuhkan inovasi, loyalitas, dan

komitmen jangka panjang (Bass, 1999; Boediman, 2020; Davies & Davies, 2006).

Karakteristik utama pemimpin transformasional berakar pada nilai-nilai fundamental seperti keadilan, kejujuran, kehormatan, dan integritas, yang oleh Burns disebut sebagai *ultimate values*. Nilai-nilai ini bersifat nonnegotiable dan tidak dapat dipertukarkan, melainkan berfungsi sebagai standar etis yang menuntun perilaku kepemimpinan (Akrivou et al., 2016). Dengan menginternalisasi nilai-nilai tersebut, pemimpin transformasional mampu menciptakan harmoni, memperkuat kesatuan visi, serta menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional tidak hanya dipahami sebagai fenomena manajerial, tetapi juga sebagai proses normatif yang menempatkan aspek etika dan integritas sebagai fondasi utama.

Dalam era geopolitik baru yang ditandai oleh ketidakpastian dan kompleksitas, kepemimpinan transformasional menjadi semakin relevan. Perubahan cepat serta keragaman instrumen global menuntut hadirnya pemimpin yang mampu mengantisipasi dinamika lingkungan, merumuskan strategi adaptif, dan menginspirasi pengikut untuk berkontribusi pada pencapaian misi nasional. Dengan demikian, teori kepemimpinan transformasional dapat dijadikan *grand theory* untuk menjelaskan urgensi integritas kepemimpinan dalam membekali sumber daya manusia agar mampu menghadapi doktrin pertahanan Indonesia di tengah tantangan geopolitik yang terus berkembang.

Institutional Theory

Institutional Theory memberikan kerangka konseptual yang penting untuk memahami bagaimana norma, aturan, dan



struktur kelembagaan membentuk perilaku aktor politik maupun organisasi. Teori ini berangkat dari pandangan bahwa institusi bukan sekadar wadah, melainkan faktor tingkat tinggi (*higher-order factors*) yang secara langsung memengaruhi proses dan hasil politik, tanpa selalu bergantung pada mobilisasi kolektif individu (Clemens & Cook, 1999; Ramsey, 2004). Dengan demikian, teori ini menekankan bahwa keberlanjutan dan legitimasi suatu kebijakan atau kepemimpinan sangat ditentukan oleh sejauh mana institusi terinternalisasi dalam tatanan organisasi maupun masyarakat (Hall & Taylor, 1996)

Secara umum, *Institutional Theory* berkembang dalam tiga aliran utama: sosiologis, historis, dan politik. *Sociological institutionalism* menekankan bagaimana norma budaya, skrip kognitif, dan kerangka moral membentuk legitimasi organisasi serta mendorong terjadinya isomorfisme kelembagaan lintas negara (Powell & DiMaggio, 1991; Meyer et al., 1997). Dalam konteks kepemimpinan pertahanan, perspektif ini menegaskan pentingnya kesesuaian tindakan pemimpin dengan nilai dan norma kelembagaan yang berlaku, termasuk Pancasila sebagai fondasi ideologis. Sementara itu, *historical institutionalism* menyoroti peran *path dependence* dan *critical juncture* dalam menjelaskan mengapa institusi dan kebijakan tertentu bertahan atau mengalami perubahan (Pierson, 2000; Skocpol, 1992). Pendekatan ini relevan untuk memahami bagaimana dinamika sejarah pertahanan Indonesia membentuk pola kepemimpinan yang berkesinambungan dalam merespons tantangan geopolitik baru. Adapun *political institutionalism* lebih menekankan peran struktur politik dan kapasitas negara dalam membentuk identitas,

preferensi, serta strategi aktor politik (Evans, Rueschemeyer, & Skocpol, 1985; Amenta, 2005). Dalam kerangka pertahanan, aliran ini menyoroti bagaimana doktrin dan struktur politik nasional menjadi arena yang sekaligus membatasi dan memfasilitasi kepemimpinan transformasional dalam mengelola sumber daya manusia strategis.

Keterkaitan *Institutional Theory* dengan kepemimpinan transformasional terletak pada pemahaman bahwa pemimpin tidak hanya bertumpu pada visi pribadi, tetapi juga harus beroperasi dalam kerangka legitimasi kelembagaan. Kepemimpinan transformasional yang berintegritas dituntut untuk mampu menginternalisasi nilai-nilai kelembagaan, menyelaraskan agenda perubahan dengan struktur formal maupun informal, serta membangun legitimasi baru ketika menghadapi dinamika geopolitik yang terus berkembang (Meyer & Rowan, 1977; Jepperson, 1991). Dengan demikian, *Institutional Theory* memperluas analisis bahwa keberhasilan kepemimpinan pertahanan adaptif tidak semata bergantung pada karisma atau visi seorang pemimpin, melainkan juga pada kapasitasnya mengintegrasikan nilai-nilai transformasional dengan norma kelembagaan yang mapan serta tuntutan lingkungan global.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan literature review untuk merumuskan model Integritas Kepemimpinan Transformasional sebagai bekal SDM menghadapi Doktrin Pertahanan Indonesia di Era Geopolitik Baru. 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.

Data dalam penelitian ini sepenuhnya bersumber dari data sekunder yang diperoleh melalui penelusuran literatur. Sumber data tersebut dikategorikan ke dalam tiga kelompok utama. Pertama, artikel jurnal bereputasi, yaitu publikasi yang terbit pada jurnal nasional terakreditasi Sinta 1–2 serta jurnal internasional bereputasi (Scopus Q1–Q3). Artikel-artikel ini dipilih karena memenuhi standar metodologi dan kualitas akademik yang tinggi, sehingga dapat dijadikan rujukan utama dalam penelitian (Faizah et al., 2021a). Kedua, buku akademik, yang meliputi karya ilmiah terkait teori kepemimpinan, teori kelembagaan, manajemen strategis, geopolitik, dan kebijakan pertahanan nasional. Buku-buku tersebut berfungsi sebagai landasan konseptual yang memperkuat dan memperkaya kerangka teori penelitian. Ketiga, dokumen kebijakan dan laporan resmi, mencakup undang-undang, peraturan pemerintah, doktrin pertahanan, serta laporan strategis yang diterbitkan oleh Kementerian Pertahanan maupun lembaga internasional, seperti NATO dan ASEAN Defence Ministers' Meeting. Sumber ini memberikan landasan normatif sekaligus kontekstual dalam memahami arah serta dinamika kebijakan pertahanan.

Proses pengumpulan data dilaksanakan melalui tiga tahapan sistematis. Pertama, penelusuran basis data akademik seperti Scopus, Web of Science, ScienceDirect,

ProQuest, Google Scholar, dan Garuda untuk literatur nasional (Faizah et al., 2021b). Kedua, penelusuran pustaka cetak di perpustakaan perguruan tinggi guna melengkapi sumber yang tidak tersedia dalam format digital. Ketiga, akses dokumen kebijakan publik melalui situs resmi pemerintah dan lembaga internasional untuk memperoleh data yang autentik dan valid. Penelusuran literatur dilakukan dengan menggunakan kata kunci yang relevan, antara lain *transformational leadership*, *integrity*, *defense doctrine*, *strategic human resource*, *institutional theory*, *geopolitical shift*, *adaptive defense*, dan *Indonesia*.

Untuk menjaga relevansi dan kualitas data, penelitian ini menetapkan kriteria inklusi dan eksklusi literatur secara tegas. Kriteria inklusi mencakup literatur yang dipublikasikan dalam rentang tahun 2000 hingga 2024, sehingga tetap merepresentasikan perkembangan mutakhir dalam kajian kepemimpinan transformasional maupun doktrin pertahanan. Literatur yang dipilih harus tersedia dalam bahasa Indonesia atau bahasa Inggris agar dapat dianalisis secara komprehensif, serta diterbitkan dalam bentuk jurnal *peer-reviewed*, buku akademik, atau dokumen resmi yang memiliki landasan ilmiah. Selain itu, sumber literatur wajib dapat diakses secara penuh (*full-text*) untuk memungkinkan telaah yang mendalam.

Sebaliknya, kriteria eksklusi diterapkan pada literatur yang tidak memenuhi standar tersebut. Artikel yang terbit sebelum tahun 2000, ditulis dalam bahasa selain Indonesia atau Inggris, atau bersifat opini, blog, maupun sumber populer tanpa dasar akademik yang jelas, tidak dimasukkan dalam analisis. Demikian pula, literatur yang hanya tersedia dalam bentuk ringkasan atau abstrak, serta tidak menyajikan metodologi maupun rujukan yang memadai, juga dikecualikan. Dengan

demikian, penerapan kriteria ini memastikan bahwa literatur yang digunakan memiliki validitas akademik, kelengkapan metodologis, serta relevansi kontekstual yang tinggi terhadap fokus penelitian.

Tabel 1. Kriteria Inklusi dan Eksklusi Literatur

Kriteria	Inklusi	Eksklusi
Rentang waktu	2000–2024	< 2000 kecuali literatur klasik penting)
Jenis Sumber	Jurnal peer-reviewed, buku akademik, prosiding, dokumen kebijakan	Artikel populer, opini, berita
Aksesibilitas	Tersedia penuh (<i>full-text</i>)	Terbatas/abstrak saja (
Relevansi	Terkait langsung dengan tujuan penelitian	Tidak memiliki hubungan signifikan

Sumber: Data diolah Peneliti (2025)

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis tematik (*thematic analysis*). Teknik ini dipilih karena mampu mengidentifikasi, menganalisis, serta menginterpretasikan pola atau tema utama yang muncul dari literatur yang dikaji. Proses analisis dilakukan melalui beberapa tahapan. Pertama, reduksi data, yaitu pengelompokan literatur berdasarkan isu-isu utama seperti kepemimpinan transformasional, integritas, doktrin pertahanan, dan dinamika geopolitik. Kedua, koding awal, yakni pemberian kode pada informasi penting yang muncul secara berulang, misalnya konsep legitimasi

kelembagaan, visi strategis, atau adaptasi geopolitik.

Tahap selanjutnya adalah pengelompokan tema, di mana kode-kode yang memiliki kesamaan makna dihimpun ke dalam tema yang lebih luas, seperti integritas kepemimpinan, manajemen sumber daya manusia pertahanan, atau respons terhadap perubahan geopolitik. Setelah itu, dilakukan sintesis naratif untuk merangkai hubungan antar-tema dalam sebuah kerangka konseptual yang komprehensif. Sintesis ini berfungsi untuk menjelaskan keterkaitan antar-isu sekaligus menegaskan bagaimana integritas kepemimpinan transformasional menjadi modal strategis bagi pengelolaan SDM dalam menghadapi doktrin pertahanan Indonesia pada era geopolitik baru.

Gambar 1. Alur Sistematis Pengumpulan Literatur



Sumber: Data diolah Peneliti (2025)

Dalam penelitian kualitatif berbasis studi literatur, validitas dijaga melalui penerapan triangulasi sumber, yakni dengan membandingkan temuan dari berbagai jenis literatur, seperti artikel jurnal, buku akademik, dan dokumen resmi. Pendekatan ini memastikan bahwa data yang digunakan



konsisten serta tidak bias pada satu perspektif tertentu.

Sementara itu, reliabilitas dijaga melalui prosedur dokumentasi yang transparan, yaitu dengan mencatat seluruh sumber yang digunakan beserta alasan pemilihannya. Selain itu, proses analisis dilakukan secara sistematis mengikuti tahapan yang jelas, sehingga memungkinkan penelitian ini untuk direplikasi oleh peneliti lain dengan hasil yang relatif konsisten. Untuk memperkuat kredibilitas, peneliti juga melakukan peer debriefing, yaitu konsultasi dengan pakar di bidang kepemimpinan dan studi pertahanan guna menguji konsistensi serta ketepatan interpretasi terhadap literatur yang dianalisis.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan metodologis. Pertama, karena berbasis studi literatur, penelitian tidak menyajikan data empiris langsung dari praktik kepemimpinan pertahanan. Kedua, sebagian besar literatur yang digunakan berasal dari publikasi internasional yang mungkin memiliki konteks sosial, politik, dan kelembagaan yang berbeda dengan Indonesia, sehingga diperlukan kehati-hatian dalam menarik generalisasi. Ketiga, keterbatasan akses terhadap dokumen strategis yang bersifat rahasia membuat analisis hanya dapat dilakukan berdasarkan dokumen publik yang tersedia.

Meskipun demikian, penelitian ini tetap memberikan kontribusi yang signifikan melalui penyusunan kerangka konseptual yang dapat memperkaya pemahaman akademik mengenai kepemimpinan transformasional dalam konteks pertahanan. Selain itu, kerangka ini dapat dijadikan landasan bagi penelitian lanjutan dengan pendekatan empiris, baik kualitatif (misalnya wawancara mendalam atau studi kasus) maupun kuantitatif (misalnya survei atau

eksperimen), sehingga temuan konseptual ini dapat diuji dan dikembangkan lebih lanjut dalam konteks praktis.

Sebagai penelitian berbasis literatur, isu etika terutama terkait dengan integritas akademik dan penghormatan terhadap hak cipta. Seluruh sumber yang digunakan dikutip sesuai dengan kaidah akademik melalui penerapan gaya sitasi yang konsisten (misalnya APA atau Chicago). Peneliti juga memastikan tidak terjadi plagiarisme dengan melakukan parafrasa secara kritis terhadap ide-ide yang diambil dari literatur, sekaligus memberikan atribusi yang tepat kepada penulis aslinya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep Integritas Dalam Kepemimpinan Transformasional Dipahami Dalam Konteks Pengelolaan SDM Pertahanan Indonesia

Konsep integritas dalam kepemimpinan transformasional memiliki peran esensial dalam membentuk pengelolaan sumber daya manusia (SDM) pertahanan yang adaptif dan profesional. Integritas dipahami sebagai keselarasan antara nilai, ucapan, dan tindakan yang konsisten dalam setiap aspek kepemimpinan (Suharto, 2024). Dalam konteks pertahanan, integritas tidak sekadar dimaknai sebagai kualitas moral, tetapi juga menjadi fondasi legitimasi kepemimpinan yang membangun kepercayaan, baik di kalangan prajurit maupun masyarakat luas. Kajian pertahanan nasional menegaskan bahwa pengelolaan SDM yang berlandaskan integritas dapat mendorong terbentuknya kohesi organisasi, disiplin yang kuat, serta kesetiaan terhadap tujuan strategis bangsa (Suhirwan et al., 2021). Dengan demikian, integritas berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan idealisme kepemimpinan



transformasional dengan realitas praktik pengelolaan pertahanan negara.

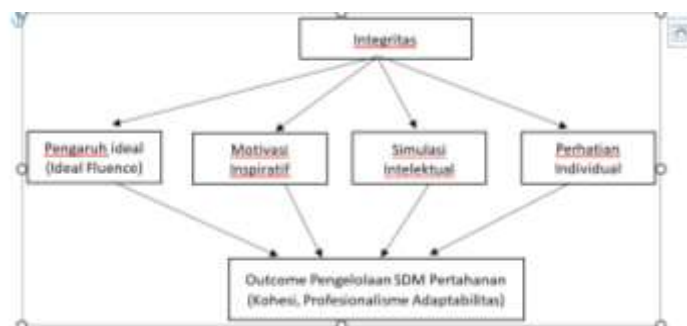
Integritas dalam kepemimpinan transformasional tercermin melalui empat dimensi utama, yakni pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspiratif (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individual (*individualized consideration*). Keempat dimensi tersebut menuntut konsistensi komitmen nilai agar tidak berhenti pada tataran retorika, melainkan terimplementasi dalam praktik pengelolaan SDM pertahanan. (Doz, 2020) menegaskan bahwa keberhasilan organisasi modern, termasuk institusi militer, sangat bergantung pada *strategic agility* yang berakar pada kepemimpinan berintegritas, yakni kepemimpinan yang mampu menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi dalam manajemen SDM. Dalam kerangka ini, integritas berfungsi sebagai mekanisme etis yang mencegah terjadinya distorsi kekuasaan, sehingga pengelolaan SDM dapat diarahkan pada meritokrasi, profesionalisme, serta adaptabilitas dalam menghadapi dinamika ancaman hibrida.

Penelitian pendidikan abad ke-21 menegaskan bahwa integritas memiliki keterkaitan erat dengan pembangunan karakter, yang menjadi fondasi utama dalam pengelolaan SDM unggul menuju Indonesia Emas 2045 (Saepurokhman et al., 2025). Transformasi pendidikan yang menekankan literasi digital, keterampilan berpikir kritis, serta kemampuan kolaboratif pada dasarnya merupakan prasyarat bagi lahirnya kepemimpinan pertahanan yang berintegritas. Dalam konteks pertahanan negara, hal ini bermakna bahwa integritas pemimpin transformasional harus mampu menyinergikan nilai kejuangan dengan

kebutuhan inovasi, sehingga terbentuk prajurit dan aparaturnya pertahanan yang adaptif, berkarakter kuat, serta siap menghadapi dinamika geopolitik dan perkembangan teknologi militer.

Temuan ini sejalan dengan dinamika doktrin pertahanan Indonesia yang terus berevolusi mengikuti perubahan politik domestik dan lingkungan strategis global (Hananto & DauD, 2020). Evolusi doktrin tersebut menegaskan bahwa tanpa integritas kepemimpinan, transformasi strategi maupun pengelolaan SDM berisiko terjebak dalam formalitas tanpa implementasi yang substansial. Oleh karena itu, integritas harus dipandang sebagai instrumen normatif yang memungkinkan kepemimpinan transformasional tidak hanya menjawab tuntutan modernisasi pertahanan, tetapi juga menjaga keberlanjutan nilai kebangsaan. Untuk memperkuat argumen ini, ilustrasi konseptual dapat ditampilkan dalam Gambar 1, yang menunjukkan keterkaitan antara dimensi kepemimpinan transformasional, integritas, dan outcome dalam pengelolaan SDM pertahanan.

Gambar 2 Hubungan Integritas dan Dimensi Kepemimpinan Transformasional dalam Pengelolaan SDM Pertahanan



Sumber: Data diolah Peneliti (2025)

Gambar ini menggambarkan peran integritas sebagai fondasi utama kepemimpinan transformasional dalam



konteks pertahanan. Integritas memengaruhi empat dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspiratif (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individual (*individualized consideration*). Keempat dimensi tersebut, ketika dijalankan secara konsisten, akan menghasilkan *outcome* pengelolaan SDM pertahanan yang ditandai dengan kohesi, profesionalisme, dan adaptabilitas. Dengan demikian, integritas berfungsi sebagai mekanisme normatif yang menjembatani nilai kepemimpinan dengan kebutuhan praktis modernisasi pertahanan.

Tabel 2. Perbedaan Pengelolaan SDM Pertahanan dengan dan tanpa Integritas dalam Kerangka Kepemimpinan Transformasional

Aspek Pengelolaan SDM Pertahanan	Dengan Integritas (Transformasional)	Tanpa Integritas (Distorsif)
Landasan Nilai	Berbasis etika, kejujuran, dan Pancasila sebagai pijakan normatif.	Berbasis kepentingan pragmatis dan loyalitas sempit pada individu/kelompok.
Kohesi dan Disiplin	Kohesi tim dan disiplin tinggi terbentuk melalui teladan pemimpin.	Kohesi rapuh, muncul friksi internal akibat ketidakadilan.
Rekrutmen & Pengembangan SDM	Seleksi berbasis meritokrasi dan kompetensi; pengembangan fokus pada	Seleksi sarat nepotisme; pengembangan SDM hanya formalitas tanpa

Kualitas Kepemimpinan	profesionalis me dan karakter. Pemimpin dipercaya sebagai role model, mampu menginspirasi dan memberi arah strategis.	peningkatan me dan kapasitas nyata. Pemimpin cenderung otoriter, kehilangan legitimasi moral dan kepercayaan anggota.
Respon terhadap Tantangan Global	Adaptif, inovatif, memanfaatkan teknologi baru dengan tetap menjunjung nilai kebangsaan.	Lamban, birokratis, sering terjebak dalam kepentingan politik jangka pendek.
Outcome Pertahanan	Terbangun SDM unggul, loyal pada bangsa dan negara, siap menghadapi ancaman hibrida.	SDM cenderung apatis, rentan manipulasi, dan kurang siap menghadapi dinamika geopolitik.

Sumber: Data diolah Peneliti (2025)

Tabel di atas menunjukkan bahwa integritas merupakan faktor pembeda yang krusial dalam efektivitas pengelolaan SDM pertahanan. Integritas yang melekat dalam kepemimpinan transformasional memastikan bahwa setiap tahapan, mulai dari rekrutmen, pembinaan, hingga pengelolaan karier, berjalan berdasarkan prinsip meritokrasi, profesionalisme, dan orientasi pada tujuan nasional. Sebaliknya, absennya integritas berpotensi menjerumuskan praktik pengelolaan SDM ke dalam kepentingan jangka pendek, nepotisme, serta lemahnya kohesi organisasi, yang pada gilirannya akan melemahkan kesiapan pertahanan nasional.



Temuan ini konsisten dengan pandangan Doz (2020) yang menekankan pentingnya nilai dan perilaku etis dalam membangun *strategic agility*, serta didukung oleh penelitian Saepurokhman et al. (2025) yang menggarisbawahi peran pendidikan karakter dan integritas dalam melahirkan generasi unggul menuju Indonesia Emas 2045.

Peran Integritas Kepemimpinan Transformasional Dalam Mempersiapkan SDM Pertahanan Menghadapi Dinamika Doktrin Pertahanan Indonesia Di Era Geopolitik Baru

Peran integritas dalam kepemimpinan transformasional sangat krusial dalam mempersiapkan sumber daya manusia (SDM) pertahanan Indonesia agar mampu menghadapi dinamika doktrin pertahanan di era geopolitik baru. Literatur menunjukkan bahwa pemimpin militer kerap dihadapkan pada dilema moral dan etika yang tidak selalu dapat dijawab hanya melalui aturan formal. Dalam situasi tersebut, integritas berfungsi sebagai fondasi utama bagi terciptanya budaya berbasis nilai (*values-based culture*) yang mendukung pengambilan keputusan dengan berlandaskan pada kejujuran, konsistensi, serta keberanian moral (K. Robinson et al., 2022). Dalam konteks doktrin pertahanan Indonesia, integritas tidak hanya memperkuat kepatuhan terhadap aturan birokratis, tetapi juga menjadi penyeimbang bagi kebutuhan fleksibilitas strategis dalam merespons berbagai ancaman multidimensi.

Selain itu, visi kepemimpinan nasional seperti *Poros Maritim Dunia* dan *Global Maritime Fulcrum (GMF)* menegaskan pentingnya kepemimpinan transformasional yang berlandaskan integritas dalam memperkuat posisi strategis Indonesia di kawasan Indo-Pasifik. Transformasi doktrin pertahanan, khususnya yang berkaitan dengan

keamanan maritim, tidak hanya menuntut modernisasi alat utama sistem senjata (alutsista), tetapi juga menekankan perlunya revolusi mental pada SDM pertahanan agar mampu menginternalisasi kapasitas etis, profesional, dan adaptif (Ruslinar et al., 2024). Dengan demikian, integritas dalam kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai katalis yang menyinergikan modernisasi teknologi dengan penguatan karakter SDM pertahanan, sehingga keduanya dapat berjalan selaras untuk menghadapi kompleksitas ancaman di era geopolitik baru.

Temuan dari berbagai kajian juga menunjukkan bahwa integritas dalam kepemimpinan dapat memperkuat efektivitas kerja sama regional, khususnya melalui ASEAN dan *Indian Ocean Rim Association (IORA)*, dalam menghadapi ancaman non-tradisional seperti *illegal, unreported, and unregulated (IUU)* fishing, perompakan, dan perdagangan manusia (Ruslinar et al., 2024). SDM pertahanan yang dipimpin dengan integritas memiliki kapasitas lebih besar untuk mengembangkan diplomasi maritim yang inklusif, menjaga stabilitas kawasan, sekaligus menghindari jebakan politik akibat rivalitas kekuatan besar di Asia Tenggara (Solehudin, 2024). Dengan demikian, integritas dalam kepemimpinan transformasional tidak hanya memperkuat etos pertahanan nasional, tetapi juga meningkatkan kredibilitas dan posisi tawar Indonesia di tingkat global.

Tabel 3. Dimensi Integritas Kepemimpinan Transformasional dan Kontribusinya terhadap Kesiapan SDM Pertahanan

Dimensi Integritas	Kontribusi terhadap SDM Pertahanan
Kejujuran	Mendorong transparansi dalam pengambilan keputusan strategis
Konsistensi	Menjamin stabilitas arah kebijakan pertahanan



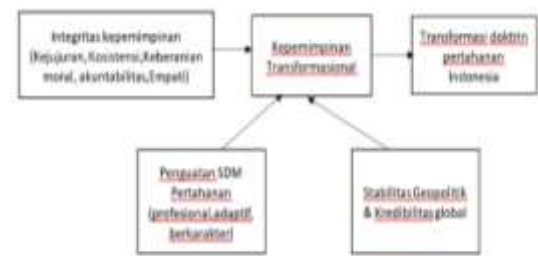
Keberanian Moral	Mendukung keputusan kritis dalam menghadapi dilema geopolitik
Akuntabilitas	Memastikan pertanggungjawaban dalam operasi pertahanan
Empati	Membangun loyalitas dan kohesi sosial dalam unit pertahanan

Sumber: Data diolah Peneliti (2025)

Tabel 3 menegaskan bahwa setiap dimensi integritas dalam kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi signifikan terhadap kesiapan SDM pertahanan. Kejujuran, misalnya, menjadi fondasi transparansi dalam pengambilan keputusan strategis, sementara konsistensi memastikan stabilitas arah kebijakan pertahanan secara berkesinambungan. Keberanian moral memungkinkan pemimpin untuk menghadapi dilema geopolitik dengan sikap tegas dan berlandaskan nilai, sedangkan akuntabilitas memperkuat mekanisme pertanggungjawaban organisasi. Di sisi lain, empati berperan penting dalam membangun kohesi sosial dan memperkuat loyalitas di dalam unit pertahanan. Dengan demikian, kelima elemen integritas tersebut saling melengkapi dalam membentuk SDM pertahanan yang tidak hanya profesional dan adaptif, tetapi juga berkarakter kuat sesuai dengan tuntutan era geopolitik baru.

Gambar 3 Model Konseptual Peran Integritas dalam Kepemimpinan

Transformasional untuk Kesiapan SDM Pertahanan di Era Geopolitik Baru



Sumber: Data diolah Peneliti (2025)

Gambar 3 menampilkan model konseptual yang menggambarkan hubungan antara integritas, kepemimpinan transformasional, dan kesiapan SDM pertahanan dalam menghadapi dinamika doktrin pertahanan Indonesia di era geopolitik baru. Visualisasi tersebut menegaskan bahwa integritas kepemimpinan merupakan titik awal yang menentukan arah kepemimpinan transformasional, yang pada gilirannya mendorong terjadinya transformasi doktrin pertahanan. Alur ini bermuara pada penguatan SDM pertahanan yang berorientasi pada profesionalisme, adaptabilitas, dan resiliensi, sehingga secara langsung mendukung stabilitas geopolitik sekaligus meningkatkan kredibilitas Indonesia di tingkat global. Dengan demikian, integritas bukan sekadar aspek etika personal, melainkan pilar strategis yang menghubungkan transformasi kepemimpinan dengan efektivitas implementasi doktrin pertahanan baik di level nasional maupun internasional.

Determinasi Pendukung dan Hambatan Internalisasi Integritas Kepemimpinan



Transformasional pada Pengembangan SDM Pertahanan

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa internalisasi integritas kepemimpinan transformasional dalam pengembangan SDM pertahanan ditentukan oleh sejumlah faktor pendukung, antara lain komunikasi yang efektif, kualitas sumber daya manusia yang adaptif, serta struktur birokrasi yang responsif terhadap perubahan. (Guérin et al., 2013) menegaskan bahwa komunikasi dan ketersediaan sumber daya masih menjadi titik lemah dalam implementasi kebijakan pendidikan kewarganegaraan, sementara aspek sikap dan struktur birokrasi menunjukkan perkembangan yang lebih positif (Suzuki & Hur, 2020). Temuan ini relevan dengan konteks pertahanan, di mana pemimpin transformasional dituntut untuk menginternalisasikan integritas melalui keteladanan moral, kemampuan membangun visi kolektif, serta keselarasan antara kebijakan yang diterapkan dengan nilai-nilai kebangsaan.

Dari perspektif demografi, faktor pendukung penting lainnya adalah bonus demografi yang saat ini tengah dialami Indonesia. Proporsi penduduk usia produktif yang besar berpotensi menjadi modal strategis bagi penguatan kapasitas pertahanan apabila dikelola melalui kepemimpinan berintegritas dengan visi transformasional (Pujiastuti, 2017). SDM pertahanan yang berkualitas dapat dibentuk melalui kebijakan yang mengintegrasikan pendidikan, pelatihan, dan pembinaan karakter, sehingga mampu menghadapi tantangan geopolitik serta doktrin pertahanan baru dengan kesiapan mental dan moral (Setiawan, 2024). Namun, apabila pertumbuhan penduduk produktif tidak diimbangi dengan internalisasi nilai integritas, maka risiko penyalahgunaan

wewenang, praktik korupsi, dan menurunnya daya saing pertahanan akan semakin besar.

Namun demikian, sejumlah hambatan signifikan masih teridentifikasi. Literatur mengenai strategi maritim Indonesia mengungkapkan adanya kelemahan koordinasi antar-lembaga, inkonsistensi kebijakan, serta dominasi kepentingan jangka pendek dalam implementasi strategi besar nasional (Simatupang et al., 2023). Hambatan-hambatan tersebut juga relevan dalam konteks internalisasi integritas kepemimpinan transformasional di lingkungan pertahanan. Tanpa tata kelola yang konsisten, transparan, dan berorientasi jangka panjang, nilai integritas berisiko tereduksi menjadi sekadar retorika. Selain itu, dinamika birokrasi yang hierarkis sering kali memperlambat proses internalisasi nilai-nilai integritas, khususnya apabila tidak didukung oleh budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan (Mujahidin & Kusuma, 2025). Untuk memperjelas determinasi faktor pendukung dan hambatan, Tabel 4 berikut dapat disajikan sebagai bentuk ringkasan analitis.

Tabel 4. Faktor Pendukung dan Hambatan Internalisasi Integritas Kepemimpinan Transformasional dalam Pengembangan SDM Pertahanan

Kategori	Faktor Pendukung	Hambatan
Struktural	Struktur birokrasi yang adaptif; kebijakan pengembangan SDM berorientasi integritas	Hierarki birokrasi kaku; inkonsistensi kebijakan
Demografis	Bonus demografi (proporsi usia produktif tinggi)	Kualitas SDM belum merata; disparitas pendidikan

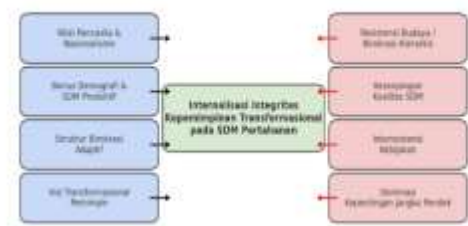


		dan keterampilan
Kultural	Nilai Pancasila dan nasionalisme sebagai basis integritas	Budaya organisasi cenderung hierarkis dan resistensi terhadap perubahan
Strategis	Visi transformasional pemimpin; komunikasi yang membangun kepercayaan	Koordinasi antar-lembaga lemah; dominasi kepentingan jangka pendek dalam strategi nasional

Sumber: Data diolah Peneliti (2025)

Tabel 4 menyajikan klasifikasi faktor pendukung dan hambatan dalam empat kategori utama: struktural, demografis, kultural, dan strategis. Dari sisi pendukung, terlihat adanya potensi besar berupa bonus demografi, nilai Pancasila dan nasionalisme, serta struktur birokrasi adaptif yang dapat memperkuat internalisasi integritas. Namun, tabel ini juga menggarisbawahi adanya hambatan seperti resistensi birokrasi yang hierarkis, kesenjangan kualitas SDM, hingga dominasi kepentingan jangka pendek dalam strategi nasional. Analisis tabel ini menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional sangat bergantung pada sejauh mana organisasi mampu memaksimalkan faktor pendukung sekaligus memitigasi hambatan.

Gambar 4 Kerangka Konseptual Interaksi Faktor Pendukung dan Hambatan



Sumber: Data diolah Peneliti (2025)

Pada Gambar 4, kerangka konseptual menggambarkan bahwa proses internalisasi integritas kepemimpinan transformasional dalam pengembangan SDM pertahanan dipengaruhi oleh tarik-menarik antara faktor pendukung dan faktor hambatan. Faktor pendukung mencakup nilai-nilai Pancasila, semangat nasionalisme, potensi bonus demografi, serta struktur birokrasi yang adaptif. Sebaliknya, faktor hambatan meliputi resistensi budaya organisasi, birokrasi yang hierarkis, kesenjangan kualitas SDM, dan inkonsistensi kebijakan. Interaksi dinamis antara kedua determinan tersebut akan sangat menentukan keberhasilan maupun kegagalan internalisasi nilai integritas dalam praktik kepemimpinan pertahanan.

Integritas Kepemimpinan Transformasional Dapat Menjadi Bekal Strategis Bagi SDM Pertahanan Dalam Merespons Tantangan Doktrin Pertahanan Indonesia Di Era Geopolitik Baru

Temuan kajian literatur menunjukkan bahwa integritas kepemimpinan transformasional merupakan modal strategis dalam membangun SDM pertahanan yang adaptif terhadap doktrin pertahanan Indonesia di tengah dinamika geopolitik global. Integritas berfungsi sebagai jangkar moral yang memastikan visi dan misi pertahanan tidak berhenti pada tataran retorika politik, melainkan diwujudkan secara nyata dalam praktik manajerial dan operasional. P. Robinson, (1998) menegaskan bahwa

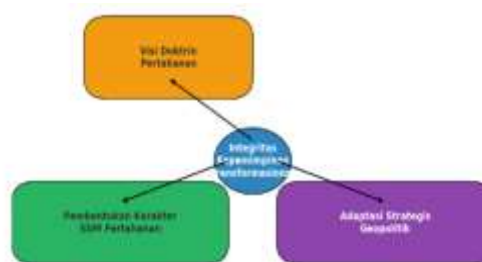


pemimpin, baik militer maupun sipil, kerap dihadapkan pada dilema moral yang kompleks; dalam konteks tersebut, kepemimpinan berbasis nilai (values-based leadership) menjadi instrumen penting untuk menyeimbangkan tuntutan kepatuhan pada aturan dengan kebutuhan mengambil keputusan yang etis (P. Robinson, 1998). Dengan demikian, integritas dalam kepemimpinan transformasional mampu menciptakan konsistensi antara nilai kebangsaan, kode etik pertahanan, dan respons strategis terhadap berbagai ancaman geopolitik.

Lebih jauh, integritas kepemimpinan transformasional memiliki korelasi erat dengan kesiapan SDM pertahanan dalam merespons tantangan maritim dan dinamika kawasan Indo-Pasifik. Melalui konsep Poros Maritim Dunia, Presiden Joko Widodo menekankan urgensi membangun SDM pertahanan yang tidak hanya unggul secara profesional dan teknis, tetapi juga memiliki loyalitas moral yang kuat terhadap kepentingan nasional (Sebastian & Chen, 2021). Sejalan dengan itu, literatur lain menegaskan bahwa sejarah kejayaan maritim Nusantara membuktikan bahwa kekuatan bangsa bertumpu pada kepemimpinan yang mampu mempersatukan keragaman sosial-budaya serta mengarahkan energi kolektif menuju pencapaian tujuan strategis (Membangun Karakter Pemuda Bangsa). Dengan demikian, integritas dalam kepemimpinan transformasional tidak hanya memperkuat legitimasi doktrin pertahanan, melainkan juga membentuk kesadaran kolektif SDM pertahanan mengenai posisi strategis Indonesia sebagai negara kepulauan yang berdaulat di panggung global.

Selain itu, integritas kepemimpinan transformasional berperan sebagai penyeimbang dalam dinamika hubungan sipil-militer yang kerap diwarnai ketegangan. Studi Anwar, (2020) menunjukkan bahwa perilaku politik militer Indonesia dapat mengalami pergeseran, mulai dari oposisi, kemitraan kritis, hingga menjadi instrumen pasif rezim, bergantung pada konfigurasi politik dan kualitas kepemimpinan. Dalam konteks ini, integritas pemimpin menjadi faktor penentu apakah SDM pertahanan akan tampil sebagai aktor profesional yang berorientasi pada kepentingan keamanan nasional atau justru terjebak dalam tarik-menarik kepentingan politik praktis. Melalui kepemimpinan transformasional yang berintegritas, orientasi SDM pertahanan dapat diarahkan secara konsisten menuju pencapaian visi Indonesia Emas 2045 melalui pembangunan sistem pertahanan adaptif yang berlandaskan nilai-nilai kebangsaan.

**Gambar 5 Kerangka Konseptual
Integritas Kepemimpinan
Transformasional dalam Doktrin
Pertahanan Indonesia.**



Sumber: Data diolah Peneliti (2025)

Gambar 5 menampilkan kerangka konseptual yang menempatkan *integritas kepemimpinan transformasional* sebagai inti dalam penguatan doktrin pertahanan Indonesia di era geopolitik baru. Posisi integritas di pusat kerangka menegaskan bahwa kualitas moral dan konsistensi etis



seorang pemimpin merupakan fondasi utama yang menghubungkan tiga dimensi strategis. Pertama, *visi doktrin pertahanan* menjadi arah normatif yang memastikan kebijakan pertahanan memiliki orientasi jangka panjang dan selaras dengan kepentingan nasional. Kedua, *pembentukan karakter SDM pertahanan* menggambarkan peran kepemimpinan berintegritas dalam mencetak personel yang profesional, berdisiplin, dan memiliki loyalitas kebangsaan yang tinggi. Ketiga, *adaptasi strategis geopolitik* menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang berintegritas mampu mengarahkan organisasi pertahanan agar responsif terhadap dinamika global tanpa kehilangan jati diri nasional. Dengan demikian, kerangka konseptual ini menegaskan bahwa integritas bukan sekadar nilai moral individu, tetapi juga bekal strategis yang memastikan kesinambungan antara doktrin pertahanan, pembangunan SDM, dan ketahanan negara menghadapi tantangan geopolitik yang kompleks.

Tabel 5. Dimensi Integritas Kepemimpinan Transformasional dalam Konteks Doktrin Pertahanan Indonesia

Dimensi	Indikator Utama	Implikasi bagi SDM Pertahanan	Relevansi terhadap Doktrin Pertahanan
Nilai Moral	Kejujuran, keadilan, konsistensi sikap	Membentuk prajurit yang memiliki loyalitas dan tanggung jawab moral	Menjadi dasar moral dalam setiap keputusan strategis pertahanan
Legitimasi	Transparansi, akuntabilitas, kepercayaan publik	Meningkatkan kepercayaan SDM terhadap pemimpin dan institusi	Menguatkan legitimasi doktrin di mata nasional maupun internasional

Etika Militer	Kepatuhan pada kode etik, disiplin, penghormatan pada HAM	pertahanan	Menjadi pedoman perilaku dalam operasi militer dan diplomasi pertahanan
Adaptasi Geopolitik	Fleksibilitas strategi, kemampuan membaca perubahan global	SDM pertahanan siap menghadapi ancaman hibrida dan VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)	Menjamin doktrin pertahanan relevan dengan dinamika Indo-Pasifik
Kepemimpinan Inspiratif	Visi jangka panjang, kemampuan memberi teladan	SDM terdorong untuk bekerja dengan motivasi intrinsik	Memastikan doktrin tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga menggerakkan
Ketahanan Nasional	Keteguhan prinsip, keberanian mengambil keputusan sulit	SDM pertahanan mampu bertahan dalam krisis dan tekanan global	Mengintegrasikan doktrin pertahanan dengan strategi Indonesia Emas 2045

Tabel 5 menggambarkan kerangka dimensi integritas kepemimpinan transformasional yang berfungsi sebagai bekal strategis bagi SDM pertahanan dalam mendukung implementasi doktrin pertahanan Indonesia. Dimensi pertama, *nilai moral*, menekankan pentingnya kejujuran, keadilan, dan konsistensi sikap dalam membentuk prajurit yang berintegritas. Nilai moral ini menjadi pondasi etik yang memastikan setiap keputusan strategis tidak hanya rasional secara militer, tetapi juga memiliki legitimasi moral yang kuat. Dalam konteks pertahanan



nasional, nilai moral berperan mencegah penyalahgunaan kewenangan dan memperkuat budaya organisasi yang sehat.

Dimensi kedua, *legitimasi*, terkait erat dengan transparansi dan akuntabilitas pemimpin. Keberhasilan sebuah doktrin pertahanan sangat ditentukan oleh tingkat kepercayaan publik dan internal terhadap pemimpin yang menjalankannya. Legitimasi yang kuat akan meningkatkan motivasi SDM pertahanan untuk bekerja secara disiplin dan loyal, sekaligus memperkuat posisi Indonesia dalam diplomasi pertahanan regional maupun global. Dengan demikian, legitimasi bukan hanya atribut politik, melainkan instrumen strategis dalam membangun kepercayaan dan stabilitas.

Dimensi ketiga, *etika militer*, menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional tidak cukup hanya mengandalkan kekuatan struktural, tetapi harus disertai penghormatan pada kode etik, disiplin, serta penghargaan terhadap hak asasi manusia. Hal ini penting untuk memastikan bahwa SDM pertahanan tampil profesional dan bermartabat, baik dalam operasi militer maupun dalam interaksi dengan masyarakat sipil. Etika militer yang dijalankan dengan integritas akan menjadi pedoman perilaku yang menjaga citra positif pertahanan Indonesia di kancah internasional.

SIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa integritas merupakan fondasi utama dalam kepemimpinan transformasional, yang berperan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) pertahanan Indonesia. Integritas tidak semata dipahami sebagai atribut moral individu, tetapi juga sebagai instrumen normatif dan strategis yang menjamin konsistensi nilai, memperkuat

Dimensi keempat, *adaptasi geopolitik*, menuntut pemimpin transformasional untuk memiliki fleksibilitas dalam membaca perubahan global, khususnya dalam menghadapi ancaman hibrida dan kondisi dunia yang semakin *VUCA* (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). SDM pertahanan yang dipimpin dengan integritas akan mampu menavigasi kompleksitas geopolitik tanpa kehilangan orientasi pada kepentingan nasional. Dalam hal ini, integritas pemimpin berperan sebagai pemandu agar adaptasi strategis tidak mengorbankan nilai kebangsaan.

Dua dimensi tambahan, yaitu *kepemimpinan inspiratif* dan *ketahanan nasional*, memperluas cakupan integritas kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan inspiratif mendorong SDM pertahanan untuk bekerja dengan motivasi intrinsik melalui teladan moral dan visi jangka panjang yang jelas. Sementara itu, ketahanan nasional menekankan pada keberanian pemimpin dalam mengambil keputusan sulit serta keteguhan prinsip dalam menghadapi krisis. Kedua dimensi ini berkontribusi langsung pada pencapaian visi Indonesia Emas 2045, di mana SDM pertahanan diproyeksikan menjadi garda terdepan dalam menjaga kedaulatan bangsa.

legitimasi kepemimpinan, serta meningkatkan efektivitas implementasi doktrin pertahanan di era geopolitik baru.

Hasil analisis menunjukkan bahwa integritas dalam kepemimpinan transformasional mampu membentuk SDM pertahanan yang profesional, adaptif, dan berkarakter kuat. Dimensi kejujuran, konsistensi, keberanian moral, akuntabilitas, dan empati terbukti mendukung kesiapan



SDM menghadapi ancaman multidimensi, baik militer maupun non-militer. Lebih jauh, kepemimpinan berintegritas memperkuat kohesi organisasi, meningkatkan legitimasi publik, serta memperkuat kredibilitas Indonesia dalam kerja sama regional maupun global.

Kontribusi utama penelitian ini adalah penyusunan kerangka konseptual yang mengintegrasikan nilai integritas dan teori kepemimpinan transformasional dengan doktrin pertahanan Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya literatur akademik yang masih relatif terbatas dalam membahas dimensi etika dan moral pada kepemimpinan pertahanan, sekaligus memberikan implikasi praktis bagi perumusan kebijakan pembangunan SDM dalam rangka mewujudkan visi Indonesia Emas 2045.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya didasarkan pada studi literatur tanpa dukungan data empiris langsung. Oleh sebab itu, penelitian lanjutan perlu dilakukan dengan pendekatan kualitatif maupun kuantitatif, misalnya melalui studi kasus, survei, atau wawancara dengan pemimpin dan praktisi pertahanan. Pendekatan ini penting untuk menguji validitas kerangka konseptual dalam konteks nyata. Selain itu, analisis komparatif dengan negara lain yang menghadapi tantangan geopolitik serupa dapat memperkaya wawasan mengenai model kepemimpinan strategik berbasis integritas.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa integritas dalam kepemimpinan transformasional merupakan bekal fundamental bagi pengembangan SDM pertahanan Indonesia. Integritas yang terinternalisasi secara konsisten akan memastikan kesinambungan antara nilai kebangsaan, doktrin pertahanan, dan ketahanan nasional, sehingga Indonesia

mampu menjaga kedaulatan sekaligus meningkatkan daya saing global di tengah dinamika geopolitik abad ke-21.

DAFTAR PUSTAKA

- Akrivou, K., Bolade-Ogunfodun, O., & Adewale, A. (2016). Integrated habitus for the common good of the firm: a radically humanistic conception of organizational habitus with a systemic human integrity orientation. In *The Challenges of Capitalism for Virtue Ethics and the Common Good*. Edward Elgar Publishing.
<https://doi.org/10.4337/9781784717919.00015>
- Almubaroq, H. Z., & Duarte, E. P. (2025). *PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MANAJEMEN PERTAHANAN*. www.pinterest.com
- Anwar, D. F. (2020). Indonesia and the ASEAN outlook on the Indo-Pacific. *International Affairs*, 96(1), 111–129.
<https://doi.org/10.1093/ia/iiz223>
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
<https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE. In *Source: Public Administration Quarterly* (Vol. 17, Issue 1). SPRING.
- 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>
- Burns, E. M., & Ward, W. D. (1978). Categorical perception—phenomenon or epiphenomenon: Evidence from experiments in the perception of melodic musical intervals. *The Journal of the Acoustical Society of America*, 63(2), 456–468.
<https://doi.org/10.1121/1.381737>
- Clemens, E. S., & Cook, J. M. (1999). POLITICS AND INSTITUTIONALISM: Explaining Durability and Change. *Annual Review of*



- Sociology*, 25(1), 441–466. Khorshid, S. (2019). *The studying of impact of transformational leadership style on organizational learning capability with considering the mediating role of organizational intelligence*. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.25.1.441>
- 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>
- Dehocman, C. (2025). *Kepemimpinan Transformasional Guna Mendukung Kesiapan TNI AL dalam Menghadapi Peperangan Generasi Kelima atau Society 5.0* (Vol. 8, Issue 5). <http://Jiip.stkipyapisdampu.ac.id>
- Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, 30(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100693>
- Faizah, Y. N., Musyarofah, S., & Anggono, A. (2021a). Fraud Detection in healthcare organization: A Bibliometric Analysis Approach. In *International Colloquium on Forensics Accounting and Governance (ICFAG)* (Vol. 1, Issue 1).
- Faizah, Y. N., Musyarofah, S., & Anggono, A. (2021b). Fraud Detection in healthcare organization: A Bibliometric Analysis Approach. In *International Colloquium on Forensics Accounting and Governance (ICFAG)* (Vol. 1, Issue 1).
- Guérin, L. J. F., van der Ploeg, P. A., & Sins, P. H. M. (2013). Citizenship education: the feasibility of a participative approach. *Educational Research*, 55(4), 427–440. <https://doi.org/10.1080/00131881.2013.844945>
- Hall, P. A., & Taylor, R. C. R. (1996). Political Science and the Three New Institutionalisms. *Political Studies*, 44(5), 936–957. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb00343.x>
- Hananto, K., & DauD, sity. (2020). The Evolution of Indonesia's Military Doctrines in Old Order, New Order and Reformation Era Evolusi Doktrin Ketenteraan Indonesia Masa Orde Lama, Orde Baru dan Era Reformasi. *Akademika*, 90(3), 15–26. <https://doi.org/10.17576/akad-2020-9003-02>
- Langseth, P., Stapenhurst, R., & Pope, J. (1997). The role of a national integrity system in fighting corruption 1. *Commonwealth Law Bulletin*, 23(1–2), 499–528. <https://doi.org/10.1080/03050718.1997.9986471>
- Mujahidin, M., & Kusuma, F. K. (2025). Redesigning Bureaucracy as a Governmental Strategy for Enhancing Public Service Effectiveness. *Society*, 13(1), 803–817. <https://doi.org/10.33019/society.v13i1.766>
- Nasywa Salsabila, E., Fitri Risnaldi Putri, N., & Alkirom Wildan, M. (2024). Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(1).
- Pujiastuti, S. Wahyuni. (2017). *Materi pokok bidang studi demografi*. Lembaga Ketahanan Nasional, Republik Indonesia.
- Rachman, A. (2023). *STRATEGI PERTAHANAN NEGARA INDONESIA*.
- Ramsey, K. M. (2004). *INSTITUTIONAL THEORY 1 Edwin Amenta*.
- Robinson, K., McKenna, B., & Rooney, D. (2022). The Relationship of Risk to Rules, Values, Virtues, and Moral Complexity: What We can Learn from the Moral Struggles of Military Leaders. *Journal of Business Ethics*, 179(3), 749–766. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04874-5>
- Robinson, P. (1998). A necessary evil: A phenomenological study of student experiences of computer conferencing. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 18(1), 38–46. <https://doi.org/10.1177/027046769801800106>
- Ruslinar, M., Supriyadi, A. A., Prakoso, L. Y., & Suwarno, P. (2024). *The Role of Leadership in Regional Cooperation to Enhance the Effectiveness of Indonesia's Maritime*



- Security*
<https://ssrn.com/abstract=5075096>
- Saepurokhman, A., Pugu, M. R., & Meisarah, F. (2025). STRATEGIES FOR TRANSFORMING 21ST CENTURY EDUCATION TO REALISE COMPETITIVE HUMAN RESOURCES TOWARDS THE GOLDEN GENERATION: A LITERATURE REVIEW. *Jurnal Pembelajaran Dan Pengembangan Diri*. <https://doi.org/10.47353/bj.v5i3.611>
- 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>
- Sebastian, L. C., & Chen, J. (2021). Indonesia's Foreign and Maritime Policies Under Joko Widodo: Domestic and External Determinants. *Journal of Asian Security and International Affairs*, 8(3), 287–303. <https://doi.org/10.1177/23477970211039639>
- 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>
- Simatupang, H. Y., Romulus Panggabean, M., & Oktaviani, J. (2023). PROGRESS AND PROSPECTS: PRESIDENT JOKOWI'S MARITIME DIPLOMACY AND GLOBAL MARITIME FULCRUM. *Jurnal Dinamika Global*, 8(2).
- Sofiyanto, M., Isa Anshori, M., Andriani, N., & Trunojoyo Madura Moh, U. (2024). TRANSFORMASI KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN STRATEGIS DI ERA DIGITAL: TINJAUAN LITERATUR REVIEW. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*. <https://doi.org/10.30651/jms.v9i1.21057>
- Solehudin, R. H. (2024). Indonesia's Geostrategic Position in Global and Regional Politics: Government Preparations. *Revenue Journal: Management and Entrepreneurship*, 1(2), 81–89. <https://doi.org/10.61650/rjme.v2i1.434>
- Suharto, P. (2024). DEFENSE MANAGEMENT Integrating Strategy, Innovation, and Leadership in the Modern Era. <https://www.researchgate.net/publication/388387686>
- Suhirwan, S., Toruan, T., & Pramono, B. (2021). *Pertahanan Negara*. <https://www.researchgate.net/publication/354200366>
- Sukmayadi, A., & Rofii, M. S. (2025). Indonesia's Position in The Global War for Talent: A Study of Indonesian Talent Competitiveness Based on Global Talent Competitiveness Index (GTCI) in Year of 2020-2023 (pp. 521–535). https://doi.org/10.2991/978-94-6463-646-8_31
- Suzuki, K., & Hur, H. (2020). Bureaucratic structures and organizational commitment: findings from a comparative study of 20 European countries. *Public Management Review*, 22(6), 877–907. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1619813>
- Yazdanshenas, M., & Mirzaei, M. (2023). Leadership integrity and employees' success: role of ethical leadership, psychological capital, and psychological empowerment. *International Journal of Ethics and Systems*, 39(4), 761–780. <https://doi.org/10.1108/IJOES-05-2022-0117>
- Yulivan, I. (2024). ECONOMIC DEFENSE ENTREPRENEURSHIP MENYONGSONG INDONESIA EMAS 2045. www.freepik.com