

**KEPEMIMPINAN KARAKTERISTIK TNI AU: ANALISIS
EFEKTIFITAS KESIAPAN SERTA KOMITMEN
ORGANISASIONAL, STRUKTURASI ADAPTIF,
RESPONSIBILITAS DAN AKUNTABILITAS DINAMIS UNTUK
KESEJAHTERAAN ANGGOTA TNI AU**

(Studi Kasus di Koopsud I Jakarta)

Mujiyanto¹

Sadu Wasistiono²

Tjahya Supriana³

Musa Hubeis⁴

Universitas Satyagama^{1,2,3,4}

*Jalan Kamal Raya No.2a, Cengkareng Tim., Kecamatan Cengkareng, Kota
Jakarta Barat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 11730*

Alamat email Koresponden: mujiyanto897465@gmail.com

ABSTRACT

This research examines managerial practices and policies implemented by the top management of the Indonesian Air Force in the process and practice for the welfare of its members through the dimensions of characteristic leadership, organizational readiness, organizational commitment, adaptive structuring, dynamic accountability, and social welfare. The research method uses a qualitative ethnographic approach. The scope of the research includes the overall organization of the Indonesian Air Force Koopsud 1 Jakarta. The research uses three levels of informants (3 policy makers, 12 policy implementers, and 17 policy recipients), paying attention to the reliability, validity and credibility of the informant's data. The results of the study show: (1) leadership characteristics are capable of optimizing the welfare of members of the Indonesian Air Force; (2) characteristic leadership in the Indonesian Air Force has strengthened organizational readiness and commitment in the welfare of Indonesian Air Force personnel; (3) characteristic leadership is capable of optimizing organizational performance through adaptive structuring aspects; (4) leadership characteristics capable of optimizing performance in a dynamic accountability manner; (5) formulation aspects and strategic objectives for human resource management based on characteristic leadership capacity; (6) important leadership characteristics to carry out procedures, systems and to become the basis for policy making.

Keywords: *Organizational Readiness, Characteristic Leadership, Welfare, Structural Adaptation, Dynamic Accountability*

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji praktik manajerial serta kebijakan-kebijakan yang dilakukan oleh manajemen puncak TNI AU dalam proses dan praktiknya untuk mensejahterakan anggotanya melalui dimensi kepemimpinan karakteristik, kesiapan organisasional, komitmen organisasional, strukturasi adaptif, akuntabilitas dinamis, dan kesejahteraan sosial. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif etnografi. Ruang lingkup penelitian meliputi organisasi TNI AU Koopsud 1 Jakarta secara keseluruhan. Penelitian menggunakan tiga tingkatan informan (3 pembuat kebijakan, 12 pelaksana kebijakan, dan 17 penerima kebijakan), memperhatikan reliabilitas, validitas dan kredibilitas data informan. Hasil penelitian menunjukkan: (1) kepemimpinan karakteristik mampu mengoptimalkan kesejahteraan para anggota TNI AU; (2) kepemimpinan karakteristik di TNI AU telah menguatkan kesiapan dan komitmen organisasional dalam penyejahteraan personel TNI AU; (3) kepemimpinan karakteristik mampu mengoptimalkan kinerja organisasi melalui aspek strukturasi adaptif; (4) kepemimpinan karakteristik mampu mengoptimalkan kinerja secara akuntabilitas dinamis; (5) aspek formulasi dan sasaran strategik untuk manajemen sumber daya manusia didasari atas kapasitas kepemimpinan karakteristik; (6) kepemimpinan karakteristik penting untuk menjalankan prosedur, sistem dan untuk menjadi dasar pembuatan kebijakan.

Kata Kunci/Keywords: Kesiapan Organisasi, Kepemimpinan Karakteristik, Kesejahteraan, Adaptasi Strukturasi, Akuntabilitas Dinamis

PENDAHULUAN

Penelitian ini bermula dari misi dan tujuan negara Republik Indonesia (RI) untuk memajukan kesejahteraan umum. Misi dan tujuan negara ini diemban oleh Pemerintah dalam masa waktu yang panjang untuk pencapaian kesejahteraan rakyat (Syafiie, 2021; Wasistiono & Tahir, 2020). Tentara Nasional Indonesia Angkatan Udara (TNI AU) terus mencari bentuk kepemimpinan dan manajemen untuk meningkatkan kesejahteraan sosial para anggotanya. Sampai saat ini, bentuk kepemimpinan dan manajemen terus dianalisis untuk mencapai rumusan, dan kebijakan yang paling cocok

serta mampu mensolusikan secara tepat (*jitu* atau *properly*). Dengan kata lain, permasalahan studi ini adalah penyusunan strategik yang baku dan mampu berkelanjutan untuk meningkatkan kesejahteraan para anggota TNI AU.

TNI AU menghendaki bahwa manajemen organisasional beserta kebijakannya menghindari seluruh anggotanya untuk berhidupan secara submarginal dibandingkan kesejahteraan masyarakat secara umum dan pertahanan negara (Ali & Solarin, 2020; Shieh et al., 2002). Selain itu, Maruli (2008) menjelaskan tingkat kesejahteraan TNI AU mengalami ketimpangan yang tinggi dibandingkan dengan para karyawan di perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Ada disparitas kesejahteraan material antara negara Korea, Singapura, Jepang dan Indonesia memiliki banyak perbedaan cukup signifikan (Glassdoor, 2020; RI-Seoul, 2022; RI-Tokyo, 2020). Dengan demikian, faktor material seperti gaji antar negara tidak dapat diperbandingkan satu dengan lainnya, karena memiliki faktor-faktor yang sangat berbeda.

Dalam mencapai tujuan kesejahteraan masyarakat, pemerintah membangun sebuah instrumentasi regulasi yang memberikan panduan yang berasal dari organisasi publik yang mengakomodasikan harmonisasi komando otorisasi antar agen publik lainnya (Hood et al., 1998). Pemerintah memastikan setiap langkah penyelenggara negara dalam mencapai tujuannya sudah sesuai dengan harapan dan cita-cita negara. Baldwin et al. (2011); Hacker (2003) Perkembangan teknologi mampu menghasilkan militer yang memiliki daya tangkal tinggi karena berguna membangun potensi TNI AU di masa depan. Lebih lanjut, praktik manajerial serta kebijakan berfungsi untuk mensejahterakan anggota TNI AU menjadi titik krusial karena berkaitan dengan sistem pertahanan dan keamanan negara secara holistik. Dengan demikian, penelitian ini mengkaji praktik manajerial serta kebijakan-kebijakan yang telah dilakukan oleh manajemen

puncak TNI AU dalam proses dan praktiknya untuk mensejahterakan anggotanya.

Penelitian ini menunjukkan kebaharuan yang dilengkapi dengan argumentasi-argumentasi berikut. Pertama, peneliti mengajukan kerangka pemikiran (model konseptual pemikiran) kepemimpinan karakteristik yang muncul, dan selanjutnya membentuk kesiapan dan komitmen organisasional untuk mensejahterakan anggota TNI AU (Atwater & Yammarinol, 1993; Thornton & Ocasio, 2008). Kedua, penelitian ini menunjukkan kebaharuan dari perspektif kepemimpinan karakteristik yang membentuk proses peningkatan terhadap kesiapan dan komitmen organisasional di level pemimpin puncak TNI AU. Ketiga, peneliti mengajukan keorisinilan penalaran argumentatif atas kemunculan kepemimpinan karakteristik yang dimanfaatkan oleh manajemen puncak TNI AU untuk menstrukturasi adaptif organisasinya, terutama mensejahterakan anggotanya melalui pemanfaatan struktur dalam penggunaan (*structure-in-use*) dan potensial struktural (*structural potential*) ke masa mendatang (DeSanctis & Poole, 1994; Rains & Bonito, 2017).

Penelitian ini mengurai pendekatan induktif ke dalam teori-teori serta penelitian terdahulu yang berpaut dengan runtutan berikut. Pertama, peneliti menggunakan konsep dan teori kepemimpinan karakteristik yang difungsikan untuk menengarai tingkatan kualitas, luas lingkup, kebermanfaatan, dan pola perilaku kepemimpinan di TNI AU (Ahmad et al., 2017). Kedua, penelitian ini menggunakan metode etnografi (*ethnography*) yang ditujukan untuk mendapatkan data langsung ke sumber kredibel atas pertimbangan tingkat validitas tinggi. Artinya, menempatkan kedudukannya di level kepemimpinan puncak yang secara langsung membangun sistem, dan kebijakan terkait dengan proses penyejahteraan anggota (Ahmad et al., 2017; Boreham et al., 2016).

METODE PENELITIAN

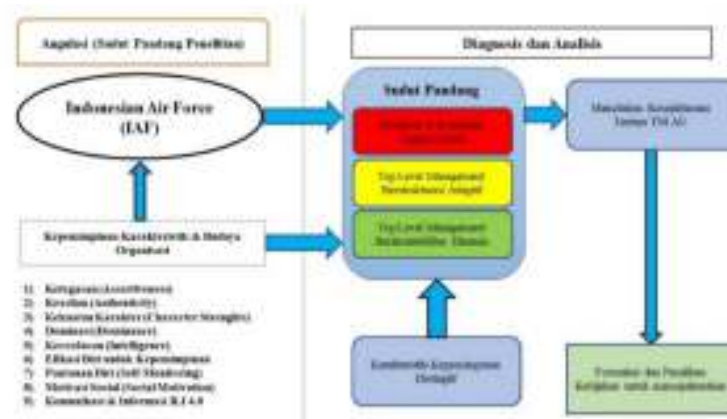
Penelitian ini mengadopsi pendekatan studi kasus untuk mendiagnosa dan menganalisis kepemimpinan-karakteristik yang distingtif pada TNI AU. Selanjutnya, metode kualitatif dipilih dengan pertimbangan memahami secara mendalam setiap proses dinamika organisasional TNI AU dalam mencapai kesejahteraan anggota. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan tiga angulasi dengan konstruk teori, konsep, dan dimensi penelitian yang meliputi analisis dokumen, *interview* dengan metode semi-terstruktur, dan observasi untuk memberi keabsahan hasil penelitian dan mencapai titik saturasi dari berbagai perspektif. Terakhir, dilakukan observasi dengan jangka waktu beberapa bulan. Metode observasi dilakukan untuk menjelaskan interaksi sosial yang meliputi aksi, interaksi, dan perilaku dari pelaku dinamika organisasi TNI AU. Sebagai tambahan, proses pengkodean tersebut menghasilkan suatu poros data yang disebut pengkodean aksial, membangun hubungan antara kategori dan sub kategori yang mengarah pada fenomena inti dari penelitian ini, melalui *software NVivo* (Creswell et al., 2007; Walker & Myrick, 2006).

KERANGKA TEORI

Penelitian ini membangun triangulasi yang tampak pada Gambar 1 untuk mendiagnosis dan menganalisis kemunculan atau keberadaan kepemimpinan karakteristik (Atwater & Yammarinol, 1993; Emery, 1957; Thornton & Ocasio, 2008). Selanjutnya, kepemimpinan karakteristik tersebut dikaitkan dengan fungsionalitas manajemen puncak untuk meningkatkan kesejahteraan anggota TNI AU dengan tiga angulasi, kesiapan dan komitmen organisasional, strukturasi adaptif, serta akuntabilitas dinamis. Angulasi pertama, mendiagnosis dan menganalisis kemunculan kepemimpinan karakteristik di organisasi TNI AU yang berfungsi untuk menguatkan kesiapan dan komitmen organisasionalnya

(Atwater & Yammarinol, 1993; Emery, 1957; Thornton & Ocasio, 2008) untuk mensejahterakan anggotanya.

Angulasi ke dua, strukturasi adaptif yang dilakukan oleh kepemimpinan puncak (DeSanctis & Poole, 1994; Rains & Bonito, 2017; Schmitt, 2013) dalam rangka mengubah, merekayasa dan mentransformasi organisasi TNI AU. Angulasi ke tiga untuk mendiagnosis dan menganalisis kembali dengan pendekatan teoritis dan konseptual via akuntabilitas dinamis. Intinya, kepemimpinan karakteristik TNI AU dalam rangka pensejahteraan anggotanya dilakukan dengan dinamika-dinamika akuntabilitas atau tidak. eluruh pendemontrasian di dalam setiap angulasi penelitian ini difungsikan untuk menjawab “bagaimana dan mengapa.”



Gambar 1. Triangulasi Penelitian

Proposisi penelitian sebagai berikut:

PP1: TNI AU telah berjalan atas struktur dan proses kepemimpinannya dengan keberadaan dan kejadian yang riil atas kemunculan kepemimpinan-karakteristik yang distingtif untuk memajukan organisasi dan setiap anggotanya.

PP2: TNI AU memanfaatkan dan mengutilisasi keberadaan dan kejadian kepemimpinan-karakteristiknya.

PP3: TNI AU dalam kepemimpinannya beraktualisasi diri secara uni dimensional ataupun simultan), yakni kesiapan dan komitmen

organisasional, strukturasi adaptif, dan akuntabilitas untuk mewujudkan kemakmuran atau kesejahteraan sosial bersama bagi seluruh anggotanya.

PEMBAHASAN

Demografi Informan

Penelitian ini mengumpulkan data informan di seluruh Koopsud I TNI AU (Tabel 1) yang memprioritaskan pencapaian saturasi (*saturated achievement*), khususnya validitas kandungan konsep-konsep yang berkesinambungan dan berkesatuan dari para informan. Semua informan menyajikan kandungan informasi tentang posisi jabatan, lama pengalaman, dan penguasaan fungsi-fungsi manajerial di organisasi TNI AU. Total 32 Informan, secara rinci 3 pembuat kebijakan, 12 pelaksana kebijakan, dan 17 penerima kebijakan, disajikan pada APPENDIX I. Penelitian ini menyajikan validitas antar-kandungan (*within-constructs*) dari setiap informan dan validitas silang-kandungan (*cross-constructs*) antar para informan, yang menghasilkan konstruksi logika dan penalaran yang sama untuk proses penyimpulan penelitian ini.

Hasil Analisis Data

Hasil pada kelompok homogen, saturasi penelitian kualitatif terjadi pada sekitar 5 sampai dengan 12 informan (Corbin & Strauss, 2008; Creswell et al., 2007; Speziale et al., 2011) dan 11-20 informan untuk kelompok non homogen (Corbin & Strauss, 2008; Jick, 1979; Patton, 2002; Speziale et al., 2011), bersaturasi pada lima tema atau kategori inti, yaitu: Kesiapan dan Komitmen Organisasional (KKO), Akuntabilitas Dinamis (AD), Strukturasi Adaptif (SA), Kepemimpinan Karakteristik (KK), dan Kesejahteraan Sosial (KS). Tahapan berikutnya dilakukan sintesis tema (kode) dengan analisis konten tematik (Belanger & Rodríguez, 2008; Speziale et al., 2011) secara kualitatif pada transkrip wawancara dengan

mind-mapping. Lebih lanjut, peneliti melakukan saturasi axial dari sub kategori inti, mendeskripsikan faktor-faktor penting yang membentuk kodifikasi kategori utama.

Penelitian ini menyimpulkan di tahap awal bahwa modal kognitif personel TNI AU adalah sangat tinggi ke dalam pengkonstruksian kesiapan organisasional dan komitmen organisasional. Melalui angulasi pertama, kepemimpinan komando TNI AU bertujuan memahami setiap dinamika lingkungan dan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk mengoptimalkan pengambilan keputusan secara cepat. Lebih lanjut, penelitian ini mendokumentasikan tekanan dari eksternal organisasi dipertimbangkan (Alnakhli et al., 2020), –untuk segera diserap ataupun ditepis,– untuk menjaga keutuhan organisasi TNI AU. Untuk melengkapi kesatuan logis penelitian ini, dikumpulkan catatan-catatan hasil wawancara mendalam berikut.

Sumpah setia setiap personel TNI AU untuk menuntaskan tugas pokok dan pertanggungjawaban harus sesuai instruksi pimpinan. Lebih lanjut, kami menjalankannya dengan bermekanisme komando garis lurus yang dilengkapi dengan loyalitas (MJ06-60, 2022).

Dengan demikian, penelitian ini menginferensikan bahwa TNI AU mensyaratkan “keutamaan dalam kondisi yang wajib” transformasi pengetahuan berproses dalam pendekatan atau metode yang sempurna. Pilihan metode dalam kondisi wajib dimaksudkan untuk menghapus kejadian informasi asimetris yang dapat menyesatkan dan menjamin terlaksananya tugas pokok dan tanggung jawab. Lebih lanjut, penelitian ini membahas lebih mendalam bahwa transformasi pengetahuan dengan metoda sempurna mampu mengkondisionalkan setiap personel TNI AU untuk tidak bertindak oportunistis (*opportunistic behaviours*) (Anderson, 2008; Bandura, 1991). Angulasi 2 menjelaskan kepemimpinan yang terjadi di Koopsud I TNI AU dan bukti-bukti manajemen keorganisasian yang

difungsikan untuk membentuk tingkat keadaptifan. Peneliti mencatat bahwa TNI AU berstruktur organisasi yang bertujuan untuk mengoptimalkan sistem pengendalian dan menciptakan suatu nilai-nilai keorganisasian (Borins, 2002; DeSanctis & Poole, 1994; van Benthem & Liu, 2007). Peneliti menyajikan bukti-bukti perolehan wawancara mendalam dalam skrip-skrip berikut.

Struktur organisasi tersistematis dan tingkat komitmen organisasi setiap personel tinggi adalah dasar kami dalam menciptakan sistem pengendalian organisasi yang sempurna. Kami selalu siap dalam menjalankan tugas yang diperintahkan oleh pimpinan dengan kondisi apapun. Artinya, kami siap mengorbankan apapun untuk menyukseskan setiap misi yang diperintahkan oleh pimpinan (MJ01, 2022; MJ19, 2022).

Sesuai argumentasi yang dibangun, hasil menunjukkan sistem organisasi TNI AU sangat terstruktur dan tersistematis. Struktur organisasi yang diimplementasikan mampu menciptakan nilai bagi kesejahteraan TNI AU (Boreham et al., 2016; Suhardin, 2012). Dengan demikian, semakin jelas bahwa pemimpin membutuhkan kumulatif *knowledge* yang tinggi untuk mengendalikan TNI AU. Penelitian ini membukukan bahwa TNI AU mengedepankan kejujuran setiap personelnnya untuk selalu menjadi salah satu prioritas kesatuan di dalam menjalankan dan menuntaskan tugas dan tanggung jawab. Dengan demikian, argumen penelitian ini secara menyeluruh sesuai dengan penemuan bahwa *dynamic flexibility* diimplementasikan oleh TNI AU untuk menciptakan adaptivitas dan disiplinitas personel yang tinggi dalam menuntaskan setiap tugas yang diperintahkan untuk kepentingan TNI AU.

Angulasi 3 ini mengungkap manajemen kepemimpinan di tubuh Koopsud I TNI AU yang didukung dengan berbagai fakta yang diperoleh dari wawancara mendalam, yaitu menunjukkan organisasi TNI AU mengemban misi dan tujuan negara yang merupakan tugas mutlak untuk dicapai. Oleh karena itu, TNI AU harus berkomitmen tinggi untuk merealisasikannya.

Selain itu, peneliti mengungkapkan bahwa TNI AU sebagai lini-utama pertahanan negara harus tetap mempertahankan loyalitasnya dalam situasi perubahan yang sangat cepat (Haque et al., 2019; Roll, 2018). Komitmen TNI AU tersebut harus direalisasikan secara terus-menerus untuk menciptakan dinamika pengikatan atau kesetiaan yang semakin kuat untuk setiap personel dan sekaligus organisasi. Peneliti menyajikan bukti skrip-skrip hasil wawancara mendalam berikut.

Meminjam istilah psikologi, kami selalu berkonsentrasi penuh untuk melekatkan misi dan tujuan negara ke kognisi para tentara dan ASN di TNI AU. Kami secara intensif untuk mencermati kelekatan kognitif, yang dalam luas-lingkup misi dan tujuan negara, misi dan tujuan TNI AU, philosophy TNI AU khususnya Swa Bhuwana Paksa, dan Sapta Marga (MJ02, 2022; MJ14, 2022; MJ26, 2022).

Penelitian ini menginferensi keterikatan kuat terhadap misi dan tujuan negara yang diemban setiap personel merupakan perwujudan dari elemen kohesivitas (jiwa korsa) yang tertanam di dalam diri personel. Akibatnya, kognisi membentuk keterikatan antar personel sebagai kesatuan organisasi dan secara konsisten tetap *on the track* sesuai dengan misi dan tujuan utama TNI AU (Alnakhli et al., 2020; Schlegel & Scherer, 2016). Selain itu, asas Sapta Marga sebagai pedoman utama prajurit secara simultan juga mampu memperkuat solidaritas organisasi dan membentuk *fixed-point bonding* seluruh anggota TNI secara psikologis (Boe et al., 2015; Guzmán et al., 2020). Dengan demikian, penelitian ini menekankan struktur keorganisasian, TNI AU memiliki konsistensi untuk terus mengemban misi dan tujuan negara di berbagai pergerakan dinamika konflik yang dihadapi.

Penelitian ini menunjukkan bahwa TNI AU mampu meningkatkan kesejahteraan personel dengan pemanfaatan kapasitas koperasi. Personel semakin sejahtera apabila pemimpin tidak hanya mengandalkan remunerasi, tetapi organisasi berskalabilitas dengan koperasi, sehingga

sebagian besar elemen kesejahteraan secara material telah dipenuhi (Maruli, 2008; Rokhim, 2013), berfokus pada pengembangan kapabilitas personelnnya melalui peningkatan keahlian khusus seperti penguasaan bahasa asing (Boe et al., 2015; Van den Bosch & Taris, 2014), teknologi armada dan sistem informasi yang mendukung organisasi secara menyeluruh (Boe et al., 2015; Lindsay et al., 2011), berujung pada peningkatan atas kesiapan TNI AU untuk terus adaptif menghadapi setiap dinamika perubahan (Bandura & Adams, 1977; Dragomir & Bîna, 2019). Berikut disajikan hasil koleksi data dari wawancara sebagai berikut.

Kami membentuk dan mengembangkan kualifikasi khusus bagi personel TNI AU. Selain itu, kami selalu meningkatkan kapabilitas pengetahuan liwat pendidikan dan pembelajaran teknologi secara formal atau non-formal. Sehingga, peningkatan pengetahuan berjalan secara kontinu dan bertujuan untuk memahami dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Terakhir, TNI AU mengakomodasi metode pembelajaran formal untuk dilaksanakan secara daring ataupun kursus intensif secara langsung (MJ27).

Penelitian ini menginferensi bahwa TNI AU berfokus pada pengembangan keahlian dan kompetensi individu sebagai wujud aktualisasi kesejahteraan personelnnya. Secara spesifik, penelitian ini menyoroti bahwa peningkatan kognisi merupakan *absolute prosperity* personel TNI AU karena dimiliki dan tertanam di dalam setiap diri individu tersebut (McHenry & Ash, 2013; Trachik et al., 2020). Selain itu, Penelitian ini merangkum perilaku dan model akuntabilitas yang berjalan di TNI AU. Peneliti mengungkapkan bahwa model akuntabilitas TNI AU memiliki kekhasan tersendiri, yakni dalam bentuk akuntabilitas ke dalam organisasi.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan aspek upaya peningkatan kesejahteraan anggota TNI AU sangat penting didasari oleh faktor-faktor yang membentuk

dimensi kepemimpinan karakteristik, di samping aspek kesejahteraan termasuk sosial, ekonomi, budaya dan lingkungan dalam membuat suatu kebijakan dalam organisasi. Kapabilitas kepemimpinan karakteristik penting untuk menciptakan kesejahteraan organisasi, termasuk personil secara kumulatif, kesiapan tempur dan komitmen organisasional yang tinggi, meningkatkan kemampuan adaptasi baik dari pengaruh eksternal atau internal, akuntabilitas yang dinamis, mengoptimalkan formulasi misi dan sasaran strategik dan manajemen sumber daya manusia. Dengan demikian, kepemimpinan karakteristik mampu menjadi dasar dalam mengendalikan organisasi dalam upaya pencapaian kinerja organisasi yang optimal dan kesiapan tempur yang tinggi dari aspek anggota TNI AU atau secara organisasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, R., Mohamed, A. M., & Abdul Manaf, H. (2017). The relationship between transformational leadership characteristic and succession planning program in the Malaysian public sector. *International Journal of Asian Social Science*, 7(1), 19-30.
- Ali, H. E., & Solarin, S. A. (2020). Military Spending, Corruption, and the Welfare Consequences. *Defence and Peace Economics*, 31(6), 677-691. <https://doi.org/10.1080/10242694.2019.1567181>
- Alnakhli, H., Singh, R., Agnihotri, R., & Itani, O. S. (2020). From cognition to action: the effect of thought self-leadership strategies and self-monitoring on adaptive selling behavior. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(12), 1915-1927. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2019-0302>
- Ames, D. R., & Flynn, F. J. (2007). What breaks a leader: the curvilinear relation between assertiveness and leadership. *Journal of personality and social psychology*, 92(2), 307.

- Anderson, M. H. (2008). Social networks and the cognitive motivation to realize network opportunities: A study of managers' information gathering behaviors. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(1), 51-78.
- Atwater, L. E., & Yammarino, F. J. (1993). Personal Attributes as Predictors of Superiors' and Subordinates' Perceptions of Military Academy Leadership. *Human Relations*, 46(5), 645-668.
<https://doi.org/10.1177/001872679304600504>
- Baldwin, R., Cave, M., & Lodge, M. (2011). *Understanding regulation: theory, strategy, and practice*. Oxford university press.
- Bandura, A., & Adams, N. E. (1977). Analysis of self-efficacy theory of behavioral change. *Cognitive therapy and research*, 1(4), 287-310.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Bolander, T., Engesser, T., Herzig, A., Mattmüller, R., & Nebel, B. (2019, 2019//). The Dynamic Logic of Policies and Contingent Planning. *Logics in Artificial Intelligence*, Cham.
- Boreham, P., Povey, J., & Tomaszewski, W. (2016). Work and social well-being: the impact of employment conditions on quality of life. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 593-611.
- Borins, S. (2002). Leadership and innovation in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness*. Grove Press.

- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Strategies for qualitative data analysis. *Basics of Qualitative Research. Techniques and procedures for developing grounded theory*, 3.
- Craw, M. (2010). Deciding to provide: Local decisions on providing social welfare. *American Journal of Political Science*, 54(4), 906-920.
- Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L., & Morales, A. (2007). Qualitative research designs: Selection and implementation. *The counseling psychologist*, 35(2), 236-264.
- DeSanctis, G., & Poole, M. S. (1994). Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory. *Organization Science*, 5(2), 121-147. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.2.121>
- Dragomir, C., & Bină, M.-V. (2019). CHARACTERISTICS OF THE MILITARY LEADER OF THE FUTURE OF THE ROMANIAN AIR FORCE. *Review of the Air Force Academy*(1), 5-10.
- Emery, T. G. (1957). Some characteristics of military leadership. *Australian Journal of Psychology*, 9(2), 130-134. <https://doi.org/10.1080/00049535708256151>
- García-Guiu, C., Moya, M., Molero, F., & Moriano, J. A. (2016). Transformational leadership and group potency in small military units: The mediating role of group identification and cohesion. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 145-152.
- Ghasabeh, M. S., Soosay, C., & Reaiche, C. (2015). The emerging role of transformational leadership. *The Journal of Developing Areas*, 49(6), 459-467.
- Glassdoor. (2020). *Singapore Armed Forces*. <http://www.glassdoor.com>
- Greiling, D., & Halachmi, A. (2013). Accountability and organizational learning in the public sector. *Public Performance & Management Review*, 36(3), 380-406.

- Guzmán, V. E., Muschard, B., Gerolamo, M., Kohl, H., & Rozenfeld, H. (2020). Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, 43, 543-550. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.02.167>
- Hacker, W. (2003). Action regulation theory: A practical tool for the design of modern work processes? *European Journal of work and organizational psychology*, 12(2), 105-130.
- Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2019). The relationship between responsible leadership and organisational commitment and the mediating effect of employee turnover intentions: An empirical study with Australian employees. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 759-774.
- Hood, C., James, O., Jones, G., Scott, C., & Travers, T. (1998). Regulation inside government: where new public management meets the audit explosion. *Public Money and Management*, 18(2), 61-68.
- Istianto, B. (2011). *Manajemen Pemerintahan* (2 ed.). Penerbit Mitra Wacana Media.
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative science quarterly*, 24(4), 602-611.
- John, O. P., & Robins, R. W. (1993). Determinants of interjudge agreement on personality traits: The Big Five domains, observability, evaluativeness, and the unique perspective of the self. *Journal of personality*, 61(4), 521-551.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in experimental social psychology*, 38, 283-357.
- Kool, M., & van Dierendonck, D. (2012). Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism.

Journal of Organizational Change Management, 25(3), 422-433.

<https://doi.org/10.1108/09534811211228139>

Küpers, W., & Weibler, J. (2006). How emotional is transformational leadership really? Some suggestions for a necessary extension. *Leadership & Organization Development Journal*.

Lindsay, D. R., Day, D. V., & Halpin, S. M. (2011). Shared leadership in the military: Reality, possibility, or pipedream? *Military Psychology*, 23(5), 528-549.

Locke, E. A. (1991). The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core. *Organizational behavior and human decision processes*.

Maner, J. K. (2017). Dominance and prestige: A tale of two hierarchies. *Current Directions in Psychological Science*, 26(6), 526-531.

Maner, J. K., & Mead, N. L. (2010). The essential tension between leadership and power: when leaders sacrifice group goals for the sake of self-interest. *Journal of personality and social psychology*, 99(3), 482.

Maruli, A. (2008). *Dampak Pengambilalihan Bisnis TNI Oleh Pemerintah Terhadap Pemenuhan Kesejahteraan Prajurit TNI AL UNIVERSITAS AIRLANGGA*].

McHenry, W. K., & Ash, S. R. (2013). Knowledge management and collaboration: Generation x vs. generation Y. *International Journal of Business and Social Science*, 4(12).

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.

Oberer, B., & Erkollar, A. J. I. J. o. O. L. (2018). Leadership 4.0: Digital leaders in the age of industry 4.0.

Paolillo, A., Platania, S., Magnano, P., & Ramaci, T. (2015). Organizational Justice, Optimism and Commitment to Change. *Procedia - Social and*

Behavioral Sciences, 191, 1697-1701.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.479>

Patton, M. Q. (2002). Two decades of developments in qualitative inquiry: A personal, experiential perspective. *Qualitative social work*, 1(3), 261-283.

Prasetyo, F. (2021). *Plan Bobcat: Transformasi Menuju Angkatan Udara yang Disegani di Kawasan*. PT Elex Media Komputindo.

Rains, S. A., & Bonito, J. A. (2017). Adaptive structuration theory. *The international encyclopedia of organizational communication*, 1-9.

RI-Seoul, K. B. (2022). *Gaji Pokok Personil Militer Korsel Level Perwira Tinggi Tahun 2022*.

RI-Tokyo, K. B. (2020). *Rentang Gaji JSDF dalam 1 Tahun Berdasarkan Pangkat*.

Rivera, G. N., Christy, A. G., Kim, J., Vess, M., Hicks, J. A., & Schlegel, R. J. (2019). Understanding the relationship between perceived authenticity and well-being. *Review of General Psychology*, 23(1), 113-126.

Rokhim, A. (2013). Kewenangan Pemerintahan dalam Konteks Negara Kesejahteraan (Welfare State). *Jurnal Ilmiah Ilmu Hukum Dinamika Hukum*, 136.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological bulletin*, 124(2), 262.

Schmitt, K. J. D. h. w. d. c. i. t.-.-r.-.-r.-i.-., EriGim. (2013). Top 5 reasons why industry 4.0 is real and important. 5, 2019.

Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Optimistic self-beliefs as a resource factor in coping with stress. In *Extreme stress and communities: Impact and intervention* (pp. 159-177). Springer.

- Shieh, J.-y., Lai, C.-c., & Chang, W.-y. (2002). The impact of military burden on long-run growth and welfare. *Journal of Development Economics*, 68(2), 443-454. [https://doi.org/10.1016/S0304-3878\(02\)00022-6](https://doi.org/10.1016/S0304-3878(02)00022-6)
- Speziale, H. S., Streubert, H. J., & Carpenter, D. R. (2011). *Qualitative research in nursing: Advancing the humanistic imperative*. Lippincott Williams & Wilkins.
- Suhardin, Y. (2012). Peranan Negara Dan Hukum Dalam Memberantas Kemiskinan Dengan Mewujudkan Kesejahteraan Umum. *Jurnal Hukum & Pembangunan*, 42(3), 302-317.
- Supriatna, T. (2015). *Kebijakan Publik: Teoritik, Legalistik, dan Aplikatif*. Satyagama Press.
- Syafiie, I. K. (2021). *Pengantar Ilmu Pemerintahan* (10 ed.). PT Refika Aditama.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. J. T. S. h. o. o. i. (2008). Institutional logics. *840(2008)*, 99-128.
- Trachik, B., Tucker, R. P., Ganulin, M. L., Merrill, J. C., LoPresti, M. L., Cabrera, O. A., & Dretsch, M. N. (2020). Leader provided purpose: Military leadership behavior and its association with suicidal ideation. *Psychiatry research*, 285, 112722.
- van Benthem, J., & Liu, F. (2007). Dynamic logic of preference upgrade. *Journal of Applied Non-Classical Logics*, 17(2), 157-182. <https://doi.org/10.3166/jancl.17.157-182>
- Van den Bosch, R., & Taris, T. W. (2014). Authenticity at work: Development and validation of an individual authenticity measure at work. *Journal of Happiness Studies*, 15(1), 1-18.
- Walker, D., & Myrick, F. (2006). Grounded theory: An exploration of process and procedure. *Qualitative health research*, 16(4), 547-559.

- Wasistiono, S., & Tahir, I. (2020). *Administrasi Pemerintah Desa* (3 ed.). Universitas Terbuka.
- Weyer, S., Schmitt, M., Ohmer, M., & Gorecky, D. (2015). Towards Industry 4.0 - Standardization as the crucial challenge for highly modular, multi-vendor production systems. *IFAC-PapersOnLine*, 48(3), 579-584. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2015.06.143>
- Wilt, J. A., Thomas, S., & McAdams, D. P. (2019). Authenticity and inauthenticity in narrative identity. *Heliyon*, 5(7), e02178.