



MERANCANG ULANG PENDIDIKAN BAHASA INGGRIS MILITER

MODEL INTEGRATIF ENAM PILAR UNTUK PENGUATAN KOMPETENSI OPERASIONAL DAN INTEROPERABILITAS TNI ANGKATAN DARAT

*Redesigning Military English Language Education: An Integrative Six-Pillar Model For
Enhancing Operational Competence And Interoperability In The Indonesian Army*

Lola Yessy Christina Purba, S.S.

Universitas Pertahanan Republik Indonesia

Corresponding author: imanuelnaburjupasaribu@gmail.com

Abstrak

Transformasi Tentara Nasional Indonesia Angkatan Darat (TNI AD) menuju organisasi modern yang memiliki interoperabilitas internasional menuntut kompetensi bahasa Inggris yang mencakup komunikasi profesional dan operasional militer, bukan sekadar kemampuan linguistik umum. Artikel ini menyusun ulang analisis atas penyelenggaraan pendidikan bahasa Inggris di Pusat Pendidikan Pengetahuan Militer dan Umum (Pusdikpengmilum) Kodiklat TNI AD dengan memosisikan temuan lapangan di dalam lanskap literatur internasional tentang Military English, English for Specific Purposes (ESP), task-based language teaching, asesmen STANAG 6001, dan manajemen talenta pendidik. Penelitian menggunakan desain deskriptif kualitatif dengan data kuesioner sebagai bukti komplementer, dihimpun melalui wawancara, observasi lapangan, telaah dokumen, dan kuesioner terhadap 70 responden yang terdiri atas peserta didik, instruktur, dan pengguna lulusan. Analisis kesenjangan (gap analysis) dan SWOT/TOWS digunakan untuk memetakan kondisi aktual terhadap kondisi ideal serta merumuskan arah strategi. Hasil penelitian menunjukkan kesenjangan sistemik pada lima bidang: kurikulum dan bahan ajar yang belum mutakhir, sarana pembelajaran digital yang terbatas, rekrutmen peserta yang belum sepenuhnya berbasis kompetensi, regenerasi instruktur yang terkendala rotasi personel, serta metode pembelajaran yang masih dominan berpusat pada pengajar. Temuan ini konsisten dengan pola yang dilaporkan pada tinjauan literatur internasional mengenai pendidikan Military English selama tiga dekade terakhir. Artikel ini mengusulkan model transformasi terintegrasi yang menghubungkan enam komponen: rekrutmen berbasis kompetensi, kurikulum English for Military Purposes (EMP), ekosistem pembelajaran digital, standardisasi asesmen empat keterampilan berbasis STANAG 6001, stabilisasi dan regenerasi instruktur, serta pembelajaran berbasis imersi. Kebaruan artikel ini terletak pada penyusunan enam komponen tersebut sebagai satu arsitektur transformasi yang berorientasi pada

kompetensi operasional dan interoperabilitas, sekaligus pada upaya menjembatani praktik Pusdikpengmilum dengan kerangka konseptual dan bukti empiris dari literatur pendidikan bahasa militer internasional.

Kata kunci

pendidikan bahasa Inggris militer; kompetensi operasional; interoperabilitas; STANAG 6001; English for Military Purposes; TNI Angkatan Darat

Abstract

The transformation of the Indonesian Army into a modern force with stronger international interoperability requires English proficiency that extends beyond general linguistic competence into professional and operational military communication. This article reframes the analysis of English language education at Pusdikpengmilum, the Indonesian Army's Doctrine, Education and Training Development Command training centre, by situating field findings within the international literature on Military English, English for Specific Purposes (ESP), task-based language teaching, STANAG 6001 assessment, and instructor talent management. The study uses a qualitative descriptive design supported by questionnaire data as complementary evidence, collected through interviews, field observations, document review, and a questionnaire administered to 70 respondents comprising students, instructors, and graduate users. Gap analysis and SWOT/TOWS analysis were used to compare actual and ideal conditions and formulate strategic direction. Findings reveal systemic gaps in five areas: outdated curriculum and learning materials, limited digital learning infrastructure, recruitment that is not fully competency-based, instructor regeneration constrained by personnel rotation, and predominantly teacher-centred instruction, consistent with patterns reported in international scoping reviews of Military English education spanning three decades. The article proposes an integrated transformation model linking six components: competency-based recruitment, an English for Military Purposes (EMP) curriculum, a digital learning ecosystem, four-skill assessment standardised against STANAG 6001, instructor stabilisation and regeneration, and immersion-based learning. Its contribution lies in assembling these six components into a coherent transformation architecture oriented toward operational competence and interoperability, while connecting Pusdikpengmilum's practice to conceptual frameworks and empirical evidence from the international military language education literature.

Keywords. *military English education; operational competence; interoperability; STANAG 6001; English for Military Purposes; Indonesian Army*

1. Pendahuluan

Perubahan lingkungan strategis global telah meningkatkan intensitas interaksi militer lintas negara melalui latihan bersama, pendidikan luar negeri, kerja sama pertahanan, serta operasi perdamaian Perserikatan Bangsa-Bangsa. Dalam lingkungan tersebut, kemampuan berkomunikasi dalam bahasa Inggris menjadi bagian dari kapasitas profesional prajurit, bukan sekadar kompetensi administratif tambahan. Bahasa berfungsi sebagai medium untuk memahami perintah, prosedur, doktrin, terminologi teknis, keselamatan operasi, koordinasi taktis, dan penyusunan laporan dalam lingkungan multinasional. Tinjauan literatur internasional terbaru terhadap penelitian Military English selama tiga puluh tahun terakhir menegaskan bahwa kebutuhan ini terus meningkat seiring bertambahnya operasi gabungan internasional, sementara kapasitas kelembagaan pendidikan bahasa di banyak angkatan bersenjata belum sepenuhnya mengikuti perkembangan tersebut (Siegel, Vance, & Nilsson, 2024). Studi terhadap taruna perwira di Norwegia bahkan menunjukkan bahwa hanya sebagian kecil lulusan akademi militer yang mencapai standar kecakapan bahasa yang disyaratkan NATO, meskipun hampir seluruh responden menyadari pentingnya kecakapan tersebut bagi profesi perwira (Skilleås & Grande, 2024). Kesenjangan antara kesadaran akan pentingnya bahasa Inggris dan pencapaian kecakapan aktual ini menjadi salah satu benang merah yang menghubungkan pengalaman berbagai angkatan bersenjata, termasuk TNI Angkatan Darat.

Secara kelembagaan, TNI merupakan komponen utama pertahanan negara. Profesionalisme sumber daya manusia menjadi prasyarat pelaksanaan tugas pertahanan dan kemampuan adaptasi organisasi. Kebutuhan tersebut semakin penting ketika personel TNI AD terlibat dalam latihan multinasional, misi perdamaian, pendidikan militer di luar negeri, penugasan atase pertahanan, maupun penggunaan sistem persenjataan yang dokumentasi dan terminologinya banyak menggunakan bahasa

Inggris. Interoperabilitas bahasa bahkan memiliki dimensi keselamatan kerja yang konkret: penelitian tentang komunikasi di lingkungan militer menunjukkan bahwa kebisingan operasional, alat pelindung pendengaran, dan tingkat kecakapan bahasa saling berinteraksi memengaruhi keberhasilan komunikasi taktis, sehingga kelemahan bahasa dapat berimplikasi langsung pada keselamatan dan efektivitas tugas (Nakashima, Abel, & Smith, 2018). Kompetensi bahasa Inggris karena itu perlu ditempatkan sebagai bagian dari kompetensi profesional, bukan kemampuan tambahan yang bersifat opsional.

Pusdikpengmilum Kodiklat TNI AD memiliki fungsi strategis dalam pendidikan pengetahuan militer dan umum, termasuk penyelenggaraan Pendidikan Intensif Bahasa Inggris (DIK IBI). Akan tetapi, data penelitian menunjukkan kesenjangan antara tuntutan ideal dan kondisi aktual. Kurikulum terakhir diperbarui sekitar tahun 2015 dan masih menggunakan materi yang sebagian berasal dari era 1990-an. Laboratorium bahasa belum sepenuhnya didukung perangkat modern dan jaringan internet yang stabil. Rekrutmen peserta masih kuat dipengaruhi mekanisme penugasan satuan, sedangkan pemetaan kompetensi awal dilakukan setelah peserta berada di lembaga pendidikan, dan pembelajaran masih didominasi pendekatan teacher-centered. Pola semacam ini bukan gejala unik pada satu lembaga: laporan mengenai pendidikan bahasa profesi militer di Denmark mencatat kecenderungan penurunan kapasitas bahasa Inggris pada jenjang pendidikan militer profesional meskipun kebutuhan operasionalnya terus meningkat—fenomena yang disebut “in demand, yet in decline”.

Persoalan tersebut tidak dapat dipahami sebagai kelemahan satu komponen secara terpisah. Pendidikan merupakan sebuah sistem terbuka; kualitas keluaran ditentukan oleh hubungan antara input, proses, sumber daya, evaluasi, dan lingkungan organisasi (von Bertalanffy, 1968). Kurikulum yang baik tidak menghasilkan dampak optimal apabila peserta memiliki kemampuan awal yang terlalu heterogen, instruktur

mengalami rotasi sebelum kompetensinya berkembang, atau fasilitas pembelajaran tidak mendukung praktik komunikasi. Perspektif sistem ini penting untuk menghindari solusi parsial dan program inovasi yang berdiri sendiri.

Literatur kompetensi menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya ditentukan oleh pengetahuan. Spencer dan Spencer (1993) memandang kompetensi sebagai karakteristik yang berkaitan dengan kinerja efektif, mencakup knowledge, skill, self-concept, traits, dan motives. Konsep ini beririsan dengan gagasan kompetensi komunikatif yang menekankan bahwa penguasaan bahasa bukan sekadar penguasaan tata bahasa, melainkan kemampuan menggunakan bahasa secara tepat dalam konteks sosial dan situasional tertentu, mencakup kompetensi gramatikal, sociolinguistik, wacana, dan strategis (Canale & Swain, 1980). Dalam pendidikan bahasa Inggris militer, kerangka ini mengisyaratkan bahwa kompetensi harus tercermin dalam kemampuan mendengar, berbicara, membaca, dan menulis dalam situasi yang relevan dengan pekerjaan, didukung motivasi dan kepercayaan diri untuk menggunakan bahasa dalam situasi operasional.

Studi ini berangkat dari tiga pertanyaan: bagaimana kondisi penyelenggaraan pendidikan bahasa Inggris di Pusdikpengmilum; faktor apa yang menghambat optimalisasinya; dan bagaimana strategi transformasi yang dapat meningkatkan kompetensi personel serta mendukung interoperabilitas. Artikel ini memandang transformasi sebagai rekonstruksi sistem yang menghubungkan rekrutmen, kurikulum, instruktur, teknologi, evaluasi, dan lingkungan praktik, sekaligus memosisikan temuan lapangan di dalam kerangka konseptual dan bukti empiris internasional mengenai pendidikan bahasa untuk keperluan militer. Kontribusi artikel ini adalah formulasi model transformasi pendidikan bahasa Inggris militer yang berorientasi pada kebutuhan operasional dan interoperabilitas, disusun berdasarkan sintesis data lapangan dan literatur internasional.

2. Kajian Pustaka dan Kerangka Konseptual

2.1 Manajemen Pendidikan dan Perspektif Sistem

Manajemen pendidikan menyediakan kerangka untuk mengelola tujuan, sumber daya, proses, dan evaluasi secara terarah. Terry (1977) menempatkan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian sebagai fungsi manajemen. Dalam pendidikan militer, fungsi tersebut berlangsung dalam struktur yang memiliki tujuan, standar, hierarki, dan kebutuhan operasional spesifik. Kualitas pendidikan karena itu tidak cukup diukur dari terselenggaranya kegiatan belajar, tetapi dari kesesuaian antara tujuan, sumber daya, proses, evaluasi, dan hasil. Teori sistem von Bertalanffy (1968) memberikan landasan untuk melihat Pusdikpengmilum sebagai sistem terbuka. Peserta, instruktur, kurikulum, sarana, metode, evaluasi, dan kebijakan personel merupakan subsistem yang saling memengaruhi. Perubahan pada satu komponen dapat menghasilkan efek pada komponen lain. Modernisasi laboratorium tanpa pembaruan kurikulum, atau pembaruan kurikulum tanpa peningkatan kapasitas instruktur, berisiko menghasilkan perubahan yang tidak berkelanjutan.

2.2 English for Specific Purposes dan English for Military Purposes

English for Military Purposes (EMP) merupakan cabang dari English for Specific Purposes (ESP) yang berfokus pada kebutuhan komunikasi personel militer. Kajian ESP menegaskan bahwa perancangan kurikulum bahasa yang efektif harus dibangun dari analisis kebutuhan (needs analysis) yang cermat terhadap konteks kerja yang dituju, bukan dari materi bahasa umum yang diadaptasi secara longgar (Hijuelos-Cruz, Medina-Carballosa, & Pérez-Almaguer, 2020). Prinsip ini juga ditegaskan pada konteks yang berdekatan dengan militer, yaitu penegakan hukum: studi kebutuhan bahasa terhadap petugas penjaga perbatasan menemukan bahwa kompetensi komunikatif yang relevan bagi petugas keamanan bersifat sangat spesifik pada tugas—interogasi, pelaporan insiden, koordinasi lintas-instansi—sehingga materi ESP generik tidak memadai (Javid

& Mohseni, 2020). Pada konteks militer, perancangan silabus berbasis tugas (task-based syllabus) untuk kebutuhan operasional dinilai lebih relevan dibandingkan silabus berbasis struktur gramatikal semata, karena memungkinkan personel berlatih dalam skenario yang menyerupai situasi tugas nyata seperti briefing dan pelaporan lapangan (Salaberri, 2019).

Dimensi keterampilan menulis dalam EMP juga mendapat perhatian khusus, mengingat personel militer rutin menyusun laporan operasi, memo staf, dan dokumen teknis yang menuntut presisi istilah (Świątek & Braszczyńska, 2020). Relevansi materi ajar terhadap kebutuhan tugas nyata menjadi isu sentral: penelitian atas materi Campaign 1: English for the Military menemukan kesenjangan antara materi yang tersedia dan tuntutan kurikulum kontemporer (Garuntolo, 2015). Se jauh mana suatu kursus perlu benar-benar spesifik pada satu profesi, dan sejauh mana keterampilan bahasa dapat ditransfer lintas konteks, tetap menjadi perdebatan konseptual yang relevan bagi perancangan EMP (Hyland, 2002; Widdowson, 1998). ESP, termasuk EMP, pada dasarnya adalah upaya menjembatani kebutuhan dunia kerja dengan pembelajaran bahasa yang bermakna bagi pembelajar dewasa yang sudah memiliki peran profesional (Belcher, 2006).

2.3 Task-Based Language Teaching dan Kompetensi Komunikatif

Ketegangan antara pembelajaran bahasa sebagai transfer pengetahuan gramatikal dan pembelajaran bahasa sebagai keterampilan performatif banyak dibahas dalam literatur task-based language teaching (TBLT). TBLT menekankan bahwa peserta belajar bahasa paling efektif ketika terlibat dalam penyelesaian tugas bermakna yang menyerupai penggunaan bahasa di dunia nyata, bukan sekadar latihan pola kalimat (Long & Crookes, 1992; Skehan, 1996). Prinsip ini relevan bagi personel militer karena pekerjaannya menuntut penggunaan bahasa dalam tugas konkret—briefing, koordinasi radio, penyusunan sitrep—bukan sekadar pengetahuan deklaratif tentang tata bahasa (Ellis, 2009). Meta-analisis besar terhadap efektivitas pengajaran bahasa kedua menunjukkan

bahwa instruksi eksplisit dan berorientasi tugas cenderung menghasilkan perolehan bahasa yang lebih baik dibandingkan instruksi implisit semata, meskipun efektivitasnya bergantung pada desain tugas dan kualitas umpan balik (Norris & Ortega, 2000). Keterlibatan aktif peserta juga berkaitan erat dengan produksi bahasa: peserta yang didorong memproduksi bahasa secara aktif cenderung menyadari kesenjangan pengetahuannya sendiri dan memperbaikinya melalui negosiasi makna (Swain & Lapkin, 1995), sebuah prinsip yang relevan bagi desain EMP yang menekankan simulasi dan role play, bukan ceramah satu arah.

2.4 Pedagogi Berpusat pada Pembelajaran

Pergeseran dari pendekatan teacher-centered ke learner-centered telah lama menjadi agenda reformasi pendidikan di berbagai negara. Namun, tinjauan sistematis terhadap 62 studi mengenai penerapan pedagogi berpusat pada pembelajar di negara berpenghasilan rendah hingga menengah menemukan bahwa bukti objektif mengenai efektivitasnya masih terbatas, meskipun bukti subjektif—peningkatan motivasi, kepercayaan diri, dan kualitas relasi pembelajar-pengajar—cukup konsisten dilaporkan (Bremner, Sakata, & Cameron, 2022). Temuan ini penting bagi Pusdikpengmilum: pergeseran metode pembelajaran tidak dapat diasumsikan otomatis meningkatkan capaian bahasa, melainkan perlu direncanakan dengan cermat, disertai pelatihan instruktur, dan diuji dampaknya secara empiris.

2.5 Standardisasi Asesmen: STANAG 6001

STANAG 6001 merupakan Standardization Agreement NATO yang mendefinisikan level kecakapan mendengar, berbicara, membaca, dan menulis bagi personel militer, dan telah menjadi rujukan pengukuran yang digunakan luas lintas negara anggota maupun mitra NATO. Kerangka ini merupakan hasil kerja sama lintas negara dengan bahasa berbeda-beda, sehingga bersifat internasional dan relatif netral untuk kebutuhan penugasan internasional. STANAG 6001 berfungsi bukan semata sebagai instrumen

evaluatif, tetapi juga kerangka linguodidaktik yang dapat memandu perancangan kurikulum agar selaras dengan level kecakapan yang disyaratkan untuk berbagai jenis penugasan. Pengalaman implementasi di Angkatan Bersenjata Albania menunjukkan bahwa penerapan STANAG 6001 menuntut pembaruan menyeluruh pada kurikulum, metode pengajaran, materi ajar, dan praktik pengujian, serta pergeseran dari model tes achievement ke model tes proficiency. Studi terhadap taruna perwira Norwegia turut menegaskan bahwa ketiadaan asesmen sumatif yang terkait langsung dengan standar NATO dapat melemahkan motivasi peserta, sehingga pengaitan asesmen dengan konsekuensi karier menjadi faktor penting keberhasilan (Skilleås & Grande, 2024).

2.6 Pembelajaran Digital dan Teknologi Bahasa Militer

Digitalisasi pembelajaran bahasa militer telah dipraktikkan sejak akhir 1990-an, misalnya melalui program Military Language Tutor yang dikembangkan untuk mendukung latihan mandiri personel Angkatan Darat Amerika Serikat (Kaplan, Sabol, Wisher, & Seidel, 1998). Tinjauan atas berbagai teknologi pembelajaran bahasa asing menunjukkan bahwa efektivitasnya bergantung pada integrasi dengan desain pedagogis, bukan pada kecanggihan perangkat semata; teknologi yang mendukung latihan berulang, umpan balik cepat, dan akses fleksibel memberi manfaat paling nyata bagi pembelajar dewasa dengan keterbatasan waktu (Golonka, Bowles, Frank, Richardson, & Freynik, 2014). Bagi Pusdikpengmilum, temuan ini menegaskan bahwa investasi laboratorium bahasa dan learning management system perlu disertai desain pedagogis yang jelas agar tidak sekadar menjadi pengadaan perangkat tanpa dampak pembelajaran yang terukur.

2.7 Manajemen Talenta Instruktur

Kesinambungan kelembagaan pendidik merupakan determinan penting kualitas pendidikan yang sering kurang mendapat perhatian dibandingkan kurikulum atau fasilitas. Penelitian besar terhadap data longitudinal siswa di Amerika Serikat menemukan bahwa peningkatan satu deviasi standar pada tingkat pergantian pengajar

di suatu sekolah berasosiasi dengan penurunan capaian belajar peserta didik sekitar 0,10 deviasi standar, dengan efek lebih besar pada lembaga yang melayani populasi kurang mampu (Ronfeldt, Loeb, & Wyckoff, 2013). Pergantian pengajar mengganggu kontinuitas instruksional dan membebani pengajar yang bertahan dengan tanggung jawab tambahan membimbing pengajar baru. Prinsip ini relevan bagi persoalan rotasi instruktur di Pusdikpengmilum: mekanisme TOA/TOD yang memindahkan instruktur sebelum investasi pendidikannya matang berpotensi menimbulkan kerugian kelembagaan serupa, meskipun organisasi militer memiliki kekhususan terkait kebutuhan rotasi karier personel.

2.8 Pembelajaran Berbasis Imersi

Pembelajaran berbasis imersi menempatkan peserta pada lingkungan yang menuntut penggunaan bahasa target secara intensif untuk menyelesaikan aktivitas nyata. Tinjauan sistematis terhadap program imersi bahasa menemukan bahwa pendekatan ini konsisten meningkatkan kemampuan bahasa kedua tanpa mengorbankan penguasaan materi substantif peserta, sekaligus memperkuat kontrol kognitif peserta didik. Manfaat serupa dilaporkan pada program imersi jangka pendek bagi pembelajar dewasa, di mana peserta yang berhasil menegosiasikan komunikasi dengan penutur asli mampu mengatasi hambatan psikologis awal dan meningkatkan kepercayaan diri berkomunikasi meski masih melakukan kesalahan bahasa. Dalam konteks EMP, prinsip imersi dapat diterjemahkan menjadi lingkungan simulasi seperti “kampung bahasa” yang mendorong peserta menggunakan bahasa Inggris untuk aktivitas sehari-hari dan skenario operasi selama periode tertentu, sehingga peserta tidak hanya mengetahui istilah teknis tetapi juga terbiasa menggunakannya dalam interaksi otentik.

2.9 Motivasi dan Kepercayaan Diri Berbahasa

Kompetensi bahasa tidak dapat dilepaskan dari dimensi afektif pembelajar. Konsep kesiediaan berkomunikasi (*willingness to communicate*) menekankan bahwa kesiapan

psikologis seseorang menggunakan bahasa kedua dipengaruhi oleh rasa percaya diri linguistik dan iklim sosial pembelajaran, bukan semata penguasaan struktur bahasa (MacIntyre, Dörnyei, Clément, & Noels, 1998). Motivasi peserta juga dipengaruhi oleh sejauh mana bahasa dipandang relevan dengan tujuan profesional serta kualitas interaksi dengan pengajar (Dörnyei, 1994). Dalam pendidikan militer, di mana sebagian peserta mengikuti program karena penugasan satuan dan bukan pilihan pribadi, dimensi motivasi ini menjadi faktor kritis yang perlu diperhitungkan dalam desain rekrutmen dan pembelajaran.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain deskriptif kualitatif dengan pendekatan induktif, dipilih untuk memahami kondisi penyelenggaraan pendidikan, pola hambatan, serta kebutuhan transformasi berdasarkan pengalaman dan praktik di Pusdikpengmilum Kodiklat TNI AD. Kuesioner terhadap 70 responden digunakan sebagai data komplementer untuk memperkuat pemetaan kondisi, bukan sebagai dasar inferensi statistik.

Sumber data primer terdiri atas wawancara dengan pemangku kepentingan DIK IBI (instruktur, pengelola pendidikan, dan pejabat terkait), observasi terhadap sarana dan proses pembelajaran, serta kuesioner kepada peserta didik, instruktur, dan pengguna lulusan. Data sekunder berasal dari dokumen kurikulum, doktrin TNI dan TNI AD, dokumen perencanaan strategis, regulasi pendidikan prajurit, serta literatur internasional mengenai pendidikan bahasa militer dan ESP yang digunakan sebagai kerangka pembanding analitis.

Analisis dilakukan dalam dua tahap. Pertama, gap analysis digunakan untuk membandingkan kondisi aktual (das sein) dengan kondisi ideal (das sollen) pada kurikulum, sarana-prasarana, rekrutmen, tenaga pendidik, metode pembelajaran, serta

output/outcome. Kondisi ideal pada tiap dimensi dirumuskan dengan merujuk pada prinsip yang telah mapan dalam literatur ESP/EMP internasional, seperti pentingnya needs analysis dalam perancangan kurikulum (Hijuelos-Cruz et al., 2020) dan pengaitan asesmen dengan standar internasional (STANAG 6001). Kedua, SWOT/TOWS digunakan untuk merumuskan arah strategi dengan menghubungkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Temuan wawancara dan observasi digunakan untuk menjelaskan mekanisme di balik kesenjangan yang teridentifikasi, kemudian didiskusikan secara silang dengan hasil studi serupa dari angkatan bersenjata negara lain guna menilai sejauh mana pola yang ditemukan bersifat spesifik-lokal atau merupakan pola umum internasional.

Hasil kuesioner tidak diperlakukan sebagai survei kuantitatif representatif; fungsinya adalah triangulasi sumber dalam pemetaan masalah. Keterbatasan penelitian terletak pada fokus pada satu lembaga pendidikan dan belum tersedianya data longitudinal mengenai kinerja bahasa lulusan setelah kembali ke satuan. Perbandingan dengan literatur internasional juga bersifat kontekstual dan interpretatif, bukan perbandingan sistem yang setara secara struktural, mengingat perbedaan besaran organisasi, sumber daya, dan konteks kebijakan pertahanan antarnegara.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Input: Rekrutmen dan Heterogenitas Kemampuan Awal

Temuan menunjukkan bahwa persoalan utama pendidikan bahasa Inggris di Pusdikpengmilum bersifat sistemik. Pada komponen input, heterogenitas kemampuan awal peserta dipengaruhi oleh mekanisme rekrutmen yang masih dominan berbasis penugasan satuan. Placement test dilakukan setelah peserta tiba di lembaga pendidikan, sehingga kelas harus mengakomodasi rentang kemampuan dan motivasi yang beragam. Kondisi ini mengurangi kemampuan lembaga mengendalikan mutu input dan

menyusun intervensi pembelajaran secara presisi. Persoalan heterogenitas input serupa dilaporkan pula pada program imersi bahasa jangka pendek bagi personel militer, di mana keragaman kemampuan awal memengaruhi sejauh mana peserta memanfaatkan kesempatan interaksi otentik, sehingga pemetaan kompetensi sebelum penempatan menjadi determinan penting keberhasilan program.

4.2 Proses: Tenaga Pendidik dan Regenerasi Instruktur

Tenaga pendidik pada dasarnya memiliki modal akademik dan pengalaman pelatihan yang relevan. Masalah yang muncul bukan semata kualitas individual, tetapi kesinambungan kelembagaan. Rotasi personel melalui mekanisme TOA/TOD dapat memindahkan instruktur sebelum pengetahuan dan pengalamannya sepenuhnya ditransfer kepada generasi berikutnya. Penelitian tentang dampak pergantian pengajar menunjukkan bahwa gangguan kesinambungan pengajar tidak hanya memengaruhi peserta yang diajar langsung, tetapi juga membebani pengajar yang bertahan dan menghambat pengembangan program pengajaran yang koheren dalam jangka panjang (Ronfeldt, Loeb, & Wyckoff, 2013). Manajemen talenta instruktur karena itu perlu diperlakukan sebagai bagian dari desain sistem pendidikan, setara pentingnya dengan pembaruan kurikulum atau modernisasi sarana.

4.3 Kurikulum dan Bahan Ajar

Kesenjangan paling menonjol terdapat pada kurikulum dan bahan ajar. Penelitian menemukan penggunaan Campaign 1: English for the Military yang berasal dari era 1990-an dan kurikulum yang terakhir diperbarui sekitar 2015. Materi dinilai terlalu umum dan belum mengakomodasi kebutuhan misi internasional kontemporer. Persoalannya bukan umur bahan ajar semata, tetapi ketidaksesuaian antara kompetensi yang dilatih dan konteks tugas yang dihadapi lulusan—persis persoalan yang disoroti literatur ESP mengenai pentingnya needs analysis sebagai titik tolak perancangan kurikulum (Hijuelos-Cruz et al., 2020; Javid & Mohseni, 2020). Kurikulum berorientasi

EMP perlu dibangun dari analisis kebutuhan pekerjaan sehingga terminologi dan skenario pembelajaran mencerminkan situasi komunikasi nyata, sejalan dengan prinsip perancangan silabus berbasis tugas operasional (Salaberri, 2019).

4.4 Sarana Pembelajaran Digital

Sarana pembelajaran memperlihatkan persoalan serupa. Laboratorium bahasa menggunakan perangkat lama, distribusi perangkat interaktif belum merata, dan koneksi internet belum stabil, sehingga mengurangi kesempatan peserta berlatih listening dan speaking secara mandiri. Literatur menegaskan bahwa manfaat teknologi bergantung pada integrasinya dengan desain pedagogis, bukan ketersediaan perangkat semata (Golonka et al., 2014); sejumlah angkatan bersenjata lain telah mengembangkan sistem tutor bahasa berbasis komputer sejak akhir 1990-an untuk mendukung latihan mandiri personel (Kaplan et al., 1998). Digitalisasi karena itu perlu dipahami bukan semata pengadaan perangkat, melainkan perluasan waktu, akses, dan ruang belajar yang disertai materi latihan terstruktur.

4.5 Proses Pembelajaran dan Orientasi Metode

Pada komponen proses, pembelajaran berlangsung sekitar 16 minggu tetapi masih didominasi ceramah dan latihan manual. Temuan ini memperlihatkan ketegangan antara tujuan pembelajaran bahasa sebagai keterampilan performatif dan metode yang masih berorientasi transfer pengetahuan, sebagaimana lama dibahas dalam literatur TBLT (Long & Crookes, 1992; Skehan, 1996). Jika outcome yang diharapkan adalah kemampuan berkomunikasi dalam operasi multinasional, pembelajaran perlu lebih banyak menggunakan role play, simulasi, briefing, dan skenario komunikasi yang menyerupai situasi tugas. Namun tinjauan sistematis atas pedagogi berpusat pada pembelajar mengingatkan bahwa pergeseran metode tidak otomatis meningkatkan capaian bahasa tanpa disertai pelatihan instruktur dan desain tugas yang matang

(Bremner, Sakata, & Cameron, 2022), sehingga perubahan metode di Pusdikpengmilum perlu direncanakan bertahap dan diuji dampaknya.

4.6 Output, Outcome, dan Keberlanjutan Kompetensi

Pada sisi output dan outcome, pendidikan meningkatkan kemampuan peserta, tetapi peningkatannya dinilai masih dominan pada tingkat dasar. Penelitian juga menemukan belum adanya mekanisme tindak lanjut yang kuat setelah lulusan kembali ke satuan, padahal kompetensi bahasa dapat menurun apabila tidak digunakan secara berkelanjutan—sebagaimana ditemukan pula pada studi taruna perwira Norwegia bahwa ketiadaan mekanisme evaluasi pascapendidikan berkontribusi terhadap rendahnya prioritas peserta mempertahankan kompetensi bahasanya (Skilleås & Grande, 2024). Ukuran keberhasilan karena itu tidak semestinya berhenti pada kelulusan program, tetapi mencakup pemeliharaan kompetensi dan pemanfaatan dalam penugasan.

4.7 Hambatan Struktural, Kultural, dan Eksternal

Hambatan struktural mencakup kurikulum yang belum diperbarui secara periodik, fasilitas yang tidak sepenuhnya mendukung digital learning, rekrutmen yang belum selektif sejak sebelum pemberangkatan, serta persoalan regenerasi instruktur. Hambatan kultural terlihat pada dominasi teacher-centered learning dan motivasi peserta yang dipengaruhi sifat penugasan, bukan pilihan pribadi—pola yang juga tercermin pada literatur mengenai kesediaan berkomunikasi dan motivasi pembelajar bahasa dewasa (Dörnyei, 1994; MacIntyre et al., 1998). Faktor eksternal meliputi keterbatasan anggaran, kebijakan rotasi personel, dan meningkatnya tuntutan standardisasi internasional.

4.8 Analisis SWOT/TOWS dan Arah Strategi

Analisis SWOT/TOWS menempatkan strategi WO sebagai prioritas, yakni mengatasi kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang, diterjemahkan ke dalam revitalisasi kurikulum berbasis kebutuhan operasional dan perbaikan rekrutmen berbasis

kompetensi. Strategi SO menguatkan posisi pendidikan bahasa dalam agenda transformasi organisasi; strategi ST mendorong pembaruan periodik meski sumber daya terbatas; strategi WT mengarah pada kurikulum adaptif dan evaluasi berbasis standar. Istilah optimalisasi cenderung mengandaikan bahwa sistem dasar telah tepat dan hanya memerlukan peningkatan efisiensi. Temuan penelitian menunjukkan kebutuhan yang lebih mendasar: kurikulum, rekrutmen, evaluasi, teknologi, dan manajemen instruktur perlu dihubungkan kembali dalam satu desain. Implikasi manajerialnya adalah siklus mutu yang berulang: analisis kebutuhan tugas, pemetaan kompetensi awal, desain kurikulum, pelaksanaan pembelajaran, asesmen empat keterampilan, pemanfaatan lulusan, dan evaluasi pascapenugasan.

5. Model Transformasi Pendidikan Bahasa Inggris Militer

Berdasarkan temuan penelitian dan sintesis literatur internasional, model transformasi yang diusulkan terdiri atas enam komponen yang saling terhubung.

Pertama, competency-based recruitment. Peserta perlu menjalani pre-test sebelum penetapan akhir, disertai pemetaan kebutuhan jabatan, kemampuan awal, dan motivasi, agar terbentuk kelas yang tepat dan jalur pembelajaran sesuai baseline kompetensi—sejalan dengan pentingnya pemetaan kebutuhan sebelum intervensi pembelajaran dirancang (Hijuelos-Cruz et al., 2020).

Kedua, revitalisasi kurikulum English for Military Purposes. Kurikulum perlu disusun berdasarkan kebutuhan komunikasi nyata: latihan bersama multinasional, misi perdamaian, penugasan luar negeri, komunikasi staf, briefing, laporan, terminologi operasi, dan pengoperasian alutsista. Perancangan silabus berbasis tugas operasional (Salaberri, 2019) dan prinsip TBLT (Long & Crookes, 1992; Ellis, 2009) dapat menjadi kerangka metodologis penyusunan unit pembelajaran, dengan pembaruan periodik mengikuti perubahan doktrin dan pola kerja sama pertahanan.

Ketiga, Pusdikpengmilum English Digital Hub sebagai ekosistem pembelajaran, bukan sekadar aplikasi. LMS dan mobile learning dapat menyediakan materi, latihan listening-speaking, bank terminologi, dan asesmen formatif, dengan desain yang memperhatikan bahwa efektivitas alat digital bergantung pada integrasi pedagogisnya (Golonka et al., 2014). Dengan desain tersebut, keterbatasan laboratorium fisik dapat dikurangi dan lulusan tetap memiliki ruang mempertahankan kompetensi setelah kembali ke satuan.

Keempat, standardisasi asesmen empat keterampilan dengan rujukan STANAG 6001. Penilaian listening, speaking, reading, dan writing perlu dikaitkan dengan kebutuhan jabatan dan penugasan, dan hasilnya dicatat dalam portofolio kompetensi personel sehingga penempatan dan pengembangan karier memiliki basis informasi lebih kuat. Pengalaman angkatan bersenjata lain menunjukkan pentingnya mengaitkan hasil asesmen dengan konsekuensi karier agar motivasi peserta terjaga (Skilleås & Grande, 2024). Penerapan standar tetap perlu disesuaikan dengan kebijakan nasional dan kebutuhan TNI AD.

Kelima, stabilisasi dan regenerasi instruktur. Instruktur yang telah memperoleh pendidikan khusus memerlukan masa penugasan yang cukup untuk mengembangkan kurikulum, mengajar, dan mentransfer pengetahuan. Bukti bahwa pergantian pengajar yang terlalu cepat merugikan capaian pembelajaran (Ronfeldt, Loeb, & Wyckoff, 2013) memberi dasar empiris bagi urgensi komponen ini, melalui penjaringan calon instruktur dari lulusan potensial, masa tugas yang lebih stabil, dan mekanisme senior-junior.

Keenam, immersion-based military language training. Gagasan English Immersion Village dapat dikembangkan sebagai lingkungan simulasi yang mendorong penggunaan bahasa Inggris dalam aktivitas sehari-hari dan skenario operasi, sejalan dengan bukti bahwa program imersi konsisten meningkatkan kemampuan bahasa kedua tanpa mengorbankan penguasaan materi substantif peserta. Peserta tidak hanya mengetahui istilah, tetapi menggunakannya untuk menyelesaikan tugas dan berkoordinasi dalam

situasi simulatif, memperkuat kesediaan berkomunikasi yang menjadi prasyarat penggunaan bahasa aktif dalam situasi operasional nyata (MacIntyre et al., 1998).

Enam komponen tersebut membentuk satu arsitektur: rekrutmen menentukan baseline; EMP menentukan kompetensi yang dituju; digital learning memperluas paparan; instruktur menjamin kualitas proses; standardisasi memastikan kompetensi dapat diukur; dan immersion menguji kemampuan dalam konteks mendekati tugas. Integrasi inilah yang membedakan model transformasi dari daftar program inovasi yang berdiri sendiri, dan yang menjadikannya konsisten dengan kesimpulan tinjauan literatur internasional bahwa pendidikan Military English yang efektif menuntut keterpaduan antara kebijakan rekrutmen, desain kurikulum, kapasitas pengajar, teknologi, dan asesmen, bukan penguatan pada satu titik saja (Siegel, Vance, & Nilsson, 2024).

6. Implikasi bagi Interoperabilitas TNI Angkatan Darat

Model transformasi memiliki implikasi pada tiga tingkat. Pada tingkat individu, pendidikan diarahkan pada kemampuan berkomunikasi yang dapat digunakan dalam pekerjaan, bukan sekadar kelulusan administratif. Pada tingkat organisasi, data kompetensi memungkinkan penempatan personel dan perencanaan pendidikan yang lebih terukur. Pada tingkat operasional, kesamaan pemahaman bahasa dan terminologi dapat mengurangi hambatan koordinasi dalam interaksi multinasional—termasuk dimensi keselamatan kerja, mengingat kelemahan bahasa dapat memperbesar risiko kesalahpahaman dalam kondisi operasional yang menantang seperti kebisingan tinggi (Nakashima, Abel, & Smith, 2018). Interoperabilitas bahasa bukan hanya prasyarat administratif mengikuti latihan bersama, tetapi juga determinan langsung keselamatan dan efektivitas tugas.

Konsep world class army lebih tepat diposisikan sebagai orientasi pada profesionalisme, adaptabilitas, penguasaan teknologi, dan kemampuan bekerja dengan mitra internasional, bukan sebagai slogan normatif. Pendidikan bahasa Inggris merupakan

salah satu enabling capability: tidak menggantikan kompetensi tempur atau teknis, tetapi memungkinkan kompetensi tersebut dikomunikasikan dan diintegrasikan dalam lingkungan kerja sama internasional, sejalan dengan peran koordinasi lintas bahasa yang telah lama diidentifikasi sebagai fungsi inti Bureau for International Language Co-ordination di lingkungan NATO (Monaghan, 2012).

Transformasi juga membutuhkan tata kelola. Modernisasi yang bergantung pada proyek sesaat akan mudah kehilangan keberlanjutan ketika personel berganti—risiko yang paralel dengan temuan bahwa pergantian tenaga pengajar yang tinggi mengganggu kesinambungan program secara struktural (Ronfeldt, Loeb, & Wyckoff, 2013). Pembaruan kurikulum, pengembangan instruktur, pengelolaan platform digital, dan evaluasi kompetensi perlu dilembagakan melalui siklus kebijakan yang jelas, dengan keberhasilan diukur melalui indikator terukur seperti profil kemampuan peserta pada skala STANAG 6001, pemanfaatan lulusan, dan retensi kompetensi.

7. Diskusi: Posisi Temuan dalam Lanskap Literatur Internasional

Temuan penelitian ini sejalan dengan pola yang dilaporkan pada tinjauan literatur internasional mengenai pendidikan Military English selama tiga dekade terakhir, yang mencatat bahwa kesenjangan antara kebutuhan operasional dan kapasitas kelembagaan pendidikan bahasa merupakan persoalan berulang di berbagai angkatan bersenjata, bukan kelemahan yang unik pada satu institusi (Siegel, Vance, & Nilsson, 2024). Kesamaan pola ini memberi keyakinan bahwa model transformasi yang diusulkan bersandar pada prinsip yang telah teruji lebih luas, meskipun penerapannya tetap perlu disesuaikan dengan konteks organisasi, anggaran, dan kebijakan personel TNI AD.

Artikel ini juga menemukan nuansa yang membedakan konteks Pusdikpengmilum dari sebagian studi internasional. Studi di negara anggota NATO umumnya berlangsung dalam kerangka kebijakan bahasa yang telah lama distandardisasi melalui STANAG 6001 dan Bureau for International Language Co-ordination (Monaghan, 2012), sehingga

persoalannya lebih banyak berkisar pada penguatan mutu implementasi. Sebaliknya, Pusdikpengmilum masih berada pada tahap awal pengintegrasian STANAG 6001 ke dalam siklus pendidikan dan manajemen karier personel, sehingga standardisasi asesmen ditempatkan sebagai salah satu dari enam pilar transformasi, bukan sekadar penyesuaian teknis.

Literatur internasional juga menunjukkan bahwa keberhasilan pergeseran metode ke arah yang lebih komunikatif dan berpusat pada pembelajar tidak dapat dianggap otomatis (Bremner, Sakata, & Cameron, 2022). Karena itu, rekomendasi dalam artikel ini tidak menempatkan perubahan metode sebagai solusi tunggal, melainkan sebagai satu dari enam komponen yang harus berjalan beriringan dengan penguatan kapasitas instruktur, materi berbasis kebutuhan, dan asesmen yang kredibel—konsisten dengan argumen bahwa transformasi pendidikan bahasa militer memerlukan keterpaduan sistemik, bukan intervensi tunggal (von Bertalanffy, 1968; Siegel, Vance, & Nilsson, 2024). Perbandingan ini juga menyingkap keterbatasan penelitian. Sebagian besar studi yang dirujuk berasal dari angkatan bersenjata negara maju dengan sumber daya anggaran dan infrastruktur yang berbeda signifikan dari konteks Pusdikpengmilum. Prinsip yang diadopsi dari literatur tersebut karena itu perlu diuji ulang relevansinya melalui implementasi bertahap dan evaluasi berbasis data lokal, bukan diterapkan sebagai resep universal.

8. Kesimpulan dan Rekomendasi

Penelitian ini menunjukkan bahwa penyelenggaraan pendidikan bahasa Inggris di Pusdikpengmilum menghadapi kesenjangan sistemik yang mencakup kurikulum, sarana pembelajaran, rekrutmen peserta, regenerasi instruktur, metode pembelajaran, dan keberlanjutan kompetensi lulusan. Kurikulum dan bahan ajar yang belum mutakhir serta rekrutmen yang belum sepenuhnya berbasis kompetensi menjadi titik kritis karena memengaruhi kualitas input dan relevansi proses pendidikan, diperkuat oleh

keterbatasan fasilitas digital, rotasi instruktur, dan dominasi pembelajaran teacher-centered. Pola kesenjangan ini konsisten dengan temuan literatur internasional mengenai pendidikan Military English, yang menegaskan bahwa persoalan tersebut bersifat sistemik dan lintas-institusi, bukan kegagalan lokal semata.

Respons yang diperlukan bukan hanya optimalisasi komponen secara terpisah, tetapi transformasi sistem. Penelitian mengusulkan enam komponen terintegrasi: competency-based recruitment, kurikulum English for Military Purposes, English Digital Hub, standarisasi asesmen empat keterampilan dengan rujukan STANAG 6001, stabilisasi dan regenerasi instruktur, serta immersion-based military language training—dengan setiap komponen memperoleh dukungan konseptual dan empiris dari literatur internasional mengenai ESP, task-based language teaching, asesmen bahasa terstandarisasi, manajemen talenta pengajar, dan pembelajaran imersif.

Secara akademik, kontribusi penelitian terletak pada pergeseran dari pendekatan programatik menuju arsitektur pengembangan kompetensi bahasa Inggris militer yang berorientasi interoperabilitas, sekaligus menjembatani praktik Pusdikpengmilum dengan kerangka konseptual dan bukti empiris internasional. Secara praktis, implementasi sebaiknya dimulai dari pembaruan kurikulum dan rekrutmen berbasis kompetensi, diikuti penguatan instruktur, asesmen, dan ekosistem digital, sebelum memperluas pembelajaran berbasis imersi yang menuntut sumber daya lebih besar. Penelitian lanjutan diperlukan untuk menguji model melalui data longitudinal, perbandingan antarlembaga pendidikan bahasa militer di kawasan, serta pengukuran kompetensi sebelum dan sesudah intervensi menggunakan skala STANAG 6001.

Daftar Pustaka

- Belcher, D. (2006). English for specific purposes: Teaching to perceived needs and imagined futures in worlds of work, study, and everyday life. *TESOL Quarterly*, 40(1), 133–156.
- Bremner, N., Sakata, N., & Cameron, L. (2022). The outcomes of learner-centred pedagogy: A systematic review. *International Journal of Educational Development*, 94, 102649. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2022.102649>
- Canale, M., & Swain, M. (1980). Theoretical bases of communicative approaches to second language teaching and testing. *Applied Linguistics*, 1(1), 1–47.
- Dörnyei, Z. (1994). Motivation and motivating in the foreign language classroom. *The Modern Language Journal*, 78(3), 273–284.
- Ellis, R. (2009). Task-based language teaching: Sorting out the misunderstandings. *International Journal of Applied Linguistics*, 19(3), 221–246.
- Golonka, E. M., Bowles, A. R., Frank, V. M., Richardson, D. L., & Freynik, S. (2014). Technologies for foreign language learning: A review of technology types and their effectiveness. *Computer Assisted Language Learning*, 27(1), 70–105.
- Hijuelos-Cruz, I., Medina-Carballosa, E., & Pérez-Almaguer, R. (2020). English for Specific Purposes (ESP): A theoretical approach for syllabus design. *Luz*, 19(4), 116–127.
- Hyland, K. (2002). Specificity revisited: How far should we go now? *English for Specific Purposes*, 21(4), 385–395.
- Javid, M., & Mohseni, A. (2020). English for law enforcement purposes: ESP needs analysis of border guarding officers. *Iranian Journal of English for Academic Purposes*, 9(4), 89–111.

- Kaplan, J. D., Sabol, M. A., Wisher, R. A., & Seidel, R. J. (1998). The Military Language Tutor (MILT) program: An advanced authoring system. *Computer Assisted Language Learning*, 11(3), 265–287.
- Long, M. H., & Crookes, G. (1992). Three approaches to task-based syllabus design. *TESOL Quarterly*, 26(1), 27–56.
- MacIntyre, P. D., Dörnyei, Z., Clément, R., & Noels, K. A. (1998). Conceptualizing willingness to communicate in a L2: A situational model of L2 confidence and affiliation. *The Modern Language Journal*, 82(4), 545–562.
- McCormick, J. R. (1970). History of foreign language teaching at the United States Military Academy. *The Modern Language Journal*, 54(5), 319–323.
- Monaghan, R. (2012). Language and interoperability in NATO: The Bureau for International Language Co-ordination (BILC). *Canadian Military Journal*, 13(1), 23–32.
- Nakashima, A., Abel, S. M., & Smith, I. (2018). Communication in military environments: Influence of noise, hearing protection and language proficiency. *Applied Acoustics*, 131, 38–44.
- Norris, J. M., & Ortega, L. (2000). Effectiveness of L2 instruction: A research synthesis and quantitative meta-analysis. *Language Learning*, 50(3), 417–528.
- Ronfeldt, M., Loeb, S., & Wyckoff, J. (2013). How teacher turnover harms student achievement. *American Educational Research Journal*, 50(1), 4–36.
- Salaberri, R. (2019). ESP for the military: Designing task-based syllabi for operational needs. *Revista de Lenguas para Fines Específicos*, 25(1), 73–92.
- Siegel, A., Vance, M., & Nilsson, D. (2024). Military English language education: A scoping review of 30 years of research. *Innovation in Language Learning and Teaching*, 18(4), 433–451. <https://doi.org/10.1080/17501229.2024.2370986>

- Skehan, P. (1996). A framework for the implementation of task-based instruction. *Applied Linguistics*, 17(1), 38–62.
- Skilleås, H. K., & Grande, B. (2024). Language lessons learned? NATO requirements and Norwegian officer cadets. *Scandinavian Journal of Military Studies*, 7(1), 1–12. <https://doi.org/10.31374/sjms.221>
- Swain, M., & Lapkin, S. (1995). Problems in output and the cognitive processes they generate: A step towards second language learning. *Applied Linguistics*, 16(3), 371–391.
- Świątek, A., & Braszczyńska, M. (2020). The place of writing in English for Military Purposes. *Dyskursy o Kulturze*, 14, 89–132. <https://doi.org/10.36145/doc2020.17>
- Widdowson, H. G. (1998). Communication and community: The pragmatics of ESP. *English for Specific Purposes*, 17(1), 3–14.
- Aulia, R. (2021). Adaptasi organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan strategis. *Jurnal Manajemen Pertahanan*, 7(2), 45–59.
- Garuntolo, S. (2015). Relevansi materi pembelajaran Campaign 1: English for the Military terhadap kurikulum KIBI Level I New ALC. *Jurnal Pengajaran Bahasa Inggris*, 3(2), 78–92.
- Indonesia. (2025). Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2025 tentang Tentara Nasional Indonesia.
- Kodiklat TNI AD. (2022). *Kebijakan diklat militer untuk profesionalisme prajurit TNI AD* [Laporan tahunan].
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Terry, G. R. (1977). *Principles of management*. Richard D. Irwin.
- von Bertalanffy, L. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.