

## STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI PENGAMBILAN KEPUTUSAN MILITER OLEH PERWIRA TNI

Agus Darmawan<sup>1\*</sup>, R. Djoko Andreas Navalino<sup>2</sup>, Wahyu Endriawan<sup>3</sup>  
<sup>1</sup>Universitas Pertahanan, <sup>2</sup>Universitas Pertahanan, <sup>3</sup>Sekolah Komando TNI  
[\\*<sup>1</sup>dharmasakti43@gmail.com](mailto:dharmasakti43@gmail.com) , [djoko.navalino@idu.ac.id](mailto:djoko.navalino@idu.ac.id)

\* email penulis/koresponden: [dharmasakti43@gmail.com](mailto:dharmasakti43@gmail.com)

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi peningkatan kompetensi pengambilan keputusan militer di kalangan perwira TNI, yang sangat penting mengingat posisi strategis Indonesia sebagai Jalur Laut Kepulauan Indonesia (ALKI), menjadikannya rentan terhadap berbagai ancaman. Pengambilan keputusan militer mencakup keterampilan teknis, kepemimpinan, analisis, dan pemecahan masalah dalam situasi kompleks. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan teori Pembelajaran Organisasi Peter Senge, penelitian ini menemukan bahwa kelemahan dalam pengambilan keputusan perwira TNI disebabkan oleh kurangnya pelatihan strategis serta kesenjangan antara teori dan praktik. Sekolah Staf dan Komando TNI (Sesko TNI) berperan penting dalam meningkatkan kompetensi ini melalui pendidikan, pelatihan, pengalaman operasional, dan penciptaan budaya organisasi inovatif. Kesimpulannya, peningkatan kompetensi pengambilan keputusan dapat dicapai melalui pendidikan militer berkelanjutan, manuver lapangan, standarisasi pengetahuan, serta penyediaan pendidikan lanjutan, sehingga perwira TNI mampu menghadapi tantangan yang dinamis dan kompleks.

**Kata Kunci:** kompetensi, pengambilan keputusan militer, pendidikan militer, TNI, strategi

**Abstract.** *This research aims to identify strategies to improve military decision-making competencies among TNI officers, which is particularly important given Indonesia's strategic position as an Indonesian Archipelago Sea Route (ALKI), making it vulnerable to various threats. Military decision-making encompasses technical, leadership, analysis and problem-solving skills in complex situations. Using a qualitative approach and Peter Senge's Organizational Learning theory, this study found that weaknesses in TNI officers' decision-making are caused by a lack of strategic training as well as a gap between theory and practice. The TNI Staff and Command School (Sesko TNI) plays an important role in improving these competencies through education, training, operational experience, and the creation of an innovative organizational culture. In conclusion, improving decision-making competencies can be achieved through continuing military education, field maneuvers, standardization of knowledge, as well as the provision of further education, so that TNI officers are able to face dynamic and complex challenges.*

**Keywords:** *competence, military decision-making, military education, TNI, strategy*

### 1. Pendahuluan

Indonesia dikenal juga sebagai Jalur Laut Kepulauan Indonesia (ALKI) atau *Sea Land of Communication* (SLOC), yang merupakan jalur laut internasional yang sering digunakan oleh banyak negara, termasuk Australia, untuk perdagangan internasional. letak geografisnya yang

---

strategis inilah yang membuat Indonesia rentan terhadap berbagai ancaman, termasuk infiltrasi negara asing, karena wilayahnya yang terbuka dan mudah diakses dari berbagai arah serta potensi sumber daya melimpah yang perlu dijaga dengan baik. Faktor geografis menjadi salah satu elemen yang menentukan masa depan suatu negara dalam konteks hubungan internasional. Sebagai ilustrasi, Indonesia, yang terdiri dari kepulauan yang luas secara geografis, memiliki implikasi pada jenis ancaman keamanan yang mungkin muncul, baik dari segi hubungan antarnegara, konflik internal, ancaman militer maupun non-militer (Fakhri, dkk., 2023).

Dalam menghadapi tantangan ini, kualitas Perwira TNI yang berkualitas menjadi sangat penting. Kualitas ini tidak hanya termasuk keahlian teknis dan taktis, melainkan juga kemampuan kepemimpinan, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan, sebagaimana ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2004 Pasal 41 ayat (1) bahwa setiap prajurit memiliki hak untuk mengembangkan kemampuannya melalui pendidikan dan penugasan, dengan mempertimbangkan kepentingan TNI serta memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan. Selain itu, pendidikan dan tugas yang diberikan kepada prajurit TNI merupakan sarana utama untuk meningkatkan kemampuan yang diperlukan dalam menjalankan tugas-tugas yang kompleks dan bervariasi. Kontinuitas dalam pendidikan dan pelatihan perwira TNI sangat penting untuk memastikan bahwa mereka tetap relevan dan mampu beradaptasi dengan perkembangan strategis, geopolitik, dan teknologi yang terus berubah.

Pendidikan dan penugasan kepada perwira TNI semata-mata diperuntukkan sebagai sarana *learning by doing* terutama dalam hal pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan di dalam bidang militer memiliki peranan penting dalam menjamin kelancaran operasi dalam mencapai hasil yang diinginkan, terutama dalam situasi yang bisa dikatakan sangat dinamis dan penuh tekanan. Dalam situasi yang penuh tekanan fisik dan psikologis yang sangat tinggi, personel militer menghadapi tantangan yang melibatkan ketidakpastian, kompleksitas, serta tekanan waktu dan tanggung jawab moral untuk beroperasi dalam batasan strategis, etika, dan hukum (George, 2022).

Adapun tahapan pengambilan keputusan dalam Pengambilan Keputusan Militer (PPKM) merupakan proses mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih tindakan terbaik, meskipun pada kenyataannya situasi pertempuran jauh lebih rumit daripada yang diprediksi oleh model tersebut (Shortland, dkk., 2018).

---

Faktanya, menurut Meyer, dkk (2022), saat ini kualitas pengambilan keputusan oleh perwira militer sangat lemah. Hal ini disebabkan oleh dukungan kepemimpinan yang tidak memadai dan kurangnya keterlibatan dalam keputusan manajerial sehingga membuat kesenjangan dalam pengetahuan dan keterampilan yang mana itu sangat diperlukan untuk kepemimpinan yang berkualitas. Kekurangan ini semakin diperburuk di lembaga-lembaga pendidikan tinggi militer, di mana pelatihan profesional para perwira di sekolah tinggi militer tidak cukup mempersiapkan lulusannya untuk menghadapi kondisi pertempuran yang kompleks dan tidak standar. Akibatnya, timbul kesenjangan kritis dalam penerapan praktis pengetahuan dan keterampilan pengambilan keputusan (Inna, 2023).

Dalam teori Pembelajaran Organisasi karya Peter Senge (1990) dia menjelaskan bahwa sebagai upaya peningkatan kapasitas baik organisasi maupun individu dalam suatu organisasi perlu mengembangkan 5 (lima) hal, yaitu : *Systems Thinking* atau berpikir sistem dimana melihat dan menganalisa setiap bagian berinteraksi dengan bagian lain, bukan secara parsial. *Personal Mastery*, atau penguasaan diri maksudnya adalah setiap individu dalam suatu organisasi perlu memahami dirinya sendiri. Sehingga dia akan mengembangkan kapasitasnya berdasarkan kekurangan yang telah diidentifikasi sebelumnya. *Mental Models* atau model mental, merupakan pendekatan yang menempatkan sesuatu sesuai porsinya dan melihat permasalahan dengan cara yang objektif dengan menghindari bias dan penggunaan asumsi. *Building shared* atau Visi bersama, tujuannya untuk meningkatkan koordinasi dan kerja sama tim, *Team Learning* atau pembelajaran Tim tujuannya untuk belajar dari pengalaman diantara individu untuk mengembangkan strategi yang lebih baik.

Di Indonesia, peran untuk mendidik dan melatih kepemimpinan perwira diemban oleh Sekolah Staf dan Komando TNI (Sesko TNI). Sebagai institusi pendidikan tertinggi di lingkungan Tentara Nasional Indonesia (TNI), Sesko TNI memiliki tanggung jawab utama dalam melatih perwira tinggi yang akan memimpin operasi militer serta strategi pertahanan negara. Peran Sesko TNI sangat penting dalam mendidik, melatih, dan mengkualifikasikan personel TNI untuk memenuhi kebutuhan pertahanan dan keamanan negara. Pendidikan di Sesko TNI bertujuan untuk mempersiapkan perwira TNI tingkat menengah yang akan dipilih menjadi pemimpin TNI pada tingkat strategis di masa depan (Puspen TNI, 2024). Sesko TNI mempunyai tiga tahap pendidikan yaitu : pendidikan reguler yang berlangsung selama 10 bulan, khusus operasi gabungan selama 2 ½ bulan, dan penataran operasi gabungan. Fokus utamanya adalah menyelenggarakan program pendidikan dan pelatihan untuk mempersiapkan perwira TNI agar

---

memiliki keterampilan kepemimpinan yang diperlukan dalam berbagai situasi, serta melakukan penelitian dalam bidang strategis dan keamanan nasional.

Berdasarkan situasi dan latar yang telah dijelaskan diatas maka dirasa perlu untuk mengangkat suatu tema penelitian dengan batasan pertanyaan masalah, bagaimanakah strategi yang tepat untuk meningkatkan kompetensi pengambilan keputusan militer dikalangan perwira TNI? Tujuan dari mengangkat tema penelitian tersebut adalah untuk mendapatkan formula yang tepat guna dan tepat sasaran dalam rangka peningkatan kualitas dan kapasitas pengambilan keputusan perwira TNI.

## 2. Tinjauan Pustaka

*Organizational Learning Theory-Peter Senge*. Teori Pembelajaran Organisasi yang diperkenalkan oleh Peter Senge melalui bukunya *The Fifth Discipline* (1990) menekankan pentingnya pengembangan kapasitas individu dan organisasi untuk terus belajar dan beradaptasi. Konsep ini didasarkan pada lima disiplin utama: *Systems Thinking* (berpikir sistem), *Personal Mastery* (penguasaan pribadi), *Mental Models* (model mental), *Building Shared Vision* (membangun visi bersama), dan *Team Learning* (pembelajaran tim). *Systems Thinking* membantu organisasi melihat hubungan sebab-akibat yang kompleks dan pola dalam operasional, sementara *Personal Mastery* mendorong individu untuk terus meningkatkan diri dan kapasitas mereka. *Mental Models* mengajak individu untuk mengevaluasi asumsi dan bias dalam pengambilan keputusan, sedangkan *Building Shared Vision* memperkuat komitmen kolektif terhadap tujuan bersama. *Team Learning* memfasilitasi dialog dan pembelajaran kolektif untuk meningkatkan kolaborasi dan strategi tim.

Dalam konteks pengambilan keputusan militer, kelima disiplin ini dapat diterapkan untuk memperkuat kapasitas perwira TNI. *Systems Thinking* relevan dalam memahami interaksi berbagai faktor dalam medan perang, sedangkan *Personal Mastery* memungkinkan perwira untuk terus berkembang dan menghadapi tantangan dengan lebih baik. *Mental Models* membantu perwira menghindari bias dalam pengambilan

---

keputusan, sementara *Building Shared Vision* memastikan bahwa setiap perwira memahami dan berkomitmen terhadap tujuan strategis. *Team Learning* mendorong kolaborasi antar perwira, memungkinkan mereka belajar dari pengalaman bersama. Dengan mengintegrasikan teori Pembelajaran Organisasi, TNI dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan kinerja perwira secara keseluruhan.

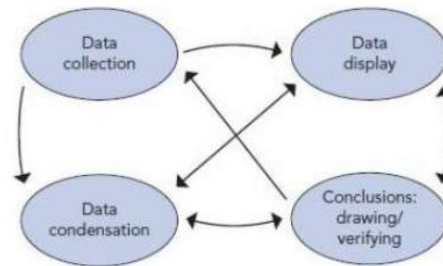
### 3. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam artikel ini adalah metode kualitatif dengan mengacu kepada pernyataan Bungin (2007) bahwa metode kualitatif merupakan metode yang menekankan kepada persepsi dan pengalaman peneliti dan cara mereka memaknai hidup. Penelitian kualitatif lebih cenderung memahami fenomena diamati, untuk memperoleh pemahaman tersebut perlu dilakukan penggalian data yang cermat dan handal. Penggalian data penelitian kualitatif dengan teknik wawancara mendalam akan membuat peneliti memperoleh informasi selengkap mungkin.

Lokasi penelitian telah ditetapkan untuk mengumpulkan data penelitian, mencakup Jakarta dan sekitarnya, dengan rincian : Sekolah Staf dan Komando Tentara Nasional Indonesia (Sesko TNI) dan Komando Armada RI Kawasan Barat (KOARMADA I) di Tanjung Pinang. Objek dari penelitian ini adalah Pengetahuan dan Ketrampilan Proses Pengambilan Keputusan Militer dalam Meningkatkan Kualitas Perwira TNI. Penelitian dirancang sejak Februari 2024 dan penelitian pada bulan Mei-Agustus 2024. Adapun subjek dalam penelitian ini yaitu : Asops Pangkoarmada I, Asrena Pangkoarmada I, dan Kapusoyu Sesko TNI.

Data dikumpul dengan metode wawancara. Wawancara dilakukan untuk memperoleh pemahaman dan data yang handal. Teknik wawancara mendalam (*in depth interview*) bisa digali yang menyangkut masa lalu, masa kini dan yang akan datang. Dalam wawancara diharapkan peneliti mendapatkan momentum *understanding of understanding* secara maksimal. Adapun informan yang terkait dengan penelitian ini adalah sebagai berikut: Kolonel Laut (P) Elmondo Samuel Sianipar selaku Asops Pangkoarmada I, Kolonel Laut (P) Dr. Rully Riono selaku Asrena Pangkoarmada I, dan Kolonel Laut (P) Wahyu Endriawan, S.H., M.H selaku Kapusoyu Sesko TNI. Data yang didapatkan harus dilakukan uji keabsahannya, dalam penelitian ini penulis menggunakan uji kredibilitas dengan melakukan triangulasi sumber data. Triangulasi dilakukan secara berulang membandingkan data satu dan lainnya, membandingkan data dengan sumber

satu dan lainnya untuk mendapatkan jawaban yang tepat. Adapun Teknik analisis data yang digunakan yaitu teknik analisis data model interaktif.



Gambar 1. Teknik Analisis Data Model Interaktif

Sumber: Miles, dkk. (2014)

Teknik analisis data ini dimulai dengan proses *Pengumpulan data*, dalam penelitian ini data dikumpulkan dengan metode wawancara terhadap 3 orang informan kunci. *Kondensasi data*, Kondensasi data pada teknik analisis data interaktif dilibatkan dalam setiap tahapan, bahkan saat peneliti melakukan pengumpulan data, secara tidak sadar peneliti melakukan kondensasi data dengan memilah informan, memilah daftar pertanyaan dan memilah kalimat untuk dimasukkan kedalam laporan. *Penyajian data*, Penyajian data bertujuan untuk menampilkan data yang sudah diolah peneliti untuk dapat dianalisis lebih mudah dan dapat dipahami pembaca dengan cara yang lebih sederhana. *Penarikan kesimpulan atau verifikasi kesimpulan*, Penarikan atau verifikasi kesimpulan harus sudah melalui reduksi data. Data yang disajikan sebelumnya harus sudah bisa di tarik kesimpulannya dengan beberapa kalimat yang jelas, tegas dan kuat. Penarikan kesimpulan mulai dilakukan sejak awal memperoleh data, hal ini akan mempermudah ketika data yang diperoleh beragam, tiap data yang sudah dikerucutkan akan memfokuskan peneliti dalam melihat hasil penelitiannya. Dalam penarikan atau verifikasi data, beberapa cara akan dilakukan seperti menyusun pola, menemukan keterkaitan, memfokuskan tema hingga hipotesis sementara. Data yang sudah terkumpul harus dipastikan sudah diperiksa berulang kali untuk memperoleh akurasi informasi dan tidak adanya informasi yang tertinggal (Miles, dkk., 2014).

#### 4. Hasil dan Pembahasan

##### 4.1 Dinamika Ancaman Kontemporer di Indonesia

---

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis, ditemukan bahwa strategi yang dapat diambil guna meningkatkan kompetensi pengambilan keputusan militer dikalangan Perwira TNI adalah sebagai berikut :

***Pendidikan dan Pelatihan***, Pendidikan dan pelatihan merupakan pilar utama dalam pengembangan kompetensi PPKM. Dalam konteks pendidikan formal, peningkatan program pendidikan di akademi militer dan penyediaan kursus lanjutan yang fokus pada PPKM menjadi sangat penting. Program pendidikan ini harus mencakup tidak hanya aspek teori, tetapi juga praktek, seperti yang dicontohkan oleh tantangan yang dihadapi perwira TNI saat ini. Berdasarkan wawancara dengan Narasumber A2, kesempatan untuk mengikuti pendidikan di level Sesko Angkatan dan Sesko TNI masih terbatas, sehingga tidak semua perwira memiliki akses untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam mengenai PPKM. Oleh karena itu, penting untuk memperluas akses dan memperkaya kurikulum pendidikan ini dengan fokus pada pengembangan keterampilan pengambilan keputusan yang relevan dengan kondisi lapangan. Selain itu, pelatihan simulasi yang realistis perlu diadakan secara berkala untuk mengasah keterampilan pengambilan keputusan dalam situasi yang menyerupai kondisi nyata, sehingga perwira lebih siap dan adaptif ketika menghadapi tantangan operasional.

***Pengalaman Operasional***, Pengalaman operasional merupakan faktor kunci yang dapat meningkatkan kompetensi PPKM melalui pembelajaran langsung dari lapangan. Strategi untuk mengembangkan pengalaman ini dapat mencakup rotasi penugasan yang memungkinkan perwira mendapatkan pengalaman di berbagai jenis operasi dan lingkungan. Dengan demikian, perwira akan memiliki pemahaman yang lebih luas tentang dinamika operasi dan bagaimana mengaplikasikan PPKM secara efektif dalam situasi yang beragam. Selain itu, program mentoring dan pembinaan yang melibatkan perwira senior sebagai pembimbing dapat mempercepat proses pengembangan kompetensi PPKM bagi perwira junior. Perwira senior, melalui pengalaman dan wawasan mereka, dapat membantu perwira junior dalam memahami kompleksitas proses pengambilan keputusan, sekaligus memberikan bimbingan praktis yang sangat dibutuhkan.

***Budaya Organisasi***, Budaya organisasi juga memainkan peran yang sangat penting dalam membentuk kompetensi PPKM. Untuk mendorong pengembangan PPKM, TNI harus menciptakan budaya yang mendukung inovasi dan inisiatif. Budaya yang demikian akan mendorong perwira untuk berpikir kreatif dan mengambil inisiatif dalam pengambilan keputusan, sebuah keterampilan yang sangat penting dalam situasi yang tidak menentu. Berdasarkan wawancara dengan narasumber, penting juga untuk menerapkan sistem evaluasi dan

---

umpan balik yang konstruktif, yang tidak hanya mengevaluasi hasil akhir dari keputusan yang diambil, tetapi juga proses pengambilan keputusan itu sendiri. Dengan demikian, perwira akan mendapatkan wawasan yang lebih baik tentang kekuatan dan kelemahan mereka dalam PPKM, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kompetensi mereka.

**Standarisasi Pengetahuan**, standarisasi ini bertujuan untuk menilai dan mengukur sejauh mana seorang perwira telah menguasai kompetensi PPKM, yang pada akhirnya akan mendukung pelaksanaan tugas-tugas militer secara keseluruhan. Kinerja seorang perwira tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal seperti kemampuan dan motivasi, tetapi juga oleh sistem evaluasi dan pengembangan yang diterapkan oleh organisasi militer. Proses penilaian kinerja (*appraisal*) menjadi instrumen penting untuk mengukur sejauh mana perwira mencapai standar yang ditetapkan, serta untuk mengidentifikasi area-area yang memerlukan pengembangan lebih lanjut. Salah satu tantangan utama yang dihadapi adalah perbedaan tingkat kesiapan intelektual di antara perwira yang telah lolos seleksi pendidikan. Meskipun perwira yang terpilih telah memenuhi standar minimum kecerdasan yang ditetapkan, proses peningkatan kompetensi intelektual tidak selalu berjalan mulus. Padatnya jadwal kegiatan pendidikan yang harus dijalani oleh para perwira sering kali menjadi hambatan. Dengan begitu banyaknya tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan, perwira mengalami kesulitan dalam mencurahkan waktu dan energi yang cukup untuk mengembangkan kemampuan intelektual mereka secara optimal.

**Pendidikan Tingkat Lanjutan**, dimana didalamnya mencakup pelatihan lanjutan, pendidikan, dan pembinaan yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi perwira dalam jangka panjang. Proses pengembangan yang berkelanjutan sangat penting untuk memastikan bahwa kinerja tetap optimal dan sesuai dengan tuntutan tugas yang semakin kompleks di masa depan, sehingga proses yang berkesimbangan dibutuhkan sebagai upaya pengembangan dan peningkatan kompetensi personel militer.

**Pelaksanaan manuver lapangan**, pelaksanaan manuver lapangan harus diutamakan untuk menguji doktrin, bukan hanya sekadar demonstrasi kekuatan senjata (*Fire Power Demo*) yang sering kali mengabaikan esensi doktrin militer dan lebih mementingkan penampilan di depan tamu VIP. Demonstrasi semacam itu mungkin dipahami oleh sebagian perwira yang telah menguasai konsep PPKM, tetapi bagi perwira muda yang belum terlatih, hal ini dapat memberikan kesan yang keliru mengenai standar latihan gabungan yang benar. Kesalahpahaman ini berpotensi menjerumuskan generasi penerus dalam melaksanakan latihan yang tidak sesuai dengan doktrin militer yang sebenarnya.

---

*Penyeimbangan antara tugas pokok dan tugas tambahan*, Dalam banyak kasus, perwira dihadapkan pada tugas-tugas tambahan yang tidak berkaitan langsung dengan tugas pokok mereka. Bahkan, dalam situasi yang lebih ekstrem, perwira hanya difokuskan pada penyelesaian tugas-tugas rutin tanpa adanya kesempatan untuk mendalami dan mendiskusikan konsep-konsep PPKM yang esensial untuk pengembangan diri. Ketidakseimbangan antara tugas pokok dan tugas tambahan di lingkungan penugasan mengakibatkan terbatasnya waktu bagi perwira untuk mengeksplorasi dan menerapkan pengetahuan yang mereka peroleh selama Pendidikan di Sesko TNI. Akibatnya, kemampuan mereka untuk memahami dan menguasai PPKM tidak berkembang secara optimal. Tantangan-tantangan ini menuntut adanya evaluasi dan penyesuaian dalam sistem pendidikan dan penugasan, agar perwira dapat mencapai potensi penuh mereka dalam pengambilan keputusan militer yang efektif.

## 5. Kesimpulan dan Saran

Simpulan dan saran dari yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian yaitu strategi yang dapat dikembangkan guna meningkatkan kompetensi pengambilan keputusan militer dikalangan perwira TNI bisa ditempuh melalui pendidikan dan pelatihan militer, peningkatan pengalaman operasional, menciptakan budaya organisasi yang inovatif dan produktif, standarisasi pengetahuan, penyediaan pendidikan lanjutan, pelaksanaan manuver lapangan dengan mengedepankan doktrin TNI, dan menyeimbangkan antara tugas tambahan yang diberikan dan tugas pokok yang harus dilaksanakan. Penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan, khususnya pada aspek ketersediaan/sumber data dan juga metode pengumpulan data, sehingga penelitian lanjutan perlu dilakukan. Saran penulis bagi penelitian selanjutnya agar dapat memperkaya sumber data dan metode pengumpulan data yang lebih beragam agar proses triangulasi dapat dilakukan lebih maksimal sehingga penelitian yang dihasilkan akan lebih berkualitas.

## Daftar Pustaka

Fakhri, Rido, Muhammad., Sri, Umiyati., Budi, Rianto. (2023). Policy Implementation of Military Operations Tasks Other Than War Units Skadron-13/Serbu Puspenerbad in Acceleration of Handling of Covid-19 in Berau, East Kalimantan. International journal of social science and human research, doi: 10.47191/ijsshr/v6-i1-96

- 
- George, Adrian. (2022) The Role of Intuition in Military Decisions, International Scientific Conference “Strategisxxi” 18, no. 1 (2022): 154–61, <https://doi.org/10.53477/2971-8813-22-18>.
- Inna, Savina. (2023). Significance and structure of the process of formation of professional (specialized) competence in students of higher military educational institutions in the course of training by the method of “team-based learning”. *Naukovì zapiski*, <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2022-1-207-296-299>
- Meyer, RC. Els., Hwj Jan, Heystek. (2022). Exploring the application of quality management principles within a military training unit. *Journal for new generation sciences*, <https://doi.org/10.47588/jngs.2022.20.02.a3>
- Miles, M. B., A. M. Huberman dan J. Saldana. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publication Inc. 341 p
- Purwanto, S., Purnomo, M. R., & Budiman, H. (2025). *POWER DYNAMICS IN DECISION MAKING: A QUALITATIVE ANALYSIS*. *POWER*, 2(1), 80-86.
- Purwanto, S., Hidayatullah, S. S. W., & Tirtoadisuryo, D. *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT STRATEGIES FOR ENHANCING ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN THE DIGITAL ERA*.
- Puspen TNI. (2024). Tingkatkan Kemampuan, Perwira Kolinlamil Ikuti Pembekalan Pengambilan Keputusan Militer Dalam Operasi Pendaratan Administrasi Pada Latihan Armada Jaya XLII TA. 2024. TNI MIL. Retrieved 09 09, 2024, from <https://tni.mil.id/view-244361-tingkatkan-kemampuan-perwira-kolinlamil-ikutipembekalan-pengambilan-keputusan-militer-dalam-operasi-pendaratanadministrasi-pada-latihan-armada-jaya-xlii-ta-2024.html>
- Shortland, Neil, et al. (2018) “Military (in)Decision-Making Process: A Psychological Framework to Examine Decision Inertia in Military Operations,” *Theoretical Issues in Ergonomics Science* 19, no. 6 (2018): 752–72, <https://doi.org/10.1080/1463922X.2018.1497726>.
- Sukmawati S, S. (2020). Effects of Recruitment, Leadership, and Local Culture on Discipline and Performance of Garuda Contingent Soldiers in Lebanon. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(5), 606-618.
- Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2004 tentang Tentara Nasional Indonesia