JIHHP: Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora dan Politik
E-ISSN: 2747-1993
P-ISSN: 2747-2000
https://dinastirev.org/JIHHP dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455

DOI: https://doi.org/10.38035/jihhp.v6i6
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 12 Agustus 2026 | **Revised**: 14 September 2026 | **Accepted**: 19 September 2026

Kajian Transformasi Kepemimpinan Strategis dalam Strategi Pertahanan Negara Indonesia di Era Ancaman Keamanan Non Tradisional dengan Metode Review Literatur

Budi Sumaryono[1], Sutanto[2], Sovian Aritonang[3], Adang Supriyadi[4]
[1]Universitas Pertahanan RI, Bogor, Indonesia, budisumaryono@ymail.com
[2]Universitas Pertahanan RI, Bogor, Indonesia
[3]Universitas Pertahanan RI, Bogor, Indonesia
[4]Universitas Pertahanan RI, Bogor, Indonesia

Corresponding Author: budisumaryono@ymail.com

Abstract: *The evolving global security landscape has shifted the focus of threats from conventional military threats to non-traditional security threats that are multidimensional, asymmetric, transnational, and involve both state and non-state actors. This development necessitates a transformation of national defense strategies that no longer rely solely on military capabilities but also integrate diplomacy, technology, public health, economic resilience, and cross-sectoral collaboration. This study aims to analyze the transformation of strategic leadership in Indonesia's national defense strategy in the era of non-traditional security threats through a literature review approach. The analysis employs thematic analysis based on the framework developed by Braun and Clarke, encompassing open coding, axial coding, and selective coding of a wide range of reputable scholarly literature. The findings identify four major themes: (1) the transformation of strategic leadership through the integration of transformational leadership, adaptive leadership, complexity leadership, and digital leadership approaches; (2) the increasingly complex, dynamic, and systemic characteristics of non-traditional security threats; (3) the transformation of Indonesia's national defense strategy based on the Total People's Defense and Security System (Sistem Pertahanan dan Keamanan Rakyat Semesta/Sishankamrata) through whole-of-government and whole-of-nation approaches; and (4) the integration of strategic leadership with national defense strategy as a key factor in enhancing policy effectiveness, cross-sectoral coordination, and national resilience. The study concludes that the success of Indonesia's national defense strategy in the era of non-traditional security threats depends substantially on strategic leadership that is adaptive, collaborative, innovative, and capable of leveraging digital transformation to strengthen national resilience. Therefore, strengthening leadership capacity, institutional reform, technological integration, and synergy among stakeholders constitute essential prerequisites for establishing a robust and responsive national defense system capable of addressing the evolving dynamics of global security.*

Keyword: *Strategic Leadership, National Defense Strategy, Non-Traditional Security Threats, Total People's Defense And Security System (Sistem Pertahanan Dan Keamanan Rakyat Semesta/Sishankamrata), National Resilience.*

Abstrak: Perubahan lanskap keamanan global telah menggeser fokus ancaman dari ancaman militer konvensional menuju ancaman keamanan non-tradisional yang bersifat multidimensional, asimetris, lintas batas, dan melibatkan aktor negara maupun non-negara. Kondisi ini menuntut transformasi strategi pertahanan negara yang tidak lagi hanya mengandalkan kekuatan militer, tetapi juga mengintegrasikan aspek diplomasi, teknologi, kesehatan, ekonomi, serta kolaborasi lintas sektor. Penelitian ini bertujuan menganalisis transformasi kepemimpinan strategis dalam strategi pertahanan negara Indonesia di era ancaman keamanan non-tradisional melalui metode *literature review*. Analisis dilakukan menggunakan *thematic analysis* berdasarkan pendekatan Braun dan Clarke yang meliputi *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding* terhadap berbagai literatur ilmiah bereputasi. Hasil kajian mengidentifikasi empat tema utama, yaitu: (1) transformasi kepemimpinan strategis yang mengintegrasikan pendekatan *transformational leadership*, *adaptive leadership*, *complexity leadership*, dan *digital leadership*; (2) karakteristik ancaman keamanan non-tradisional yang semakin kompleks, dinamis, dan sistemik; (3) transformasi strategi pertahanan Indonesia yang berlandaskan Sistem Pertahanan dan Keamanan Rakyat Semesta (Sishankamrata) melalui pendekatan *whole of government* dan *whole of nation*; serta (4) integrasi kepemimpinan strategis dengan strategi pertahanan sebagai faktor utama dalam meningkatkan efektivitas kebijakan, koordinasi lintas sektor, dan ketahanan nasional. Kajian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan strategi pertahanan Indonesia di era ancaman non-tradisional sangat bergantung pada kepemimpinan strategis yang adaptif, kolaboratif, inovatif, dan mampu memanfaatkan transformasi digital untuk memperkuat resiliensi nasional. Oleh karena itu, penguatan kapasitas kepemimpinan, reformasi kelembagaan, integrasi teknologi, serta sinergi antar pemangku kepentingan menjadi prasyarat penting dalam mewujudkan sistem pertahanan negara yang tangguh dan responsif terhadap dinamika keamanan global.

Kata Kunci: Kepemimpinan Strategis, Strategi Pertahanan Negara, Ancaman Keamanan Non-Tradisional, Sistem Pertahanan Dan Keamanan Rakyat Semesta (Sishankamrata), Ketahanan Nasional.

PENDAHULUAN

Perubahan *landscape* keamanan global dalam dua dekade terakhir menunjukkan pergeseran signifikan dari ancaman tradisional berbasis militer menuju ancaman non-tradisional yang bersifat multidimensional, kompleks, dan tidak terprediksi. Jika pada era Perang Dingin fokus utama pertahanan negara bertumpu pada konflik antarnegara dengan kekuatan militer konvensional, maka saat ini ancaman keamanan telah berkembang mencakup *cyber warfare*, pandemi global, perubahan iklim, terorisme transnasional, hingga kejahatan lintas negara (Boin et al., 2021; Kaldor, 2013). Perkembangan ini juga menunjukkan adanya keterkaitan erat antara berbagai sektor, di mana faktor kesehatan, ekonomi, teknologi, dan lingkungan saling mempengaruhi dalam membentuk dinamika ancaman kontemporer, sehingga pendekatan keamanan modern menuntut kolaborasi lintas disiplin, adaptasi kebijakan yang responsif, serta penguatan kapasitas institusi dalam menghadapi ketidakpastian global yang semakin meningkat secara signifikan. Fenomena ini menandai transformasi mendasar dalam studi keamanan internasional yang tidak lagi semata berorientasi pada negara (state-centric), tetapi juga memperhatikan dimensi keamanan manusia (human security) dan keamanan global yang lebih luas (Paris, 2001; Caballero-Anthony, 2016).

Ancaman non-tradisional memiliki karakteristik yang berbeda secara fundamental, yakni bersifat asimetris, lintas batas negara, dan melibatkan aktor non-negara sehingga sulit dihadapi dengan pendekatan militer konvensional (Nye, 2020). Karakteristik ini menuntut adanya redefinisi terhadap konsep keamanan nasional, karena ancaman tidak lagi datang dalam bentuk yang mudah diidentifikasi maupun diprediksi secara linear. Selain itu, keterlibatan aktor non-negara seperti kelompok teroris, jaringan kriminal internasional, hingga entitas digital membuat lanskap ancaman menjadi semakin cair dan sulit dikendalikan melalui mekanisme tradisional. Oleh karena itu, negara perlu mengembangkan pendekatan yang lebih fleksibel dan adaptif dalam mengelola risiko yang muncul dari dinamika global tersebut. Studi dari *Security Studies* dan *International Security* menunjukkan bahwa negara-negara modern mulai menggeser paradigma pertahanan mereka menuju pendekatan multidimensional yang mengintegrasikan aspek militer dan non-militer (Buzan & Hansen, 2009). Pendekatan ini tidak hanya menekankan kekuatan militer, tetapi juga memperkuat dimensi diplomasi, ekonomi, teknologi, serta ketahanan sosial sebagai bagian integral dari sistem pertahanan nasional. Integrasi lintas sektor menjadi krusial karena ancaman yang muncul sering kali bersifat saling terkait dan tidak dapat diselesaikan melalui satu instrumen kebijakan saja. Dengan demikian, kolaborasi antar lembaga dan pemangku kepentingan menjadi kunci dalam menciptakan sistem keamanan yang komprehensif dan berkelanjutan. Lebih lanjut, perkembangan teknologi digital dan globalisasi mempercepat kompleksitas ancaman, terutama dalam bentuk serangan siber dan disinformasi yang dapat mempengaruhi stabilitas politik dan sosial suatu negara (Rid, 2020; Valeriano et al., 2018). Fenomena ini menunjukkan bahwa ruang siber telah menjadi domain baru dalam kontestasi kekuasaan global, di mana batas antara aktor negara dan non-negara menjadi semakin kabur. Disinformasi, misalnya, tidak hanya berdampak pada persepsi publik, tetapi juga dapat memicu polarisasi sosial dan melemahkan legitimasi institusi negara. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang tidak hanya berfokus pada pertahanan teknologi, tetapi juga pada peningkatan literasi digital masyarakat dan penguatan ketahanan informasi nasional. Dalam hal ini kepemimpinan strategis menjadi faktor penting dalam menentukan efektivitas respons negara terhadap ancaman tersebut. Kepemimpinan tidak lagi hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan dalam struktur hierarkis, tetapi juga sebagai aktor yang mampu mengintegrasikan berbagai sektor dan merespons dinamika lingkungan strategis secara adaptif (Bass & Riggio, 2019). Peran ini semakin penting dalam konteks ketidakpastian global, di mana pemimpin dituntut untuk mampu membaca sinyal perubahan sejak dini serta mengoordinasikan respons lintas sektor secara cepat dan tepat. Selain itu, kemampuan komunikasi strategis juga menjadi elemen kunci dalam memastikan bahwa kebijakan yang diambil dapat dipahami dan didukung oleh berbagai pemangku kepentingan. Penelitian dalam *Leadership Quarterly* menegaskan bahwa kepemimpinan *transformasional* mampu meningkatkan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan yang kompleks dan tidak pasti (Antonakis & Day, 2018). Kepemimpinan jenis ini mendorong inovasi, meningkatkan motivasi anggota organisasi, serta membangun budaya kerja yang adaptif terhadap perubahan. Dengan demikian, organisasi tidak hanya mampu bertahan, tetapi juga berkembang dalam menghadapi tantangan yang dinamis. Selain itu, penelitian terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan strategis yang efektif harus mampu mengelola ketidakpastian melalui pendekatan kolaboratif, inovatif, dan berbasis pembelajaran organisasi (learning organization) (Uhl-Bien & Arena, 2018).

Indonesia sebagai negara kepulauan dengan posisi geopolitik strategis menghadapi spektrum ancaman yang luas, baik dari dalam maupun luar negeri. Ancaman seperti serangan siber, pandemi COVID-19, konflik wilayah perbatasan, serta radikalisme menunjukkan bahwa keamanan nasional tidak lagi terbatas pada dimensi militer (Laksmana, 2022). Hal ini mencerminkan adanya pergeseran paradigma keamanan yang menuntut negara untuk tidak hanya mengandalkan kekuatan militer, tetapi juga memperkuat kapasitas di bidang non-militer

seperti kesehatan, teknologi, dan ketahanan sosial. Kompleksitas ancaman ini juga diperparah oleh interkoneksi global yang memungkinkan suatu krisis di satu wilayah dengan cepat menyebar dan berdampak pada wilayah lain, termasuk Indonesia. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap dinamika ancaman yang berkembang secara simultan di berbagai sektor. Selain itu, Indonesia juga menghadapi tantangan perubahan iklim yang berdampak pada keamanan lingkungan dan sosial, seperti meningkatnya bencana alam dan potensi konflik sumber daya (Busby, 2018). Dampak perubahan iklim ini tidak hanya bersifat jangka panjang, tetapi juga telah dirasakan secara nyata melalui meningkatnya frekuensi dan intensitas bencana yang mempengaruhi stabilitas ekonomi dan sosial masyarakat. Kondisi ini menuntut adanya integrasi antara kebijakan pertahanan dengan kebijakan lingkungan dan pembangunan berkelanjutan, sehingga respons yang dihasilkan dapat lebih efektif dan berkelanjutan.

Strategi pertahanan Indonesia perlu bertransformasi menuju pendekatan yang lebih inklusif dan adaptif. Transformasi ini menuntut adanya perubahan dalam cara pandang serta mekanisme pengambilan keputusan yang lebih terbuka terhadap kolaborasi lintas sektor. Pendekatan inklusif juga berarti melibatkan aktor non-negara dalam proses perencanaan dan implementasi kebijakan pertahanan, sehingga tercipta sinergi yang lebih kuat dalam menghadapi ancaman yang kompleks. Peran Kementerian Pertahanan Republik Indonesia menjadi sangat penting dalam merumuskan kebijakan pertahanan yang mampu mengakomodasi perubahan tersebut. Sebagai institusi utama, Kementerian Pertahanan memiliki tanggung jawab strategis dalam memastikan bahwa kebijakan yang dihasilkan tidak hanya relevan secara konseptual, tetapi juga implementatif di lapangan. Hal ini membutuhkan koordinasi yang efektif dengan berbagai lembaga serta kemampuan untuk merespons dinamika global secara cepat dan tepat. Landasan hukum seperti Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2002 tentang Pertahanan Negara menegaskan bahwa sistem pertahanan Indonesia bersifat semesta, yang melibatkan seluruh komponen bangsa. Konsep ini menegaskan bahwa pertahanan negara bukan hanya tanggung jawab militer, tetapi juga melibatkan peran aktif masyarakat sipil dalam menjaga stabilitas nasional. Implementasi sistem pertahanan semesta memerlukan dukungan kebijakan yang mampu meningkatkan kesadaran dan partisipasi masyarakat secara luas. Konsep ini sejalan dengan pendekatan total *defense system* yang banyak diterapkan di negara-negara maju seperti Singapura dan Finlandia (Dupont, 2016; Hyvönen et al., 2019). Pendekatan tersebut menekankan pentingnya kesiapsiagaan nasional yang terintegrasi antara sektor militer dan sipil, serta kemampuan untuk merespons ancaman secara cepat dan terkoordinasi. Hal ini memberikan pembelajaran penting bagi Indonesia dalam mengembangkan sistem pertahanan yang lebih tangguh dan adaptif. Beberapa penelitian menunjukkan terdapat kesenjangan antara kebijakan dan implementasi. Laksmana (2022) menyoroti bahwa struktur kepemimpinan pertahanan di Indonesia masih cenderung hierarkis dan kurang fleksibel dalam menghadapi ancaman non-tradisional. Hal ini menunjukkan pentingnya transformasi kepemimpinan strategis menuju model yang lebih adaptif dan kolaboratif. Kesenjangan ini sering kali muncul akibat kurangnya koordinasi lintas sektor serta keterbatasan dalam penerjemahan kebijakan strategis ke dalam praktik operasional di lapangan. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan kepemimpinan yang mampu menjembatani perbedaan tersebut secara efektif. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa birokrasi yang kaku dapat menghambat respons cepat terhadap krisis, sehingga diperlukan reformasi kelembagaan yang mendukung fleksibilitas dan inovasi (Ansell et al., 2021).

Konsep kepemimpinan strategis telah berkembang melalui berbagai pendekatan teoritis. *Transformational leadership* menekankan pentingnya visi, inspirasi, dan perubahan organisasi (Bass & Riggio, 2019), sementara *adaptive leadership* menyoroti kemampuan pemimpin dalam mengelola kompleksitas dan ketidakpastian (Heifetz et al., 2009). Dalam konteks Indonesia yang menghadapi dinamika ancaman non-tradisional, kedua pendekatan ini menjadi

semakin relevan karena mampu menjawab kebutuhan akan kepemimpinan yang tidak hanya visioner tetapi juga responsif terhadap perubahan lingkungan strategis. Pemimpin dituntut untuk mampu mengintegrasikan berbagai kepentingan lintas sektor sekaligus mengelola ketidakpastian yang muncul akibat interaksi berbagai faktor global dan domestik. Kedua pendekatan ini sangat relevan dalam konteks pertahanan modern yang menghadapi ancaman non-tradisional. Lebih lanjut, konsep *complexity leadership theory* menjelaskan bahwa kepemimpinan dalam sistem kompleks harus mampu mendorong interaksi dinamis antaraktor untuk menghasilkan inovasi (Uhl-Bien & Arena, 2018). Hal ini penting karena sistem pertahanan modern tidak lagi bersifat linier, melainkan melibatkan berbagai aktor dengan kepentingan yang beragam sehingga membutuhkan koordinasi yang adaptif dan berkelanjutan. Selain itu, konsep *smart power* yang diperkenalkan oleh Nye (2020) menjadi dasar dalam memahami pergeseran strategi pertahanan dari *hard power* menuju integrasi berbagai instrumen kekuatan negara. Hal ini sejalan dengan pendekatan *whole of government* dan *whole of nation* yang menekankan kolaborasi lintas sektor. Dalam konteks ini, koordinasi antara militer, pemerintah sipil, sektor swasta, dan masyarakat menjadi sangat penting dalam membangun ketahanan nasional yang komprehensif (OECD, 2020).

Pendekatan *Literature Review* digunakan untuk mengidentifikasi pola, tren, dan gap dalam literatur terkait transformasi kepemimpinan strategis dalam strategi pertahanan negara. Metode ini memungkinkan untuk melakukan sintesis sistematis terhadap berbagai studi empiris dan konseptual yang telah dipublikasikan dalam jurnal bereputasi (Tranfield et al., 2003). Dengan menggunakan pendekatan ini, Kn dapat menghasilkan temuan yang lebih *robust* dan *evidence-based*. Lebih lanjut, penggunaan metode ini juga memungkinkan identifikasi kesenjangan penelitian (*research gap*) yang dapat menjadi dasar pengembangan studi lanjutan. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa masih terdapat keterbatasan studi yang mengintegrasikan kepemimpinan strategis dengan konteks pertahanan negara di negara berkembang, termasuk Indonesia (Caballero-Anthony, 2016). Hal ini menunjukkan pentingnya penelitian yang berfokus pada konteks lokal dengan pendekatan global. Dengan demikian, kajian ini tidak hanya memiliki kontribusi teoritis dalam pengembangan konsep kepemimpinan strategis, tetapi juga kontribusi praktis dalam perumusan kebijakan pertahanan nasional Indonesia. Urgensi kajian ini semakin tinggi mengingat dinamika keamanan global yang terus berkembang dan menuntut respons yang cepat, tepat, dan terintegrasi. Selain itu, hasil hasil kajian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi pengambil kebijakan dalam merumuskan strategi pertahanan yang lebih adaptif dan berbasis bukti ilmiah.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode literature review untuk mengkaji transformasi kepemimpinan strategis dalam strategi pertahanan negara Indonesia di era ancaman keamanan non-tradisional. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang komprehensif terhadap perkembangan konsep, teori, dan temuan empiris mengenai kepemimpinan strategis, strategi pertahanan negara, ancaman keamanan non-tradisional, Sistem Pertahanan dan Keamanan Rakyat Semesta (Sishankamrata), serta pendekatan *whole of government* dan *whole of nation*. Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran literatur secara sistematis pada berbagai basis data ilmiah bereputasi, seperti Scopus, Web of Science, ScienceDirect, SpringerLink, Taylor & Francis, Wiley Online Library, Emerald Insight, ProQuest, dan Google Scholar, serta dokumen resmi pemerintah yang relevan. Literatur yang dipilih berupa artikel jurnal, buku ilmiah, dan dokumen kebijakan yang memiliki keterkaitan langsung dengan fokus penelitian, kemudian diseleksi berdasarkan relevansi topik, kualitas akademik, dan kesesuaiannya dengan tujuan penelitian.

Analisis data dilakukan menggunakan *thematic analysis* berdasarkan tahapan yang dikembangkan oleh Braun dan Clarke (2006), yang meliputi *open coding*, *axial coding*, dan

selective coding. *Open coding* digunakan untuk mengidentifikasi konsep-konsep utama dari setiap literatur, kemudian dilanjutkan dengan *axial coding* untuk mengelompokkan konsep-konsep tersebut ke dalam kategori yang saling berkaitan, sedangkan *selective coding* dilakukan untuk mengintegrasikan seluruh kategori menjadi tema-tema utama yang menjelaskan fenomena penelitian. Melalui proses analisis tersebut diperoleh empat tema utama, yaitu transformasi kepemimpinan strategis, karakteristik ancaman keamanan non-tradisional, transformasi strategi pertahanan Indonesia berbasis Sishankamrata, serta integrasi kepemimpinan strategis dengan strategi pertahanan. Selanjutnya, hasil sintesis disusun secara deskriptif-analitis dengan membandingkan, mengintegrasikan, dan menginterpretasikan berbagai temuan penelitian terdahulu sehingga menghasilkan pemahaman yang komprehensif mengenai peran kepemimpinan strategis dalam memperkuat efektivitas strategi pertahanan negara Indonesia dalam menghadapi dinamika ancaman keamanan non-tradisional.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis dalam kajian ini dilakukan menggunakan pendekatan *thematic analysis* sebagaimana dikemukakan oleh Virginia Braun dan Victoria Clarke (2006), yang dilaksanakan secara bertahap melalui proses *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding* untuk mengidentifikasi, mengelompokkan, serta mensintesis pola-pola utama dalam literatur yang dikaji. Langkah-langkah yang dilakukan adalah mengekstraksi konsep-konsep kunci secara terbuka (*open coding*), kemudian menghubungkannya ke dalam kategori yang lebih terstruktur (*axial coding*), dan merumuskan tema-tema inti yang merepresentasikan keseluruhan fenomena (*selective coding*). Hasil proses tersebut menghasilkan empat tema utama yang saling terintegrasi, yaitu transformasi kepemimpinan strategis, ancaman keamanan non-tradisional, strategi pertahanan negara yang berlandaskan konsep Sishankamrata serta integrasi kepemimpinan dan pertahanan.

Transformasi Kepemimpinan Strategis

Transformasi kepemimpinan strategis merupakan proses perubahan paradigma kepemimpinan dari model tradisional yang bersifat hierarkis menuju model yang lebih adaptif, kolaboratif, dan berbasis inovasi. Dalam *Leadership Quarterly* dan *Journal of Management Studies*, kepemimpinan strategis didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin untuk mengantisipasi perubahan lingkungan, membangun visi jangka panjang, serta mengelola sumber daya secara efektif (Antonakis & Day, 2018; Teece, 2018). Konsep ini semakin relevan dalam era disrupsi global di mana organisasi pertahanan harus mampu merespons dinamika ancaman yang berubah secara cepat. Pada hasil analisis tematik, transformasi kepemimpinan strategis muncul sebagai tema dominan yang mengintegrasikan berbagai pendekatan kepemimpinan modern. Perubahan ini tidak hanya menyangkut gaya kepemimpinan individu, tetapi juga mencerminkan pergeseran sistemik dalam tata kelola organisasi pertahanan. Kepemimpinan tidak lagi dipahami sebagai otoritas tunggal berbasis komando, melainkan sebagai proses kolektif yang melibatkan koordinasi lintas sektor dan kemampuan membangun jejaring strategis. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi kepemimpinan strategis bersifat multidimensional dan menuntut kemampuan integratif dalam menghadapi kompleksitas lingkungan keamanan global. *Transformational leadership* menekankan empat komponen utama yaitu *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration.* Dalam sudut pandang pertahanan, pemimpin transformasional mampu mendorong perubahan organisasi militer menjadi lebih fleksibel dan responsif terhadap ancaman baru (Bass & Riggio, 2019). Penelitian meta-analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi dan kesiapan menghadapi krisis (Banks et al., 2016). Selain itu, kepemimpinan transformasional juga berkontribusi terhadap peningkatan moral, komitmen organisasi, serta inovasi dalam institusi pertahanan (Wang et al., 2011). Lebih lanjut, dalam kerangka *coding literatur rieview*

ini, kepemimpinan transformasional juga berperan sebagai katalis perubahan budaya organisasi. Transformasi budaya ini mencakup pergeseran dari budaya birokratis menuju budaya inovatif dan pembelajaran (*learning organization*). Pemimpin transformasional mendorong terciptanya lingkungan kerja yang terbuka terhadap perubahan, sehingga organisasi mampu mengembangkan kapasitas adaptif secara berkelanjutan. Hal ini menjadi penting dalam sektor pertahanan yang selama ini identik dengan struktur kaku dan prosedural.

Sementara itu, *adaptive leadership* menekankan pentingnya kemampuan belajar dan beradaptasi dalam menghadapi tantangan kompleks. Heifetz menyatakan bahwa pemimpin harus mampu membedakan antara *technical problems* dan *adaptive challenges.* Dalam konteks keamanan non-tradisional, sebagian besar tantangan bersifat adaptif sehingga membutuhkan pendekatan yang inovatif (Heifetz et al., 2009). Hal ini diperkuat oleh penelitian dalam *Organization Science* yang menunjukkan bahwa organisasi yang mampu beradaptasi memiliki tingkat keberhasilan yang lebih tinggi dalam menghadapi ketidakpastian (O'Reilly & Tushman, 2013). Dalam perspektif tematik, *adaptive leadership* berkaitan erat dengan konsep resiliensi organisasi. Pemimpin adaptif tidak hanya merespons perubahan, tetapi juga mampu mengantisipasi dan memanfaatkan perubahan sebagai peluang strategis. Dalam konteks pertahanan negara, hal ini berarti kemampuan untuk mengintegrasikan berbagai sumber daya nasional secara fleksibel dalam menghadapi ancaman non-tradisional. *Adaptive leadership* juga menuntut keberanian dalam mengambil keputusan di tengah ketidakpastian serta kemampuan untuk mengelola konflik kepentingan antaraktor.

Perkembangan teori kepemimpinan modern juga mengarah pada konsep *complexity leadership*, yang menekankan pentingnya interaksi dinamis antaraktor dalam sistem kompleks (Uhl-Bien & Arena, 2018). Dalam konteks pertahanan negara, pendekatan ini memungkinkan integrasi antara aktor militer, sipil, dan sektor swasta dalam menghadapi ancaman non-tradisional. Kompleksitas sistem keamanan global menuntut pemimpin untuk mampu mengelola jaringan (*network governance*) yang melibatkan berbagai aktor dengan kepentingan yang berbeda (Provan & Kenis, 2008). Pada hasil *coding review literatur* ini, *complexity leadership* menjadi jembatan antara kepemimpinan transformasional dan *adaptive leadership*. Pendekatan ini menekankan bahwa kepemimpinan tidak hanya berada pada individu, tetapi juga pada sistem dan jaringan yang saling berinteraksi. Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada kemampuan membangun kolaborasi lintas sektor serta menciptakan sinergi antar lembaga. Di Indonesia, hal ini menjadi tantangan sekaligus peluang dalam mengintegrasikan berbagai institusi dalam sistem pertahanan semesta.

Saat ini digitalisasi dan perkembangan teknologi informasi telah mendorong munculnya konsep *digital leadership*, di mana pemimpin dituntut untuk memahami dan memanfaatkan teknologi dalam pengambilan keputusan strategis (Westerman et al., 2014). Dalam sektor pertahanan, hal ini sangat relevan terutama dalam menghadapi ancaman *cyber warfare*, *artificial intelligence* dalam militer, serta perang informasi (Rid, 2020). Penguatan *digital leadership* juga tercermin dalam kebutuhan akan *data-driven decision making* dalam sektor pertahanan. Pemimpin tidak hanya mengandalkan intuisi atau pengalaman, tetapi juga menggunakan analisis data dan teknologi untuk mendukung pengambilan keputusan. Dalam konteks ini, integrasi *big data*, *artificial intelligence*, dan sistem informasi pertahanan menjadi bagian penting dalam transformasi kepemimpinan strategis. Hal ini sejalan dengan temuan pada review ini, yang menunjukkan bahwa digitalisasi merupakan salah satu faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas strategi pertahanan modern. Transformasi kepemimpinan strategis juga berkaitan erat dengan konsep *strategic agility*, yaitu kemampuan organisasi untuk merespons perubahan secara cepat dan efektif (Doz & Kosonen, 2010). Pada sudut pandang pertahanan, *strategic agility* memungkinkan negara untuk menyesuaikan strategi secara dinamis sesuai dengan perkembangan ancaman. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan tingkat agility tinggi memiliki kemampuan lebih baik dalam bertahan dan berkembang

dalam lingkungan yang tidak pasti (Weber & Tarba, 2014). Pada analisis tematik ini, *strategic agility* menjadi *outcome* dari integrasi berbagai model kepemimpinan. Kepemimpinan yang transformasional, adaptif, dan berbasis kompleksitas akan menghasilkan organisasi yang *agile* dan *resilien*. Hal ini sangat penting dalam menghadapi ancaman non-tradisional yang bersifat dinamis dan sulit diprediksi. *Strategic agility* juga memungkinkan organisasi pertahanan untuk melakukan inovasi kebijakan dan strategi secara berkelanjutan. Selain itu, dimensi penting lain dalam transformasi kepemimpinan strategis adalah kolaborasi lintas sektor (*cross-sector collaboration*). Dalam konteks ancaman non-tradisional, tidak ada satu institusi yang mampu menangani masalah secara mandiri. Oleh karena itu, pemimpin strategis harus mampu membangun kemitraan antara pemerintah, militer, sektor swasta, dan masyarakat sipil. Pendekatan ini sejalan dengan konsep *whole of government* dan *whole of nation approach* yang menjadi tren global dalam strategi pertahanan modern.

Transformasi kepemimpinan strategis tidak hanya bersifat konseptual, tetapi juga operasional, yang mencakup perubahan struktur organisasi, budaya kerja, serta sistem pengambilan keputusan dalam sektor pertahanan. Hal ini menjadi krusial dalam memastikan kesiapan negara dalam menghadapi ancaman non-tradisional yang terus berkembang. Selain itu, reformasi kepemimpinan juga harus diiringi dengan peningkatan kapasitas sumber daya manusia dan sistem pendidikan militer yang adaptif terhadap perkembangan global (Day et al., 2014). Secara keseluruhan, hasil analisis tematik menunjukkan bahwa transformasi kepemimpinan strategis merupakan fondasi utama dalam membangun sistem pertahanan yang adaptif dan resilien. Integrasi antara *transformational leadership, adaptive leadership, complexity leadership,* dan *digital leadership* menciptakan model kepemimpinan yang mampu menghadapi tantangan keamanan modern secara komprehensif. Dengan demikian, keberhasilan strategi pertahanan negara sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam mengelola kompleksitas, membangun kolaborasi, serta berinovasi dalam menghadapi perubahan lingkungan strategis.

Ancaman Keamanan Non-Tradisional

Ancaman non-tradisional memiliki karakteristik yang berbeda dengan ancaman konvensional. Berdasarkan literatur dari *International Security, Global Governance,* dan *Journal of Conflict Resolution*, terdapat beberapa ciri utama yaitu:

1. Tidak terlihat (*invisible threats*), seperti *cyber attack*
2. Multi-aktor, melibatkan negara dan non-negara
3. Dominasi Non-militer
4. Bersifat lintas batas (*transnational*) (Kaldor, 2013; Valeriano et al., 2018)

Ancaman non-tradisional juga seringkali bersifat *low intensity* tapi *high impact*, yang berarti dampaknya sangat besar meskipun tidak selalu terlihat secara langsung. Contohnya adalah serangan siber terhadap infrastruktur kritis yang dapat melumpuhkan sistem keuangan, energi, dan komunikasi suatu negara (Singer & Friedman, 2014). Dalam konteks ini, keamanan siber menjadi salah satu prioritas utama dalam strategi pertahanan modern (Nye, 2017). Dalam perspektif hasil *coding* pada review ini, ancaman non-tradisional muncul sebagai tema utama kedua yang memiliki keterkaitan erat dengan transformasi kepemimpinan strategis. Ancaman ini tidak hanya mengubah bentuk ancaman itu sendiri, tetapi juga mengubah cara negara memahami konsep keamanan. Keamanan tidak lagi hanya dipahami sebagai perlindungan terhadap serangan militer, tetapi juga mencakup perlindungan terhadap sistem sosial, ekonomi, kesehatan, dan lingkungan. Dengan demikian, konsep keamanan menjadi semakin luas dan kompleks (*expanded security paradigm*), yang menuntut pendekatan multidisipliner dan lintas sektor.

Salah satu karakter yang tidak terlihat pada ancaman non tradisional ini akan menjadi tantangan utama dalam menghadapi ancaman tersebut. Ancaman seperti serangan siber, disinformasi, dan perang informasi seringkali tidak memiliki bentuk fisik yang jelas, sehingga

sulit dideteksi dan diantisipasi. Pada analisis tematik ini, fenomena ini berkaitan dengan meningkatnya ketergantungan terhadap teknologi digital dalam kehidupan modern. Infrastruktur digital yang menjadi tulang punggung ekonomi dan pemerintahan justru menjadi titik kerentanan baru dalam sistem keamanan nasional. Oleh karena itu, negara harus mengembangkan kapasitas deteksi dini (*early warning system*) serta sistem pertahanan berbasis teknologi. Selain itu, karakter multi-aktor dalam ancaman non-tradisional menunjukkan bahwa aktor keamanan tidak lagi terbatas pada negara. Aktor non-negara seperti kelompok teroris, organisasi kriminal, perusahaan teknologi, hingga individu dapat menjadi sumber ancaman sekaligus aktor dalam sistem keamanan. Dalam konteks ini, batas antara aktor domestik dan internasional menjadi semakin kabur. Hal ini memperkuat pada kajian ini bahwa keamanan modern itu bersifat *networked security*, di mana berbagai aktor saling terhubung dalam jaringan kompleks. Konsekuensinya, pendekatan keamanan harus melibatkan kolaborasi lintas aktor, bukan hanya pendekatan negara-sentris. Dominasi aspek non-militer dalam ancaman non-tradisional juga menjadi indikator penting perubahan paradigma keamanan. Ancaman seperti pandemi, perubahan iklim, dan krisis ekonomi tidak dapat diselesaikan dengan kekuatan militer semata. Hal ini menuntut integrasi antara kebijakan pertahanan dengan kebijakan kesehatan, lingkungan, dan ekonomi. Dalam hasil *co ding*, hal ini masuk dalam kategori *multi-dimensional security*, yang menunjukkan bahwa keamanan nasional harus dipahami secara holistik. Sifat lintas batas (*transnational*) dari ancaman non-tradisional juga memperkuat kebutuhan akan kerja sama internasional. Ancaman seperti *cyber attack*, terorisme, dan pandemi tidak mengenal batas negara, sehingga tidak dapat ditangani secara unilateral. Dalam hal ini, diplomasi pertahanan dan kerja sama regional menjadi instrumen penting dalam strategi keamanan. Hal ini sejalan dengan temuan review bahwa *global interdependence* meningkatkan kompleksitas keamanan, sehingga memerlukan pendekatan kolektif. Contoh nyata adalah pandemi COVID-19 yang menunjukkan bahwa ancaman kesehatan dapat berdampak pada stabilitas nasional. Studi dari The Lancet (2021) menunjukkan bahwa pandemi tidak hanya menjadi isu kesehatan, tetapi juga isu keamanan nasional. Selain itu, pandemi juga mengungkap kelemahan dalam sistem koordinasi lintas sektor dan kapasitas respons negara terhadap krisis global (Fukuyama, 2020). Penelitian lain menunjukkan bahwa negara dengan kapasitas *governance* yang kuat cenderung lebih efektif dalam menangani pandemi (Greer et al., 2020). Dalam analisis tematik ini, pandemi dikategorikan sebagai *systemic shock*, yaitu ancaman yang mampu mengganggu seluruh sistem nasional secara simultan. Pandemi tidak hanya berdampak pada sektor kesehatan, tetapi juga pada ekonomi, sosial, dan politik. Hal ini menunjukkan bahwa ancaman non-tradisional memiliki efek domino yang luas, sehingga memerlukan pendekatan yang terintegrasi dalam penanganannya. Selain itu, pandemi juga memperlihatkan pentingnya resiliensi sistem nasional dalam menghadapi krisis global. Selain pandemi, perubahan iklim juga menjadi ancaman non-tradisional yang signifikan. Menurut Busby (2018), perubahan iklim dapat memicu konflik sumber daya, migrasi massal, serta instabilitas politik di berbagai negara. Hal ini menunjukkan bahwa keamanan lingkungan menjadi bagian integral dari keamanan nasional. Studi dalam *Nature Climate Change* juga menunjukkan bahwa dampak perubahan iklim memiliki korelasi dengan meningkatnya konflik sosial di berbagai wilayah (Burke et al., 2015). Dalam perspektif review literatur ini, perubahan iklim dikategorikan sebagai *slow-onset threat*, yaitu ancaman yang berkembang secara perlahan namun memiliki dampak jangka panjang yang signifikan. Ancaman ini seringkali kurang mendapatkan perhatian dibandingkan ancaman yang bersifat langsung, padahal dampaknya dapat lebih luas dan kompleks. Oleh karena itu, diperlukan strategi jangka panjang dalam mengantisipasi dampak perubahan iklim terhadap keamanan nasional.

Terorisme transnasional juga tetap menjadi ancaman serius. Jaringan teroris modern memanfaatkan teknologi digital untuk merekrut anggota, menyebarkan propaganda, dan melakukan serangan lintas negara (Neumann, 2013). Fenomena ini diperkuat oleh

meningkatnya penggunaan media sosial dalam radikalisasi individu (Conway, 2017). Pada analisis tematik ini, terorisme modern dikategorikan sebagai *hybrid threat,* yaitu ancaman yang menggabungkan aspek fisik dan digital. Hal ini membuat penanganan terorisme menjadi semakin kompleks, karena tidak hanya melibatkan operasi militer, tetapi juga strategi komunikasi dan pengendalian informasi. Oleh karena itu, pendekatan keamanan harus mencakup aspek preventif dan deradikalisasi.

Kejahatan lintas negara seperti perdagangan manusia, narkotika, dan penyelundupan juga menjadi bagian dari ancaman non-tradisional. Aktivitas ini seringkali melibatkan jaringan internasional yang sulit dilacak dan membutuhkan kerja sama global dalam penanganannya (Shelley, 2014). Dalam konteks ini, kerja sama internasional menjadi sangat penting dalam mengatasi ancaman yang bersifat lintas batas (Keohane & Nye, 2012). Pada hasil coding review ini, kejahatan lintas negara dikategorikan sebagai *network-based threat,* yang menunjukkan bahwa ancaman ini beroperasi melalui jaringan global yang kompleks. Hal ini menuntut pendekatan berbasis intelijen dan kerja sama internasional yang kuat. Dengan demikian, ancaman non-tradisional menuntut pendekatan keamanan yang lebih komprehensif, yang melibatkan berbagai sektor dan aktor dalam upaya pencegahan dan penanggulangan. Hal ini juga menuntut perubahan paradigma dalam strategi pertahanan dari pendekatan militeristik menuju pendekatan multidimensional (Buzan & Hansen, 2009).

Secara keseluruhan, hasil analisis tematik menunjukkan bahwa ancaman non-tradisional tidak hanya mengubah bentuk ancaman, tetapi juga mengubah cara negara merespons ancaman tersebut. Kompleksitas, interdependensi, dan dinamika ancaman menuntut pendekatan keamanan yang adaptif, kolaboratif, dan berbasis sistem. Oleh karena itu, integrasi antara kepemimpinan strategis dan strategi pertahanan menjadi sangat penting dalam menghadapi tantangan keamanan di era modern.

Strategi Pertahanan Negara Indonesia

Strategi pertahanan Indonesia didasarkan pada konsep Sistem Pertahanan Semesta (Sishankamrata), yang melibatkan seluruh komponen bangsa. Pendekatan ini sejalan dengan konsep *modern total defense system* yang diadopsi oleh beberapa negara maju (Dupont, 2016). Pada perspektif hasil coding review, konsep Sishankamrata dapat dikategorikan sebagai bentuk *integrated national defense system*, yang menekankan sinergi antara kekuatan militer dan non-militer. Hal ini menunjukkan bahwa strategi pertahanan Indonesia secara konseptual telah mengakomodasi pendekatan keamanan multidimensional yang relevan dengan karakter ancaman non-tradisional. Sistem ini tidak hanya menempatkan militer sebagai aktor utama, tetapi juga melibatkan seluruh elemen bangsa sebagai bagian dari sistem pertahanan yang terpadu. Dengan demikian, pertahanan negara tidak lagi bersifat eksklusif, melainkan inklusif dan partisipatif. Pada analisis tematik ini, Sishankamrata juga mencerminkan pendekatan *resilience-based defense*, di mana ketahanan nasional menjadi fokus utama dalam menghadapi ancaman. Ketahanan ini mencakup aspek ideologi, politik, ekonomi, sosial, dan budaya yang saling terkait. Oleh karena itu, strategi pertahanan tidak hanya berorientasi pada kekuatan militer, tetapi juga pada kemampuan bangsa dalam bertahan dan beradaptasi terhadap berbagai bentuk ancaman. Peran TNI, Polri, serta kementerian dan lembaga lain menjadi sangat penting dalam menghadapi ancaman non-tradisional. Dalam praktiknya, koordinasi lintas sektor masih menjadi tantangan utama. Studi dari *Defense & Security Analysis* menunjukkan bahwa integrasi antar lembaga di Indonesia masih belum optimal (Laksmana, 2022). Hasil coding review ini menyatakan bahwa permasalahan ini dikategorikan sebagai *institutional fragmentation*, yaitu kondisi di mana koordinasi antar lembaga belum berjalan secara efektif. Fragmentasi ini seringkali disebabkan oleh perbedaan mandat, kepentingan, serta budaya organisasi antar institusi. Akibatnya, respons terhadap ancaman non-tradisional menjadi kurang optimal karena tidak adanya sinergi yang kuat antar aktor. Selain itu, tantangan koordinasi juga berkaitan dengan struktur birokrasi yang masih bersifat sektoral. Dalam

konteks ancaman non-tradisional yang kompleks, pendekatan sektoral tidak lagi memadai. Oleh karena itu, diperlukan reformasi tata kelola pertahanan yang mendorong integrasi lintas sektor dan memperkuat mekanisme koordinasi. Hal ini sejalan dengan temuan pada review ini bahwa efektivitas strategi pertahanan sangat bergantung pada kemampuan koordinasi antar lembaga.

Transformasi strategi pertahanan juga ditandai dengan pergeseran dari *hard power* menuju *smart power*. Hal ini mencakup penggunaan diplomasi, teknologi, serta kerja sama internasional dalam menjaga keamanan nasional (Nye, 2020). Dalam konteks ini, Indonesia juga aktif dalam kerja sama regional seperti ASEAN dalam menghadapi ancaman keamanan non-tradisional (Acharya, 2014). Pada analisis tematik ini, konsep *smart power* dikategorikan sebagai *hybrid strategy*, yaitu integrasi antara kekuatan militer dan non-militer dalam strategi pertahanan. Pendekatan ini memungkinkan negara untuk menggunakan berbagai instrumen kekuatan secara fleksibel sesuai dengan jenis ancaman yang dihadapi. Misalnya, dalam menghadapi ancaman siber, pendekatan teknologi dan diplomasi internasional menjadi lebih relevan dibandingkan penggunaan kekuatan militer konvensional. Selain itu, kerja sama regional melalui ASEAN menunjukkan pentingnya *collective security approach* dalam menghadapi ancaman non-tradisional.

Ancaman seperti terorisme, kejahatan lintas negara, dan pandemi tidak dapat ditangani secara unilateral, sehingga memerlukan kerja sama antar negara. Dalam konteks ini, diplomasi pertahanan menjadi instrumen penting dalam memperkuat posisi Indonesia di tingkat regional dan global. Pendekatan *whole of government* dan *whole of nation* menjadi semakin relevan dalam konteks ini. Koordinasi antara pemerintah pusat, daerah, sektor swasta, dan masyarakat menjadi kunci dalam membangun ketahanan nasional (OECD, 2020). Penelitian menunjukkan bahwa pendekatan ini meningkatkan efektivitas respons terhadap krisis (Christensen & Lægreid, 2007). Pada hasil coding review bahwa pendekatan ini dikategorikan sebagai *multi-actor governance*, yang menekankan pentingnya keterlibatan berbagai aktor dalam sistem pertahanan. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan efektivitas respons terhadap ancaman, tetapi juga memperkuat legitimasi kebijakan pertahanan di mata masyarakat. Dengan melibatkan berbagai aktor, strategi pertahanan menjadi lebih inklusif dan adaptif terhadap dinamika sosial. Lebih lanjut, pendekatan *whole of nation* juga mencerminkan pentingnya partisipasi masyarakat dalam pertahanan negara. Dalam konteks ancaman non-tradisional, masyarakat tidak hanya menjadi objek perlindungan, tetapi juga subjek yang berperan aktif dalam menjaga keamanan. Misalnya, dalam menghadapi ancaman siber, kesadaran masyarakat terhadap keamanan digital menjadi faktor penting dalam mencegah serangan.

Modernisasi alat utama sistem senjata (alutsista) juga menjadi bagian penting dari strategi pertahanan Indonesia. Namun, modernisasi ini harus diimbangi dengan penguatan kapasitas sumber daya manusia dan sistem kepemimpinan yang adaptif (Bitzinger, 2017). Pada perspektif tematik bahwa modernisasi alutsista dikategorikan sebagai *capability enhancement*, yaitu upaya peningkatan kapasitas pertahanan melalui teknologi dan peralatan militer. Namun, hasil review ini menunjukkan bahwa peningkatan kapabilitas tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada kualitas sumber daya manusia dan sistem kepemimpinan. Tanpa kepemimpinan yang adaptif, modernisasi teknologi tidak akan memberikan dampak yang optimal. Selain itu, modernisasi pertahanan juga harus mempertimbangkan aspek keberlanjutan (*sustainability*). Pengembangan alutsista harus diimbangi dengan kemampuan industri pertahanan dalam negeri agar tidak bergantung pada impor. Hal ini menjadi penting dalam menjaga kemandirian pertahanan nasional.

Strategi pertahanan Indonesia perlu mengintegrasikan aspek non-militer seperti keamanan siber, keamanan kesehatan, dan keamanan lingkungan. Hal ini menunjukkan bahwa strategi pertahanan harus bersifat holistik dan adaptif terhadap berbagai jenis ancaman. Pada analisis tematik ini dapat dikategorikan sebagai *integrated security strategy*, yang

menggabungkan berbagai dimensi keamanan dalam satu kerangka strategis. Selain itu, penting juga untuk menekankan peran inovasi dalam strategi pertahanan. Inovasi tidak hanya terbatas pada teknologi, tetapi juga mencakup inovasi dalam kebijakan, organisasi, dan proses pengambilan keputusan. Dalam hal ini, kepemimpinan strategis memainkan peran penting dalam mendorong inovasi dalam sektor pertahanan. Dengan demikian, strategi pertahanan Indonesia berada dalam proses transformasi menuju sistem yang lebih adaptif, kolaboratif, dan berbasis teknologi. Transformasi ini tidak hanya dipengaruhi oleh perubahan karakter ancaman, tetapi juga oleh perkembangan global dalam konsep keamanan dan pertahanan. Oleh karena itu, diperlukan sinergi antara kepemimpinan strategis, kebijakan pertahanan, dan partisipasi masyarakat dalam membangun sistem pertahanan yang kuat dan resilien. Secara keseluruhan, hasil analisis tematik menunjukkan bahwa strategi pertahanan Indonesia telah memiliki fondasi yang kuat melalui konsep Sishankamrata, namun masih menghadapi tantangan dalam implementasi, terutama dalam aspek koordinasi dan integrasi lintas sektor. Oleh karena itu, transformasi strategi pertahanan harus difokuskan pada penguatan kolaborasi, peningkatan kapasitas SDM, serta integrasi teknologi dalam sistem pertahanan nasional.

Integrasi Kepemimpinan dan Strategi Pertahanan

Hubungan antara kepemimpinan strategis dan strategi pertahanan bersifat sangat erat. Pemimpin yang adaptif dan visioner mampu merumuskan strategi yang lebih efektif dalam menghadapi ancaman kompleks. Hasil coding review menunjukkan bahwa integrasi antara kepemimpinan strategis dan strategi pertahanan muncul sebagai tema kunci yang menjembatani antara perubahan paradigma kepemimpinan dan dinamika ancaman non-tradisional. Kepemimpinan strategis tidak hanya berfungsi sebagai faktor internal organisasi, tetapi juga sebagai variabel penentu dalam keberhasilan implementasi strategi pertahanan. Dengan kata lain, kualitas kepemimpinan menentukan bagaimana strategi dirumuskan, diimplementasikan, dan dievaluasi dalam konteks lingkungan keamanan yang kompleks.

Terdapat model integratif yang menunjukkan bahwa kepemimpinan strategis dapat mempengaruhi kebijakan pertahanan, Ancaman non-tradisional sebagai acuan untuk memoderasi efektivitas strategi dan Kolaborasi lintas sektor dapat meningkatkan ketahanan nasional. Pada analisis tematik menunjukkan bahwa model ini dapat dipahami sebagai hubungan kausal yang dinamis antara variabel kepemimpinan, lingkungan ancaman, dan *outcome* berupa ketahanan nasional. Kepemimpinan strategis berperan sebagai penggerak utama (*driving force*) dalam merumuskan kebijakan pertahanan yang adaptif. Sementara itu, ancaman non-tradisional berfungsi sebagai variabel kontekstual yang mempengaruhi efektivitas strategi yang dihasilkan. Di sisi lain, kolaborasi lintas sektor menjadi mekanisme yang memperkuat implementasi strategi dalam menghadapi kompleksitas ancaman. Lebih lanjut, integrasi ini juga menunjukkan bahwa strategi pertahanan tidak dapat dipisahkan dari kapasitas kepemimpinan dalam mengelola kompleksitas. Dalam konteks ancaman non-tradisional, pemimpin harus mampu memahami interdependensi antar sektor, serta mengintegrasikan berbagai sumber daya secara efektif. Hal ini sejalan dengan konsep *systems thinking*, dimana pemimpin melihat organisasi sebagai bagian dari sistem yang lebih besar dan saling terhubung. Literatur dari *Strategic Management Journal* menunjukkan bahwa organisasi dengan kepemimpinan adaptif memiliki tingkat resiliensi yang lebih tinggi dalam menghadapi krisis (Teece, 2018). Selain itu, penelitian lain menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan koordinasi lintas sektor dan mempercepat pengambilan keputusan dalam situasi krisis (Ansell et al., 2021). Sesuai kerangka *coding review*, temuan ini dikategorikan sebagai *leadership-driven resilience*, yaitu kemampuan organisasi untuk bertahan dan beradaptasi yang dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan. Resiliensi tidak hanya berkaitan dengan kemampuan bertahan, tetapi juga kemampuan untuk pulih dan berkembang setelah menghadapi krisis. Dalam konteks pertahanan negara, hal ini berarti kemampuan sistem

pertahanan untuk tetap berfungsi secara optimal meskipun menghadapi tekanan dari berbagai jenis ancaman. Integrasi kepemimpinan dan strategi pertahanan juga berkaitan erat dengan konsep *collaborative governance*. Dalam menghadapi ancaman non-tradisional, tidak ada satu aktor yang mampu bertindak secara mandiri. Oleh karena itu, pemimpin strategis harus mampu membangun kolaborasi lintas sektor yang melibatkan pemerintah, militer, sektor swasta, dan masyarakat sipil. Dalam analisis tematik yang dilakukan, ini dikategorikan sebagai *multi-actor integration*, yang menjadi salah satu faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas strategi pertahanan. Selain itu, integrasi ini juga menuntut perubahan dalam proses pengambilan keputusan. Dalam sistem tradisional, pengambilan keputusan cenderung bersifat *top-down* dan birokratis. Namun, dalam konteks ancaman non-tradisional yang dinamis, diperlukan proses pengambilan keputusan yang lebih fleksibel, cepat, dan berbasis informasi. Hal ini sejalan dengan konsep *adaptive decision-making*, di mana pemimpin menggunakan informasi yang tersedia secara *real-time* untuk mengambil keputusan yang tepat. Hasil *coding* pada review ini menyatakan bahwa integrasi kepemimpinan dan strategi pertahanan juga dikaitkan dengan konsep *network governance*. Pemimpin tidak hanya mengelola organisasi internal, tetapi juga mengelola jaringan eksternal yang melibatkan berbagai aktor. Hal ini menuntut kemampuan komunikasi, negosiasi, dan koordinasi yang tinggi. Dalam hal ini, kepemimpinan menjadi lebih bersifat horizontal daripada vertikal, dengan penekanan pada kolaborasi daripada kontrol. Lebih lanjut, integrasi ini juga mencerminkan pentingnya *policy coherence* dalam strategi pertahanan. Kebijakan pertahanan harus selaras dengan kebijakan di sektor lain seperti kesehatan, ekonomi, dan lingkungan. Tanpa adanya koherensi kebijakan, strategi pertahanan akan sulit diimplementasikan secara efektif. Dalam analisis tematik, ini dikategorikan sebagai *policy integration*, yang menunjukkan pentingnya keselarasan antar kebijakan dalam menghadapi ancaman kompleks. Selain itu, peran teknologi juga menjadi faktor penting dalam integrasi kepemimpinan dan strategi pertahanan. Pemimpin strategis harus mampu memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efektivitas strategi, baik dalam hal pengumpulan informasi, analisis data, maupun komunikasi antar aktor. Dalam hal ini, *digital leadership* menjadi bagian integral dari kepemimpinan strategis. Integrasi kepemimpinan dan strategi pertahanan juga memiliki implikasi terhadap pengembangan kapasitas organisasi. Organisasi pertahanan harus mampu mengembangkan struktur yang fleksibel, budaya yang adaptif, serta sistem yang mendukung inovasi. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi kepemimpinan harus diiringi dengan transformasi organisasi secara keseluruhan.

Di Indonesia, integrasi ini masih menghadapi berbagai tantangan, seperti koordinasi antar lembaga, keterbatasan sumber daya, serta perbedaan budaya organisasi. Oleh karena itu, diperlukan upaya reformasi yang berfokus pada penguatan kepemimpinan strategis dan peningkatan kapasitas kelembagaan. Hal ini sejalan dengan temuan pada review ini yang menunjukkan bahwa keberhasilan strategi pertahanan sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan dan kemampuan koordinasi lintas sektor. Lebih jauh lagi, integrasi kepemimpinan dan strategi pertahanan juga berkaitan dengan pembangunan *strategic culture*. Budaya strategis mencerminkan nilai, norma, dan persepsi yang mempengaruhi cara suatu negara merumuskan dan melaksanakan strategi pertahanan. Pemimpin strategis memiliki peran penting dalam membentuk budaya ini melalui visi, kebijakan, dan tindakan yang diambil. Dengan demikian, integrasi kepemimpinan strategis dan strategi pertahanan merupakan proses yang kompleks dan multidimensional. Proses ini melibatkan interaksi antara berbagai faktor, termasuk kepemimpinan, ancaman, kebijakan, dan aktor yang terlibat. Oleh karena itu, pendekatan yang digunakan harus bersifat holistik dan adaptif terhadap perubahan lingkungan.

Secara keseluruhan, hasil analisis tematik menunjukkan bahwa integrasi kepemimpinan dan strategi pertahanan merupakan kunci dalam membangun sistem pertahanan yang efektif dan resilien. Kepemimpinan strategis berperan sebagai penggerak utama dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi, sementara kolaborasi lintas sektor menjadi mekanisme

utama dalam menghadapi kompleksitas ancaman non-tradisional. Dengan demikian, keberhasilan strategi pertahanan negara sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam mengelola kompleksitas, membangun sinergi, dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan strategis.

KESIMPULAN

Berdasarkan keseluruhan uraian dalam kajian ini, dapat disimpulkan bahwa transformasi lingkungan keamanan global telah membawa perubahan mendasar dalam cara negara memahami, merumuskan, dan mengimplementasikan strategi pertahanan. Pergeseran dari ancaman tradisional menuju ancaman non-tradisional yang bersifat multidimensional, asimetris, dan lintas batas menuntut adanya perubahan paradigma dari pendekatan militeristik menuju pendekatan yang lebih komprehensif, adaptif, dan berbasis kolaborasi lintas sektor. Dalam hal ini, keamanan tidak lagi dipahami secara sempit sebagai perlindungan terhadap serangan fisik, tetapi juga mencakup perlindungan terhadap stabilitas sosial, ekonomi, kesehatan, lingkungan, serta ruang siber yang semakin menjadi domain strategis dalam dinamika global.

Ancaman non-tradisional seperti *cyber warfare*, pandemi, perubahan iklim, terorisme, dan kejahatan lintas negara menunjukkan bahwa kompleksitas ancaman modern tidak dapat dihadapi dengan pendekatan konvensional semata. Karakteristik ancaman yang tidak terlihat, melibatkan multi-aktor, serta berdampak luas secara sistemik menuntut negara untuk mengembangkan strategi pertahanan yang terintegrasi dan berbasis sistem. Dalam hal ini, kemampuan negara untuk membangun ketahanan nasional (national resilience) menjadi faktor kunci dalam menghadapi ketidakpastian global yang semakin meningkat. Ketahanan tersebut tidak hanya bergantung pada kekuatan militer, tetapi juga pada kapasitas institusi, kualitas sumber daya manusia, serta tingkat kesiapsiagaan masyarakat.

Di Indonesia menunjukkan bahwa posisi geopolitik yang strategis sekaligus kompleks akan memperbesar spektrum ancaman yang dihadapi, baik dari aspek keamanan tradisional maupun non-tradisional. Konsep Sistem Pertahanan Semesta (Sishankamrata) secara konseptual telah memberikan landasan yang kuat dalam membangun sistem pertahanan yang inklusif dan partisipatif. Namun demikian masih terdapat kesenjangan antara kebijakan dan implementasi, terutama dalam hal koordinasi lintas sektor, fleksibilitas birokrasi, serta integrasi antar lembaga. Hal ini mengindikasikan bahwa tantangan utama bukan hanya terletak pada perumusan kebijakan, tetapi juga pada kapasitas institusional dalam mengimplementasikan strategi secara efektif di lapangan.

Transformasi kepemimpinan strategis menjadi elemen krusial dalam menjawab tantangan tersebut. Kepemimpinan tidak lagi dipahami sebagai fungsi hierarkis semata, melainkan sebagai kemampuan untuk mengelola kompleksitas, membangun kolaborasi, serta mendorong inovasi dalam organisasi. Integrasi antara *transformational leadership, adaptive leadership, complexity leadership*, dan *digital leadership* menunjukkan bahwa kepemimpinan modern harus bersifat multidimensional dan mampu beroperasi dalam lingkungan yang dinamis dan tidak pasti. Pemimpin strategis dituntut untuk tidak hanya memiliki visi jangka panjang, tetapi juga kemampuan untuk merespons perubahan secara cepat dan berbasis informasi.

Integrasi antara kepemimpinan strategis dan strategi pertahanan merupakan faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas sistem pertahanan negara. Kepemimpinan berperan sebagai *driving force* dalam merumuskan kebijakan yang adaptif, sementara kolaborasi lintas sektor menjadi mekanisme utama dalam implementasi strategi. Pendekatan *whole of government* dan *whole of nation* menjadi sangat relevan dalam menghadapi ancaman non-tradisional, karena memungkinkan keterlibatan berbagai aktor, termasuk pemerintah, militer, sektor swasta, dan masyarakat sipil, dalam satu kerangka pertahanan yang terintegrasi.

Inovasi dan pemanfaatan teknologi juga menjadi temuan utama dalam kajian ini. Digitalisasi, penggunaan *big* data, serta *artificial intelligence* dalam sistem pertahanan menunjukkan bahwa transformasi teknologi tidak dapat dipisahkan dari transformasi kepemimpinan dan strategi. Namun demikian, modernisasi teknologi harus diimbangi dengan penguatan kapasitas sumber daya manusia dan reformasi kelembagaan agar dapat memberikan dampak yang optimal.

Pada akhirnya, keberhasilan strategi pertahanan negara di era modern sangat bergantung pada kemampuan untuk mengintegrasikan berbagai dimensi, yaitu kepemimpinan strategis, kebijakan pertahanan, teknologi, serta partisipasi masyarakat dalam satu sistem yang adaptif dan resilien. Dengan demikian, transformasi kepemimpinan strategis bukan hanya menjadi kebutuhan akademik, tetapi juga merupakan urgensi praktis dalam memastikan kesiapan Indonesia menghadapi dinamika keamanan global yang semakin kompleks dan tidak terprediksi.

REFERENSI

Acharya, A. (2014). Global international relations (IR) and regional worlds: A new agenda for international studies. *International Studies Quarterly*, 58(4), 647–659.

Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2021). The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership. *Public Management Review*, 23(7), 949–960.

Antonakis, J., & Day, D. V. (2018). Leadership theory and research. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 1–5.

Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 101(4), 634–652.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2019). *Transformational leadership* (3rd ed.). New York: Routledge.

Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1–2), 27–42.

Bitzinger, R. A. (2017). Military modernization in Southeast Asia: Assessing new trends and regional implications. *Contemporary Southeast Asia*, 39(1), 1–25.

Boin, A., ‘t Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2021). Crisis management. *Cambridge University Press*.

Burke, M., Hsiang, S. M., & Miguel, E. (2015). Climate and conflict. *Annual Review of Economics*, 7, 577–617.

Busby, J. W. (2018). Climate change and national security. *Annual Review of Political Science*, 21, 1–20.

Buzan, B., & Hansen, L. (2009). *The evolution of international security studies*. Cambridge: Cambridge University Press.

Caballero-Anthony, M. (2016). Non-traditional security challenges. *Asian Security*, 12(1), 1–9.

Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The whole-of-government approach to public sector reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059–1066.

Conway, M. (2017). Determining the role of the internet in violent extremism. *Studies in Conflict & Terrorism*, 40(1), 77–98.

Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility. *California Management Review*, 52(1), 44–63.

Dupont, A. (2016). Comprehensive security: A paradigm shift in Asia. *Security Challenges*, 12(1), 1–18.

Fukuyama, F. (2020). The pandemic and political order. *Foreign Affairs*, 99(4), 26–32.

Greer, S. L., King, E. J., da Fonseca, E. M., & Peralta-Santos, A. (2020). The comparative politics of COVID-19. *The Lancet Public Health*, 5(7), e390–e391.
Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership*. Boston: Harvard University Press.
Hyvönen, A., et al. (2019). Comprehensive security in Finland. *Security Dialogue*, 50(5), 1–18.
Kaldor, M. (2013). In defence of new wars. *International Affairs*, 89(2), 1–17.
Keohane, R. O., & Nye, J. S. (2012). *Power and interdependence* (4th ed.). New York: Pearson.
Laksmana, E. (2022). Indonesia's evolving defense policy. *Contemporary Southeast Asia*, 44(2), 150–172.
Neumann, P. R. (2013). The trouble with radicalization. *International Affairs*, 89(4), 873–893.
Nye, J. S. (2017). Deterrence and dissuasion in cyberspace. *International Security*, 41(3), 44–71.
Nye, J. S. (2020). Do morals matter? Presidents and foreign policy. *Foreign Affairs*, 99(1), 160–163.
O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity. *Organization Science*, 24(2), 324–338.
OECD. (2020). *Government at a glance 2020*. Paris: OECD Publishing.
Paris, R. (2001). Human security paradigm shift. *International Security*, 26(2), 87–102.
Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252.
Rid, T. (2020). Active measures in cyberspace. *Journal of Strategic Studies*, 43(2), 1–27.
Rid, T. (2020). Active measures: The secret history of disinformation. *Journal of Strategic Studies*, 43(2), 1–27.
Shelley, L. (2014). *Dirty entanglements: Corruption, crime, and terrorism*. Cambridge: Cambridge University Press.
Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Systematic review methodology. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Complexity leadership. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104.
Valeriano, B., Jensen, B. M., & Maness, R. C. (2018). Cyber strategy. *Journal of Conflict Resolution*, 62(8), 1631–1660.
Valeriano, B., Jensen, B., & Maness, R. (2018). Cyber conflict. *Journal of Conflict Resolution*, 62(8), 1–25.
Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 1–12.