



Faktor Faktor Pengungkit *Esprit de Corps* untuk Mengatasi Beban Tugas Akibat Keterbatasan Personil TNI AU

Hasiib Bintang Purnama^{1*}, Pantius Drahen Soeling²

^{1,2}Universitas Indonesia

E-mail: hasiibintang@gmail.com, pantiusdrahen@gmail.com

Article Info	Abstract
Article History Received: 2024-11-01 Revised: 2024-02-23 Published: 2024-03-02 Keywords: <i>Leverage Factors;</i> <i>Esprit De Corps;</i> <i>Teamwork;</i> <i>Team Spirit;</i> <i>Group Cohesion.</i>	Currently, the staffing of TNI AU personnel is only 60.59% filled, which shows the limited number of TNI AU personnel in carrying out their duties. An increasing workload without being balanced by a comparable number of personnel will hamper the effectiveness of task implementation and ultimately result in a decline in performance. With limited personnel and without recruiting new personnel, the uniqueness of military agencies, namely <i>Esprit de Corps</i> or the spirit of mutual cooperation to help each other, seems to be a solution. The purpose of this article is to analyze and explain what factors can influence improving the <i>Esprit de Corps</i> of Indonesian Air Force personnel. The method of this article is a Literature Review study from credible and recent international journals. The results showed that there were many factors, namely: cohesion, collaboration, communication, conflict resolution, coordination, leadership, team stability, and other factors explained in the discussion had a significant influence in increasing <i>Esprit de Corps</i> (<i>Teamwork/Team Spirit/Group cohesion</i>). The conclusion is that by strengthening the <i>Esprit de Corps</i> through leverage factors, not only does it reduce pressure on individuals, but it also increases overall efficiency without the need to add new personnel. Through solid team work, existing resources can be maximized to handle existing tasks and responsibilities.
Artikel Info	Abstrak
Sejarah Artikel Diterima: 2024-11-01 Direvisi: 2024-02-23 Dipublikasi: 2024-03-02 Kata kunci: <i>Leverage Factors;</i> <i>Esprit De Corps;</i> <i>Teamwork;</i> <i>Team Spirit;</i> <i>Group Cohesion.</i>	Pengawakan personil TNI AU saat ini hanya terisi 60,59% yang menunjukkan keterbatasan jumlah personil TNI AU dalam menjalankan tugasnya. Beban tugas yang meningkat tanpa diimbangi dengan jumlah personil yang sebanding akan menghambat keefektifan pelaksanaan tugas dan akhirnya terjadi penurunan kinerja. Dengan keterbatasan personil dan tanpa merekrut personil baru, kekhasan instansi militer yaitu <i>Esprit de Corps</i> atau jiwa kesatuan gotong royong untuk saling membantu tampaknya dapat menjadi solusi. Tujuan dari artikel ini adalah untuk menganalisis dan menjelaskan faktor faktor apa saja yang dapat berpengaruh dalam meningkatkan <i>Esprit de Corps</i> personil TNI AU. Metode dari artikel ini adalah studi <i>Literature Review</i> dari jurnal internasional yang kredibel dan terbaru. Hasilnya didapatkan terdapat banyak faktor yaitu: kohesi, kolaborasi, komunikasi, resolusi konflik, koordinasi, kepemimpinan, stabilitas tim, dan faktor faktor lainnya yang dijelaskan dalam pembahasan berpengaruh signifikan dalam meningkatkan <i>Esprit de Corps</i> (<i>Teamwork/Team Spirit/Group cohesion</i>). Kesimpulannya adalah bahwa dengan memperkuat <i>Esprit de Corps</i> melalui faktor faktor pengungkit, bukan hanya mengurangi tekanan pada individu, tetapi juga meningkatkan efisiensi secara keseluruhan tanpa perlu menambah personel baru. Melalui kerja tim yang solid, sumber daya yang ada dapat dimaksimalkan untuk menangani tugas dan tanggung jawab yang ada.

I. PENDAHULUAN

Kondisi nyata saat ini mengenai keterisian personil di tubuh TNI AU secara Riil (41.586 orang) dibandingkan dengan Daftar Susunan Personil (68.635 orang) sampai dengan bulan Desember 2022 sebesar 60,59 % (Susetio, 2023). Dengan keterbatasan keterisian personil mengawaki TNI AU, maka beban tugas personil akan dibagi terhadap personil yang tersedia. Pada organisasi dengan keterbatasan pegawai, pegawai yang ada terpaksa mengerjakan tugas yang berlebih atau lebih sulit dari tugas yang biasa

dilakukan, menyebabkan peningkatan beban kerja yang tak terhindarkan (Fong & Kleiner, 2004). Jumlah pegawai yang tidak memadai memicu peningkatan beban tugas yang mengakibatkan fatigue dan penurunan kesehatan yang akhirnya terlihat pada terjadinya kesalahan kerja (Marianna, 2019). Dengan keterbatasan struktur organisasi berkorelasi langsung dengan kinerja dan anggotanya dituntut untuk bekerja dengan kesatuan dan semangat tim/*Esprit de Corps* (Nel et. al., 2008). Dengan tanggung jawab operasional semakin berat, jumlah personil yang

tersedia tidak sebanding, menciptakan ketidakseimbangan yang menghambat TNI AU melaksanakan tugasnya secara efektif.

Tabel 1. Pengawakan TNI AU Berdasarkan Kepangkatan Dan Golongan (Susetio, 2023)

NO	PANGKAT	DSP	RIIL	PRESENTASE PENGAWAKAN
1	MARSEKAL	1,00	1	100,00%
2	MARSDYA	3,00	3	100,00%
3	MARSDA	18,00	19	105,56%
4	MARSMA	97,00	110	113,40%
JUMLAH PATI		119,00	133	111,76%
5	KOLONEL	849,00	890	104,83%
6	LETKOL	2.252,50	1.302	57,80%
7	MAYOR	4.353,50	1.538	35,33%
JUMLAH PAMEN		7.455,00	3.730	50,03%
8	KAPTEN	4.294,00	1.434	33,40%
9	LETTU	2.920,50	1.458	49,92%
10	LETDA	810,00	2.375	293,21%
JUMLAH PAMA		8.024,50	5.267	65,64%
TOTAL PERWIRA		15.598,50	9.130	58,53%
11	PELTU		1.873	
12	PELDA	12.776,00	367	34,08%
13	SERMA		2.114	
14	SERKA		3.645	
15	SERTU	14.073,00	3.092	87,54%
16	SERDA		5.583	
JUMLAH BINTARA		26.849,00	16.674	62,10%
17	KOPKA		418	
18	KOPTU	7.933,00	572	41,42%
19	KOPDA		2.296	
20	PRAKA		1.558	
21	PRATU	9.605,00	3.469	83,94%
22	PRADA		3.035	
JUMLAH TAMTAMA		17.538,00	11.348	64,71%
JUMLAH MILITER		59.985,50	37.152	61,93%
23	GOL IV	531,50	220	41,39%
24	GOL III	1.795,50	2.453	136,62%
25	GOL II	6.258,50	1.730	27,64%
26	GOL I	64,00	31	48,44%
JUMLAH PNS		8.649,50	4.434	51,26%
JUMLAH TOTAL		68.635,00	41.586	60,59%

Tabel 2. Pengawakan Organisasi TNI AU Berdasarkan Satuan Kerja (Susetio, 2023)

SATUAN	DSP				RIIL				RIIL				%
	PA	SA	TA	PNS	DSP	PA	SA	TA	PNS	RIIL	TA	PNS	
KEBANGSAAN	2.015	3.015	1.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	100%
KEBANGSAAN	2.015	3.015	1.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	100%
KEBANGSAAN	2.015	3.015	1.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	100%
KEBANGSAAN	2.015	3.015	1.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	100%
KEBANGSAAN	2.015	3.015	1.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	100%
KEBANGSAAN	2.015	3.015	1.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	100%
KEBANGSAAN	2.015	3.015	1.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	100%
KEBANGSAAN	2.015	3.015	1.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	100%
KEBANGSAAN	2.015	3.015	1.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	100%
KEBANGSAAN	2.015	3.015	1.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	2.015	100%
TOTAL	20.150	30.150	10.150	20.150	20.150	20.150	20.150	20.150	20.150	20.150	20.150	20.150	100%

Penambahan personil TNI AU tidak dapat dilakukan melalui rekrutmen yang instan seperti pada organisasi di sektor swasta, melainkan penambahan personil melalui proses rekrutmen, seleksi, pendidikan, pembentukan dan pelatihan yang berlanjut. Selain itu proses pendidikan dan pelatihan membutuhkan waktu lama untuk menghasilkan personil yang terampil dalam bekerja di bidang kerjanya masing masing. Akibatnya, peningkatan beban tugas dapat meningkatkan risiko ketidaksiapan dan menurunkan efektivitas TNI AU dalam menjalankan tugasnya (Yudhistira dkk., 2019). Menyikapi terbatasnya anggaran pertahanan, telah disusun

Perkasau No.124 tahun 2012 yang menyatakan bahwa struktur kekuatan TNI AU disusun berdasarkan kebutuhan kekuatan dasar minimum TNI atau yang disebut *Minimum Essential Force (MEF)*.

Atas dasar keterbatasan personel karena anggaran solusi alternatifnya adalah peningkatan *Esprit de Corps (EDC)* yang menjadi kekhasan militer. *Esprit de Corps* dikenal sebagai jiwa saling membantu dan menambah kekuatan pada kinerja tim (Moradzadeh et. al., 2015). Moradzadeh juga menyatakan *Esprit de Corps* merupakan fenomena kelompok individu yang didasarkan pada semangat kebersamaan dan keyakinan yang dimiliki oleh anggota organisasi terhadap kelompoknya. *EDC* tidak hanya sekadar menjadi semangat jiwa kelompok, tetapi juga berpengaruh signifikan dalam mengatasi beban tugas berlebih. Peran *Esprit de Corps* dalam suatu satuan TNI AU menjadi sangat penting untuk diperkuat, dengan demikian artikel ini mengkaji faktor faktor yang dapat meningkatkan *EDC* berdasarkan literatur yang kredibel.

1. Definisi *Esprit de Corps*

(Boyle, 2003) mendefinisikan *Esprit de Corps* sebagai landasan individu atau kelompok yang mempunyai kekuatan dan pengetahuan untuk memperjuangkan nilai-nilai yang diyakininya dengan membangun hubungan dengan sesama anggota dalam organisasi. *Esprit de Corps terindikasi* dari adanya keinginan yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja melalui kerjasama tim dan dukungan satu sama lain. (William et. al., 2005). Scarnati (2001) menyamakan istilah *Esprit de Corps* dengan kerja tim, yang didefinisikan sebagai proses kolaboratif yang memungkinkan orang biasa untuk mencapai hasil luar biasa.

Esprit de Corps adalah nilai yang menghubungkan anggota pada institusi militer, polisi dan lembaga sejenis, yang memberi rasa kesatuan, terlepas dari organisasi atau lembaga yang dimiliki masing-masing, membantu untuk mencapai tujuan (Ndubueze, 2012). Dalam berbagai kondisi, *EDC* ini terutama digunakan oleh militer untuk meningkatkan kohesi sosial di antara anggotanya (Dungan et. al., 2014). Dari asal usulnya, Afandi dkk. (2018) menyatakan penggunaan dari *Esprit de Corps* bermula pada operasi militer di abad ke-18, istilah *EDC* diciptakan sebagai perangkat inspiratif bagi prajurit untuk membantu, melindungi dan membela kehormatan sesama anggota di tentara.

Menurut Graeff dan Kleinewiese (2020) menyatakan bahwa sekelompok perwira militer sekitar abad ke-19 menggunakan *EDC* sebagai manifestasi keanggotaan suatu kelompok sosial eksklusif yang mempunyai makna kebangsawanan yang tercermin dalam perilaku sosial kelompok yang khas.

2. *Esprit de Corps* Memoderasi Beban Tugas

Kerjasama tim dibentuk dari pemikiran, tindakan, dan perasaan yang saling terkait dari setiap anggota tim. Masing-masing dari anggota tim harus memikul beban mereka dalam tim, dan menggabungkan kekuatan untuk membantu koordinasi, kinerja adaptif, dan tujuan tugas yang bernilai tambah (Sun et al., 2017). Di tempat kerja, semangat tim yang kuat mampu mengurangi beban kerja staf karena merasa didukung oleh staf lainnya dan cenderung lebih bekerja produktif (Burn, 2004). *Esprit de Corps* menjembatani kesenjangan dalam penyelesaian tugas untuk mencapai tujuan organisasi melalui upaya gotong royong yang kuat dari seluruh anggota kelompok. Selain itu melalui *EDC*, staf satu tim akan lebih mudah didekati, mengurangi kemungkinan berbuat kesalahan, berinteraksi lebih efektif, dan terlibat saling mengoreksi dibandingkan koreksi individual (Robbins & Coulter, 2017).

3. Pengaruh Positif *Esprit de Corps* terhadap Kinerja

Esprit de Corps mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja staf dan meningkatkan produktivitas organisasi (Okoro, 2019). Terminologi *EDC* melalui kohesi sosial akan menghubungkan anggota, membina kerja sama dan mengurangi konflik intrakelompok (Dungan et al., 2014; Waytz & Epley, 2012). Peningkatan *Esprit de Corps* dan *group cohesion* akan menciptakan sikap saling mendukung, mengurangi ketidakhadiran staf, mengurangi kelelahan staf, meningkatkan semangat kerja, memaksimalkan kreativitas karyawan, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja tim, sehingga mengarah pada peningkatan produktivitas (Thompson, 2013). Tim yang berkinerja tinggi akan mencapai produktivitas optimal yang tercermin dari kualitas dan kuantitas tugas yang diselesaikan. Tim yang berkinerja tinggi juga mampu memberikan hasil terbaik sebagai bentuk komitmen terhadap standar kualitas tinggi (van de Brake et al., 2018).

Esprit de Corps juga mempunyai pengaruh langsung menurunkan niat desersi prajurit (Affandi dkk., 2018). Hasil penelitian (Langkamer & Ervin, 2008) dan (Schuler & Weber, 2005) juga mengkonfirmasi bahwa *EDC* dalam organisasi militer adalah bentuk identitas organisasi yang mengimplementasikan budaya komando dan terpusat sehingga keinginan prajurit untuk meninggalkan organisasi militernya berkurang.

II. METODE PENELITIAN

Artikel ini menggunakan metode Studi Literature Review, yang merupakan teknik untuk menganalisis dari berbagai literatur yang dicari, disortir, dibaca satu persatu dan dipilih dari beberapa sumber yang kredibel sehingga mendapatkan suatu pembahasan mengenai faktor faktor yang dapat mengungkit *Esprit de Corps* dan dapat ditarik kesimpulan sebagai bahan pertimbangan organisasi organisasi dalam meningkatkan kinerja meski dalam keterbatasan personil. Jurnal yang digunakan dalam studi ini adalah jurnal-jurnal yang membahas mengenai topik dengan kata kunci yaitu: *Esprit de Corps*, Teamwork, Team Spirit, dan Group cohesion/cohesiveness. Penelusuran secara spesifik dibatasi hanya pada jurnal Internasional dengan bahasa Inggris saja, dengan keterbaruan dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2023, dan ditelusuri melalui Emerald Insight, JSTOR, ProQuest, dan SageJournal. Jurnal yang akan direview adalah jurnal yang menempatkan *Esprit de Corps*/Teamwork/Team Spirit/Group cohesion sebagai variabel yang dipengaruhi (dependen) bukan sebagai variabel yang mempengaruhi (independen). Dari hasil pencarian didapatkan sebanyak 35 Jurnal Internasional, dan setelah disortir dengan adanya duplikasi dan keterkaitan dengan tujuan penelitian ini maka didapatkan sebanyak 11Jurnal Internasional.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 3. Analisis Jurnal Internasional

No	Penulis / Sumber Jurnal	Judul	Tujuan	Metode	Hasil
1	Kydenfalk et al., 2017, Journal of Health Organization and Management, Emerald insight	Organizing for teamwork in healthcare: an alternative to team training?	Mengidentifikasi desain organisasi yang mendukung Teamwork dan untuk mengidentifikasi prinsip-prinsip desain organisasi yang mempromosikan kesuksesan Teamwork.	Investigasi Teamwork model input - process - output	Enam pengungkit Teamwork : Intensi, kolaborasi, komunikasi, resolusi konflik, koordinasi, dan kepemimpinan. Tiga prinsip organisasi pengungkit Teamwork: stabilitas tim, kesempatan komunikasi, dan peningkatan partisipatif adaptif kepemimpinan.

2	(Qamari et al., 2020). <i>International Journal of Quality and Service Sciences, Emerald Insight</i>	<i>Transformative interaction capability: the mediating role between quality of work life and teamwork performance</i>	Menyajikan model konsep <i>transformative interaction capability</i> untuk mengasimilasi: penelitian antara <i>Quality of Work Life</i> dan <i>Teamwork Performance</i>	Kuantitatif	Hasil uji sebel menunjukkan bahwa <i>transformative interaction capability</i> merupakan mediator <i>Quality of Work Life</i> dan <i>Teamwork Performance</i>
3	(Mutonyi et al., 2020). <i>International Journal of Public Leadership, Emerald Insight</i>	<i>Empowering leadership, work group cohesiveness, individual learning orientation and individual innovative behaviour in the public sector: empirical evidence from Norway</i>	Mengklarifikasi faktor-faktor yang mendorong perilaku inovatif individu di sektor publik dengan menguji pengaruh pemberdayaan kepemimpinan, <i>work group cohesiveness</i> dan orientasi pembelajaran individu	Kuantitatif	Pemberdayaan kepemimpinan berhubungan positif dengan <i>work group cohesiveness</i> dan mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap orientasi pembelajaran individu
4	(Meslec et al., 2020). <i>Team Performance Management, Emerald Insight</i>	<i>The role of teamwork on team performance in extreme military environments: an empirical study</i>	Mengeksplorasi sejauh mana <i>teamwork</i> dipengaruhi oleh sifat lingkungan (ekstrem vs non-ekstrem)	Kuantitatif	Ketika tim bekerja di lingkungan yang ekstrem, mereka akan mengembangkan tingkat <i>teamwork</i> yang lebih tinggi dibandingkan di lingkungan non-ekstrem
5	(Antonette et al., 2017). <i>Journal of Educational Technology & Society, JETOR</i>	<i>Assessing the Language of Chat for Teamwork Dialogue</i>	Mengvalidasi dan melakukan metode pra-pemrosesan dan identifikasi untuk menganalisis <i>Teamwork</i> dari kumpulan dialog data data obrolan	Literature review dan metode kualitatif	Peningkatan bahasa obrolan dalam faktor komunikasi dapat meningkatkan <i>Teamwork</i>
6	(Mariam et al., 2022). <i>Project Management Journal, Sage Journal</i>	<i>Knowledge-Oriented Leadership, Team Cohesion, and Project Success: A Conditional Mechanism</i>	Menguji dampak kepemimpinan berorientasi pengetahuan terhadap keberhasilan proyek melalui kohesi tim dan menghargai orang	Kuantitatif	Menghargai orang secara positif memoderasi hubungan antara kepemimpinan berorientasi pengetahuan dan kohesi tim
7	(Laith & Yasir, 2022). <i>Neuro Quantology, ProQuest</i>	<i>Perceived organizational support and its impact on teamwork effectiveness</i>	Mengungkap sifat hubungan antara <i>Perceived organizational support (POS)</i> dan <i>teamwork effectiveness (TEF)</i>	Kuantitatif	POS berpengaruh signifikan terhadap TEF. Dimana POS memiliki tiga dimensi yaitu: <i>Justice, Supervisor support</i> dan <i>rewards & working conditions</i> yang berpengaruh terhadap TEF
8	(Hinsz & Bui, 2023). <i>Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, ProQuest</i>	<i>Socially shared affect, affect sharing, and affective processing in groups</i>	Memeriksa kembali hubungan antara <i>shared affective experience</i> dan pengalaman afektif anggota kelompok seperti suasana hati dan emosi	Literature review	Aspek dari <i>shared affective experience</i> memiliki 3 dimensi: <i>affective events, affective states</i> , dan <i>affective appraisal (awareness, sensemaking, representation)</i> yang mengustakan <i>group cohesiveness</i>
9	(Fausett et al., 2023). <i>Advances online publication, ProQuest</i>	<i>Adaptive leadership in health care organizations: Five insights to promote effective teamwork</i>	Memberikan pengujian praktisi bagi para pemimpin yang mengembangkan kerja tim yang efektif melalui beberapa faktor kunci	Deskriptif analisis dan studi literatur	Lima faktor agar pemimpin dapat memunculkan dinamika tim yang kohesif dan tangguh: <i>Communication, Cohesion, Psychological Safety, Transactive Memory</i> dan <i>Shared Leadership</i>
10	(Black et al., 2019). <i>Team Performance Management, Emerald Insight</i>	<i>Self-efficacy and emotional intelligence: Influencing team cohesion to enhance team performance</i>	Menguji pengaruh kecerdasan emosional tim, yang dihitung dari rata-rata pengukuran kecerdasan emosional individu seluruh anggota tim, terhadap <i>team cohesion</i>	Kuantitatif	<i>Team cohesion</i> paling tinggi ketika anggota tim menunjukkan koordinasi emosional yang lebih besar. Efikasi diri juga mempunyai pengaruh positif terhadap <i>team cohesion</i>
11	(Dey & Ganesh, 2020). <i>Team Performance Management, Emerald Insight</i>	<i>Impact of team design and technical factors on team cohesion</i>	untuk menguji pengaruh keterbatasan tim, koordinasi formal dan keragaman kemampuan organisasi terhadap kohesi tim	Kuantitatif	Keterbatasan tim dan koordinasi formal memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kohesi tim

Berdasarkan dari tabel analisis jurnal internasional diatas dapat kita ketahui bahwa terdapat banyak faktor pengungkit yang dapat meningkatkan *Esprit de Corps (Teamwork/ Team Spirit/ Group cohesion)*, dimana faktor faktor ini dapat menjadi bahan pertimbangan pimpinan dalam membuat kebijakan untuk mengatasi beban tugas yang berlebih tanpa merekrut personil baru melainkan dengan mengoptimalkan saling membantu diantara personil TNI AU. Faktor faktor pengungkitnya yaitu adalah kohesi, kolaborasi, komunikasi, resolusi konflik, koordinasi, kepemimpinan, stabilitas tim, kesempatan komunikasi, dan pendekatan partisipatif dan adaptif kepemimpinan (Rydenfält et. al., 2017); *transformative interaction capability* (Qamari et al., 2020); *Empowering leadership* (Mutonyi et al., 2020); *extreme military environments* (Meslec et al., 2020); *Language of Chat* (Antonette et al., 2017); *Knowledge-Oriented Leadership* dan *Valuing people* (Mariam et.al., 2022); *Perceived organizational support* yang memiliki 3 dimensi (*Justice, Supervisor support* dan *rewards & working conditions*) (Laith & Yasir, 2022); *shared affective experience* memiliki 3 dimensi (*affective events, affective states*, dan *affective appraisal*) (Hinsz & Bui, 2023); *Communication, Cohesion, Psychological Safety, Transactive Memory* dan *Shared Leadership* (Fausett et. al., 2023); *Self-efficacy and emotional intelligence* (Black et. al., 2019), Keterbatasan tim dan koordinasi formal (Dey & Ganesh, 2020).

Menurut Rydenfält et. al., (2017) terdapat 6 faktor yang dapat menimbulkan *teamwork* yaitu:

1. Kohesi, yaitu jumlah atraksi interpersonal antara anggota kelompok, atau sesuatu hal yang mengikat kelompok. Kohesi adalah apa yang membuat orang suka berada dalam kelompok. Dari definisi ini, interaksi interpersonal adalah persyaratan yang diperlukan untuk terjadi kohesi kelompok Kolaborasi, mengacu pada dua atau lebih kolaborator yang bekerja bersama untuk mencapai hal yang sama. Kolaborasi mensyaratkan pe-mangku kepentingan yang saling bergantung artinya kolaborator membutuhkan satu sama lain untuk mencapai tujuan. Kolaborasi membutuhkan mutualitas, yang berarti bahwa kolaborator mengalami saling ketergantungan yang saling menguntungkan.
2. Komunikasi. Bahwa keterbukaan komunikasi, kualitas komunikasi, dan praktik komunikasi tertentu merupakan aspek komunikasi penting dalam *teamwork*. Untuk memfasilitasi komunikasi antar anggota tim, tim memer-

lukan kerangka acuan bersama yang berkembang melalui komunikasi.

3. Resolusi Konflik. Konflik biasanya dikaitkan dengan keadaan yang tidak diinginkan terkait dengan perselisihan antara dua pihak atau lebih mengenai suatu topik tertentu, konflik juga dikaitkan dengan sifat-sifat positif seperti pembelajaran dan perkembangan. Konflik dapat bersifat konstruktif dan destruktif.
4. Koordinasi, mengacu pada interaksi tindakan yang efektif. Situasi kritis memerlukan koordinasi yang lebih eksplisit yaitu kepemimpinan yang lebih langsung. Koordinasi bergantung pada kemampuan memprediksi tindakan pihak lain dengan tingkat akurasi yang wajar. Oleh karena itu, interprediktabilitas merupakan prasyarat penting untuk koordinasi. Interprediktabilitas didefinisikan sebagai pengetahuan bersama, keyakinan bersama, dan asumsi bersama yang saling terkait yang mendukung tindakan yang saling bergantung.
5. Kepemimpinan, yaitu proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, serta proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Qamari et. al. (2020) menjelaskan faktor *transformative interaction capability*, yang didefinisikan sebagai kemampuan anggota tim untuk berinteraksi, sehingga memberdayakan kapasitas pribadi dan anggota organisasi lainnya. Hal ini juga mengacu pada interaksi yang mendorong berkembangnya ide-ide yang memberikan nilai tambah bagi organisasi. Hal ini dapat dicapai melalui pengembangan kesadaran, pembelajaran transformatif, dan penciptaan pengetahuan. Dalam penelitiannya *transformative interaction capability* berpengaruh meningkatkan *Teamwork Performance*.

Berdasarkan penelitian Mutonyi et. al. (2020) menyatakan bahwa efek dari *empowering leadership* meliputi kemampuan pemimpin untuk memotivasi dan menginspirasi anggotanya untuk bekerja lebih baik. *Empowering leadership* mendistribusikan kekuasaan untuk mempercayakan bawahannya dengan tanggung jawab tambahan dan otonomi yang dapat menanamkan keterampilan kepemimpinan mandiri. Hasilnya *empowering leadership* mempengaruhi kekompakan kelompok kerja secara positif karena pemimpin mempengaruhi keharmonisan dan kesejahteraan anggotanya. Pada penelitian Meslec et. al. (2020) mengungkapkan bahwa

ketika tim berlatih untuk bekerja di lingkungan yang ekstrem, mereka akan lebih mengembangkan tingkat kerja tim yang lebih baik dibandingkan dengan tim yang berlatih untuk bekerja di lingkungan non-ekstrim. Saat membayangkan ancaman di masa depan dan kemungkinan konsekuensinya bagi misi dan tim, anggota tim akan lebih cenderung untuk saling memantau untuk mengetahui apakah tim berfungsi dengan baik menuju tujuannya. Selain itu, tim akan lebih cenderung untuk membantu satu sama lain untuk memastikan tugas tim selesai tepat waktu dan anggota tim mendapat dukungan saat dibutuhkan. Anggota tim akan cenderung untuk memahami bersama tentang kerja tugas dan kerja tim serta dalam kepercayaan satu sama lain dalam kondisi ekstrim.

Bahasa obrolan menurut Antonette et. al. (2017) menjadi faktor penting dalam komunikasi untuk meningkatkan teamwork. Bahasa obrolan merupakan perekat dalam kerja tim yang membantu membangun kebersamaan tim dan mendorongnya maju dalam berbagai tugas didalam media elektronik. Berdasarkan penelitiannya bahasa obrolan yang panjang, sederhana dan terstruktur menghasilkan teamwork yang lebih baik dibandingkan dengan bahasa obrolan yang pendek, kompleks, mengandung *typo*, kesalahan tanda baca, bahasa gaul dan terdapat *emoticon*.

Dalam penelitiannya, Mariam et.al. (2022) menemukan bahwa *Knowledge based leadership* dan *valuing people* berpengaruh signifikan meningkatkan *teamwork*. Orientasi pengetahuan pada dasarnya adalah ciri kepemimpinan transformasional, menginspirasi pengikut dan meningkatkan kohesi tim, memahami dan bertukar ide, menyediakan analisis antar tim, dan memberdayakan tim untuk mengatur diri sendiri. Kohesi berbasis pengetahuan menumbuhkan mental tim dan koordinasi. Pendekatan kepemimpinan berbasis pengetahuan mendorong perluasan kemampuan intensif pengetahuan dan hasil yang inovatif yang akan membangun budaya tim yang kohesif di mana setiap anggota tim mengerahkan upaya optimal untuk mencapai kesuksesan tim. Pemimpin yang berorientasi pengetahuan akan mampu mengembangkan keterampilan dan komunikasi yang diperlukan anggota untuk mencapai tujuan yang direncanakan dengan semangat tim. Kepemimpinan berbasis pengetahuan didukung dengan faktor *valuing people* akan menunjukkan bahwa anggota tim yang merasa dihargai atas pengetahuan, kompetensi, pengalaman, dan akhirnya akan

lebih banyak kolaborasi tim untuk berbagi dan menerapkan pengetahuan mereka di tempat kerja. Anggota tim ingin melihat pemimpin lebih peduli dan berkomitmen untuk mendukung kegiatan pembelajaran dengan menghargai pengetahuan dan keahlian yang anggota tim miliki.

Dalam penelitian Laith dan Yasir (2023) mengemukakan bahwa *Perceived Organization Support (POS)* merupakan keyakinan pekerja tentang seberapa besar organisasi menghargai kontribusi dan kepedulian mereka terhadap kesejahteraan, yang merupakan kesepakatan psikologis yang dimiliki pekerja dengan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa dukungan regulasi organisasi yang dirasakan dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja kerja serta mengurangi turnover dan kelelahan melalui *Teamwork* yang efektif. Didukung oleh penelitian Long & Ho (2021) *Regulatory support* memuat tiga dimensi yaitu keadilan, dukungan atasan dan penghargaan kondisi kerja.

Hinsz & Bui (2023) mengemukakan bahwa terdapat hubungan timbal balik antara *shared affect experience* dengan *group cohesiveness*. Kelompok yang kohesif menciptakan ikatan sosial dengan ketertarikan interpersonal yang tinggi dan sikap positif antar anggota kelompok. Ikatan sosial afektif ini dapat mengakibatkan anggota kelompok ingin berbagi perasaan dan pemikirannya. Anggota kelompok yang memiliki pengaruh yang sangat besar mempunyai penilaian dan perasaan yang serupa, dan cenderung terikat dan termotivasi untuk tetap menjadi anggota kelompok. Fausett et. al. (2023) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa seorang pemimpin dapat meningkatkan kerjasama tim yang kohesif dengan meningkatkan beberapa faktor kunci yaitu:

1. *Communication*. Komunikasi memungkinkan para pemimpin untuk menyampaikan visi dan harapan mereka dengan jelas, menumbuhkan kepercayaan, transparansi, dan akuntabilitas. Selain itu, komunikasi yang efektif membantu para pemimpin untuk memahami kebutuhan dan kekhawatiran anggota tim,
2. *Cohesion*. Kohesi menunjukkan kesatuan, kolaborasi, dan kebersamaan tujuan di antara anggota tim yang bekerja menuju tujuan bersama, mencakup komunikasi yang efektif, rasa saling percaya, dan rasa hormat. Kohesi tim terdiri dari kohesi tugas, yang mencerminkan komitmen terhadap tujuan bersama, dan kohesi sosial, yang berfokus pada ikatan dan dukungan antarpribadi.

3. *Psychological Safety*. Keamanan psikologis, berkaitan dengan persepsi bersama di antara anggota tim mengenai pengambilan risiko. Dalam lingkungan di mana individu dapat dengan bebas mengekspresikan diri mereka tanpa rasa takut akan rasa malu atau kecanggungan, maka tingkat keamanan psikologis yang tinggi akan tercipta.
4. *Transactive Memory*, seperti memori kolektif suatu organisasi, yang mendefinisikan siapa yang mengetahui apa. *Transactive Memory* membantu staf mengakses pengetahuan satu sama lain dan mendorong pembelajaran dari kegagalan orang lain. Dalam sebuah kelompok, tahap-tahap ini bersifat kolaboratif dengan memutuskan apa yang akan disimpan secara kolektif, melakukan pengkodean melalui komunikasi, dan mengetahui di mana menemukan informasi yang diperlukan.
5. *Shared Leadership*. Konsep kepemimpinan bersama, yaitu konsep bahwa kepemimpinan bukan hanya sifat individu tetapi juga sifat institusional. Kepemimpinan bersama terjadi ketika anggota tim terlibat penuh dalam proses tim dan memenuhi fungsi kepemimpinan. Mereka yang menganut pendekatan kepemimpinan bersama menyadari bahwa keputusan penting dibuat melalui proses interaktif, yang melibatkan banyak orang dan perspektif berbeda yang pada akhirnya saling mempengaruhi. Perilaku kepemimpinan bersama dilakukan oleh banyak individu, bukan oleh mereka yang berada di puncak atau kepemimpinan formal.

Dalam penelitian Black et. al. (2019) menyatakan bahwa kecerdasan emosional melibatkan pengaturan emosi oleh diri sendiri, dan dengan melakukan itu, emosi orang lain dapat dipengaruhi. Dengan mempraktikkan regulasi emosional, dan dengan memengaruhi emosi rekan kerja dan sesama anggota tim, pemain tim yang sangat cerdas secara emosional dapat mendorong kinerja kelompok menuju pencapaian yang lebih besar melalui proses dan kolaborasi tim yang lebih baik dan harmonis. Selain itu, pengaruh efikasi diri terhadap kohesi tim dalam penelitian Black et. al. (2019) dirasionalisasikan melalui pandangan sebagai anteseden kohesi tim. Efikasi diri mencakup faktor psikologis dan emosional, seseorang yang memiliki tingkat efikasi diri yang tinggi cenderung memiliki rasa percaya diri yang kuat, optimisme, dan keteguhan dalam menghadapi rintangan. Jika anggota tim percaya diri dan memiliki persepsi efikasi diri

mengenai kemampuan mereka menyelesaikan masalah dan berhasil menghadapi tantangan, maka mereka akan memiliki pendekatan yang lebih positif dan proaktif terhadap tujuan tim, yang mengarah pada kohesi tim yang lebih baik. Menurut Black, efikasi diri yang tinggi akan menghasilkan manajemen konflik yang lebih efektif, proaktif individu, berbagi pengetahuan, dan peningkatan kinerja, yang akan menghasilkan peningkatan kohesi tim.

Terakhir review literatur pada penelitian Dey & Ganesh (2020) mengungkapkan bahwa keterbatasan jumlah anggota dalam tim (*Team boundedness*) itu sendirilah yang akan meningkatkan kohesi tim secara signifikan. Keterbatasan tim adalah elemen struktur tim dan sebagai sebuah variabel, yaitu batasan tim adalah sebuah kontinum, dengan tim yang kecil/terikat dan tim yang besar/longgar. Tim yang besar/longgar malahan akan menyebabkan anggota tim bekerja paruh waktu dalam tim. Keterbatasan tim menjadi indikator sejauh mana anggota tim berinteraksi satu sama lain, serta dengan seluruh organisasi. Tim yang lebih kecil cenderung terikat erat untuk lebih banyak berinteraksi satu sama lain dalam tim, dibandingkan dengan anggota dalam tim yang besar.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Dalam rangka meningkatkan Esprit de Corps di TNI AU, peninjauan literatur dari jurnal internasional tersebut mengidentifikasi sejumlah faktor pengungkit yang dapat dimanfaatkan. Faktor-faktor tersebut mencakup berbagai aspek yang saling terkait dan dapat membentuk fondasi yang kuat bagi semangat kebersamaan dan kepercayaan dalam organisasi. Dari perspektif ini, kohesi, kolaborasi, komunikasi, resolusi konflik, koordinasi, dan kepemimpinan diidentifikasi sebagai faktor penting yang memainkan peran vital dalam membentuk ikatan antar anggota TNI AU.

Selain faktor-faktor tersebut, penelitian dalam jurnal yang ditinjau juga membahas konsep-konsep seperti transformative interaction capability, empowering leadership, extreme military environments, language of chat, knowledge-oriented leadership, valuing people, perceived organizational support, shared affective experience, communication, cohesion, psychological safety, transactive memory, shared leadership, self-efficacy, dan emotional intelligence. Semua konsep ini

dianggap memiliki dampak positif dalam memperkuat ikatan kelompok, meningkatkan kinerja, dan mengatasi tantangan yang mungkin muncul dalam konteks tugas-tugas militer. Dengan meningkatkan pemahaman dan implementasi faktor-faktor ini, diharapkan dapat menciptakan lingkungan di TNI AU yang lebih positif, saling mendukung, dan memperkuat ikatan antarindividu dalam organisasi. Dengan pemahaman mendalam dan penerapan praktik-praktik terbaik dalam konteks ini, diharapkan TNI AU dapat mencapai tingkat Esprit de Corps yang tinggi, sekaligus meningkatkan kesiapan dan kohesi di dalam tim. Oleh karena itu, integrasi holistik dari faktor-faktor tersebut menjadi kunci keberhasilan untuk meningkatkan Esprit de Corps di dalam TNI AU, sekaligus meminimalkan dampak keterbatasan personel.

B. Saran

Pembahasan terkait penelitian ini masih sangat terbatas dan membutuhkan banyak masukan, saran untuk penulis selanjutnya adalah mengkaji lebih dalam dan secara komprehensif tentang Faktor Faktor Pengungkit *Esprit de Corps* untuk Mengatasi Beban Tugas Akibat Keterbatasan Personil TNI AU.

DAFTAR RUJUKAN

- Afandi, L. A., Akbar, M., & Purwana, D. (2018). Esprit de corps and desertion intentions in Indonesian Navy. *Journal of Business and Behavioural Entrepreneurship*, 2(2), 51-61.
- Agarwal, R.D. (2010). *Organization and Management*. New Delhi, ND: Tata McGraw Hill Education.
- Antonette, S., Elizabeth, K., Vivian, L., & Kyong, J. S. (2017). Assessing the Language of Chat for Teamwork Dialogue. *Journal of Educational Technology & Society*, 20(2), 224-237. <http://www.jstor.org/stable/90002177>
- Black, J., Kim, K., Rhee, S., Wang, K. and Sakchutchawan, S. (2019). Self-efficacy and emotional intelligence: Influencing team cohesion to enhance team performance. *Team Performance Management*, Vol. 25 No. 1/2, pp. 100-119.
- Boyle, S. (2003). Organisational Identity or Esprit De Corps? The Use of Music in Military and Paramilitary Style Organisations. *Paper*

- presented at the 3rd International Critical Management Studies Conference, Lancaster. *Business and Technology*, 6(1), 9.
- Burn, J. (2004). *Kelompok dan Tim Kerja*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Dey, C. and M.P., Ganesh. (2020). Impact of team design and technical factors on team cohesion. *Team Performance Management*, Vol. 26 No. 7/8, pp. 357-374.
- Dungan, J., Waytz, A., & Young, I. (2014). Corruption in the context of moral trade-offs. *Journal of Interdisciplinary Economics*, 26(1-2), 97-118. <https://doi.org/10.1177/0260107914540832>
- Fausett, C. M., Korentsides, J. M., Miller, Z. N., & Keebler, J. R. (2023). Adaptive leadership in health care organizations: Five insights to promote effective teamwork. *Psychology of Leaders and Leadership*, doi: <https://doi.org/10.1037/mgr0000148>
- Graeff, P., Kleinewiese, J. (2020). Esprit de corps as a source of deviant behavior in organizations. Applying an old concept with a new livery. In: Pohlmann, M., Dannecker, G., Valarini, E. (eds) *Bribery, Fraud, Cheating. Organization, Management and Crime - Organisation, Management und Kriminalität*. Springer VS, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-29062-7_14
- Hinsz, V. B., & Bui, L. (2023). Socially shared affect: Shared affect, affect sharing, and affective processing in groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 27(4), 229-256. doi: <https://doi.org/10.1037/gdn0000207>
- Laith Shaker, A. T., & Yasir Qays, M. R. (2022). Perceived organizational support and its impact on teamwork effectiveness: An analytical study of the opinions of the employees of the iraqi red crescent society. *NeuroQuantology*, 20(8), 2609-2632. doi: <https://doi.org/10.14704/nq.2022.20.8.NQ44281>
- Langkamer, K. L., & Ervin, K. S. (2008). Psychological climate, organisational commitment and morale: Implications for Army captains' career intent. *Military psychology*, 20(4), 219-236.
- Mariam, S., Khawaja, K. F., Qaisar, M. N., & Ahmad, F. (2022). Knowledge-Oriented Leadership, Team Cohesion, and Project Success: A Conditional Mechanism. *Project Management Journal*, 53(2), 128-145. <https://doi.org/10.1177/87569728211063128>
- Mariana, S. Devi. (2019). Pengukuran Beban Kerja Metode WLA Dalam Penentuan Jumlah Tenaga Kerja Optimal Unit Persiapan Divisi Wafer (PT Dua Kelinci Pati). *Seminar dan Konferensi Nasional IDEC 2021*. ISSN: 2579-6429. Semarang.
- Meslec, N., Duel, J. and Soeters, J. (2020). The role of teamwork on team performance in extreme military environments: an empirical study. *Team Performance Management*, Vol. 26 No. 5/6, pp. 325-339. <https://doi.org/10.1108/TPM-02-2020-0009>
- Mutonyi, B.R., Slåtten, T. and Lien, G. (2020). Empowering leadership, work group cohesiveness, individual learning orientation and individual innovative behaviour in the public sector: empirical evidence from Norway. *International Journal of Public Leadership*, Vol. 16 No. 2, pp. 175-197. <https://doi.org/10.1108/IJPL-07-2019-0045>
- Nel, P.S., Werner, A., Haasbroek, G.D., Poisat, P., Sono, T., & Schultz, H.B. (2008). *Human resource Management*. (7th ed.). Cape Town. Oxford University Press.
- Okoro, J. I. (2019). Esprit De-Corps Principle and Leadership Effectiveness in Higher Education Institutions. *International Journal of Institutional Leadership, Policy and Management*, 1(1), 106-124.
- Qamari, I.N., Ferdinand, A.T., Dwiatmadja, C. and Yuniawan, A. (2020). Transformative interaction capability: the mediating role between quality of work life and teamwork performance. *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 12 No. 2, pp. 133-148. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-01-2019-0008>

- Robbins, S. P., & Coulter, M., (2017). *Management*. India: Pearson Education Services Pvt. Ltd.
- Rydenfält, C., Odenrick, P. and Larsson, P.A. (2017). Organizing for teamwork in healthcare: an alternative to team training?. *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 31 No. 3, pp. 347-362. <https://doi.org/10.1108/JHOM-12-2016-0233>
- Scarnati, J.T. (2001). On becoming a team player. *Team Performance Management*, Vol. 7 No. 1/2, pp. 5-10. <https://doi.org/10.1108/13527590110389501>
- Schuler, D. K., & Weber, P. S. (2005). Individual and Team Behaviors: Exploring the Role of *Business and Technology*, 6(1).
- Sun, H., Teh, P.L., Ho, K. and Lin, B. (2017). Team diversity, learning, and innovation: a mediation model. *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 57 No. 1, pp. 22-30.
- Susetio, E. (2023). Statistik Personel TNI Angkatan Udara 2023. Asisten Personalia Kasau. Spersau
- Thompson, N., (2013). *People Management*. (2nded.). China: Palgrave Macmillan.
- Van de Brake, H.J., Walter, F., Rink, F.A., Essens, P.J. and van der Vegt, G.S. (2018). The dynamicrelationship between multiple team membership and individual job performance in knowledge intensive work. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 39 No. 9, pp. 1-13.
- Waytz, A. & Epley, N. (2012). Social connection enables dehumanization. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48 (1), 70-76. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.07.012>
- William, D. R, Swee-Lim, C., and Cesar M. M. (2005). Job Insecurity Spill overto Key Account Management: Negative Effects on Performance, Effectiveness, Adaptiveness, and Esprit De Corps. *Journal ofBusiness and Psychology*, 19 (4): 483-503
- Yudhistira, A., Herdiansah, A. G., & Priyono, P. (2022). Efektivitas Pelaksanaan Program Life Extension Pesawat Sukhoi TNI AU (Studi Kasus Pesawat TS-3004 Dan TS-3005). *TNI Angkatan Udara*, 1(4).