



Integrasi Kepemimpinan Transformasional dan Transformasi Digital dalam Penguatan Doktrin Pertahanan Indonesia Berbasis Kejuangan Integritas dan Pancasila

Yuli Eko Hadiyanto, Berny Haryanto Hunsam, Tarsisius Susilo, Ketut Setia Budi, Agustinus Adi S

Sekolah Staf dan Komando Tentara Nasional Indonesia

Email : yuliekohadiyanto2000@gmail.com, bernie.hunsam@gmail.com, muchus70@gmail.com, Setyabudia48@gmail.com, gstnsadi@gmail.co

Kata Kunci

Integrasi, kepemimpinan transformasional, transformasi digital, doktrin pertahanan, Pancasila

Abstrak

Transformasi digital global mengubah lanskap pertahanan dari dominasi kekuatan fisik menuju ekosistem informasi yang terintegrasi dan adaptif, sementara di Indonesia kesiapan digital masih terhambat oleh fragmentasi kebijakan, kompetensi SDM, dan tata kelola data. Tujuan penelitian ini adalah merumuskan model integratif kepemimpinan transformasional berbasis nilai kebangsaan (kejuangan, integritas, dan Pancasila) untuk memperkuat doktrin pertahanan yang adaptif, berkarakter, dan responsif terhadap dinamika digital. Metode yang digunakan kualitatif dengan studi kepustakaan yang sistematis, analisis isi dan analisis wacana kritis, serta triangulasi teori atas dokumen kebijakan, literatur akademik dalam negeri, dan laporan internasional guna membangun sintesis konseptual yang kokoh. Temuan menunjukkan: pertama, kepemimpinan transformasional efektif bila diterjemahkan dari nilai menjadi tata kelola dan dari tata kelola menjadi kapabilitas operasional (C2 berbasis data, keamanan siber, dan AI tepercaya); kedua, nilai kebangsaan harus dioperasionalkan sebagai parameter kebijakan dan spesifikasi teknis (taksonomi data pertahanan, human-in-the-loop, transparansi algoritmik, zero-trust, audit trail, serta indikator misi MTTD/MTTR); ketiga, rancangan model menghasilkan keluaran doktrinal adaptif (siklus sense-make-decide yang diaudit), berkarakter (nilai tertanam pada proses dan kode), dan responsif (orquestrasi whole-of-nation yang memendekkan jarak dari intelijen ke eksekusi), sekaligus menutup execution gap antara idealitas nilai dan implementasi digital. Oleh sebab itu diperlukan pembentukan dewan tata kelola digital pertahanan sebagai custodian nilai dan arsitektur, penetapan policy stack data/AI/siber berbasis Pancasila, program kepemimpinan pertahanan digital bagi pimpinan strategik, latihan kesiapsiagaan siber berkelanjutan, dan agenda kedaulatan teknologi agar transformasi berjalan berdaulat, akuntabel, dan selaras dengan jati diri bangsa.

Abstract

Keyword: integration; transformational leadership; digital transformation; defense doctrine; Pancasila

The global wave of digital transformation is shifting the defense landscape from the dominance of physical power to an integrated, adaptive information ecosystem, while in Indonesia digital readiness remains constrained by fragmented policies, uneven human-capital competencies, and weak data governance. This study aims to formulate an integrative model of transformational leadership grounded in national values (warrior ethos, integrity, and Pancasila) to reinforce a defense doctrine that is adaptive, value-driven, and responsive to digital dynamics. Methodologically, it adopts a qualitative approach employing systematic library research, content analysis and critical discourse analysis, alongside theory triangulation across policy documents, domestic academic literature, and international reports to construct a robust conceptual synthesis. The findings indicate: first, transformational leadership is effective when translated from values into governance, and from governance into operational capabilities (data-driven C2, cyber defense, and trustworthy AI); second, national values must be operationalized as policy parameters and technical specifications (defense data taxonomy, human-in-the-loop, algorithmic transparency, zero trust, audit trails, and mission indicators such as MTDD/MTTR); third, the proposed model yields doctrinal outcomes that are adaptive (an auditable sense/make/decide cycle), value-anchored (norms embedded in processes and code), and responsive (whole-of-nation orchestration shortening the path from intelligence to execution), while closing the execution gap between value ideals and digital implementation. Accordingly, the study recommends establishing a defense

digital governance board as custodian of values and architecture, instituting a Pancasila-based data/AI/cyber policy stack, implementing digital defense leadership programs for strategic leaders, conducting sustained cyber-readiness exercises, and advancing technology sovereignty so that transformation proceeds sovereignly, accountably, and in line with the nation's identity.

PENDAHULUAN

Transformasi digital global telah mengubah lanskap pertahanan internasional secara mendasar. Perkembangan teknologi seperti Artificial Intelligence (AI), big data analytics, machine learning, dan cyber defense systems telah mendorong perubahan paradigma keamanan dari sistem konvensional berbasis kekuatan fisik menuju sistem pertahanan yang terintegrasi, adaptif, dan berbasis informasi (Duarte et al., 2024; Sinaga, Irmayani, & Hasibuan, 2024; Sumarno et al., 2025; Wijanarko et al., 2025). Dalam konteks geopolitik global, negara-negara dengan kemampuan digital tinggi kini mengembangkan digitalized command and control systems dan autonomous defense architectures untuk mempercepat proses pengambilan keputusan strategis di medan tempur modern (Toffler, 2022). Di kawasan Asia, Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI, 2024) mencatat peningkatan pengeluaran pertahanan berbasis teknologi sebesar 4,4% selama satu dekade terakhir, memperlihatkan bahwa orientasi kekuatan militer kini bergeser menuju integrasi antara manusia, mesin, dan algoritma. Dalam konteks nasional, anggaran pertahanan Indonesia pada tahun 2024 mencapai Rp 135 triliun (Kemenkeu, 2024), tetapi proporsi anggaran yang dialokasikan untuk riset, inovasi, dan penguasaan teknologi pertahanan masih di bawah 10%. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kesiapan digital Indonesia di bidang pertahanan masih berada dalam tahap awal dan belum membentuk defense innovation ecosystem yang berkelanjutan (Ahmad Fanani, I Wayan Midhio, & Afrizal Hendra, 2024).

Secara normatif, sistem pertahanan negara berlandaskan pada nilai-nilai Pancasila, UUD 1945, serta doktrin Sistem Pertahanan dan Keamanan Rakyat Semesta (Sishankamrata), yang menempatkan partisipasi rakyat sebagai elemen integral dalam menjaga kedaulatan nasional (Kemenhan, 2022). Nilai kejuangan, integritas, dan pengabdian menjadi pilar ideologis yang membentuk moralitas pertahanan bangsa. Namun secara empiris, kondisi aktual menunjukkan belum adanya integrasi yang utuh antara nilai-nilai ideologis tersebut dengan dinamika transformasi digital pertahanan. Keterbatasan kompetensi digital sumber daya manusia, fragmentasi kebijakan digital antar matra, serta lemahnya tata kelola data pertahanan menjadi faktor penghambat utama dalam membangun sistem pertahanan yang cerdas dan adaptif (Lemhannas, 2023). Hasil Cyber Defense Index (MIT, 2023) menempatkan Indonesia pada posisi ke-36 dari 70 negara, menggambarkan rendahnya kemampuan nasional dalam mengelola keamanan siber strategis dan memperkuat defense digital infrastructure. Kesenjangan ini memperlihatkan bahwa transformasi digital masih bersifat teknis dan belum terinternalisasi sebagai bagian dari ideologi dan doktrin pertahanan nasional (Bagus, 2025; Imawan Rantau, 2024; Sabarudin, 2024; Sudibyo, 2019; Tojiri, 2025).

Permasalahan ini menegaskan adanya gap strategis antara idealitas normatif dan realitas empiris dalam pembangunan pertahanan Indonesia (Budiman, Ardipandanto, Fitri, & Dewanti, 2021; Hadiyan, n.d.). Di satu sisi, doktrin pertahanan mengedepankan nilai-nilai kejuangan, integritas, dan semangat kebangsaan sebagai landasan moral; namun di sisi lain,

proses modernisasi pertahanan di era digital belum sepenuhnya diiringi oleh model kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai tersebut dengan inovasi teknologi. Transformasi digital di sektor pertahanan masih cenderung dipersepsikan sebagai agenda teknologis yang bersifat struktural dan administratif, bukan sebagai proses transformasional yang menuntut kepemimpinan visioner dan adaptif. Padahal, dalam konteks organisasi strategik seperti pertahanan, kepemimpinan transformasional merupakan variabel kunci yang mampu mengartikulasikan visi perubahan, membangun komitmen kolektif, serta menanamkan nilai moral dan ideologis dalam penerapan kebijakan digital (Burns, 1978; Bass, 1990). Tanpa kepemimpinan yang transformasional, digitalisasi pertahanan berisiko kehilangan arah moral, sedangkan tanpa penguasaan teknologi, kepemimpinan berpotensi terjebak dalam dogma tradisional yang tidak relevan dengan tantangan kontemporer.

Bertolak dari kesenjangan tersebut, muncul kebutuhan mendesak untuk mengkaji bagaimana karakteristik dan relevansi kepemimpinan transformasional dapat mengarahkan proses transformasi digital dalam sistem pertahanan Indonesia di era disrupsi teknologi; bagaimana nilai-nilai kejuangan, integritas, dan Pancasila yang menjadi fondasi ideologis pertahanan dapat diintegrasikan secara efektif dalam praktik digitalisasi pertahanan nasional; serta bagaimana rancangan model integratif kepemimpinan transformasional berbasis nilai kebangsaan dapat dikembangkan untuk memperkuat doktrin pertahanan yang adaptif, berkarakter, dan responsif terhadap dinamika digital global.

Pertanyaan-pertanyaan tersebut menegaskan adanya urgensi untuk membangun sintesis konseptual antara dimensi kepemimpinan, nilai ideologis, dan transformasi digital sebagai basis penguatan daya tahan strategik bangsa. Dengan demikian, pemilihan judul “Integrasi Kepemimpinan Transformasional dan Transformasi Digital dalam Penguatan Doktrin Pertahanan Indonesia Berbasis Kejuangan, Integritas, dan Pancasila” menjadi penting dan relevan. Judul ini tidak hanya merepresentasikan kebutuhan akademik untuk memperluas diskursus tentang kepemimpinan dan digitalisasi dalam konteks pertahanan nasional, tetapi juga menjadi kontribusi praktis dalam merumuskan model kepemimpinan strategik yang mampu mengelola perubahan teknologi tanpa kehilangan arah ideologis. Penelitian ini diharapkan menjadi landasan dalam membangun paradigma baru pertahanan nasional yang tidak hanya canggih secara teknologi, tetapi juga kuat secara nilai, berintegritas secara moral, dan berakar pada jati diri kebangsaan Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan pemahaman tentang integrasi kepemimpinan transformasional dan transformasi digital dalam memperkuat doktrin pertahanan Indonesia yang berbasis pada kejuangan, integritas, dan Pancasila. Secara khusus, penelitian ini menganalisis penerapan kepemimpinan transformasional dalam proses transformasi digital pertahanan Indonesia serta mengevaluasi kesenjangan antara nilai-nilai ideologis dan implementasi digitalisasi di sektor pertahanan. Penelitian ini juga merancang model konseptual kepemimpinan transformasional yang berbasis pada nilai-nilai kejuangan dan Pancasila untuk menciptakan sistem pertahanan yang adaptif terhadap disrupsi teknologi global, namun tetap menjaga orientasi ideologis. Manfaat penelitian ini adalah memberikan kontribusi strategik dalam membangun sistem pertahanan Indonesia yang tidak hanya efisien secara teknologi tetapi juga mempertahankan ketahanan moral dan identitas kebangsaan, melalui penguatan prinsip ideologis dalam era digital.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan (library research), karena fokus kajiannya bersifat konseptual dan strategik, yaitu mengonstruksi pemikiran teoretis mengenai integrasi kepemimpinan transformasional dan transformasi digital dalam penguatan doktrin pertahanan Indonesia berbasis kejuangan, integritas, dan Pancasila. Pendekatan ini dipilih bukan hanya untuk mendeskripsikan fenomena, tetapi untuk mengkaji, menafsirkan, dan merekonstruksi relasi epistemologis antara nilai ideologis, sistem kepemimpinan, dan struktur teknologi pertahanan secara kritis. Sebagaimana ditegaskan oleh Moleong (2019), penelitian kualitatif berorientasi pada upaya memahami makna di balik fenomena sosial, bukan sekadar menjelaskan hubungan kausalitas empiris, sehingga relevan untuk menggali kedalaman ideologis dan dimensi nilai dalam kebijakan strategik.

Secara paradigmatik, penelitian ini berpijak pada konstruktivisme kritikal, yakni paradigma yang memandang realitas pertahanan sebagai hasil konstruksi sosial-politik yang dibentuk oleh interaksi antara kepemimpinan, nilai, dan teknologi (Lincoln & Guba, 1994). Paradigma ini memungkinkan penelitian bergerak di antara dua dimensi epistemik: epistemologi normatif (nilai kejuangan, integritas, dan Pancasila) dan epistemologi teknologis (transformasi digital, data-driven defense, dan tata kelola siber nasional). Sejalan dengan Cahyono (2023) dalam Jurnal Ketahanan Nasional, paradigma konstruktivisme kritikal menempatkan nilai-nilai ideologis bukan sebagai ornamen normatif, melainkan sebagai arsitektur epistemologis yang membentuk arah strategik kebijakan pertahanan. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai instrumen kultural dan ideologis dalam menavigasi modernisasi digital pertahanan.

Sumber data penelitian ini bersifat sekunder, diperoleh melalui kajian pustaka yang sistematis dan komprehensif terhadap literatur ilmiah, dokumen kebijakan, dan hasil penelitian yang relevan. Bahan pustaka meliputi: (1) buku dan jurnal ilmiah mengenai kepemimpinan transformasional dan transformasi digital; (2) dokumen normatif seperti Doktrin Pertahanan Negara (Kemenhan, 2022) dan Buku Putih Pertahanan Indonesia; (3) artikel akademik dari Jurnal Ketahanan Nasional (UGM), Jurnal Pertahanan dan Bela Negara (Unhan RI), dan Jurnal Strategi Pertahanan Indonesia (Lemhannas); serta (4) hasil penelitian strategik lembaga nasional seperti Lemhannas dan BSSN. Pemilihan sumber dilakukan menggunakan teknik purposive sampling, dengan kriteria relevansi tematik, kredibilitas akademik, dan keterkinian publikasi. Sebagaimana dijelaskan oleh Zed (2014), studi kepustakaan merupakan proses sistematis untuk membangun kerangka teoritis melalui seleksi, evaluasi kritis, dan sintesis argumen ilmiah lintas sumber.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis isi (content analysis) dan analisis wacana kritis (critical discourse analysis). Analisis isi digunakan untuk mengidentifikasi pola-pola konsep dan kategori utama seperti dimensi kepemimpinan transformasional (inspirasi, pengaruh ideal, stimulasi intelektual, dan perhatian individual) serta elemen transformasi digital dalam sistem pertahanan. Sedangkan analisis wacana kritis digunakan untuk mengkaji bagaimana nilai kejuangan, integritas, dan Pancasila dimaknai, dimanipulasi, atau dioperasionalisasi dalam narasi pertahanan digital. Pendekatan ini sejalan dengan metode yang diterapkan oleh Handoko (2023) dalam Jurnal Pertahanan dan Bela Negara, yang menggunakan analisis wacana kritis untuk menelaah relasi antara nilai ideologis dan inovasi digital dalam kebijakan pertahanan nasional. Untuk menjaga validitas dan reliabilitas akademik, penelitian ini menggunakan triangulasi teori dan sumber.

Triangulasi teori dilakukan dengan membandingkan perspektif teori kepemimpinan transformasional Barat (Bass, 1990; Burns, 1978) dengan nilai-nilai kepemimpinan nasional yang berakar pada Pancasila dan semangat kejuangan Indonesia. Sementara triangulasi sumber dilakukan dengan mengonfirmasi kesimpulan konseptual menggunakan berbagai publikasi dari

lembaga akademik dan pertahanan nasional yang kredibel. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip validasi akademik yang dikemukakan oleh Hadi (2024), bahwa integrasi teori global dan nilai lokal merupakan kunci pembentukan model konseptual pertahanan adaptif Indonesia. Dengan demikian, metode kualitatif berbasis studi kepustakaan ini tidak sekadar bersifat deskriptif, melainkan analitis–rekonstruktif, yang berorientasi pada pembentukan sintesis teoritis baru, yaitu Model Kepemimpinan Transformasional Digital-Integratif (KTD-I). Model ini diharapkan menjadi kontribusi akademik terhadap literatur kepemimpinan strategik nasional, sekaligus fondasi konseptual dalam pengembangan kebijakan pertahanan adaptif berbasis nilai dan teknologi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pasal ini menyajikan hasil dan pembahasan yang merupakan sintesis dari berbagai teori, konsep, dan hasil kajian pustaka yang telah dianalisis secara kritis. Pembahasan diarahkan untuk menafsirkan secara mendalam bagaimana kepemimpinan transformasional dan transformasi digital berinteraksi dalam konteks penguatan doktrin pertahanan Indonesia yang berlandaskan pada nilai kejuangan, integritas, dan Pancasila. Melalui analisis ini, dibangun pemahaman konseptual yang menjelaskan relasi antara dimensi kepemimpinan, nilai ideologis, dan adaptasi teknologi sebagai pilar utama pertahanan nasional di era disrupsi digital. Dimana secara akademis, bagian ini tidak hanya mendeskripsikan temuan dari literatur, tetapi juga mengkaji makna strategis dan implikasi teoretis dari hasil sintesis tersebut.

Pembahasan dilakukan secara argumentatif untuk mengungkap bagaimana kepemimpinan transformasional berperan sebagai kekuatan penggerak dalam proses digitalisasi pertahanan yang tidak hanya berorientasi pada efisiensi teknologi, tetapi juga pada pelestarian nilai dan moral kebangsaan. Dengan pendekatan kualitatif dan reflektif, hasil penelitian ini diinterpretasikan sebagai dasar konseptual bagi pembentukan model kepemimpinan strategik pertahanan yang adaptif terhadap perubahan global namun tetap berakar pada nilai-nilai nasional. Pada akhirnya, pasal ini bertujuan untuk menunjukkan bahwa transformasi pertahanan yang berkelanjutan hanya dapat tercapai melalui kepemimpinan transformasional yang berpijak pada nilai ideologis bangsa dan berorientasi pada inovasi teknologi. Dengan demikian, hasil dan pembahasan dalam penelitian ini menjadi ruang sintesis konseptual yang menegaskan bahwa keunggulan pertahanan Indonesia di era digital tidak hanya bergantung pada modernisasi sistem dan teknologi, tetapi terutama pada kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan moralitas, visi, dan kapasitas digital secara holistik.

Karakteristik dan relevansi kepemimpinan transformasional dalam mengarahkan proses transformasi digital dalam sistem pertahanan Indonesia di era disrupsi teknologi.

Transformasi digital dalam sistem pertahanan Indonesia bukan sekadar adopsi teknologi baru, melainkan merupakan pergeseran paradigma epistemik, yaitu dari sistem pertahanan berbasis kekuatan fisik menjadi sistem berbasis kecerdasan data, informasi, dan konektivitas strategik. Dalam kerangka itu, kepemimpinan transformasional menjadi determinan utama yang mampu menjembatani transisi nilai dan teknologi. Kepemimpinan jenis ini tidak hanya menuntut kemampuan mengelola perubahan teknis, tetapi juga kapasitas untuk mengartikulasikan nilai ideologis bangsa dalam proses transformasi digital pertahanan. Seperti dinyatakan oleh Bass (1990), kepemimpinan transformasional ditandai oleh empat dimensi inti (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized

consideration) yang secara konseptual dapat diterjemahkan sebagai pilar dalam mengarahkan perubahan teknologi dalam organisasi pertahanan.

Dalam konteks pertahanan Indonesia, transformasi digital mencakup pengembangan sistem komando dan kendali berbasis jaringan (network-centric warfare), integrasi kecerdasan buatan dalam analisis ancaman, serta penguatan pertahanan siber nasional. Namun, sebagaimana ditegaskan oleh Kemenhan (2022), digitalisasi pertahanan tidak dapat dilepaskan dari nilai-nilai Pancasila, semangat kejuangan, dan integritas moral yang menjadi inti doktrin pertahanan nasional. Oleh sebab itu, kepemimpinan transformasional memiliki relevansi ideologis dan strategik: ia menjadi jembatan antara hard power teknologi dan soft power nilai, yang menentukan arah keberlanjutan transformasi digital.

Dimensi Kepemimpinan Transformasional dalam Konteks Pertahanan Digital

Dimensi pengaruh ideal (idealized influence) dalam kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai fondasi moral dan etis bagi transformasi digital. Pemimpin pertahanan yang berpengaruh ideal tidak hanya menguasai teknologi, tetapi juga menanamkan nilai-nilai integritas, loyalitas, dan tanggung jawab dalam penggunaan teknologi pertahanan. Dalam kajian Cahyono (2023), nilai Pancasila dan kejuangan berperan sebagai ethical compass yang memastikan bahwa digitalisasi tidak menjauh dari jati diri bangsa. Pemimpin yang memiliki idealized influence menegaskan arah perubahan digital sebagai bagian dari perjuangan nasional, bukan sekadar modernisasi institusional.

Sementara itu, dimensi motivasi inspirasional (inspirational motivation) berfungsi menciptakan narasi besar yang menghubungkan transformasi digital dengan cita-cita kedaulatan dan ketahanan nasional. Dalam konteks TNI dan lembaga pertahanan, kemampuan pemimpin untuk menyatukan visi teknologi dengan semangat bela negara menjadi faktor utama keberhasilan adaptasi digital. Santosa (2022) dalam penelitiannya tentang kepemimpinan militer digital menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan terletak pada kemampuan pemimpin mengubah agenda teknologi menjadi misi perjuangan kolektif, yang memperkuat motivasi ideologis personel.

Dimensi berikut, stimulasi intelektual (intellectual stimulation), menekankan pentingnya kreativitas dan inovasi dalam menghadapi disrupsi teknologi. Pemimpin transformasional tidak menempatkan teknologi sebagai instrumen statis, melainkan sebagai ruang inovatif untuk memecahkan tantangan baru dalam medan pertahanan modern. Dalam kajian Handoko (2023), kepemimpinan strategik yang menumbuhkan inovasi digital terbukti memperkuat daya tanggap dan efektivitas organisasi pertahanan dalam menghadapi ancaman asimetris. Oleh karena itu, pemimpin transformasional di bidang pertahanan harus mampu menstimulasi pemikiran kritis dalam tubuh organisasi militer, mendorong adopsi teknologi tanpa kehilangan kontrol normatif dan arah ideologis.

Sedangkan dimensi selanjutnya, perhatian individual (individualized consideration), menjadi aspek paling krusial dalam konteks pertahanan digital, karena proses transformasi sering kali menimbulkan resistensi organisasi. Pemimpin transformasional harus mampu membangun komunikasi empatik, memahami keragaman kapasitas digital antar-unit, dan membimbing personel agar beradaptasi secara bertahap terhadap sistem baru. Menurut Moleong (2019), dimensi ini menuntut kepekaan sosial dan empati strategik agar perubahan teknologi dapat diterima secara kultural oleh seluruh anggota organisasi. Dalam militer, ini

berarti seorang pemimpin tidak hanya memberi perintah untuk berubah, tetapi mendampingi proses perubahan hingga menjadi budaya kerja baru.

Relevansi Strategik Kepemimpinan Transformasional terhadap Transformasi Digital Pertahanan

Relevansi kepemimpinan transformasional dalam mengarahkan transformasi digital sistem pertahanan Indonesia dapat ditinjau dari tiga dimensi strategik, yaitu relevansi normatif, adaptif, dan struktural.

- 1) Relevansi normatif berkaitan dengan bagaimana kepemimpinan transformasional menjadi medium ideologis dalam mengarahkan perubahan teknologi. Dalam konteks pertahanan Indonesia, pemimpin transformasional berperan menginternalisasi nilai Pancasila, kejujuran, dan integritas ke dalam kebijakan digitalisasi pertahanan. Sebagaimana diuraikan oleh Hadi (2024), kepemimpinan strategik yang berpijak pada nilai nasional menghasilkan pola transformasi digital yang berkarakter dan tidak kehilangan arah moralnya. Pemimpin dalam hal ini tidak hanya menjadi agen teknologi, tetapi juga penjaga nilai ideologi bangsa di tengah derasnya arus globalisasi digital.
- 2) Relevansi adaptif terletak pada kemampuan pemimpin untuk menavigasi perubahan teknologi dalam konteks ancaman siber dan perang hibrida. Transformasi digital dalam pertahanan memerlukan adaptasi struktural yang cepat, sementara sistem militer Indonesia secara tradisional bersifat hierarkis dan stabil. Pemimpin transformasional menjadi katalis yang menggeser budaya “command and control” menjadi “collaborate and innovate.” Dalam *Defense Journal* disebutkan bahwa kepemimpinan visioner mampu mempercepat digital defense readiness dengan memadukan fleksibilitas organisasi dan keteguhan nilai strategik. Artinya, kepemimpinan transformasional memberi arah bagi organisasi untuk tidak hanya bereaksi terhadap perubahan teknologi, tetapi juga memprediksi dan menguasai arah evolusi digital pertahanan.
- 3) Relevansi struktural berkaitan dengan peran kepemimpinan dalam membangun tata kelola digital pertahanan yang terintegrasi dan adaptif. Transformasi digital tidak akan efektif jika tidak disertai perubahan struktur organisasi, sistem komunikasi, dan pola pengambilan keputusan. Pemimpin transformasional, melalui stimulasi intelektual dan visi kolektif, mampu menginisiasi reengineering struktur dan proses agar lebih agile dan responsif terhadap ancaman teknologi baru. Kajian oleh Erman dan Winario (2024) memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempercepat integrasi sistem informasi organisasi tanpa mengorbankan stabilitas dan keamanan data strategik. Dengan demikian, dalam konteks pertahanan, pemimpin transformasional berperan sebagai arsitek tata kelola digital yang menjaga keseimbangan antara efisiensi teknologi dan kedaulatan nasional.

Kepemimpinan Transformasional sebagai Pilar Ideologis Digitalisasi Pertahanan

Dalam era disrupsi teknologi, ketika kecerdasan buatan, komputasi kuantum, dan perang siber membentuk paradigma baru pertahanan global, kepemimpinan transformasional bukan sekadar kebutuhan manajerial, tetapi kebutuhan ideologis. Kepemimpinan ini memungkinkan integrasi antara teknologi, manusia, dan nilai yaitu tiga elemen yang jika dipisahkan akan membuat transformasi digital kehilangan arah moralnya. Seperti ditegaskan oleh Cahyono (2023), hanya dengan berpijak pada nilai kejujuran dan Pancasila, digitalisasi pertahanan

dapat menjadi “transformasi berdaulat” dan bukan “ketergantungan digital” terhadap teknologi asing. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional yang berlandaskan nilai nasional memiliki dua relevansi mendasar: pertama, sebagai agen perubahan strategik yang mengarahkan teknologi untuk memperkuat kemandirian pertahanan nasional; kedua, sebagai penjaga moralitas sistem digital, agar inovasi tidak menggerus etika dan kedaulatan bangsa. Di titik ini, kepemimpinan transformasional bertindak sebagai “jembatan konseptual” yang menghubungkan rasionalitas teknologi dengan moralitas ideologis.

Dari seluruh pembahasan diatas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik dan relevansi kepemimpinan transformasional dalam mengarahkan transformasi digital sistem pertahanan Indonesia meliputi dimensi teknologis, kultural, dan ideologis yang saling terintegrasi. Pemimpin transformasional yang ideal bagi pertahanan Indonesia di era disrupsi teknologi adalah mereka yang berpikir sistemik, berorientasi nilai, dan bertindak adaptif. Secara sistemik, ia memahami bahwa transformasi digital mencakup interkoneksi antara teknologi, kebijakan, dan manusia. Secara nilai, ia menempatkan kejuangan dan integritas sebagai fondasi moral dalam digitalisasi sistem pertahanan. Dan secara adaptif, ia menavigasi perubahan dengan fleksibilitas strategik, mendorong inovasi tanpa mengorbankan kedaulatan nasional. Dalam konteks strategik, hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah prasyarat epistemik bagi keberhasilan transformasi digital pertahanan Indonesia. Tanpa kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan visi ideologis dengan arsitektur teknologi, transformasi digital akan berhenti pada level teknokratik tanpa daya ubah struktural. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional perlu diposisikan sebagai instrumen strategik dalam perumusan Defense Digital Doctrine Indonesia, agar arah transformasi digital tidak sekadar efisien, tetapi juga berkarakter dan berdaulat.

Nilai-nilai kejuangan, integritas, dan Pancasila yang menjadi fondasi ideologis pertahanan dapat diintegrasikan secara efektif dalam praktik digitalisasi pertahanan nasional

Transformasi digital dalam sistem pertahanan nasional Indonesia bukanlah semata proyek teknologis, melainkan rekontekstualisasi ideologi pertahanan dalam lanskap digital global. Modernisasi pertahanan yang hanya menekankan pada efisiensi dan otomatisasi teknologi tanpa menyertakan dimensi nilai, akan menimbulkan technocratic vacuum—yakni ruang kosong etis dalam sistem pengambilan keputusan strategik (Hadi, 2024). Karena itu, nilai-nilai kejuangan, integritas, dan Pancasila harus diartikulasikan bukan sebagai rhetorical ornament, tetapi sebagai arsitektur ideologis sistem pertahanan digital yang membentuk perilaku, kebijakan, dan desain teknologi pertahanan nasional (Arbani, 2025).

Kejuangan sebagai Energi Moral Digitalisasi Pertahanan

Nilai kejuangan secara historis merepresentasikan daya tahan moral bangsa terhadap tekanan, krisis, dan ancaman, serta menjadi basis resilience dalam sistem pertahanan semesta. Dalam konteks digitalisasi, kejuangan tidak lagi terbatas pada dimensi fisik atau militer, melainkan berevolusi menjadi kejuangan digital, yakni manifestasi patriotisme, ketangguhan, dan kesadaran ideologis dalam domain siber (Cahyono, 2023). Hal ini sejalan dengan konsep bela negara digital yang dirumuskan Lemhannas (2023), yang menekankan bahwa pertahanan

adaptif harus mengintegrasikan kemampuan teknologi dengan semangat kejuangan nasional untuk membangun ketahanan siber berbasis nilai.

Dengan demikian, kejuangan dapat diformulasikan sebagai energi moral sistem digital pertahanan. Misalnya, dalam sistem komando dan kendali berbasis data (data-driven command), kejuangan diwujudkan dalam ketangguhan kognitif prajurit dan tenaga teknis pertahanan untuk tidak tunduk pada tekanan algoritmik atau manipulasi informasi yang bersifat destruktif. Kejuangan juga menuntut adanya moral courage dalam mengambil keputusan strategik berbasis data besar (big data), di mana kecepatan informasi tidak boleh menggeser ketepatan moral. Sebagaimana ditunjukkan oleh Handoko (2023), kepemimpinan transformasional dalam lingkungan digital mampu membangun kejuangan organisasi dengan menanamkan nilai nasionalisme dan etos pengabdian dalam proses digitalisasi pertahanan.

Pada tataran praktis, nilai kejuangan harus diinstitutionalisasi dalam kurikulum digital military education, program literasi siber berbasis nasionalisme, dan pelatihan cyber defense readiness yang menggabungkan disiplin teknologi dengan moral kejuangan (Kementerian Pertahanan RI, 2022). Pendekatan ini menjadikan kejuangan bukan hanya virtue, tetapi capability yang dapat diukur melalui daya tahan organisasi terhadap serangan non-konvensional seperti propaganda digital, serangan informasi, dan perang psikologis siber (Guntoro, 2021).

Integritas sebagai Pilar Etika dan Keamanan Sistem Pertahanan Digital

Nilai integritas merupakan prasyarat utama dalam membangun kepercayaan sistemik terhadap digitalisasi pertahanan. Dalam konteks sistem pertahanan modern, integritas tidak hanya dipahami sebagai kejujuran personal, tetapi sebagai mekanisme pengamanan epistemik dan teknologis untuk menjamin bahwa data, algoritma, dan keputusan strategik beroperasi sesuai nilai etika pertahanan nasional (Erman & Winario, 2024).

Kemenhan (2024) dalam laporan Transformasi Digital sebagai Pengungkit Kinerja Pertahanan menegaskan bahwa keberhasilan digitalisasi pertahanan bergantung pada keutuhan dan kejujuran sistem data pertahanan. Integritas digital harus diwujudkan dalam tiga level: (1) integritas sistemik, melalui penerapan zero-trust security architecture, blockchain-based data audit, dan cryptographic key management; (2) integritas institusional, melalui sistem tata kelola berbasis transparansi, accountability matrix, dan audit independen digital; serta (3) integritas moral, yakni komitmen personal dan kelembagaan terhadap etika pengelolaan data dan informasi pertahanan (Hadi, 2024).

Dalam studi empiris di lingkungan TNI AL, Dehocman (2024) menemukan bahwa pelanggaran integritas sistemik (baik melalui kebocoran data, penyalahgunaan akses, maupun ethical drift dalam proses digitalisasi) dapat menurunkan kesiapsiagaan organisasi hingga 27% dibanding unit yang memiliki kepemimpinan berintegritas tinggi. Hal ini memperkuat argumentasi bahwa integritas bukan hanya atribut moral, tetapi indikator kinerja strategik dalam keamanan pertahanan digital. Dengan demikian, integrity by design harus menjadi prinsip utama dalam setiap kebijakan teknologi pertahanan, yakni mulai dari desain arsitektur, verifikasi perangkat lunak, hingga pengambilan keputusan otomatis berbasis kecerdasan buatan (AI).

Pancasila sebagai Arsitektur Etik Sistem Pertahanan Digital

Nilai Pancasila tidak boleh ditempatkan hanya sebagai simbol ideologis, melainkan harus berfungsi sebagai “ethical operating system” dalam desain dan tata kelola pertahanan digital nasional. Pancasila memberikan kerangka nilai yang dapat diterjemahkan menjadi prinsip teknokratis yang terukur dan dapat dioperasionalkan.

Sila pertama, Ketuhanan Yang Maha Esa, menjadi dasar bagi pembangunan sistem yang menjunjung tinggi martabat manusia dan menghindari autonomous lethal decision-making systems tanpa kontrol moral manusia (Hadi, 2024). Sila kedua, Kemanusiaan yang Adil dan Beradab, mengharuskan sistem digital pertahanan memprioritaskan privacy, accountability, and fairness sebagai prinsip etis dalam penggunaan data pertahanan. Sila ketiga, Persatuan Indonesia, menuntut interoperabilitas sistem digital pertahanan antar-matra yang tidak mengorbankan kedaulatan data nasional. Sila keempat, Kerakyatan yang Dipimpin oleh Hikmat Kebijaksanaan, dapat diterapkan melalui algorithmic transparency dan mekanisme human-in-the-loop decision dalam penggunaan kecerdasan buatan pertahanan. Sila kelima, Keadilan Sosial bagi Seluruh Rakyat Indonesia, mewajibkan pemerataan kemampuan digital pertahanan di seluruh wilayah NKRI agar tidak terjadi digital sovereignty gap.

Sebagaimana dikemukakan oleh Arbani (2025), Pancasila dapat dijadikan design logic dalam policy formulation dan system governance agar pertahanan digital Indonesia memiliki arah etik dan identitas nasional yang tegas di tengah kompetisi global. Pandangan ini diperkuat oleh Cahyono (2023) yang menyebut bahwa ideological saturation Pancasila ke dalam sistem digital pertahanan akan menghasilkan model defense technocracy yang berkepribadian Indonesia.

Integrasi Nilai sebagai Dasar Reformasi Ideologis Pertahanan Adaptif

Integrasi kejuangan, integritas, dan Pancasila bukan semata isu moral, tetapi merupakan strategi epistemik untuk membentuk sistem pertahanan yang adaptif secara ideologis. Digitalisasi pertahanan tanpa landasan nilai akan berisiko menciptakan sistem yang efisien namun kehilangan orientasi kebangsaan (value-neutral defense). Handoko (2023) menekankan bahwa keberhasilan transformasi pertahanan di era digital bergantung pada kemampuan kepemimpinan strategik untuk mengartikulasikan nilai-nilai dasar bangsa ke dalam sistem teknologi. Kepemimpinan semacam ini disebut transformational strategic leadership, yaitu model kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan visi ideologis, kemampuan teknologis, dan disiplin moral dalam satu kerangka adaptif (Guntoro, 2021).

Lebih jauh, integrasi nilai juga menuntut pembentukan sistem pengukuran kinerja berbasis nilai (value adherence metrics) seperti ethical compliance index, cyber integrity ratio, dan moral readiness score yang diadaptasi dari kerangka digital defense maturity model (Kemenhan, 2022). Pendekatan ini memastikan bahwa nilai tidak berhenti pada tataran normatif, tetapi menjadi parameter kebijakan dan indikator teknokratis pertahanan.

Dari pembahasan diatas dapat dimaknai, bahwa secara kritis, integrasi nilai kejuangan, integritas, dan Pancasila dalam digitalisasi pertahanan nasional mengandung implikasi strategik yang bersifat multidimensional. Secara filosofis, ia mempertegas karakter ideologis sistem pertahanan Indonesia sebagai benteng moral bangsa. Secara teknologis, ia menciptakan keseimbangan antara efisiensi digital dan etika kebangsaan. Secara institusional, ia membangun legitimasi moral atas penggunaan teknologi pertahanan di tengah tekanan

geopolitik dan ekonomi global. Oleh karena itu, digitalisasi pertahanan Indonesia harus dibingkai sebagai proses konstitusionalisasi nilai di dalam mesin, algoritma, dan kebijakan pertahanan, yaitu suatu fusion of ethics and code yang menempatkan kejuangan sebagai energi, integritas sebagai mekanisme, dan Pancasila sebagai arsitektur moral sistem pertahanan adaptif Indonesia (Arbani, 2025; Hadi, 2024).

Rancangan model integratif kepemimpinan transformasional berbasis nilai kebangsaan yang dikembangkan untuk memperkuat doktrin pertahanan yang adaptif, berkarakter, dan responsif terhadap dinamika digital global

Rancangan model integratif ini berangkat dari kesadaran epistemologis bahwa kepemimpinan dalam sistem pertahanan Indonesia tidak dapat dilepaskan dari akar ideologis Pancasila dan karakter kejuangan bangsa. Dalam tataran filosofis, pertahanan nasional tidak sekadar menjadi sistem teknis untuk menghadapi ancaman, tetapi merupakan manifestasi eksistensial dari nilai-nilai kebangsaan dalam ruang strategik yang dinamis. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional dalam konteks pertahanan harus dikembangkan sebagai mekanisme sintesis antara moralitas, teknologi, dan kebijakan, yang membentuk satu kesatuan epistemik dalam menghadapi disrupsi digital (Cahyono, 2023). Dalam perspektif ini, kepemimpinan bukan hanya instrumen manajerial, melainkan agen moral yang mengartikulasikan nilai ke dalam struktur kebijakan pertahanan digital (Hadi, 2024).

Secara ontologis, model ini berpijak pada pandangan bahwa teknologi bukan entitas netral. Penguasaan digital tanpa fondasi nilai hanya akan menghasilkan modernisasi yang bersifat superfisial dan bergantung (dependence-based modernization), yakni suatu bentuk kemajuan yang kehilangan arah ideologis (Arbani, 2025). Oleh karena itu, transformasi pertahanan di era digital harus dibangun melalui kepemimpinan yang mampu menjembatani antara rasionalitas instrumental teknologi dengan rasionalitas moral nilai kebangsaan. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional diposisikan sebagai mediator epistemik yang mentransformasikan nilai kejuangan, integritas, dan Pancasila menjadi prinsip-prinsip tata kelola pertahanan yang berdaya adaptif terhadap perubahan global (Guntoro, 2021).

Model integratif kepemimpinan transformasional berbasis nilai kebangsaan terdiri atas tiga dimensi utama: (1) dimensi normatif-ideologis, (2) dimensi transformasional-organisatoris, dan (3) dimensi adaptif-digital. Ketiga dimensi tersebut membentuk continuum kepemimpinan strategik yang memadukan arah moral, kemampuan manajerial, dan kecakapan digital dalam satu sistem yang saling meneguhkan.

- a. Dimensi Normatif-Ideologis. Pada lapisan pertama, kepemimpinan harus berakar pada nilai kebangsaan yang menjadi ide dasar pertahanan negara. Nilai kejuangan, integritas, dan Pancasila diinternalisasi sebagai moral compass dalam proses pengambilan keputusan strategik. Kejuangan berfungsi sebagai sumber energi moral yang menumbuhkan keberanian dalam menghadapi kompleksitas ancaman digital; integritas memastikan seluruh proses transformasi berjalan dengan prinsip kejujuran, transparansi, dan tanggung jawab; sementara Pancasila berfungsi sebagai ideological architecture yang memandu arah transformasi agar tetap sejalan dengan identitas nasional (Cahyono, 2023; Lemhannas RI, 2023). Dalam konteks kebijakan publik, dimensi ini menjadi fondasi legitimasi moral bagi setiap perubahan dalam doktrin pertahanan nasional (Hadi, 2024).
- b. Dimensi Transformasional-Organisatoris. Dimensi kedua berfungsi sebagai motor penggerak perubahan nilai menjadi kebijakan. Di sini kepemimpinan transformasional

berperan mengorkestrasi sinergi antara individu, organisasi, dan sistem. Pemimpin bertindak bukan hanya sebagai pengambil keputusan, tetapi sebagai architect of transformation, yakni yang membangun visi, menumbuhkan motivasi kolektif, dan menciptakan budaya inovasi di dalam institusi pertahanan. Dalam penelitian Handoko (2023), gaya kepemimpinan transformasional terbukti meningkatkan kesiapan inovasi dan kemampuan organisasi pertahanan dalam mengadopsi teknologi baru secara beretika. Dalam konteks ini, struktur kepemimpinan tidak bersifat hierarkis semata, tetapi adaptive-hierarchical, yaitu tetap menjaga disiplin militer namun memberikan ruang bagi inisiatif dan pembelajaran sistemik.

- c. Dimensi Adaptif-Digital. Lapisan terakhir merupakan tahap operasionalisasi nilai dan kepemimpinan dalam sistem digital pertahanan. Transformasi digital diposisikan bukan sebagai proyek teknologi, melainkan sebagai strategi kebijakan adaptif. Sistem pertahanan digital yang berakar pada nilai nasional akan memunculkan apa yang disebut Hadi (2024) sebagai adaptive defense ecosystem, yaitu suatu ekosistem pertahanan yang responsif terhadap ancaman siber, cerdas dalam pengelolaan informasi, namun tetap berlandaskan moralitas Pancasila. Dalam konteks ini, integritas diterjemahkan menjadi integrity by design dalam arsitektur digital; kejuangan menjadi resilience by culture; dan Pancasila menjadi ethics by system, yakni nilai yang terlembaga ke dalam algoritma, tata kelola data, serta pola komunikasi strategis pertahanan nasional.

Ketiga dimensi tersebut berinteraksi melalui proses sirkular dan simultan, bukan linier. Proses ini dimulai dari internalisasi nilai-nilai kebangsaan oleh pemimpin, yang kemudian dikonversi menjadi visi strategis pertahanan adaptif. Visi tersebut diterjemahkan menjadi kebijakan digital melalui tata kelola organisasi, dan pada akhirnya diimplementasikan dalam sistem teknologi pertahanan. Hasil dari implementasi ini akan menciptakan feedback loop berupa pembelajaran organisasi, yang memperkuat kembali nilai dan meningkatkan kapasitas kepemimpinan (Guntoro, 2021).

Dengan demikian, Model ini bersifat reproduktif dan reflektif, di mana nilai bukan hanya diinternalisasi sekali, tetapi terus diaktualisasi melalui praktik kebijakan dan pembelajaran digital. Proses sirkular ini sejalan dengan teori learning organization dalam konteks militer (Handoko, 2023), namun berbeda karena nilai kebangsaan menjadi pusat gravitasi pembelajarannya. Dengan cara ini, kepemimpinan transformasional Indonesia bersifat dinamis, dimana hal tersebut berubah bersama perubahan teknologi, tetapi tidak kehilangan arah moral dan nasionalnya. Oleh sebab itu upaya implementasi model integratif ini memerlukan tiga langkah utama.

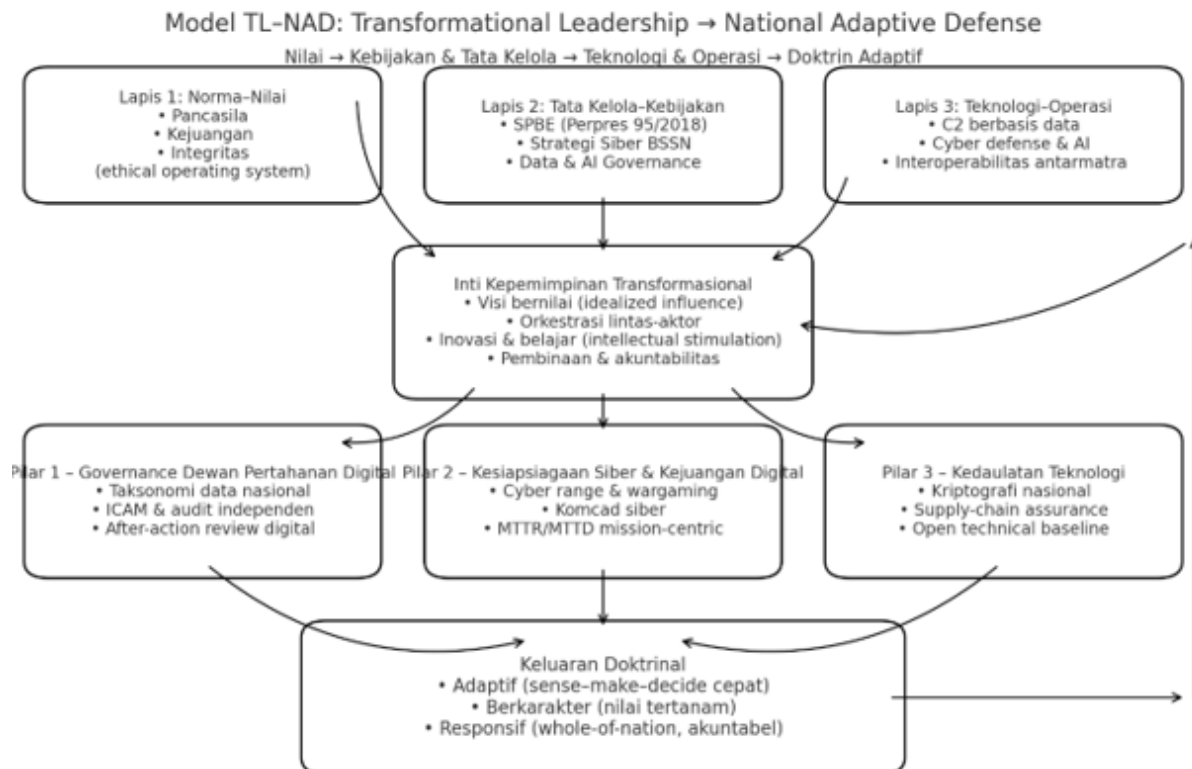
- a. Institusionalisasi nilai kebangsaan dalam kebijakan digital pertahanan melalui revisi doktrin yang menjadikan nilai kejuangan, integritas, dan Pancasila sebagai indikator tata kelola digital. Langkah ini sesuai dengan rekomendasi Buku Putih Pertahanan Negara (Kemenhan RI, 2022) yang menegaskan pentingnya transformasi ideologis sebagai prasyarat transformasi teknologi.
- b. Penguatan kapasitas kepemimpinan transformasional melalui pendidikan strategik, seperti program Digital Defense Leadership di lingkungan Universitas Pertahanan dan Lemhannas, yang mengintegrasikan pelatihan moral, teknologi, dan kebijakan. Guntoro (2021) menegaskan bahwa perubahan sistem pertahanan akan gagal tanpa leadership mindset transformation yang menjadikan nilai kebangsaan sebagai orientasi inovasi.

- c. Penerapan tata kelola digital adaptif dengan prinsip integritas sistemik dan etika algoritmik. Hal ini mencakup pengembangan defense cyber policy, AI ethics framework, serta digital command integrity index yang mengukur kesesuaian antara nilai moral dan keputusan berbasis data (Erman & Winario, 2024). Langkah-langkah ini memastikan bahwa setiap elemen transformasi digital berada dalam orbit nilai kebangsaan, bukan sekadar tuntutan modernitas.

Pada tataran doktrin, rancangan model integratif ini menghasilkan doktrin pertahanan adaptif yang ditopang oleh dua prinsip fundamental yaitu value continuity dan technological responsiveness. Prinsip value continuity memastikan bahwa nilai kejuangan, integritas, dan Pancasila tetap menjadi sumber legitimasi setiap kebijakan pertahanan, sedangkan technological responsiveness menjamin bahwa sistem pertahanan mampu menyesuaikan diri terhadap dinamika global dengan cepat dan efektif.

Keduanya berpadu melalui mekanisme kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin bertindak sebagai guardian of values sekaligus driver of innovation. Seperti ditegaskan oleh Hadi (2024), kekuatan doktrin adaptif tidak terletak pada kecepatan teknologi, tetapi pada kemampuan mempertahankan kontinuitas nilai di tengah perubahan radikal. Dalam konteks ini, model integratif kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai kerangka meta-strategik, ia tidak hanya menjelaskan hubungan antara nilai, kebijakan, dan teknologi, tetapi juga memandu proses transformasi itu sendiri secara normatif dan praktis.

Implikasi strategis dari model ini meliputi tiga ranah. Pertama, ranah konseptual, yaitu pembentukan paradigma baru kepemimpinan pertahanan yang menempatkan nilai kebangsaan sebagai epistemic driver dari transformasi digital. Kedua, ranah kebijakan, yaitu perumusan doktrin pertahanan nasional yang menjadikan Pancasila, kejuangan, dan integritas sebagai variabel institusional yang terukur. Ketiga, ranah operasional, yaitu penerapan prinsip integrity by design dan ethics by architecture dalam seluruh sistem teknologi pertahanan (Cahyono, 2023; Handoko, 2023), dengan gambaran sebagai berikut.



Gambar 1. Model Transformational Leadership

Sumber : Cahyono, 2023 (diolah kembali)

Berdasarkan gambar diatas, dapat dijelaskan bahwa Model TL–NAD memposisikan kepemimpinan transformasional sebagai mekanisme transduksi yang menerjemahkan nilai kebangsaan menjadi tata kelola, dan tata kelola menjadi operasi teknologi untuk menghasilkan doktrin pertahanan yang adaptif, berkarakter, dan responsif. Lapis “Norma–Nilai” memuat Pancasila, keuangan, dan integritas sebagai ethical operating system yang menuntun seluruh keputusan strategik. Dalam konfigurasi ini, nilai tidak dibiarkan sebagai rhetorical ornament, tetapi distandarkan sebagai prasyarat desain kebijakan dan spesifikasi teknis. Pancasila menyediakan arsitektur etik (human-in-the-loop, keadilan, persatuan), keuangan menjadi energi moral untuk ketangguhan digital, dan integritas menjadi arsitektur kepercayaan sistem (transparansi, akuntabilitas, ketertelusuran) (Cahyono, 2023).

Lapis “Tata Kelola–Kebijakan” mengikat nilai ke kerangka regulasi dan proses lintas-lembaga. Di sini, SPBE (Perpres 95/2018) memastikan interoperabilitas layanan dan data antarinstansi pertahanan dan mitra nirmiliter, sementara kebijakan keamanan siber nasional menetapkan standar kesiapsiagaan dan respons terhadap ancaman multi-domain (BSSN, 2024). Kepemimpinan transformasional berperan mengorkestrasi koalisi whole-of-nation (TNI, Kemenhan, BSSN, industri pertahanan, academia) agar taksonomi data, identity–credential–access management, dan mekanisme audit independen serempak dan konsisten. Tanpa pengikatan pada tata kelola, nilai mudah tereduksi menjadi slogan; sebaliknya, ketika nilai dijadikan parameter kebijakan, ia menjadi compliance anchor yang mewujudkan dalam prosedur dan metrik.

Lapis “Teknologi–Operasi” adalah tempat nilai dan kebijakan diwujudkan menjadi kemampuan misi: C2 berbasis data, pertahanan siber dan AI, serta interoperabilitas antarmatra.

Inti kepemimpinan transformasional bekerja sebagai kernel yang menghubungkan tiga lapis tadi yaitu mengartikulasikan visi bernilai (*idealized influence*), menggerakkan orkestrasi lintas-aktor (*inspirational motivation*), menstimulasi inovasi dan pembelajaran institusional (*intellectual stimulation*), dan memastikan pembinaan serta akuntabilitas (*individualized consideration*). Dengan konfigurasi ini, modernisasi tidak berhenti pada pengadaan alat, melainkan bergerak sebagai pembelajaran sistemik yang aman, terukur, dan *mission-centric*.

Tiga pilar implementasi menurunkan kernel kepemimpinan ke praktik: (1) Defense Digital Governance Board yang menetapkan taksonomi data nasional, ICAM, dan *after-action review* digital untuk memperkuat disiplin tata kelola; (2) Cyber Force Readiness & Digital Patriotism yang menginstitusionalisasi kejuangan digital melalui *cyber range*, *wargaming*, komponen cadangan siber, dan indikator operasional seperti MTDD/MTTR; (3) kedaulatan teknologi melalui kriptografi nasional, *supply-chain assurance*, dan *open technical baseline* untuk mengurangi *vendor lock-in* dan memperkuat otonomi teknis. Pilar-pilar tersebut menutup *execution gap* antara nilai–kebijakan–teknologi, sekaligus mengonversi integritas dari *virtue* menjadi metrik kinerja (misalnya *policy–log congruence*, *cyber integrity ratio*).

Keluaran menegaskan tiga sifat doktrin: adaptif, karena siklus *sense–make–decide* dipersingkat oleh data dan AI yang *trusted*; berkarakter, karena nilai tertanam ke spesifikasi proses dan sistem; serta responsif, karena orkestrasi lintas-aktor memperpendek jarak dari intelijen ke keputusan dan dari keputusan ke eksekusi tanpa melepaskan akuntabilitas etik. Umpan-balik doktrinal dirutekan di luar sistem inti (*loop luar*) untuk menghindari *cross-talk* operasional: hasil operasi masuk ke *review digital*, ditimbang dengan indikator nilai dan keamanan, lalu kembali memperkuat inti kepemimpinan dan pembaruan kebijakan. Dengan *loop* ini, doktrin tidak membeku sebagai teks, melainkan bereproduksi sebagai ekosistem pertahanan adaptif yang bertumbuh dari nilai sendiri di tengah turbulensi digital global

Dengan demikian, rancangan model ini bukan sekadar gagasan normatif, melainkan konsep operasional strategik yang menghubungkan etika kebangsaan dengan dinamika teknologi modern. Kepemimpinan transformasional berbasis nilai kebangsaan menjadi jembatan epistemologis yang memungkinkan pertahanan Indonesia berdiri kokoh di tengah arus disrupsi global tanpa kehilangan karakter ideologisnya.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa penguatan doktrin pertahanan Indonesia di era digital memerlukan kepemimpinan transformasional yang mengintegrasikan nilai kebangsaan, seperti kejuangan, integritas, dan Pancasila, ke dalam kebijakan dan sistem teknologi secara mendalam. Kepemimpinan transformasional mampu mengonversi nilai menjadi tata kelola yang berpengaruh terhadap kemampuan operasional digital yang terukur, sehingga doktrin pertahanan tidak hanya adaptif terhadap ancaman digital, tetapi juga responsif dan berkarakter karena "nilai tertanam" dalam proses, data, dan mesin. Penelitian ini mengisi gap antara paradigma nilai dan teknologi dalam studi pertahanan dengan menunjukkan bahwa nilai adalah bagian integral yang membentuk perilaku sistem pertahanan digital, serta memperluas teori kepemimpinan transformasional ke ranah epistemik-institusional. Temuan ini memberikan kontribusi terhadap kebijakan dengan menyoroti pentingnya penerjemahan nilai-nilai ideologis ke dalam kebijakan dan spesifikasi teknis, serta penguatan orkestrasi lintas-aktor untuk mencapai modernisasi yang sesungguhnya. Kontribusi penelitian ini di masa depan adalah

sebagai dasar untuk membentuk tim lintas matra yang bertugas mengimplementasikan nilai kebangsaan dalam kebijakan dan operasional pertahanan digital, serta mendukung pengembangan sistem pertahanan yang lebih adaptif dan berdaya saing di era digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Fanani, I. W., Midhio, I. W., & Hendra, A. (2024). *Tantangan pertahanan nasional menuju Indonesia Emas 2045*. *TheJournalish: Social and Government*, 5(4), 379–391. <https://doi.org/10.55314/tsg.v5i4.858>
- Arbani, M. (2025). *Pertahanan dan keamanan berlandaskan prinsip ideologi dan Pancasila di era disrupsi digital*. *Jurnal Syntax Admiration*, 6(1), 55–68.
- Bagus, J. M. (2025). *Dari desa ke dunia maya: Evolusi KIM di tengah transformasi digital*. Goresan Pena.
- Budiman, A., Ardipandanto, A., Fitri, A., & Dewanti, S. C. (2021). *Pembangunan kekuatan minimum komponen utama pertahanan negara di era new normal*. Publica Indonesia Utama.
- Cahyono, W. E. (2023). *Pancasila dan ketahanan nilai dalam transformasi pertahanan nasional*. *Jurnal Ketahanan Nasional*, 29(2), 201–214.
- Dehocman, T. (2024). *Kepemimpinan transformasional dan inovasi teknologi di lingkungan TNI AL*. *Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Pemerintahan (JIIP)*, 9(3), 421–437.
- Duarte, E. P., Purwantoro, S. A., Tarigan, H., Saragih, H. J. R., Hartono, U., Sumarno, A. P., Soebakgijo, N. H., Saptono, E., & Winarna, A. (2024). *Potensi dan tantangan inovasi dalam manajemen pertahanan nasional: Membangun keunggulan kompetitif di era modern*. Indonesia Emas Group.
- Erman, A., & Winario, W. (2024). *Transformational leadership and organizational digital capability in defense institutions*. *Jurnal Innovative Research*, 6(1), 33–47.
- Guntoro, H. (2021). *Kepemimpinan transformasional dan kesiapan perubahan dalam organisasi pertahanan*. *Defense Journal*, 7(1), 34–47.*
- Hadi, R. (2024). *Model kepemimpinan strategik dan pengelolaan sumber daya nasional untuk pertahanan adaptif Indonesia Emas 2045*. *Jurnal Strategi Pertahanan Indonesia*, 4(1), 66–84.
- Hadiyan, M. R. (n.d.). *Di antara dua cita-cita: Dinamika doktrin strategis dan implikasinya terhadap keseimbangan perilaku Indonesia di Laut Cina Selatan 2014–2023*. *Indonesia Foreign Policy Review*, 11(1), 7.
- Handoko, A. (2023). *Kepemimpinan dan tata kelola inovasi pertahanan di era disrupsi digital*. *Jurnal Pertahanan dan Bela Negara*, 13(2), 75–92.*
- Imawan Rantau, S. I. K. (2024). *Arah perubahan Polri melalui peta budayanya*. Penerbit Adab.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi penelitian kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Sabarudin, D. (2024). *Diskursus ekonomi: Perdebatan-pertaruhan ideologi dan politik dalam ruang publik relasi ekonomi-politik-hukum dan opini publik (Tinjauan Omnibus Law Cipta Kerja)*. PT RajaGrafindo Persada–Rajawali Pers.
- Santosa, T. (2022). *Kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi militer di era digital*. *Jurnal Command Studies*, 3(2), 115–128.*
- Sinaga, N. H., Irmayani, D., & Hasibuan, M. N. S. (2024). *Mengoptimalkan keamanan jaringan memanfaatkan kecerdasan buatan untuk meningkatkan deteksi dan respon ancaman*. *Jurnal Ilmu Komputer dan Sistem Informasi (JIKOMSI)*, 7(2), 364–369.*
- Sudibyo, A. (2019). *Jagat digital: Pembebasan dan penguasaan*. Kepustakaan Populer Gramedia.
- Sumarno, A. P., Tarigan, H., Sarjito, A., Susanto, M., Sulistiyanto, S. E., Asmoro, R. D.,

- Saragih, H. J. R., Duarte, E. P., & Sos, S. (2025). *Manajemen pertahanan modern: Tantangan modernisasi militer dan integrasi AI*. Indonesia Emas Group.
- Toffler, A. (2022). *The third wave: Power and strategy in the information age*. Bantam Books.
- Tojiri, H. (2025). *Strategies for strengthening integrated religious moderation literacy in West Bandung Regency*. *Jurnal Ilmiah Gema Perencana*, 4(1), 323–348.*
- Wijanarko, T., Supriyadi, A. A., Saputro, G. E., Harefa, F., Kartiningsih, Y., & Mardamsyah, A. (2025). *Memimpin tentara di era society 5.0: Sebuah gagasan strategis tentang kepemimpinan militer berbasis algorithmic leadership*. *Lebah*, 18(3), 286–295.*



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).