

Optimalisasi Manajemen Latihan Kesiapan Operasi Satuan Infanteri Guna Mendukung Tugas Operasi

Thohir Ilyas¹ Resmanto Widodo Putro² Thomas Gabriel³

Program Studi Strategi Pertahanan Darat, Fakultas Strategi Pertahanan, Universitas
Pertahanan Republik Indonesia, Bogor, Indonesia^{1,2,3}

Email: thohir.ilyas@sp.idu.ac.id¹ resmantowidodo66@gmail.com² jostgebi@gmail.com³

Abstrak

TNI Angkatan Darat (TNI AD) mengemban tanggung jawab menjaga kedaulatan wilayah darat, termasuk daerah rawan konflik seperti Papua, sehingga membutuhkan personel yang siap secara operasional. Kesiapan tersebut sangat bergantung pada optimalnya program latihan, namun di lapangan masih ditemukan kendala pada aspek manajemen latihan, penerapan materi latihan, dan kemampuan pelatih. Penelitian ini bertujuan menganalisis manajemen latihan, penerapan materi latihan, serta kemampuan pelatih dalam menyiapkan kesiapan satuan Infanteri untuk melaksanakan tugas operasi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan analisis SWOT, dilaksanakan di Komando Daerah Militer XVII/Cenderawasih, Papua, melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi terhadap informan kunci di lingkungan Kodam tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa optimalisasi program latihan kesiapan operasi guna mendukung tugas operasi masih belum berjalan optimal, terutama akibat terbatasnya tenaga ahli yang berdampak pada lemahnya pengawasan latihan sehingga masih ditemukan kelalaian prajurit selama proses latihan. Penguatan manajemen latihan, penyempurnaan penerapan materi latihan, dan peningkatan kompetensi pelatih menjadi kunci keberhasilan kesiapan operasi satuan Infanteri.

Kata Kunci: Optimalisasi, Manajemen Latihan, Kesiapan Operasi, Satuan Infanteri, Analisis SWOT

Abstract

The Indonesian Army (TNI AD) bears the responsibility of safeguarding the nation's land territory, including conflict-prone areas such as Papua, which requires operationally ready personnel. Such readiness largely depends on the optimization of training programs; however, obstacles remain in training management, the application of training materials, and trainer competence. This study aims to analyze training management, the application of training materials, and trainer competence in preparing the operational readiness of Infantry units. A descriptive qualitative approach combined with SWOT analysis was employed at the Regional Military Command XVII/Cenderawasih, Papua, through interviews, observation, and documentation studies with key informants. The findings indicate that the optimization of the operational readiness training program has not yet run optimally, mainly due to the limited number of expert personnel, which weakens training supervision and results in soldiers' negligence during training. Strengthening training management, refining training materials, and improving trainer competence are key to the success of Infantry units' operational readiness.

Keywords: Optimization, Training Management, Operational Readiness, Infantry Unit, SWOT Analysis



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

PENDAHULUAN

Tentara Nasional Indonesia (TNI) berkedudukan sebagai Komponen Utama pertahanan negara yang diperkuat oleh Komponen Cadangan dan Komponen Pendukung dalam menegakkan kedaulatan, melindungi bangsa, serta mempertahankan keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 (Sugiarto & Deksin, 2022). Amanat tersebut dijalankan melalui Operasi Militer untuk Perang maupun Operasi Militer Selain Perang oleh TNI Angkatan Darat, Angkatan Laut, Angkatan Udara, atau gabungan ketiganya (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 2004 tentang

Tentara Nasional Indonesia). Sebagai matra darat, TNI AD memikul tugas menjaga keamanan wilayah perbatasan darat, membangun kekuatan darat, dan memberdayakan wilayah pertahanan guna mendukung kepentingan nasional, yang seluruh pelaksanaannya dijiwai oleh nilai sejarah perjuangan, jati diri, karakter, dan kultur prajurit sebagaimana tercermin dalam peran, tugas, dan fungsi TNI AD (Doktrin TNI AD, 2020). Dinamika lingkungan strategis di era globalisasi menghadirkan medan tugas berisiko tinggi dan ancaman multidimensi yang terus meningkatkan tekanan terhadap stabilitas pertahanan nasional, salah satunya gerakan separatisme di wilayah Papua dan sejumlah daerah perbatasan lain. Kondisi tersebut menuntut kekuatan pertahanan darat yang andal dan disegani, yang hanya dapat diwujudkan melalui personel profesional hasil dari manajemen pelatihan, penerapan materi pelatihan, dan uji kemampuan personel yang dilaksanakan secara bertahap dan berkelanjutan (Widodo, 2024). Pada masa damai, TNI AD secara rutin menyelenggarakan latihan demonstrasi pertempuran dan operasi keamanan wilayah darat untuk menjaga kesiapan tempur prajurit, terutama bagi satuan yang akan bertugas di daerah rawan konflik. Namun dalam praktiknya, sejumlah satuan masih mengalami kendala dalam pelaksanaan penugasan, baik karena penyiapan kemampuan (latihan) yang belum memadai maupun karena faktor internal seperti militansi, kedisiplinan, dan loyalitas prajurit terhadap tugas pokok yang diemban.

Urgensi kajian ini semakin kuat mengingat wilayah kerja Komando Daerah Militer XVII/Cenderawasih meliputi seluruh daratan Papua, Papua Pegunungan, dan Papua Selatan yang memiliki kontur geografis berat serta kerawanan gangguan keamanan yang bersifat laten, sehingga tuntutan terhadap kesiapan operasi satuan Infanteri yang bertugas di wilayah tersebut jauh lebih tinggi dibandingkan wilayah penugasan lain yang relatif lebih stabil. Ketidaksiapan satuan akibat lemahnya manajemen latihan tidak hanya berisiko terhadap pencapaian tugas pokok, tetapi juga berpotensi mengancam keselamatan prajurit itu sendiri di lapangan, sehingga optimalisasi program latihan kesiapan operasi menjadi kebutuhan yang mendesak dan strategis bagi keberlangsungan tugas pertahanan negara di wilayah perbatasan dan daerah rawan konflik. Fenomena empiris tersebut menegaskan urgensi tersedianya konsep penyiapan satuan tempur yang matang dan operasional, khususnya pada aspek latihan, sebelum satuan diberangkatkan ke daerah operasi. Beberapa kendala utama yang menghambat peningkatan kesiapan operasi TNI AD di antaranya proses pengadaan personel, pengembangan kemampuan, pendidikan dan latihan, serta penempatan pasca pelatihan (Widodo et al., 2018). Sejalan dengan hal tersebut, Nugraha (2022) mengelompokkan kendala TNI AD ke dalam tiga aspek, yaitu manajemen latihan, penerapan materi latihan, dan kemampuan personel pelatih. Pada aspek manajemen latihan, Juhansah et al. (2022) mengidentifikasi tiga persoalan pokok, yaitu pembinaan latihan di satuan jajaran yang belum optimal karena minimnya pemahaman komandan satuan dalam menyusun program latihan, rendahnya inovasi staf latihan, serta belum optimalnya peran tim manajemen pelatihan TNI AD terutama di satuan luar Pulau Jawa yang minim referensi bidang latihan terbaru. Pada aspek penerapan materi latihan, kendala berkaitan dengan pembagian unit kerja, modernisasi alat utama sistem senjata, dan keterbatasan dukungan anggaran (Nugraha, 2022), sementara pada aspek personel, keterbatasan waktu dan alokasi peserta pelatihan menyebabkan proses alih pengetahuan (transfer of technology) belum berjalan maksimal (Nugraha, 2022), yang diperkuat oleh temuan Novriadi et al. (2019) bahwa tantangan utama penyiapan prajurit adalah masih rendahnya kualitas dasar personel.

Berbagai penelitian terdahulu telah mengangkat isu optimalisasi kesiapan personel dan satuan TNI dari berbagai sudut pandang, sehingga menjadi bagian dari state of the art dalam kajian ini. Sugiarto dan Deksin (2022) meneliti optimalisasi produk pengembangan industri pertahanan guna meningkatkan kesiapan alat peralatan pertahanan, dengan fokus pada

kepercayaan penggunaan produk, sumber daya manusia pelaksana, sarana prasarana industri pertahanan, hingga persoalan regulasi yang dinilai belum memadai dalam mendukung tugas pokok TNI. Widodo (2024) mengkaji optimalisasi penyelenggaraan pelatihan guna meningkatkan kemampuan tempur prajurit TNI AL di satuan kapal amfibi Komando Armada RI Kawasan Timur, dengan temuan bahwa penguasaan kemampuan tempur prajurit berada pada kategori cukup terampil namun masih memerlukan penyempurnaan pola, metode, dan pengorganisasian pelatihan akibat sejumlah hambatan penyelenggaraan. Widodo et al. (2018) meneliti optimalisasi personel jasmani Kopassus dalam mendukung kesiapan operasi dan menemukan bahwa kondisi personel jasmani yang tersedia belum berjalan optimal sehingga memerlukan revitalisasi jabatan pada tingkatan yang lebih tinggi. Novriadi et al. (2019) mengangkat strategi pembinaan Latihan dalam Satuan untuk menyiapkan prajurit Yonarhanud 2/2 Kostrad dalam mengawaki alutsista baru dan menyimpulkan bahwa penyiapan prajurit tersebut masih belum optimal, sementara pembinaan Latihan dalam Satuan terbukti menjadi salah satu solusi penyiapan awal satuan. Hasal et al. (2019) menganalisis optimalisasi kemampuan personel teknik Satuan Radar 225 Tarakan dalam memelihara kesiapan operasional radar dan menemukan bahwa pengetahuan, keterampilan, dan motivasi personel teknik masih berada pada tingkat dasar sehingga perlu ditingkatkan melalui pendidikan dan pembinaan keterampilan formal maupun nonformal. Adapun Juhanah et al. (2022) meneliti peningkatan kemampuan tim asistensi pengawas latihan Kodiklat TNI AD dalam mendukung pertahanan negara dan menegaskan pentingnya asistensi dan pengawasan latihan yang melekat di satuan serta pertanggungjawaban atas setiap proses latihan yang direncanakan dan dilaksanakan.

Penelitian ini dilandasi oleh empat kerangka teori utama. Pertama, teori optimalisasi yang memandang optimalisasi sebagai ukuran tercapainya tujuan, sekaligus sebagai usaha memaksimalkan kegiatan untuk mewujudkan keuntungan yang dikehendaki (Lumunon et al., 2022), dan bukan semata pencapaian hasil tertinggi, melainkan pencarian solusi terbaik dengan mempertimbangkan tiga elemen pokok, yaitu tujuan, alternatif keputusan, dan sumber daya yang terbatas (Siringoringo, 2005). Optimalisasi juga dimaknai sebagai pencapaian hasil secara efektif dan efisien (Poerdwadarminta, dalam Ali, 2014) serta disetarakan dengan upaya peningkatan taraf dan mutu suatu kegiatan (Salim et al., 1995). Kedua, teori manajemen latihan yang memandang manajemen sebagai proses pencapaian tujuan melalui rangkaian perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan atau pengarahan, dan pengawasan atau pengendalian yang dikenal dengan singkatan POAC (Terry & Rue, 1999; Sukarna, 2011). Manajemen latihan secara spesifik didefinisikan sebagai proses pengelolaan sumber daya latihan, baik manusia, peralatan, perangkat lunak pendukung, maupun anggaran, secara efektif dan efisien guna mencapai standar kemampuan TNI AD melalui kegiatan pemrograman, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi latihan (Perkasad, 2011), yang juga mencakup pembinaan personel agar mampu menguasai tugas dan tanggung jawab yang diemban (Nugraha, 2022) serta pembinaan bagi pelatih itu sendiri melalui empat tahapan, yaitu pemahaman teknik dasar kepelatihan, pelatihan teknik dan komponen program latihan, praktik latihan sesuai tugas, dan pemahaman pengembangan psikologis personel (Hermahayu & Rumini, 2021).

Ketiga, teori latihan yang mendefinisikan latihan sebagai proses sistematis dan berulang dengan pembebanan yang diberikan secara progresif untuk mempersiapkan diri mencapai tujuan tertentu (Halbatullah et al., 2019), yang harus diselenggarakan dengan menerapkan konsep manusia seutuhnya mencakup aspek fisik, teknik, taktik, dan mental (Pangastuti, 2022), serta dilaksanakan secara bertahap, bertingkat, dan berlanjut sesuai kebutuhan tugas operasi (Burhanudin et al., 2023). Penyelenggaraan latihan prajurit secara umum mencakup pola

latihan, metode latihan, dan pengorganisasian latihan, dengan hambatan umum berupa keterbatasan anggaran, sumber daya manusia, teknologi dan sistem persenjataan, serta sarana dan prasarana, yang penyelesaiannya memerlukan kebijakan dan strategi penyelenggaraan pelatihan, penyempurnaan pola dan metode latihan, pengelolaan anggaran, pembinaan sumber daya manusia, pengembangan teknologi, serta peningkatan sarana dan prasarana latihan (Widodo, 2024). Keempat, analisis SWOT digunakan sebagai alat bantu perumusan strategi optimalisasi, yaitu proses identifikasi faktor internal dan eksternal secara sistematis untuk menghasilkan profil organisasi sekaligus mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang kemudian dibandingkan dengan peluang dan ancaman eksternal sebagai dasar perumusan alternatif strategi (Robinson & Pearce, 1997). Rangkuti (1997, dalam Astuti & Ratnawati, 2020) menegaskan bahwa strategi hasil analisis SWOT menghasilkan empat alternatif, yaitu strategi Strengths-Opportunities, Strengths-Threats, Weaknesses-Opportunities, dan Weaknesses-Threats, yang masing-masing diarahkan untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman secara simultan, sebagaimana juga diterapkan dalam perumusan strategi pengembangan pada berbagai institusi lain (Novita, 2018).

Meskipun penelitian-penelitian tersebut sama-sama membahas optimalisasi kesiapan personel maupun satuan TNI, terdapat kesenjangan (research gap) yang jelas dengan penelitian ini. Kajian-kajian terdahulu masing-masing berfokus pada objek yang spesifik dan terbatas, seperti produk industri pertahanan, personel jasmani Kopassus, prajurit penggerak alutsista baru, personel teknik radar, atau tim asistensi pengawas latihan Kodiklat, sedangkan kajian yang secara khusus dan terintegrasi membahas tiga aspek sekaligus, yaitu manajemen latihan, penerapan materi latihan, dan kemampuan pelatih pada satuan Infanteri di wilayah operasi khusus Papua dengan pendekatan analisis SWOT, belum banyak dilakukan. Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada integrasi ketiga aspek tersebut secara komprehensif dalam satu kerangka analisis, serta pada konteks wilayah kajian di Komando Daerah Militer XVII/Cenderawasih yang memiliki karakteristik geografis dan ancaman keamanan yang khas, sehingga hasil penelitian diharapkan memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai optimalisasi kesiapan operasi satuan Infanteri dibandingkan penelitian-penelitian sebelumnya yang cenderung parsial.

Berdasarkan uraian latar belakang, fenomena empiris, dan kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis manajemen latihan yang disiapkan dihadapkan dengan kesiapan satuan Infanteri dalam melaksanakan penugasan; (2) menganalisis penerapan materi latihan dihadapkan penyiapan satuan Infanteri guna melaksanakan penugasan; dan (3) menganalisis kemampuan pelatih yang terlibat dalam penyiapan satuan Infanteri yang akan melaksanakan penugasan. Ketiga tujuan tersebut selanjutnya dianalisis secara terintegrasi melalui analisis SWOT untuk merumuskan strategi optimalisasi program latihan kesiapan operasi guna mendukung pelaksanaan tugas operasi TNI AD, khususnya di Komando Daerah Militer XVII/Cenderawasih, Papua.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yaitu suatu proses pencarian dan penyusunan data secara sistematis yang diperoleh dari catatan lapangan, wawancara, dan dokumentasi, kemudian diorganisasikan ke dalam kategori sesuai rumusan masalah untuk selanjutnya ditarik kesimpulan (Nugraha, 2022; Sugiyono, 2012). Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan memahami secara holistik fenomena manajemen latihan, penerapan materi latihan, dan kemampuan pelatih sebagaimana dialami dan dimaknai oleh subjek penelitian dalam konteks alamiahnya, sejalan dengan pandangan Moleong (2012) bahwa penelitian kualitatif berupaya memahami perilaku, persepsi, motivasi, dan tindakan

subjek penelitian melalui deskripsi kata-kata dan bahasa. Secara lebih spesifik, penelitian dilaksanakan dengan pendekatan etnografi organisasi yang berfokus pada budaya dan dinamika internal organisasi militer guna memahami norma, nilai, dan praktik pembinaan latihan yang berlaku di satuan. Penelitian dilaksanakan di lingkungan Komando Daerah Militer XVII/Cenderawasih, Jayapura, Papua, dengan waktu pelaksanaan pengumpulan data pada jam dinas mulai bulan Juli hingga Desember 2023. Subjek penelitian ditentukan secara purposif dengan mempertimbangkan kapasitas informan dalam memberikan data yang relevan dengan rumusan masalah, meliputi Kepala Staf Kodam XVII/Cenderawasih, Kepala Perwira Staf Ahli Panglima Kodam XVII/Cenderawasih, dan Komandan Resimen Induk Kodam XVII/Cenderawasih, sedangkan objek penelitian adalah optimalisasi program latihan kesiapan operasi guna mendukung pelaksanaan tugas operasi (Sugiyono, 2012). Pemilihan ketiga informan tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa masing-masing memiliki otoritas dan pengalaman langsung dalam perumusan kebijakan latihan, pengawasan pelaksanaan latihan, maupun pembinaan kemampuan pelatih di lingkungan Kodam XVII/Cenderawasih, sehingga data yang diperoleh dapat merepresentasikan perspektif manajerial sekaligus operasional atas ketiga subfokus penelitian.

Selain data esensial dari ketiga informan kunci tersebut, peneliti turut menghimpun data jaringan khusus dan data pendukung berupa hasil diskusi kelompok terarah, dokumen internet, serta rekaman audio dan video kegiatan latihan, yang berfungsi memperkaya dan memvalidasi silang temuan dari data primer. Pendekatan pengumpulan data yang berlapis tersebut sejalan dengan prinsip etnografi organisasi yang menekankan pentingnya memahami suatu peristiwa sebagaimana dipersepsikan dan dimaknai oleh anggota organisasi itu sendiri, sehingga variabel penelitian dapat dirumuskan secara induktif setelah data lapangan diperoleh, tanpa mengabaikan kerangka teoritis yang telah disusun sejak awal penelitian. Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama, yaitu dokumentasi berupa catatan, peraturan, kebijakan, dan produk latihan; wawancara mendalam menggunakan pedoman wawancara terstruktur yang dikembangkan secara tidak terstruktur apabila diperlukan data tambahan; serta observasi lapangan terhadap pelaksanaan pembinaan latihan (Sugiyono, 2012). Data primer diperoleh langsung dari informan melalui wawancara, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen, peraturan, dan literatur pendukung yang relevan (Rahman et al., 2022). Keabsahan data diuji dengan teknik triangulasi sebagaimana dikembangkan oleh Moleong (2007), yang meliputi triangulasi sumber melalui perbandingan hasil wawancara dari berbagai informan, triangulasi teori melalui penerapan beberapa teori yang berkaitan, dan triangulasi metode melalui kombinasi wawancara dan observasi. Selain itu, kepercayaan temuan penelitian juga dijaga melalui pemenuhan kriteria kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas sebagaimana dikembangkan oleh Lincoln dan Guba (dalam Stahl & King, 2020), yang antara lain dilakukan melalui triangulasi sumber dan metode, umpan balik informan, keterlibatan peneliti secara mendalam di lapangan, penyusunan audit trail, serta pendokumentasian bukti data secara lengkap dan terbuka.

Data yang telah terkumpul selanjutnya dianalisis melalui tahap pengorganisasian, klasifikasi, dan sintesis data ke dalam pola tertentu untuk memudahkan penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2012). Analisis dilakukan dengan teknik analisis tematik guna mengidentifikasi tema dan kategori yang mencerminkan pola manajemen latihan, penerapan materi latihan, dan kemampuan pelatih, yang kemudian diperkuat dengan analisis SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman secara sistematis sebagai dasar perumusan strategi optimalisasi (Rangkuti, 1997, dalam Astuti & Ratnawati, 2020). Analisis SWOT tersebut turut didukung oleh Matriks Internal Factor Evaluation dan External Factor Evaluation untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi optimalisasi program

latihan kesiapan operasi (Astuti & Ratnawati, 2020). Tahap akhir analisis dilakukan dengan menyusun matriks SWOT yang memetakan empat kombinasi strategi, yaitu strategi yang memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang, strategi yang memanfaatkan kekuatan untuk mengantisipasi ancaman, strategi yang memanfaatkan peluang untuk meminimalkan kelemahan, serta strategi yang meminimalkan kelemahan sekaligus menghindari ancaman (Rangkuti, 1997, dalam Astuti & Ratnawati, 2020). Proses interpretasi data dilakukan dengan mengaitkan kembali setiap tema hasil analisis pada rumusan masalah dan tujuan penelitian, sehingga temuan yang disajikan benar-benar relevan dan menjawab pertanyaan penelitian mengenai manajemen latihan, penerapan materi latihan, dan kemampuan pelatih dalam mendukung kesiapan operasi satuan Infanteri.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen latihan di lingkungan Komando Daerah Militer XVII/Cenderawasih telah diselenggarakan melalui tahapan yang meliputi perencanaan, persiapan, pelaksanaan, dan pengevaluasian, mulai dari penerimaan direktif dari komando atas, penyusunan staf perancang latihan, koordinasi dengan satuan dan tokoh masyarakat adat, penyiapan medan latihan, penyusunan naskah latihan, penataran pelatih, hingga pengecekan akhir kesiapan sebelum dan sesudah latihan dilaksanakan. Struktur organisasi latihan telah diatur secara berjenjang, mulai dari Pimpinan Umum Latihan hingga pelaku latihan, namun pelaksanaan pengawasan latihan di lapangan belum sepenuhnya optimal karena keterbatasan jumlah tenaga ahli, sehingga tujuan pengawasan latihan untuk mengetahui sejauh mana program latihan dilaksanakan dan mendeteksi penyimpangan belum tercapai secara maksimal. Pada tataran perencanaan program, satuan menempuh siklus manajemen anggaran dan program tahunan yang dimulai dari penyusunan konsep Petunjuk Pelaksana Program dan Anggaran berpedoman pada Rencana Kerja dan Anggaran satuan, dilanjutkan dengan penyampaian saran masukan kepada komando atas, penerimaan Petunjuk Pelaksana Program dan Anggaran definitif, hingga penjabarannya ke dalam program kerja dan kalender latihan satuan. Rangkaian ini menegaskan bahwa keberhasilan manajemen latihan sangat bergantung pada ketepatan input berupa manusia, materiil, mesin atau peralatan, metode, dan anggaran, yang harus dikelola secara terpadu agar proses manajemen organisasi latihan dapat berjalan optimal. Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia turut diterapkan melalui pengadaan personel yang sesuai kebutuhan satuan, pengembangan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral prajurit, pemberian kompensasi yang adil dan layak, pengintegrasian kepentingan satuan dan prajurit, pemeliharaan kondisi fisik dan mental, penegakan kedisiplinan, hingga pengaturan proses pemberhentian personel agar tidak mengganggu kesiapan satuan secara umum.

Struktur organisasi penyelenggara latihan turut disusun secara berjenjang dengan pembagian tanggung jawab yang jelas, mulai dari Pimpinan Umum Latihan yang dijabat oleh pejabat pengeluar direktif, Komandan Latihan, Wakil Komandan Latihan, tim pengawas dan evaluasi, kepala seksi pengamanan, operasi, dan administrasi logistik, koordinator materi, hingga pelatih dan pelaku latihan pada tingkat pelaksana. Semakin besar cakupan satuan yang menyelenggarakan latihan, semakin lengkap pula struktur staf yang dilibatkan, sedangkan pelaksanaan latihan sendiri dijalankan secara bertingkat, bertahap, dan berlanjut sehingga suatu tahap latihan baru dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya apabila sasaran latihan pada tahap sebelumnya telah tercapai sesuai standar yang ditetapkan. Pada aspek penerapan materi latihan, proses pengajaran dilaksanakan secara berjenjang mulai dari drill teknis, drill taktis, hingga drill tempur yang disesuaikan dengan kondisi daerah operasi, dengan mekanisme

pengawasan yang mencakup aspek program, aspek kecabangan, dan aspek pembinaan latihan melalui metode pengamatan, dialog, dan studi dokumentasi. Pengawasan latihan ditujukan untuk mengetahui sejauh mana program latihan satuan dilaksanakan berikut hambatan dan hasil yang dicapai, memperoleh data bagi penelitian dan pengembangan satuan, menjamin validitas serta relevansi program latihan dengan kebutuhan tugas, dan mendapatkan hasil guna serta daya guna latihan secara maksimal, dengan sasaran pengawasan mencakup ketepatan skala prioritas, ketepatan metode dan teknik latihan, efisiensi anggaran, aplikasi teknik dan taktik kecabangan, prosedur operasi, tingkat dan validasi metode latihan, mekanisme dan realisme latihan, kualitas personel, serta relevansi dengan rencana operasi satuan atas.

Daftar materi latihan yang diberikan kepada satuan yang akan berangkat tugas operasi disusun berdasarkan direktif latihan dari komando atas dan disesuaikan dengan karakteristik daerah operasi yang dituju. Proses pengajaran materi dimulai dari tingkat tim hingga tingkat satuan yang disiapkan untuk melaksanakan tugas operasi, dengan mekanisme pengajaran yang dimulai dari drill teknis, dilanjutkan drill taktis, dan diakhiri dengan drill tempur yang diaplikasikan pada keseluruhan materi latihan sesuai kondisi daerah operasi terkini. Materi latihan yang telah diterima kemudian diaplikasikan melalui penimbunan situasi yang disesuaikan dengan kondisi daerah operasi sesungguhnya, termasuk interaksi langsung dengan masyarakat di sekitar daerah latihan agar prajurit terbiasa menghadapi situasi nyata, serta pemilihan medan latihan yang menyerupai kontur medan operasi yang sebenarnya di wilayah Papua. Sementara itu, kemampuan pelatih dinilai berdasarkan standar penguasaan materi, mekanisme dan realisme latihan, kondisi kesehatan, kepribadian, serta pengalaman tugas operasi, yang diuji melalui tahapan seleksi mencakup aspek pengetahuan (pengalaman dan penguasaan ilmu secara teoretis maupun praktis), aspek kepribadian (tanggung jawab, kedisiplinan, dedikasi, keberanian, sikap kepemimpinan, dan kemampuan bekerja sama), serta aspek psikis (kreativitas, daya perhatian, konsentrasi, dan motivasi). Temuan lapangan menunjukkan masih terdapat pelatih yang cenderung kaku dalam komunikasi serta belum optimal memanfaatkan teknologi informasi dalam proses pembelajaran, sehingga suasana latihan menjadi kurang dinamis. Selain itu, tingkat kedisiplinan waktu pelatih pada sesi latihan pagi tergolong cukup baik, namun pada sesi latihan sore aktivitas dan motivasi sebagian pelatih menurun, terutama dalam mengaplikasikan pendekatan berbasis teknologi informasi, yang menurut temuan lapangan lebih banyak disebabkan oleh pembinaan tenaga pendidik yang masih bersifat normatif dan belum menyentuh mekanisme penghargaan maupun sanksi secara konsisten. Berdasarkan temuan tersebut, hasil identifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi optimalisasi program latihan kesiapan operasi guna mendukung pelaksanaan tugas operasi di Komando Daerah Militer XVII/Cenderawasih dirangkum ke dalam matriks analisis SWOT berikut.

Tabel 1. Matriks Analisis SWOT Optimalisasi Program Latihan Kesiapan Operasi

Faktor Internal / Eksternal	Strengths (Kekuatan): 1) Semangat dan daya juang prajurit TNI; 2) Kesiapsiagaan satuan-satuan TNI	Weaknesses (Kelemahan): 1) Ego sektoral satuan; 2) Minimnya tenaga ahli	
Opportunities (Peluang): 1) Perkembangan teknologi; 2) Kerja sama militer dengan negara maju	Strategi S-O: Melaksanakan manajemen pelatihan berbasis teknologi untuk memperkuat semangat juang prajurit; memanfaatkan	Strategi W-O: Mengantisipasi ego sektoral melalui asesmen berbasis teknologi; meningkatkan kerja	

	kerja sama militer dengan negara maju untuk mendukung latihan kesiapan operasi	sama militer untuk menambah tenaga ahli	
Threats (Ancaman): 1) Kondisi geografis/kontur medan operasi; 2) Dinamika kebijakan pemerintah	Strategi S-T: Mengoptimalkan pelatihan dengan mempelajari kondisi geografis Papua; membangun kesiapan satuan yang tangguh	Strategi W-T: Menjaga kapasitas dan kemampuan prajurit sebagai wujud kesiapan; membuka peluang prajurit menjadi tenaga ahli	

Sumber: diolah oleh peneliti (2024)

Matriks tersebut menunjukkan bahwa kekuatan utama satuan terletak pada semangat juang prajurit dan kesiapsiagaan satuan, sedangkan kelemahan yang paling menonjol adalah ego sektoral antarsatuan dan minimnya tenaga ahli. Peluang yang dapat dimanfaatkan berasal dari perkembangan teknologi dan kerja sama militer dengan negara maju, sementara ancaman utama bersumber dari kondisi geografis wilayah operasi yang berat serta dinamika kebijakan pemerintah. Secara umum, hasil analisis menegaskan bahwa optimalisasi program latihan kesiapan operasi guna mendukung pelaksanaan tugas operasi masih berjalan kurang optimal, yang terutama disebabkan oleh minimnya tenaga ahli sehingga pengawasan pada saat pelatihan berlangsung kurang maksimal dan menyebabkan masih adanya kelalaian prajurit dalam pelatihan.

Pembahasan

Temuan mengenai manajemen latihan yang belum optimal sejalan dengan teori manajemen latihan yang menegaskan bahwa keberhasilan pengelolaan sumber daya latihan, baik manusia, peralatan, maupun anggaran, sangat ditentukan oleh optimalnya fungsi pemrograman, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi latihan (Perkasad, 2011). Sebagai grand theory, konsep manajemen POAC atau Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling (Terry & Leslie, 1999; Sukarna, 2011) relevan digunakan untuk membedah temuan penelitian, di mana fungsi pengawasan atau controlling menjadi titik lemah utama akibat keterbatasan tenaga ahli. Kondisi ini memperkuat teori optimalisasi yang menyatakan bahwa optimalisasi hanya dapat tercapai apabila sumber daya yang tersedia, meskipun terbatas, dikelola secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Siringoringo, 2005), sehingga keterbatasan tenaga ahli dalam penelitian ini menjadi kendala mendasar yang menghambat pencapaian optimalisasi tersebut. Dibandingkan dengan penelitian Juhansah et al. (2022) yang menemukan bahwa peningkatan kemampuan tim asistensi pengawas latihan Kodiklat TNI AD sangat menentukan keberhasilan pembinaan latihan di satuan jajaran, hasil penelitian ini memperkuat temuan tersebut sekaligus memperluas cakupannya ke tingkat satuan Infanteri operasional di wilayah Papua. Sementara itu, apabila dibandingkan dengan penelitian Widodo (2024) pada satuan kapal amfibi TNI AL yang menyoroti perlunya penyempurnaan pola, metode, dan pengorganisasian pelatihan, penelitian ini menunjukkan persamaan pada pentingnya penyempurnaan manajemen latihan, namun berbeda pada konteks matra dan karakteristik ancaman geografis yang dihadapi. Persamaan lain ditemukan dengan penelitian Widodo et al. (2018) pada personel jasmani Kopassus yang juga menyimpulkan bahwa kesiapan operasi belum berjalan optimal akibat keterbatasan sumber daya manusia, sehingga memperkuat argumen bahwa persoalan tenaga ahli merupakan tantangan struktural yang bersifat lintas satuan di lingkungan TNI. Novelty penelitian ini terletak pada integrasi tiga aspek, manajemen latihan, materi latihan, dan kemampuan pelatih, dalam satu kerangka

analisis SWOT yang belum banyak dilakukan pada satuan Infanteri di wilayah operasi khusus seperti Papua.

Pada aspek penerapan materi latihan, temuan penelitian relevan dengan teori latihan yang menegaskan bahwa proses latihan harus dilaksanakan secara sistematis, berjenjang, dan berkelanjutan dengan pembebanan yang meningkat secara progresif untuk mencapai kesiapan yang diharapkan (Halbatullah et al., 2019). Middle theory mengenai pola, metode, dan pengorganisasian pelatihan (Widodo, 2024) sejalan dengan temuan bahwa mekanisme drill teknis, taktis, dan tempur telah diterapkan secara berjenjang, namun keterbatasan pengawasan menyebabkan efektivitas penerapan materi belum optimal, sebagaimana juga ditemukan pada penelitian Novriadi et al. (2019) mengenai pembinaan Latihan dalam Satuan bagi prajurit Yonarhanud 2/2 Kostrad. Implikasi teoritisnya adalah bahwa optimalisasi materi latihan tidak dapat dilepaskan dari fungsi pengawasan yang melekat, sehingga kedua aspek tersebut perlu dikelola secara simultan. Pada aspek kemampuan pelatih, applied theory mengenai kompetensi pelatih yang mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kondisi psikologis (Hermahayu & Rumini, 2021) relevan menjelaskan temuan bahwa sebagian pelatih masih menunjukkan kekakuan komunikasi dan keterbatasan pemanfaatan teknologi informasi. Kondisi ini sejalan dengan penelitian Hasal et al. (2019) pada personel teknik Satuan Radar 225 Tarakan yang menemukan bahwa pengetahuan dan keterampilan personel masih berada pada tingkat dasar sehingga memerlukan peningkatan berjenjang melalui pendidikan formal maupun nonformal. Implikasi praktisnya, satuan perlu memperkuat program pendidikan lanjutan bagi pelatih serta memberikan insentif dan penghargaan yang lebih terstruktur guna mendorong motivasi pelatih dalam mengembangkan kompetensinya, sejalan dengan prinsip pemeliharaan dan pengembangan sumber daya manusia dalam manajemen personel militer (Torang, 2013).

Apabila dipetakan ke dalam struktur grand theory, middle theory, dan applied theory, temuan penelitian ini menunjukkan keterkaitan yang koheren antar level teori. Pada level grand theory, teori optimalisasi (Siringoringo, 2005; Lumunon et al., 2022) dan teori manajemen POAC (Terry & Rue, 1999; Sukarna, 2011) menjadi payung konseptual yang menjelaskan mengapa keterbatasan sumber daya, dalam hal ini tenaga ahli, menjadi penghambat utama pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pada level middle theory, teori manajemen latihan (Perkasad, 2011; Torang, 2013) dan teori latihan (Halbatullah et al., 2019; Widodo, 2024) menjembatani konsep umum optimalisasi dengan konteks spesifik penyelenggaraan latihan militer, yang tampak pada temuan mengenai siklus perencanaan program, pengorganisasian latihan, dan pelaksanaan latihan berjenjang di satuan Infanteri. Adapun pada level applied theory, teori kompetensi pelatih (Hermahayu & Rumini, 2021) dan analisis SWOT (Robinson & Pearce, 1997; Rangkuti, 1997, dalam Astuti & Ratnawati, 2020) diterapkan secara langsung untuk mendiagnosis kondisi riil di lapangan dan merumuskan strategi optimalisasi yang operasional bagi Komando Daerah Militer XVII/Cenderawasih. Keterkaitan tiga level teori tersebut menegaskan bahwa persoalan minimnya tenaga ahli dan lemahnya pengawasan latihan bukan sekadar persoalan teknis di lapangan, melainkan mencerminkan kesenjangan dalam penerapan prinsip manajemen sumber daya secara berjenjang, dari level konsep hingga level praktik.

Temuan mengenai keterbatasan pengawasan latihan turut relevan dengan penelitian Kharis et al. (2022) mengenai strategi gelar kekuatan TNI Angkatan Laut dalam mendukung Operasi Militer Selain Perang, yang menegaskan bahwa efektivitas suatu strategi pertahanan sangat bergantung pada kesesuaian antara perencanaan di tingkat komando atas dengan kapasitas pelaksanaan di lapangan. Kesamaan pola ini menunjukkan bahwa persoalan kesenjangan antara perencanaan program dan kapasitas pengawasan bukan hanya terjadi pada satuan Infanteri, melainkan merupakan tantangan yang bersifat lintas matra dalam organisasi

TNI. Selain itu, prinsip perumusan strategi berbasis analisis lingkungan internal dan eksternal sebagaimana diterapkan pada pengembangan program studi perguruan tinggi (Novita, 2018) memperkuat relevansi penggunaan analisis SWOT dalam konteks organisasi militer, karena logika pengoptimalan kekuatan dan peluang untuk meminimalkan kelemahan dan ancaman bersifat universal dan dapat diterapkan lintas jenis organisasi. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya khazanah kajian manajemen pertahanan dengan menunjukkan bahwa fungsi pengawasan atau controlling dalam kerangka POAC (Terry & Rue, 1999) merupakan titik kritis yang paling menentukan keberhasilan optimalisasi latihan dibandingkan fungsi perencanaan, pengorganisasian, maupun pelaksanaan, sehingga penguatan teori manajemen latihan ke depan perlu memberi perhatian lebih besar pada mekanisme pengawasan berbasis teknologi dan pelibatan tenaga ahli lintas satuan. Secara praktis, implikasi penelitian ini adalah perlunya kebijakan penambahan dan pemerataan tenaga ahli pelatih di satuan-satuan yang berada di luar Pulau Jawa, termasuk Komando Daerah Militer XVII/Cenderawasih, disertai penguatan sistem penghargaan dan sanksi yang lebih konsisten bagi pelatih, serta pemanfaatan teknologi informasi dalam proses pengawasan dan evaluasi latihan agar validitas sistem latihan dan relevansinya dengan kebutuhan tugas operasi dapat lebih terjamin. Secara keseluruhan, hasil analisis SWOT menegaskan bahwa strategi optimalisasi program latihan kesiapan operasi perlu diarahkan pada pemanfaatan kekuatan berupa semangat juang dan kesiapsiagaan prajurit untuk mengatasi kelemahan minimnya tenaga ahli, antara lain melalui pemanfaatan teknologi latihan dan penguatan kerja sama militer dengan negara maju sebagai peluang strategis, sekaligus mengantisipasi ancaman kondisi geografis dan dinamika kebijakan melalui penguatan kapasitas satuan secara berkelanjutan. Strategi tersebut sejalan dengan prinsip analisis SWOT yang menekankan pengoptimalan kekuatan dan peluang secara simultan dengan meminimalisasi kelemahan dan ancaman (Rangkuti, 1997, dalam Astuti & Ratnawati, 2020).

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen latihan pada satuan Infanteri di Komando Daerah Militer XVII/Cenderawasih telah dirancang secara berjenjang melalui tahapan perencanaan, persiapan, pelaksanaan, dan evaluasi, mulai dari penerimaan direktif komando atas, penyusunan staf perancang latihan, penyiapan medan dan naskah latihan, hingga pengecekan akhir kesiapan, namun fungsi pengawasan belum berjalan optimal akibat terbatasnya tenaga ahli, sehingga manajemen prajurit perlu dilaksanakan secara lebih terpadu, terencana, dan komprehensif untuk menjaga eksistensi satuan dalam menghadapi tantangan tugas yang semakin kompleks. Penerapan materi latihan telah dilaksanakan secara berjenjang melalui drill teknis, taktis, dan tempur yang disesuaikan dengan kondisi daerah operasi serta karakteristik medan Papua, tetapi efektivitasnya masih dibatasi oleh lemahnya pengawasan pada tujuan, sasaran, dan metode pengawasan latihan, sehingga berpengaruh terhadap tingkat kedisiplinan dan kesiapan prajurit dalam mengikuti pelatihan. Kemampuan pelatih menjadi faktor substantif dalam keberhasilan latihan, karena telah diuji melalui standar dan tahapan seleksi yang mencakup aspek pengetahuan, kepribadian, dan kemampuan psikis, namun sebagian pelatih masih menunjukkan keterbatasan komunikasi dan pemanfaatan teknologi informasi yang perlu ditingkatkan melalui pembinaan dan evaluasi yang lebih terstruktur, tidak hanya bersifat normatif. Secara umum, hasil analisis SWOT menegaskan bahwa optimalisasi program latihan kesiapan operasi guna mendukung pelaksanaan tugas operasi masih berjalan kurang optimal, terutama disebabkan oleh minimnya tenaga ahli yang berimplikasi pada lemahnya pengawasan dan munculnya kelalaian prajurit selama proses latihan, meskipun satuan memiliki modal kekuatan berupa semangat juang dan kesiapsiagaan prajurit yang tinggi serta peluang pemanfaatan teknologi dan kerja sama militer dengan negara maju.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada cakupan wilayah kajian yang hanya difokuskan pada satu komando kewilayahan, yaitu Komando Daerah Militer XVII/Cenderawasih, serta jumlah informan kunci yang terbatas, sehingga generalisasi temuan perlu dilakukan secara hati-hati pada konteks satuan atau wilayah lain. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan wilayah dan menambahkan variabel lain yang diduga turut memengaruhi optimalisasi manajemen latihan, seperti dukungan anggaran dan teknologi latihan, guna memperkaya pemahaman dan menghasilkan kader pelatih yang lebih unggul. Secara praktis, satuan disarankan menyelenggarakan pendidikan lanjutan berbasis teknologi modern bagi pelatih guna menambah jumlah tenaga ahli yang mampu memberikan pengawasan latihan secara optimal, serta meningkatkan kerja sama militer dengan negara maju untuk memperluas wawasan dan kompetensi personel dalam mendukung kesiapan operasi satuan Infanteri.

DAFTAR PUSTAKA

- Adler, P. A., & Adler, P. (1987). *Membership roles in field research*. Sage Publications.
- Ali, M. (2014). Analisis optimasi pelayanan konsumen berdasarkan teori antrian pada Kaltimgps.com. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 2(3), 346–357.
- Astuti, A. M. I., & Ratnawati, S. (2020). Analisis SWOT dalam menentukan strategi pemasaran (Studi kasus di Kantor Pos Kota Magelang 56100). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 17(2), 58–70.
- Burhanudin, S., Supriyono, T., & Muliani. (2023). Optimalisasi kesamaptaan jasmani prajurit Akademi Militer Magelang. *Jurnal Dwija Kusuma*, 11(2), 135–148.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Doktrin TNI AD. (2020). *Doktrin Kartika Eka Paksi*. Markas Besar TNI Angkatan Darat.
- Halbatullah, K., Astra, I. K. B., & Suwiwa, I. G. (2019). Pengembangan model latihan fleksibilitas tingkat lanjut dalam pembelajaran pencak silat. *Jurnal Ilmu Keolahragaan (IKA)*, 17(2), 136–149.
- Hasal, M. S., D.W., S., & Barnas, R. (2019). Optimalisasi kemampuan personel teknik Satuan Radar 225 Tarakan guna memelihara kesiapan operasional radar dalam rangka operasi pertahanan udara. *Jurnal Strategi Pertahanan Darat*, 5(2), 22–48.
- Hermahayu, & Rumini. (2021). Optimalisasi peran pelatih melalui integrasi kompetensi teknik dan psikologis pada pelatih atletik Jawa Tengah. *Jurnal Community Empowerment*, 6(3), 398–403.
- Juhansah, J., Waluyo, S. D., & Mansyah, A. (2022). Peningkatan kemampuan tim asistensi pengawas latihan Komando Doktrin, Pendidikan, Latihan dan Pengkajian Angkatan Darat dalam mendukung pertahanan negara. *Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 9(6), 2272–2278.
- Kharis, L., Syahtaria, I., Sianturi, D., Prakoso, L. Y., Saragih, H. J. R., & Bangun, E. (2022). Strategi gelar kekuatan TNI Angkatan Laut dalam mengatasi pelanggaran di wilayah Alur Laut Kepulauan Indonesia II guna mewujudkan stabilitas keamanan perairan dalam rangka mendukung Operasi Militer Selain Perang (OMSP). *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(8), 2849–2857.
- Lumunon, L. N. A., Kindangen, P., & Tumewu, F. (2022). Efektivitas sistem antrian dalam mengoptimalkan pelayanan pada PT. Bank SulutGo Cabang Airmadidi. *Jurnal EMBA*, 10(1), 1749–1757.
- Moleong, L. J. (2007). *Metode penelitian kualitatif*. Naval Postgraduate School.
- Moleong, L. J. (2012). *Metode penelitian kualitatif* (Edisi revisi). Remaja Rosdakarya.
- Novita, D. (2018). Strategi pengembangan program studi dalam meningkatkan perolehan jumlah mahasiswa pada perguruan tinggi swasta. *Jurnal Manajemen Kinerja*, 4(1), 30–45.

- Novriadi, L., Legionosuko, T., & Suharto, P. (2019). Strategi pembinaan Latihan dalam Satuan (LDS) untuk menyiapkan prajurit Yonarhanud 2/2 Kostrad guna mengawaki alutsista baru. *Jurnal Strategi Pertahanan Darat*, 5(1), 1–18.
- Nugraha, E. (2022). Peran depo pemeliharaan dan implikasinya terhadap ketahanan alutsista Arhanud (Studi di Depo Pemeliharaan Sistem Senjata Arhanud Kota Batu Jawa Timur). *Jurnal Ketahanan Nasional*, 28(2), 161–184.
- Pangastuti, N. I. (2022). Optimalisasi prestasi atlet melalui konsep manusia seutuhnya (Sebuah kajian filosofis). *JORPRES (Jurnal Olahraga Prestasi)*, 18(2), 1–7.
- Perkasad. (2011). Petunjuk administrasi pemberian tunjangan kinerja bagi prajurit dan PNS di lingkungan TNI AD (Nomor 134/XII). Markas Besar TNI Angkatan Darat.
- Rahman, A., Sari, N. M. W., Fitriani, Sugiarto, M., Sattar, Abidin, Z., Irwanto, Nugroho, A. P., Indriana, Ladjin, N., Haryanto, E., Amame, A. P. O., Ahmadin, & Alaslan, A. (2022). Metode penelitian ilmu sosial. Widina Bhakti Persada.
- Siringoringo, H. (2005). Pemrograman linear: Seri teknik riset operasi. Graha Ilmu.
- Stahl, N. A., & King, J. R. (2020). Expanding approaches for research: Understanding and using trustworthiness in qualitative research. *Journal of Developmental Education*, 44(1), 26–28.
- Sugiarto, A., & Deksino, G. R. (2022). Optimalisasi produk pengembangan industri pertahanan (Bangtekindhan) guna meningkatkan kesiapan alat peralatan pertahanan (Alpalhan) dalam rangka mendukung tugas pokok TNI. *Jurnal Education and Development*, 10(2), 346–349.
- Sugiyono. (2012). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.
- Sukarna. (2011). Dasar-dasar manajemen. CV Mandar Maju.
- Terry, G. R., & Rue, L. W. (1999). Dasar-dasar manajemen. Bumi Aksara.
- Torang, S. (2013). Organisasi dan manajemen (Perilaku, struktur, budaya dan perubahan organisasi). Alfabeta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 2004 tentang Tentara Nasional Indonesia.
- Widodo, W. W., Afiffudin, M., & Pudjiatmiko, S. (2018). Optimalisasi personel jasmani Kopassus guna mendukung kesiapan operasi dalam melaksanakan tugas pokok Satuan Kopassus. *Jurnal Strategi Pertahanan Darat*, 4(2), 36–50.
- Widodo. (2024). Optimalisasi penyelenggaraan pelatihan guna meningkatkan kemampuan tempur prajurit TNI AL dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas pokok Komando Armada RI di Kawasan Timur (Studi di Satuan Kapal Amfibi). *Jurnal Ketahanan Nasional*, 20(3), 127–134.