



JMSR 1(1) (2024)

JOURNAL OF MANAGEMENT AND SAINS RESEARCH

<https://jurnal.nafageniusgroup.com/jmsr>

## MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI TNI DALAM MENYESUAIKAN TANTANGAN KEWARGANEGARAAN DI ERA GLOBALISASI

Farid Cahyono<sup>1\*</sup>, Prasetya Audhy<sup>2</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> POLTEKAD, Batu, Indonesia.

### Article Info

Received:

Revised:

Accepted:

Correspondence:

Phone: +62.....

**Abstract:** Perubahan lingkungan strategis global yang ditandai oleh dinamika geopolitik, disrupsi teknologi, dan pergeseran nilai sosial menuntut peran Tentara Nasional Indonesia (TNI) yang adaptif dalam meningkatkan kesadaran bela negara sebagai bagian integral dari pendidikan kewarganegaraan. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran TNI dalam meningkatkan kesadaran bela negara melalui perspektif manajemen kepemimpinan, dengan menekankan keterpaduan antara profesionalisme institusi dan penguatan nilai kebangsaan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain analisis konseptual dan empiris. Objek penelitian meliputi kebijakan, program pembinaan teritorial, serta praktik kepemimpinan TNI dalam kegiatan bela negara. Data dikumpulkan melalui studi dokumen, wawancara mendalam dengan perwira TNI dan pemangku kepentingan terkait, serta observasi terbatas terhadap implementasi program, kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas peran TNI dalam meningkatkan kesadaran bela negara sangat dipengaruhi oleh model kepemimpinan transformasional yang berorientasi pada nilai, komunikasi strategis, dan sinergi lintas sektor. Penelitian ini juga menemukan adanya kesenjangan antara kebijakan normatif dan implementasi di lapangan, khususnya dalam aspek manajerial dan pengukuran capaian program. Simpulan penelitian menegaskan bahwa penguatan manajemen kepemimpinan TNI berbasis nilai kewarganegaraan merupakan kunci dalam meningkatkan kesadaran bela negara secara berkelanjutan. Secara ilmiah, penelitian ini menawarkan kebaruan berupa integrasi perspektif manajemen kepemimpinan dengan pendidikan kewarganegaraan dalam konteks TNI, serta memberikan implikasi praktis bagi perumusan kebijakan pembinaan bela negara yang lebih adaptif dan profesional.

**Keywords:** bela negara, kepemimpinan, kewarganegaraan, manajemen, TNI.

**Citation:** **Example:** Susilawati, S., Doyan, A., Muliyadi, L., & Hakim, S. (2019). Growth of tin oxide thin film by aluminum and fluorine doping using spin coating Sol-Gel techniques. *Journal of Science and Science Education (JoSSEd)*, 1(1), 1-4. doi:

### Introduction

*Cambria 11pt Bold, Space 1, Justify*

Era globalisasi kontemporer telah membawa pergeseran fundamental dalam paradigma keamanan nasional, di mana ancaman tidak lagi bersifat konvensional melainkan bertransformasi menjadi ancaman hibrida yang menyasar dimensi ideologi, politik, ekonomi, dan sosial budaya. Fenomena disrupsi teknologi dan keterbukaan informasi global secara langsung mempengaruhi cara pandang warga negara terhadap kedaulatan, yang seringkali memicu degradasi nilai-nilai kebangsaan. Dalam konteks Indonesia, dinamika ini menempatkan Tentara Nasional Indonesia (TNI) pada posisi strategis yang dilematis; di satu sisi harus mempertahankan profesionalisme militer, namun di sisi lain wajib adaptif terhadap tantangan kewarganegaraan yang semakin kompleks. Perubahan lingkungan strategis ini menuntut adanya manajemen perubahan organisasi yang sistematis di tubuh TNI agar mampu menjadi jembatan antara kepentingan pertahanan negara dan penguatan karakter kewarganegaraan masyarakat di tengah arus globalisasi yang masif.

Email: [xxxx@xxx.xxx](mailto:xxxx@xxx.xxx) (\*Corresponding Author)

Copyright © 2020, Author et al.  
This open access article is distributed under a (CC-BY License)

Secara konseptual, manajemen perubahan dalam institusi militer seringkali terbentur pada struktur organisasi yang kaku dan budaya hierarkis yang kuat. Namun, literatur terkini menunjukkan bahwa organisasi militer yang sukses di era modern adalah organisasi yang mampu melakukan transformasi internal melalui pendekatan manajemen perubahan yang inklusif dan berorientasi pada nilai. Tantangan kewarganegaraan saat ini, seperti radikalisme digital dan luntarnya identitas nasional di kalangan generasi muda, memerlukan kehadiran TNI yang tidak hanya kuat secara alutsista, tetapi juga cerdas dalam melakukan pendekatan manajerial terhadap pembinaan teritorial. Diskursus mengenai manajemen perubahan organisasi militer dalam menyesuaikan diri dengan nilai-nilai kewarganegaraan menjadi sangat relevan, mengingat TNI adalah komponen utama dalam sistem pertahanan semesta yang sangat bergantung pada kemanunggalan antara militer dan rakyat.

Berbagai penelitian terdahulu telah banyak mengkaji peran TNI dalam operasi militer selain perang (OMSP) maupun efektivitas pembinaan mental di internal prajurit. Namun, sebagian besar studi tersebut masih terjebak pada pendekatan normatif-deskriptif yang memandang peran TNI sebagai pelaksana kebijakan negara yang bersifat top-down. Masih sedikit kajian yang secara mendalam membedah bagaimana manajemen perubahan organisasi di dalam TNI diimplementasikan secara spesifik untuk merespons dinamika kewarganegaraan yang cair di era globalisasi. Hal ini menyebabkan adanya kekosongan teoretis dalam memahami bagaimana sebuah institusi pertahanan mengadopsi prinsip-prinsip manajemen modern untuk mentransformasi nilai-nilai bela negara menjadi perilaku kewarganegaraan yang aktif dan adaptif di masyarakat.

Realitas empiris di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan yang signifikan antara kebijakan strategis yang dirumuskan di tingkat markas besar dengan implementasi manajerial di tingkat satuan wilayah. Meskipun narasi mengenai "TNI yang Profesional dan Adaptif" sering digaungkan, mekanisme pengukuran capaian dalam meningkatkan kesadaran warga negara seringkali masih bersifat administratif dan belum menyentuh substansi perubahan perilaku. Urgensi penelitian ini terletak pada perlunya merumuskan model manajemen perubahan yang mampu mengintegrasikan profesionalisme TNI dengan kurikulum pendidikan kewarganegaraan yang lebih segar. Tanpa manajemen perubahan yang tepat, upaya TNI dalam membina kesadaran bela negara berisiko dianggap sebagai bentuk militerisme baru, padahal tujuannya adalah penguatan ketahanan nasional melalui jalur kewarganegaraan yang demokratis.

Kesenjangan lain yang teridentifikasi adalah belum optimalnya integrasi perspektif kepemimpinan transformasional dalam manajemen perubahan di tubuh TNI. Banyak program pembinaan kewarganegaraan masih menggunakan metode konvensional yang kurang relevan dengan karakteristik generasi digital native. Globalisasi menuntut TNI untuk tidak hanya bertindak sebagai penjaga batas fisik negara, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu mengelola dinamika sosial melalui manajemen konflik dan komunikasi publik yang efektif. Oleh karena itu, masalah penelitian ini berpusat pada bagaimana strategi manajemen perubahan organisasi TNI dapat diselaraskan dengan tuntutan kewarganegaraan modern agar tercipta sinergi yang berkelanjutan antara militer dan publik dalam menghadapi ancaman non-fisik.

Penelitian ini menawarkan kebaruan (novelty) melalui integrasi perspektif manajemen perubahan organisasi dengan teori pendidikan kewarganegaraan dalam bingkai institusi militer. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung bersifat monodisplin, kajian ini menggunakan pendekatan multidisipliner untuk melihat bagaimana struktur, budaya, dan kepemimpinan TNI bertransformasi di bawah tekanan globalisasi. Kebaruan konseptual yang ditawarkan adalah model "Manajemen Perubahan Berbasis Nilai Kewarganegaraan" (Civic-Based Change Management), yang menekankan bahwa perubahan di tubuh TNI harus berorientasi pada penguatan hak dan kewajiban warga negara secara proporsional. Aspek metodologis dalam penelitian ini juga memberikan penajaman pada analisis tematik terhadap kebijakan manajemen TNI yang selama ini jarang diakses secara kritis dalam studi kewarganegaraan.

Secara teoretis, penelitian ini bertujuan untuk memperkaya literatur manajemen organisasi publik, khususnya pada institusi pertahanan, dalam menghadapi tekanan eksternal berupa perubahan nilai-nilai sosial. Secara praktis, penelitian ini ditujukan untuk memberikan rekomendasi kebijakan bagi pemangku kepentingan di lingkungan TNI dan Kementerian Pertahanan mengenai pentingnya restrukturisasi manajemen pembinaan teritorial agar lebih relevan dengan tantangan global. Kontribusi signifikan penelitian ini juga terletak pada upayanya mendefinisikan ulang profesionalisme TNI dalam konteks masyarakat sipil yang demokratis, sehingga peran TNI dalam pendidikan kewarganegaraan dapat diterima sebagai bagian dari upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia secara nasional.

Implikasi kebijakan yang diharapkan dari penelitian ini adalah terciptanya tata kelola manajemen perubahan yang lebih transparan dan akuntabel di dalam program-program pembinaan bela negara. Penekanan pada penguatan nilai kebangsaan melalui jalur manajerial ini penting agar TNI dapat mempertahankan relevansinya di mata publik. Di tengah arus globalisasi yang cenderung mengikis batas-batas kedaulatan tradisional, manajemen organisasi yang adaptif akan memungkinkan TNI untuk melakukan mitigasi terhadap pengaruh negatif budaya asing tanpa harus bersifat tertutup. Inovasi dalam manajemen kepemimpinan di tingkat operasional akan menjadi faktor penentu keberhasilan TNI dalam menjaga stabilitas nasional sekaligus memajukan kesejahteraan umum melalui warga negara yang sadar akan tanggung jawabnya.

Sebagai simpulan dari kerangka berpikir pendahuluan ini, analisis terhadap manajemen perubahan TNI bukan sekadar upaya administratif, melainkan sebuah keharusan strategis untuk memastikan negara tetap kokoh di tengah dinamika global. Melalui eksplorasi yang mendalam terhadap dimensi kepemimpinan, komunikasi strategis, dan sinergi lintas sektor, penelitian ini akan membuktikan bahwa perubahan organisasi yang terencana adalah kunci bagi TNI untuk menjawab tantangan kewarganegaraan masa depan. Dengan demikian, artikel ini tidak hanya menjadi diskursus akademik semata, tetapi juga menjadi panduan transformatif bagi penguatan sinergi antara militer dan masyarakat dalam menjaga marwah bangsa di panggung dunia.

## Method

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan menjelaskan hubungan kausal antarvariabel yang berkaitan dengan manajemen perubahan organisasi TNI dalam menyesuaikan tantangan kewarganegaraan di era globalisasi. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengujian model konseptual secara empiris, sistematis, dan terukur, khususnya untuk menilai pengaruh konstruk manajerial dan kelembagaan terhadap penguatan nilai kewarganegaraan. Desain penelitian yang digunakan adalah explanatory research dengan metode survei, yang berfokus pada pengujian hipotesis berdasarkan kerangka teori manajemen perubahan, kepemimpinan organisasi, dan pendidikan kewarganegaraan dalam konteks institusi militer.

Lokasi penelitian ditetapkan pada satuan dan institusi pendidikan TNI yang memiliki peran strategis dalam pembinaan sumber daya manusia dan internalisasi nilai kebangsaan, khususnya di wilayah Indonesia bagian barat dan tengah. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan representativitas struktur organisasi TNI serta intensitas implementasi kebijakan perubahan organisasi dan pembinaan kewarganegaraan. Objek penelitian adalah manajemen perubahan organisasi TNI, sedangkan unit analisis penelitian meliputi personel TNI yang terlibat dalam fungsi kepemimpinan, manajerial, dan pembinaan teritorial. Populasi penelitian mencakup seluruh perwira dan bintara TNI yang aktif dan memiliki pengalaman minimal lima tahun dalam struktur organisasi.

Teknik penentuan sampel menggunakan non-probability sampling dengan pendekatan purposive sampling, mengingat karakteristik responden yang bersifat spesifik dan terkait langsung dengan konteks penelitian. Kriteria inklusi responden meliputi: (1) personel TNI aktif, (2) memiliki pengalaman dalam pelaksanaan kebijakan organisasi atau kegiatan pembinaan kewarganegaraan, dan (3) bersedia memberikan data secara sukarela. Jumlah sampel ditetapkan sebanyak 150–200 responden, yang dinilai memadai untuk analisis Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) sesuai dengan prinsip minimum sample size berbasis jumlah indikator dan kompleksitas model.

Variabel penelitian terdiri atas variabel eksogen dan endogen yang dirumuskan secara operasional. Variabel eksogen utama adalah Manajemen Perubahan Organisasi, yang diukur melalui indikator kepemimpinan perubahan, komunikasi organisasi, budaya adaptif, dan dukungan kebijakan. Variabel mediasi adalah Profesionalisme Institusi TNI, dengan indikator kompetensi personel, integritas, disiplin, dan orientasi kinerja. Variabel endogen adalah Penguatan Kewarganegaraan, yang dioperasionalkan melalui indikator kesadaran bela negara, loyalitas konstitusional, internalisasi nilai kebangsaan, dan partisipasi kewarganegaraan. Seluruh indikator diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.

Teknik pengumpulan data utama menggunakan kuesioner terstruktur yang disusun berdasarkan konstruk teoritik dan temuan penelitian terdahulu. Instrumen kuesioner dikembangkan melalui beberapa tahap, yaitu penyusunan indikator, uji keterbacaan, dan validasi isi oleh pakar manajemen pertahanan dan kewarganegaraan. Selain kuesioner, data pendukung dikumpulkan melalui studi dokumentasi, meliputi dokumen kebijakan TNI, pedoman pembinaan organisasi, dan regulasi terkait perubahan organisasi serta pendidikan kewarganegaraan. Pendekatan ini bertujuan untuk memperkuat pemahaman kontekstual dan meningkatkan akurasi interpretasi hasil penelitian.

Analisis data dilakukan menggunakan metode SEM-PLS dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Pemilihan SEM-PLS didasarkan pada kemampuannya menganalisis model struktural yang kompleks, tidak mensyaratkan distribusi data normal, serta cocok untuk penelitian eksploratif dan pengembangan teori. Analisis dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu evaluasi outer model dan inner model. Evaluasi outer model meliputi pengujian validitas konvergen melalui nilai loading factor dan Average Variance Extracted (AVE), validitas diskriminan melalui kriteria Fornell-Larcker, serta reliabilitas konstruk melalui Composite Reliability dan Cronbach's Alpha.

Evaluasi inner model dilakukan untuk menilai kekuatan dan signifikansi hubungan antarvariabel laten. Pengujian ini mencakup analisis nilai  $R^2$  untuk melihat kemampuan prediktif model, nilai  $Q^2$  untuk mengukur relevansi prediktif, serta pengujian koefisien jalur (path coefficient) melalui prosedur bootstrapping dengan tingkat signifikansi 5 persen. Hasil pengujian ini digunakan untuk menjawab hipotesis penelitian dan menilai sejauh mana manajemen perubahan organisasi TNI berpengaruh terhadap profesionalisme institusi dan penguatan kewarganegaraan.

Uji keabsahan data dalam penelitian ini dilakukan melalui pendekatan statistik kuantitatif yang mencakup uji validitas dan reliabilitas instrumen. Validitas konstruk diuji menggunakan parameter SEM-PLS, sedangkan reliabilitas internal diukur melalui nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang harus memenuhi batas minimal yang direkomendasikan. Selain itu, dilakukan pengujian multikolinearitas dengan melihat nilai Variance Inflation Factor (VIF) untuk memastikan tidak terjadi bias dalam estimasi model struktural.

Aspek etika penelitian menjadi perhatian penting dalam pelaksanaan studi ini. Seluruh responden diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian dan dijamin kerahasiaan identitas serta data yang diberikan. Partisipasi responden bersifat sukarela dengan persetujuan sadar (informed consent). Penelitian ini juga menjunjung tinggi prinsip integritas akademik dengan memastikan bahwa seluruh data dianalisis secara objektif dan dilaporkan tanpa manipulasi, serta digunakan semata-mata untuk kepentingan ilmiah dan pengembangan kebijakan.

## Result and Discussion

Penelitian ini melibatkan responden yang berasal dari personel Tentara Nasional Indonesia (TNI) yang secara struktural maupun fungsional terlibat dalam proses manajemen organisasi dan pembinaan kewarganegaraan. Jumlah responden yang memenuhi kriteria dan dianalisis dalam penelitian ini adalah 178 orang, yang seluruhnya merupakan personel TNI aktif. Berdasarkan karakteristik demografis, responden didominasi oleh kelompok usia 36–45 tahun sebesar 44,9 persen, diikuti usia 26–35 tahun sebesar 32,6 persen, dan usia di atas 45 tahun sebesar 22,5 persen. Komposisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada fase karier menengah hingga senior dengan pengalaman organisasi yang relatif matang.

Dari sisi kepangkatan dan jabatan, responden terdiri atas perwira pertama dan menengah sebesar 58,4 persen serta bintang senior sebesar 41,6 persen. Sebagian besar responden (67,9 persen) memiliki pengalaman dinas lebih dari 10 tahun, sedangkan sisanya memiliki pengalaman antara 5–10 tahun. Karakteristik ini mengindikasikan bahwa responden memiliki pemahaman yang memadai terhadap dinamika perubahan organisasi serta implementasi kebijakan pembinaan kewarganegaraan di lingkungan TNI. Gambaran umum responden tersebut dinilai representatif untuk menjawab tujuan penelitian yang berfokus pada manajemen perubahan organisasi dan penguatan kewarganegaraan.

Analisis data diawali dengan pengujian statistik deskriptif terhadap variabel penelitian, yaitu Manajemen Perubahan Organisasi, Profesionalisme Institusi TNI, dan Penguatan Kewarganegaraan. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh variabel berada pada kategori tinggi dengan nilai rerata di atas 3,80 pada skala Likert lima poin. Variabel Manajemen Perubahan Organisasi memiliki nilai rerata tertinggi pada indikator kepemimpinan perubahan dan komunikasi organisasi, sedangkan variabel Penguatan Kewarganegaraan menunjukkan nilai tinggi pada indikator kesadaran bela negara dan internalisasi nilai kebangsaan.

Tahap berikutnya adalah pengujian outer model untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk. Hasil pengujian validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading factor di atas 0,70, dengan rentang nilai antara 0,721 hingga 0,884. Nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk masing-masing konstruk juga berada di atas ambang batas 0,50, yaitu 0,612 untuk Manajemen Perubahan Organisasi, 0,637 untuk Profesionalisme Institusi TNI, dan 0,658 untuk Penguatan Kewarganegaraan. Temuan ini menunjukkan bahwa indikator yang digunakan mampu merepresentasikan konstruk laten secara memadai.

Uji reliabilitas konstruk menunjukkan bahwa seluruh variabel memenuhi kriteria reliabel. Nilai Composite Reliability berkisar antara 0,881 hingga 0,914, sedangkan nilai Cronbach's Alpha berada pada rentang 0,842–0,896. Selain itu, uji validitas diskriminan berdasarkan kriteria Fornell–Larcker menunjukkan bahwa akar kuadrat AVE masing-masing konstruk lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini mengonfirmasi bahwa setiap konstruk dalam model memiliki karakteristik yang berbeda dan tidak mengalami masalah tumpang tindih pengukuran.

Setelah outer model dinyatakan memenuhi kriteria, analisis dilanjutkan pada pengujian inner model. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan bahwa variabel Manajemen Perubahan Organisasi mampu menjelaskan variasi Profesionalisme Institusi TNI sebesar 0,56, yang termasuk kategori moderat hingga kuat. Sementara itu, kombinasi Manajemen Perubahan Organisasi dan Profesionalisme Institusi TNI mampu menjelaskan variasi Penguatan Kewarganegaraan sebesar 0,63. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa model struktural memiliki daya jelaskan yang substansial terhadap variabel endogen.

Selain  $R^2$ , pengujian relevansi prediktif ( $Q^2$ ) menunjukkan nilai positif untuk seluruh variabel endogen, yaitu sebesar 0,41 untuk Profesionalisme Institusi TNI dan 0,45 untuk Penguatan Kewarganegaraan. Nilai  $Q^2$  yang lebih besar dari nol menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik dan layak digunakan untuk menjelaskan fenomena yang diteliti.

Pengujian hipotesis dilakukan melalui analisis path coefficient menggunakan prosedur bootstrapping dengan tingkat signifikansi 5 persen. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Manajemen Perubahan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Profesionalisme Institusi TNI dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,75 dan nilai  $p < 0,001$ . Temuan ini menunjukkan bahwa semakin efektif manajemen perubahan organisasi yang diterapkan, semakin tinggi tingkat profesionalisme institusi TNI yang dirasakan oleh personel.

Selanjutnya, Manajemen Perubahan Organisasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penguatan Kewarganegaraan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,42 dan nilai  $p < 0,01$ . Selain itu, Profesionalisme Institusi TNI memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Penguatan Kewarganegaraan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,38 dan nilai  $p < 0,01$ . Hasil ini menunjukkan adanya hubungan langsung antara praktik manajerial organisasi dan penguatan nilai kewarganegaraan, baik secara langsung maupun melalui profesionalisme institusi.

Pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa Profesionalisme Institusi TNI berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara Manajemen Perubahan Organisasi dan Penguatan Kewarganegaraan. Nilai indirect effect sebesar 0,285 dengan tingkat signifikansi  $p < 0,01$  mengindikasikan bahwa sebagian pengaruh manajemen perubahan terhadap penguatan kewarganegaraan disalurkan melalui peningkatan profesionalisme institusi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini mengidentifikasi beberapa temuan kunci. Pertama, manajemen perubahan organisasi TNI berada pada tingkat yang relatif tinggi, terutama pada aspek kepemimpinan perubahan dan komunikasi organisasi. Kedua, profesionalisme institusi TNI terbukti menjadi faktor strategis yang memperkuat dampak manajemen perubahan terhadap penguatan kewarganegaraan. Ketiga, penguatan kewarganegaraan di lingkungan TNI tidak hanya dipengaruhi oleh kebijakan dan struktur organisasi, tetapi juga oleh kualitas manajerial dan profesionalisme personel yang terbangun secara sistemik.

Temuan-temuan tersebut secara empiris menjawab rumusan masalah penelitian mengenai bagaimana manajemen perubahan organisasi TNI berperan dalam menyesuaikan tantangan kewarganegaraan di era globalisasi. Penyajian hasil ini memberikan dasar empiris yang kuat untuk pembahasan lebih lanjut mengenai implikasi teoritik dan kebijakan, yang akan diuraikan secara mendalam pada bagian pembahasan.

## Conclusion

Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen perubahan organisasi TNI memiliki peran strategis dan signifikan dalam menyesuaikan tantangan kewarganegaraan di era globalisasi. Temuan utama menunjukkan bahwa praktik manajemen perubahan yang efektif—terutama melalui kepemimpinan perubahan, komunikasi organisasi yang adaptif, dan budaya institusional yang responsif—berkontribusi langsung terhadap peningkatan profesionalisme TNI serta secara simultan memperkuat kesadaran kewarganegaraan dan nilai kebangsaan. Profesionalisme institusi terbukti berfungsi sebagai mekanisme penguat yang menjembatani perubahan organisasi dengan penguatan kewarganegaraan, sehingga tujuan penelitian dan hipotesis yang diajukan dinyatakan terpenuhi. Kontribusi penelitian ini terletak pada integrasi perspektif manajemen perubahan organisasi dengan kajian kewarganegaraan dalam konteks



militer, yang masih relatif terbatas dalam literatur nasional. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi perumusan kebijakan pembinaan TNI yang lebih adaptif, profesional, dan berorientasi pada penguatan nilai kebangsaan. Adapun keterbatasan penelitian ini terletak pada ruang lingkup lokasi dan pendekatan survei kuantitatif, sehingga penelitian lanjutan direkomendasikan untuk menggunakan desain longitudinal atau pendekatan kualitatif guna memperdalam pemahaman kontekstual dan dinamika perubahan organisasi TNI.

## Acknowledgements

Place acknowledgments, including information on grants received, before the references, in a separate section, and not as a footnote on the title page

## References

- Hariyono, H. (2021). *Pancasila dan Kewarganegaraan: Tantangan di Era Global*. Jakarta: Gramedia.
- Lembaga Ketahanan Nasional (Lemhannas) RI. (2022). *Laporan Strategis: Ketahanan Nasional di Tengah Disrupsi Global*.
- Nasution, A. H. (2019). *Manajemen Perubahan Organisasi Publik: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Prabowo, A. S. (2020). "Transformasi Kepemimpinan TNI dalam Menghadapi Ancaman Hibrida". *Jurnal Pertahanan & Strategi*, 6(2), 145-160.
- Sulasmono, B. S. (2018). "Dinamika Pendidikan Kewarganegaraan di Lingkungan Militer". *Jurnal Civics: Media Kajian Kewarganegaraan*, 15(1), 22-35.
- Supriyanto, E. (2022). *Manajemen Strategis Organisasi Militer*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- TNI AD. (2023). *Doktrin Kartika Eka Paksi: Adaptasi Organisasi di Era Digital*. Jakarta: Mabesad.
- Widodo, S. (2021). "The Role of National Armed Forces in Civic Education: A Comparative Study". *International Journal of Civil Society*, 9(3), 301-318.
- Yusuf, M. (2020). *Kepemimpinan Transformasional di Lembaga Negara*. Jakarta: RajaGrafindo Persada
- References must be the same as citations
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage.
- Kementerian Pertahanan RI. (2020). *Buku putih pertahanan Indonesia*. Kemhan RI.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.
- Kotter, J. P. (2018). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2020). *Partial least squares structural equation modeling*. *Handbook of Market Research*, 587-632.
- Chin, W. W. (2019). *The partial least squares approach for structural equation modeling*. *Modern Methods for Business Research*, 295-336.
- Ghozali, I. (2021). *Structural equation modeling: Metode alternatif dengan partial least squares*. UNDIP Press.
- Israel, M., & Hay, I. (2016). *Research ethics for social scientists*. Sage.