

# **Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pengalaman Kedinasan Dan Critical Thinking Terhadap Strategic Thinking Perwira Berpangkat Letnan Kolonel Di Mabes TNI**

## ***The Effects Of Educational Level, Military Work-Experience, And Critical Thinking On The Strategic Thinking Of The Lieutenant Colonel Rank At The TNI Headquarters<sup>1</sup>***

**Samsul Bahari<sup>2</sup>**

Kementerian Pertahanan, Merdeka Barat, Jakarta

samsulbahari17@gmail.com

**Abstrak** — Hasil terjemahan mbak Google: Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap secara komprehensif pengaruh tingkat pendidikan, pengalaman kerja militer, pemikiran kritis terhadap kemampuan berpikir strategis berpangkat letnan kolonel di Mabes TNI. Penelitian ini melibatkan 85 responden terpilih dari total 477 target populasi berpangkat letnan kolonel yang ditugaskan di Mabes TNI. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan metode analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap kemampuan berpikir strategis. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kemampuan berpikir strategis letnan kolonel, tingkat pendidikan, pengalaman kerja militer, dan pemikiran kritis perlu ditingkatkan melalui beberapa saran-saran.

**Kata Kunci:** Pemikiran Strategis, Pengalaman Kerja Militer, Pemikiran Kritis, Tingkat Pendidikan.

**Abstract** — *The objective of this research was to reveal comprehensively the effects of educational level, military work-experiences, critical thinking on the strategic thinking capability of lieutenant colonel rank at the TNI Headquarters. The research involved 85 selected-respondents were of the total 477 target population of lieutenant colonel ranks assigned at the TNI Headquarters. The reseach was using quantitative approach and the data-collected was analyzed by using path analysis methods. The results of the study shown that the three independent variables significantly effect the strategic thinking capability. Therefore, to improve the strategic thinking capability of the lieutenant colonels, their educational level, military work-experiences, and critical thinking need to be leveraged through some suggested-recommendations.*

**Keywords:** *Strategic Thinking, Military Work-Experience, Critical Thinking, Educational Level.*

---

<sup>1</sup> Dipertahankan di hadapan Sidang Terbuka Senat Guru Besar Universitas Negeri Jakarta dalam Rangka Promosi Doktor 2016

<sup>2</sup> Kepala Subbidang Eropa dan Afrika, Ditkersinhan, Ditjenstrahan KEMHAN

## 1. PENDAHULUAN

Para ahli percaya bahwa penciptaan seorang pemikir tingkat tinggi tidak bisa dilakukan dalam waktu yang singkat ataupun muncul begitu saja dalam pemikiran seseorang. Menurut para ahli diperlukan sedikitnya 10 sampai 15 tahun untuk dapat menciptakan seseorang untuk menjadi seorang pemikir strategis, baik di militer, birokrasi pemerintahan ataupun swasta. Proses penciptaan atau pembentukan sampai ke tingkat strategis tersebut pastinya bukan pekerjaan yang mudah, baik untuk direncanakan maupun dilaksanakan, dikarenakan dinamika baik individu, organisasi maupun lingkungan sangat mempengaruhi.

Fakta penelitian yang dilaksanakan oleh Kamangar *et al* (2013:545-552) mengungkapkan bahwa, "...for the past 25 years, studies have identified top leaders' absence of strategic thinking as a major detractor of organizational performance". Oleh karena itu, sudah selayaknya TNI untuk mewaspadaikan pengembangan kemampuan sumber daya manusianya agar menjadi pemimpin yang berkemampuan berpikir (kognitif) yang baik dimasa depan. Hal tersebut perlu dilaksanakan dalam rangka menghadapi perkembangan situasi dimasa kini yang sangat penuh dengan ketidakpastian dan perubahan konsep tantangan pertahanan dari yang bersifat konvensional menjadi kontemporer dan perang *proxy* yang melibatkan aktor *state* maupun *non-state* sehingga kemampuan tinggi pengambilan keputusan sangat dibutuhkan.

Sebagai lembaga yang melahirkan pemikiran strategis bagi TNI, khususnya di bidang pertahanan, diharapkan faktor-faktor seperti kualifikasi, profesionalisme, karakter, pengetahuan dan kapabilitas pemikiran yang dimiliki oleh para perwira, khususnya para letnan kolonel, yang ditugaskan di Mabes TNI telah siap mendukung rencana strategis pertahanan Indonesia serta mampu mengaplikasikan manajemen

strategis dalam melaksanakan tugas di satuan-satuan Mabes TNI sesuai tugas dan tanggungjawabnya. Demikian ruwetnya permasalahan pengembangan kemampuan berpikir di militer dalam menciptakan sasaran sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional, sehingga menjadi sebuah prioritas yang harusnya diperhatikan secara serius disaat ini dan dimasa depan. Bernd Horn menekankan terhadap pentingnya pendidikan bagi militer profesional dengan mengatakan: "*It matters little whether the Forces have their present manpower strength and financial budget, or half of them, or double them; without a properly educated, effectively trained professional officer corps, the Forces would, in the future, be doomed at best to mediocrity, and at the worst, to disaster.*" Dalam pernyataannya Horn menegaskan bahwa tanpa memiliki personel yang terdidik dan terlatih maka sangat besar kemungkinan Angkatan Bersenjata tersebut akan hanya memiliki pencapaian yang biasa saja atau terburuknya adalah menjadi hancur.

Mantan Panglima TNI, Jendral TNI (purn.) Dr, Moeldoko, pada saat masih menjabat pernah menyuarakan bahwa, "tidak berlebihan jika dikatakan bahwa perwira berpangkat letkol merupakan tulang punggung (*backbone*) pemikir strategis di Mabes TNI, dikarenakan sebagian besar produk-produk strategis yang ada di Mabes TNI merupakan hasil kerja awal perwira berpangkat letnan kolonel." Pandangan ini ditekankan oleh beliau dikarenakan kekhawatiran terhadap masih rendahnya mutu produk-produk strategis yang dihasilkan Mabes TNI. Sesuai pandangan tersebut Douglas E. Waters (2011:4) menjelaskan bahwa, "*the staff that support this strategic leaders at least down to the lieutenant colonel level, should also be able to think strategically in order to properly support their senior leaders.*"

Maka sudah selayaknya, sesuai pandangan Waters tersebut, untuk seorang perwira ber-

pangkat letnan kolonel memiliki kemampuan *strategic thinking* dalam rangka mendukung tanggungjawab atasannya.

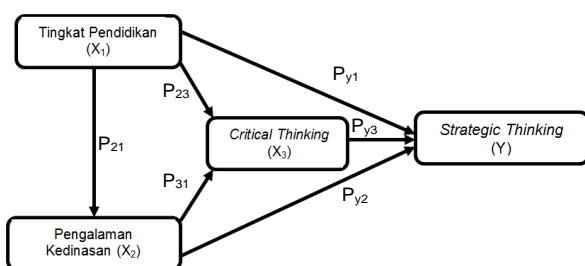
Meskipun pendulum kepemimpinan TNI telah berpindah dari waktu ke waktu, namun sasaran untuk dapat menciptakan generasi yang memiliki *strategic thinking* yang lebih baik dirasakan masih belum sesuai harapan para pemimpin TNI. Berbagai pemikiran telah disampaikan dari kepemimpinan terdahulu, yang diharapkan berlanjut ke masa depan, tapi faktanya peningkatan kemampuan *strategic thinking* di TNI masih dirasakan jauh dari harapan. Scott A. Bethel dalam Wolters, Grome, dan Hinds (2013:56) menegaskan bahwa, "*Strategic thinkers exist in the military is often the result of a happy accident.*" Ironisnya,

TNI menghadapi masalah yang sama seperti yang disampaikan Bethel.

Berdasarkan identifikasi masalah, dalam penelitian ini permasalahan dirumuskan sebagai berikut: 1) Apakah tingkat pendidikan berpengaruh langsung terhadap *strategic thinking*?, 2) Apakah pengalaman kedinasan berpengaruh langsung terhadap *strategic thinking*?, 3) Apakah *critical thinking* berpengaruh langsung terhadap *strategic thinking*?, 4) Apakah tingkat pendidikan berpengaruh langsung terhadap *critical thinking*?, 5) Apakah pengalaman kedinasan berpengaruh langsung terhadap *critical thinking*?, dan 6) Apakah tingkat pendidikan berpengaruh langsung terhadap pengalaman kedinasan?

## 2. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey dan teknik analisis jalur. Adapun analisis jalur digunakan untuk menganalisis pengaruh Tingkat Pendidikan, *Pengalaman Kedinasan*, *Critical Thinking* terhadap *Strategic Thinking*. Adapun model hipotetik penelitian adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Model hipotetik

Unit analisis dalam penelitian ini adalah seluruh perwira berpangkat letnan kolonel di bawah jajaran Mabes TNI sebanyak 744 orang sebagai populasi target. Penelitian ini difokuskan kepada populasi terjangkau yaitu perwira berpangkat letnan kolonel di Mabes TNI yang berada dibawah jajaran Staf Umum dan Badan Pelaksana Pusat (Balakpus) Mabes TNI di Cilangkap, Jakarta Timur, dengan jumlah jabatan letkol sebanyak 276 orang. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa bentuk instrumen yaitu instrumen yang berbentuk "kuesioner/ angket" untuk variabel Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kedinasan, serta instrument yang berbentuk "tes kemampuan berpikir" untuk kemampuan *Critical Thinking* dan *Strategic Thinking*.

### 3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 1. Pengaruh langsung positif Tingkat Pendidikan (X1) Terhadap Strategic Thinking (Y)

Untuk membuktikan bahwa terdapat pengaruh langsung positif integritas (X1) terhadap Kinerja (Y) hipotesis yang diujikan adalah:

$$H_0 : \beta_{y1} \leq 0$$
$$H_1 : \beta_{y1} > 0$$

Hasil perhitungan statistik pengaruh langsung tingkat pendidikan terhadap *strategic thinking* diperoleh koefisien jalur ( $\beta_{y1}$ ) sebesar 0,337 dengan nilai thitung sebesar 4,04. Kriteria pengujian hipotesis yaitu jika nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$ , maka tolak  $H_0$ , sedangkan jika nilai thitung lebih kecil atau sama dengan nilai  $t_{tabel}$ , maka terima  $H_0$  karena  $t_{hitung} = 4,04$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  pada  $dk = 81$  pada  $\alpha = 0,01$  adalah 2,64. Maka dengan demikian pengaruh langsung variabel tingkat pendidikan terhadap variabel *strategic thinking* dinyatakan sangat signifikan. Dengan demikian tingkat pendidikan terbukti berpengaruh langsung positif terhadap *strategic thinking*.

#### 2. Pengaruh langsung Pengalaman Kedinasan (X2) Terhadap Strategic Thinking (Y)

Untuk membuktikan bahwa terdapat pengaruh langsung positif Pengalaman Kedinasan (X2) terhadap Pengalaman Kedinasan (Y), maka hipotesis yang diujikan adalah:

$$H_0 : \beta_{y2} \leq 0$$
$$H_1 : \beta_{y2} > 0$$

Hasil penghitungan statistik hasil nilai koefisien jalur Pengalaman Kedinasan (X2) terhadap Kinerja (Y) sebesar 0,327 dengan nilai  $t_{hitung} = 3,92$ . Oleh karena nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  pada  $dk = 81$  untuk  $\alpha = 0,01$  sebesar 2,64. Maka

dengan demikian pengaruh langsung positif variabel Pengalaman Kedinasan (X2) terhadap variabel *Strategic Thinking* (Y) dinyatakan sangat signifikan. Dengan demikian pengalaman kedinasan terbukti berpengaruh langsung positif terhadap *strategic thinking*.

#### 3. Pengaruh langsung positif Critical Thinking (X3) Terhadap Strategic Thinking (Y)

Untuk membuktikan bahwa terdapat pengaruh langsung secara positif Critical Thinking (X3) terhadap *Strategic Thinking* (Y), hipotesis yang diujikan adalah:

$$H_0 : \beta_{y3} \leq 0$$
$$H_1 : \beta_{y3} > 0$$

Hasil perhitungan statistik pengaruh langsung Critical Thinking (X3) terhadap *Strategic Thinking* (Y) sebesar 0,301 dengan nilai  $t_{hitung} = 3,48$ . Oleh karena nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  pada  $dk = 81$  untuk  $\alpha = 0,01$  sebesar 2,64, maka dengan demikian pengaruh langsung positif variabel Critical Thinking (X3) terhadap variabel *Strategic Thinking* (Y) yang dinyatakan sangat signifikan. Dengan demikian Critical Thinking terbukti berpengaruh langsung positif terhadap *strategic thinking*.

#### 4. Pengaruh Langsung Positif Tingkat pendidikan (X1) terhadap Critical Thinking (X3)

Untuk membuktikan bahwa terdapat pengaruh langsung secara positif tingkat pendidikan (X1) terhadap *critical thinking* (X3), hipotesis yang diujikan adalah:

$$H_0 : \beta_{31} \leq 0$$
$$H_1 : \beta_{31} > 0$$

Hasil perhitungan statistik pengaruh langsung tingkat pendidikan terhadap *critical thinking* diperoleh koefisien jalur

(p31) sebesar 0,297 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,91. Kriteria pengujian hipotesis yaitu jika nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$ , maka tolak  $H_0$ , sedangkan jika nilai  $t_{hitung}$  lebih kecil atau sama dengan dari nilai  $t_{tabel}$ , maka terima  $H_0$  karena  $t_{hitung} = 2,91$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  pada  $dk = 82$  untuk  $\alpha = 0,01$  sebesar 2,64. Maka dengan demikian pengaruh langsung variabel tingkat pendidikan (X1) terhadap variabel *critical thinking* (X3) dinyatakan sangat signifikan. Dengan demikian telah dibuktikan bahwa tingkat pendidikan berpengaruh langsung positif terhadap *critical thinking*.

#### 5. Pengaruh langsung positif Pengalaman Kedinasan (X2) Terhadap Critical Thinking (X3)

Untuk membuktikan bahwa terdapat pengaruh langsung positif pengalaman kedinasan (X2) terhadap *critical thinking* (X3), maka hipotesis yang diujikan adalah:

$$H_0 : \beta_{32} \leq 0$$
$$H_1 : \beta_{32} > 0$$

Hasil perhitungan statistik pengaruh langsung pengalaman kedinasan terhadap *critical thinking* diperoleh koefisien jalur (p32) sebesar 0,295 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,91. Kriteria pengujian hypothesis yaitu jika nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$ , maka tolak  $H_0$ , sedangkan jika nilai  $t_{hitung}$  lebih kecil atau sama dengan dari nilai  $t_{tabel}$ , maka terima  $H_0$ , karena  $t_{hitung} = 2,91$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  pada  $dk = 82$  untuk  $\alpha = 0,01$  sebesar 2,64. Maka dengan demikian pengaruh langsung positif variabel pengalaman

kedinasan (X2) terhadap variabel *critical thinking* (X3) dinyatakan sangat signifikan. Dengan demikian pengalaman kedinasan terbukti berpengaruh langsung positif terhadap *critical thinking*.

#### 6. Pengaruh langsung positif Tingkat Pendidikan (X1) Terhadap Pengalaman Kedinasan (X2)

Untuk membuktikan bahwa terdapat pengaruh langsung positif tingkat pendidikan (X1) terhadap pengalaman kedinasan (X2), maka hipotesis yang diujikan adalah:

$$H_0 : \beta_{21} \leq 0$$
$$H_1 : \beta_{21} > 0$$

Hasil perhitungan statistik pengaruh langsung pengalaman kedinasan terhadap pengalaman kedinasan diperoleh koefisien jalur (p21) sebesar 0,289 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,75. Kriteria pengujian hipotesis yaitu jika nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$ , maka tolak  $H_0$ , sedangkan jika nilai  $t_{hitung}$  lebih kecil atau sama dengan dari nilai  $t_{tabel}$ , maka terima  $H_0$ , karena  $t_{hitung} = 2,75$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  pada  $dk = 83$  untuk  $\alpha = 0,01$  sebesar 2,64. Maka dengan demikian pengaruh langsung positif variabel tingkat pendidikan (X1) terhadap

variabel pengalaman kedinasan (X2) dinyatakan sangat signifikan. Dengan demikian tingkat pendidikan terbukti berpengaruh langsung positif terhadap pengalaman kedinasan.

### 4. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Hasil yang diperoleh setelah melakukan analisis model yang digunakan sebagai dasar dalam menjawab hipotesis dan menarik kesimpulan pada penelitian ini. Penjelasan

terhadap jawaban hipotesis tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

## 1. Pengaruh langsung positif Tingkat Pendidikan (X1) terhadap Strategic Thinking (Y)

Hasil analisis hipotesis pertama ini menghasilkan temuan bahwa Tingkat pendidikan dalam penelitian ini telah terbukti memberikan pengaruh secara langsung positif terhadap *strategic thinking*. Temuan ini memperlihatkan bahwa baik atau buruknya kemampuan *strategic thinking* para perwira berpangkat letnan kolonel di Mabes TNI salah satunya ditentukan oleh tingkat pendidikan yang baik dan berstrata tinggi.

Dalam teori dari penelitiannya Colin Gray mengatakan bahwa, *“Above all else, the strategist has need of an educated capacity for strategic judgement.”* Secara tegas Gray menyatakan dalam temuannya bahwa dalam rangka memperoleh pengetahuan dan mampu meniptakan kebijakan-kebijakan yang baik, maka seorang ahli strategi membutuhkan sebuah kapasitas pendidikan dalam rangka meningkatkan kemampuan penilaian strategisnya. Pendidikan yang diberikan secara berjenjang di TNI, mulai dari pendidikan dasar, pendidikan umum, pendidikan spesialisasi profesi, serta bentuk-bentuk pendidikan lainnya telah dibuktikan menjadi alat yang sangat tepat dalam membekali pengetahuan yang sangat dibutuhkan dalam proses pengambilan keputusan.

Sejalan dengan Gray diatas, Gisle Henden dalam teorinya juga berpandangan bahwa, *“higher education is to facilitate an escape from the prison of physical appearances by training the intellect to achieve higher knowledge needed for developing strategic thinking.”* Dalam temuan penelitiannya ini Gisle Henden menemukan bahwa semakin tinggi pendidikan yang diberikan kepada seseorang maka akan semakin terbebas dia dari kemampuan fisiknya semata dan

mampu meningkatkan intelektualitasnya dalam memperoleh pengetahuan yang lebih mendalam yang sangat dibutuhkan dalam pengembangan *strategic thinking*.

Mendukung pendapat para ahli diatas, Wilkinson dan Kannan menyimpulkan dalam teori dari penelitiannya bahwa, *“for organizational leaders to leverage strategic thinking, the capability of doing so must exist and this is the arena where education, training, and building of skills are most likely and most promising.”* Dari pandangannya ini secara tegas Wilkinson dan Kannan mengungkapkan bahwa *strategic thinking* yang harusnya dimiliki oleh sebuah organisasi sangat mungkin untuk diperoleh dengan memberikan pendidikan, pelatihan dan pembentukan keterampilan. Berdasarkan uraian diatas dan pembuktian empirik yang dilaksanakan dalam penelitian ini maka didapatkan bahwa tingkat pendidikan berpengaruh langsung positif terhadap *strategic thinking*.

## 2. Pengaruh langsung positif Pengalaman Kedinasan (X2) Terhadap Strategic Thinking ( Y)

Hasil analisis hipotesis kedua ini menghasilkan temuan bahwa Pengalaman Kedinasan dalam penelitian ini telah terbukti memberikan pengaruh secara langsung positif terhadap *strategic thinking*. Temuan ini memperlihatkan bahwa baik atau buruknya kemampuan *strategic thinking* para perwira berpangkat letnan kolonel di Mabes TNI salah satunya ditentukan oleh pengalaman kedinasan yang bervariasi dan sarat pengetahuan. Sehingga dapat dipahami bahwa pengalaman kedinasan merupakan faktor yang sangat menentukan kemampuan berpikir para perwira TNI pada umumnya, khususnya dalam konteks Mabes TNI. Maka pengalaman kedinasan memang menjadi bagian yang sangat mempeng-

aruhi kemampuan berpikir para perwira berpangkat letnan kolonel di Mabes TNI.

Hasil penelitian ini senada dengan teori beberapa ahli di antaranya adalah Scott A. Bethel (dalam Wolters, Grome, dan Hinds) yang menyatakan dalam teori hasil penelitiannya bahwa, "*strategic thinkers must have varied assignments to gain both visibility and experience beyond just that of an academic.*" Pandangan Bethel secara tegas menyatakan bahwa para pemikir strategis hendaklah diberikan penugasan yang beragam agar memperoleh pengalaman yang lebih dibandingkan seorang akademisi. Sejalan dengan pandangan Scott A. Bethel tersebut, Ellen F. Goldman secara jelas menyatakan dalam teorinya bahwa, "*cognitive science and extensive empirical work on expertise development frames an "acquirable" view of the ability to think strategically, one fueled by experience.*" Temuan Ellen F. Goldman dalam hasil akhir penelitiannya secara jelas menyatakan bagaimana pengalaman memiliki peran yang sangat penting dalam membangun kemampuan *strategic thinking*. Selanjutnya Goldman menyarankan agar dalam rangka memastikan bahwa pengalaman kerja terbangun sesuai dengan yang dibutuhkan, maka HRD professional harus bisa memberikan pengalaman para SDM-nya pada posisi-posisi jabatan dan pekerjaan yang menantang dan bervariasi.

Berdasarkan uraian diatas dan pembuktian empirik yang dilaksanakan dalam penelitian ini maka didapatkan bahwa pengalaman kedinasan berpengaruh langsung positif terhadap *strategic thinking*.

### 3. Pengaruh langsung positif Critical Thinking (X3) Terhadap Strategic Thinking (Y)

Hasil analisis hipotesis ketiga memberikantemuanbahwakemampuan

*critical thinking* dalam penelitian ini telah terbukti memberikan pengaruh secara langsung positif terhadap *strategic thinking*. Temuan ini memperlihatkan bahwa baik atau buruknya kemampuan *strategic thinking* para perwira berpangkat letnan kolonel di Mabes TNI salah satunya ditentukan oleh kemampuan *critical thinking* yang analitis dan evaluatif. Sehingga dapat dipahami bahwa *critical thinking* merupakan faktor yang sangat menentukan kemampuan berpikir para perwira TNI pada umumnya.

Hasil penelitian ini senada dengan teori temuan beberapa ahli di antaranya adalah Greg Githens menyatakan bahwa, "*critical thinking can be a useful part that influences the strategic thinking, but many critical thinkers are unable to think strategically; for example, designing a strategy to prevail over a competitor*". Greg Githen secara tegas menjelaskan bahwa meskipun *critical thinking* menjadi bagian yang mempengaruhi *strategic thinking*, namun seorang *critical thinker* belum tentu dapat menjadi seorang *strategic thinker*. Misalnya, seseorang yang memiliki kemampuan *critical thinking* yang baik belum tentu dapat menciptakan strategi yang baik pula bagi dirinya dan organisasi, meskipun seseorang acap kali mampu memecahkan permasalahan yang ditemu-kan di pekerjaannya. Namun *critical thinking* menjadi salah satu faktor yang cukup menentukan dalam mengembangkan potensi kemampuan *strategic thinking* yang harus dimiliki oleh seseorang.

Thomas Clark dalam teorinya mengungkapkan keterkaitan antara *critical thinking* dan *strategic thinking* bahwa; *....In critical thinking, the orientation is to reflect on the past to improve the here-and-now. Alternatively, in strategic thinking, the orientation is to reflect in the future tense on a transformative here-and-now. While critical thinking delves into existing*

*knowledge, strategic thinking searches potential for new knowledge.*

Di dalam teorinya ini Thomas Clark berpandangan bahwa *critical thinking* cenderung merefleksikan sesuatu yang kongkrit, sedangkan *strategic thinking* merefleksikan sesuatu yang abstrak. Selanjutnya Thomas Clark menambahkan bahwa jika *critical thinking* hadir dengan menggunakan pengetahuan yang telah ada maka sebaliknya *strategic thinking* cenderung mencari potensi untuk pengetahuan yang baru.

Berdasarkan uraian diatas dan pembuktian empirik yang dilaksanakan dalam penelitian ini maka didapatkan bahwa *critical thinking* berpengaruh langsung positif terhadap *strategic thinking*.

#### **4. Pengaruh langsung positif Tingkat Pendidikan (X1) terhadap Critical Thinking (X3)**

Hasil analisis hipotesis keempat memberikan temuan bahwa tingkat pendidikan dalam penelitian ini telah terbukti memberikan pengaruh secara langsung positif terhadap *critical thinking*. Temuan ini memperlihatkan bahwa baik atau buruknya kemampuan *critical thinking* para perwira berpangkat letnan kolonel di Mabes TNI salah satunya ditentukan oleh tingkat pendidikan yang baik dan berstrata tinggi. Sehingga dapat dipahami bahwa tingkat pendidikan merupakan faktor yang sangat menentukan kemampuan berpikir para perwira TNI pada umumnya.

Hasil penelitian ini senada dengan teori temuan para ahli di antaranya adalah Matt Baker, Rick Rudd dan Carol Pomeroy berpendapat dengan tegas bahwa, "*The term critical thinking is common in educational, psychological, and philosophical circles today. Employers, parents, administrators, and students themselves want critical thinking skills developed in today's graduate.*" Baker, Rudd

dan Pomeroy meyakini bahwa dewasa ini *critical thinking* umumnya ditemukan di lingkungan pendidikan, psikologi dan filosofi. Karyawan, orang tua, administrator, dan siswa membutuhkan keterampilan *critical thinking* yang dikembangkan dari hasil pendidikan. Sekolah atau lembaga pendidikan menjadi wadah yang diyakini paling tepat dalam membekali anak didiknya dengan kemampuan *critical thinking* secara akurat, cepat dan tepat sasaran. Kelebihan-kelebihan pendidikan dalam membekali kemampuan *critical thinking* diyakini oleh para ahli dikarenakan bukan saja membekali kemampuan secara umum tapi juga kemampuan kognitif secara khusus.

Hal yang sama juga disampaikan oleh Ramazan Arslan, Hakan Gulveren dan Erhan Aydin dalam kesimpulan penelitiannya yang menyatakan; *Critical thinking, which requires higher order cognitive skills, is a complex and comprehensive process that develops especially during higher education. Therefore, critical thinking characteristics in individuals develop through undergraduate education and appear as "asking questions, diagnosing the problem, evaluating the events, being tolerant against ambiguity by analyzing assumptions and biases.*

Dalam kesimpulan penelitiannya Ramazan Arslan, Hakan Gulveren dan Erhan Aydin secara tegas menyatakan bahwa *critical thinking* yang pada dasarnya membutuhkan kemampuan berpikir tingkat tinggi merupakan sebuah proses yang kompleks dan komprehensif yang berkembang khususnya selama pendidikan tingkat atas. Oleh karena itu, karakteristik *critical thinking* yang berkembang dalam diri seorang individu melalui pendidikan tinggi menjadikan mereka mampu mengajukan pertanyaan-pertanyaan, asumsi dan lebih toleran terhadap ambiguitas.



Berdasarkan uraian diatas dan pembuktian empirik yang dilaksanakan dalam penelitian ini maka didapatkan bahwa tingkat pendidikan berpengaruh langsung positif terhadap *critical thinking*.

##### **5. Pengaruh langsung positif Pengalaman Kedinasan (X2) Terhadap Critical Thinking (X3)**

Hasil analisis hipotesis kelima memberikan temuan bahwa pengalaman kedinasan dalam penelitian ini telah terbukti memberikan pengaruh secara langsung positif terhadap *critical thinking*. Temuan ini memperlihatkan bahwa baik atau buruknya kemampuan *critical thinking* para perwira berpangkat letnan kolonel di Mabes TNI salah satunya ditentukan oleh pengalaman kedinasan yang bervariasi dan sarat pengetahuan. Sehingga dapat dipahami bahwa pengalaman kedinasan merupakan faktor yang sangat menentukan kemampuan berpikir para perwira TNI pada umumnya,

Hasil penelitian ini senada dengan teori beberapa ahli, di antaranya adalah Ernest Pascarella yang menyatakan bahwa, "*exposure to diversity of work experience might foster the development of more complex forms of thought, including the ability to think critically*". Dalam temuan penelitiannya Pascarella menyatakan bahwa semakin beragam dan menantang pekerjaan seseorang maka akan semakin berkembang kemampuan berpikirnya secara kompleks, termasuk kemampuan *critical thinking*. Karena pemberian pengalaman kerja yang bervariasi akan meningkatkan pengetahuan SDM yang mengalaminya dan diharapkan dapat membagi pengalaman tersebut kepada rekan-rekan kerja lainnya sehingga penyebaran pengetahuan menjadi merata di organisasi tersebut.

Hasil penelitian ini juga senada dengan temuan penelitian lain dari Pascarella *et al.* yang menyatakan bahwa, "*.....that exposure to diversity experiences fosters the development of cognitive growth and more complex modes of thought.*" Temuan penelitian Pascarella, *et al.* ini menyatakan bahwa semakin banyak ragam pengalaman yang dimiliki maka akan semakin berkembang kemampuan berpikir dan semakin kompleks mode pikiran seseorang.

Temuan penelitian ini juga senada dengan kesimpulan penelitian yang dilaksanakan oleh Cheryl Spencer dalam disertasinya yang menyatakan bahwa, "*All experiences, shape critical thinking, and negative experiences should not be discounted.*" Dalam temuan penelitiannya spencer mengatakan bahwa setiap pengalaman berperan dalam membentuk kemampuan *critical thinking*, tidak terkecuali pengalaman negatif sekalipun. Karena, baik pengalaman tersebut bersifat positif ataupun negatif akan memberikan dampak pembelajaran bagi seseorang dalam mengumpulkan pengetahuan yang dibutuhkan dalam membangun kemampuan *critical thinking*nya.

Berdasarkan uraian diatas dan pembuktian empirik yang dilaksanakan dalam penelitian ini maka didapatkan bahwa pengalaman kedinasan berpengaruh langsung positif terhadap *critical thinking*.

##### **6. Pengaruh langsung positif Tingkat Pendidikan (X1) terhadap Pengalaman Kedinasan (X2)**

Hasil analisis hipotesis keenam memberikan temuan bahwa tingkat pendidikan dalam penelitian ini telah terbukti memberikan pengaruh secara langsung positif terhadap pengalaman kedinasan. Temuan ini memperlihatkan bahwa baik atau buruknya pengetahuan

para perwira berpangkat letnan kolonel di Mabes TNI salah satunya ditentukan oleh tingkat pendidikan. Sehingga dapat dipahami bahwa tingkat pendidikan merupakan faktor yang sangat menentukan pengetahuan para perwira TNI pada umumnya.

Hasil penelitian ini senada dengan temuan teori beberapa ahli di antaranya adalah John Storey, Patrick M. Wright dan Dave Ulrich yang berpandangan bahwa, *“in a practical sense, experience can even be constructed to include things like education, or training that requires a significant amount of time to accumulate or demonstrate a level of expertise.”* Dalam temuan penelitiannya Storey, Wright dan Ulrich mengungkapkan bahwa pengalaman dapat dibentuk oleh pendidikan, atau pelatihan yang membutuhkan sejumlah waktu dalam rangka mengakumulasi ataupun menunjukkan tingkat keahlian. Kelebihan pendidikan dalam memberikan pengalaman kerja adalah lebih terarah pada sasaran keahlian atau keterampilan yang diharapkan, tepat pada sasaran dan membutuhkan waktu yang lebih singkat.

## 5. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

### A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilaksanakan pada penelitian pokok, maka dapat disimpulkan hubungan dan besar sumbangan masing-masing variabel bebas penelitian terhadap variabel terikatnya dapat ditemukan sebagai berikut :

1. Tingkat pendidikan berpengaruh langsung positif terhadap kemampuan *strategic thinking*. Hal ini berarti bahwa tingkat pendidikan yang semakin tinggi stratanya, berkualitas mutunya dan baik fasilitasnya akan meningkatkan

Selain itu, Syukur menyatakan bahwa, *“cara yang dapat dilaksanakan untuk memperoleh pengalaman kerja adalah melalui pendidikan, pelaksanaan tugas, media informasi, penataran, pergaulan dan pengamatan”*. Berdasarkan pendidikan yang dilaksanakan seseorang, maka orang tersebut akan memperoleh pengalaman kerja yang lebih banyak dari sebelumnya. Maka dapat diduga bahwa terdapat hubungan antara tingkat pendidikan dan pengalaman kedinasan. Sedangkan hubungan antara pendidikan dan pengalaman sendiri digambarkan oleh Peter Boufu dalam arti luas adalah, *“...any act or experience that has a formative effect on the mind, character or physical ability of an individual.”* Kedua pandangan Syukur dan Boufu ini menjelaskan dengan singkat bagaimana sesungguhnya terdapat hubungan yang sangat erat dan pentingnya kedua variabel ini.

Berdasarkan uraian diatas dan pembuktian empirik yang dilaksanakan dalam penelitian ini maka didapatkan bahwa tingkat pendidikan berpengaruh langsung positif terhadap pengalaman kedinasan.

kemampuan *strategic thinking* perwira berpangkat letnan kolonel yang berdinasi di bawah jajaran Mabes TNI secara sangat signifikan.

2. Pengalaman kedinasan berpengaruh langsung positif terhadap kemampuan *strategic thinking*. Hal ini berarti bahwa pengalaman kedinasan yang beragam, penuh tantangan, dan sarat dengan pembelajaran dapat meningkatkan kemampuan *strategic thinking* perwira berpangkat letnan kolonel yang berdinasi di bawah jajaran Mabes TNI secara sangat signifikan.

3. Kemampuan *critical thinking* berpengaruh langsung positif terhadap kemampuan *strategic thinking*. Hal ini berarti bahwa bahwa kemampuan *critical thinking* yang berbasis analisa, cermat, logis dan objektif dapat meningkatkan kemampuan *strategic thinking* perwira berpangkat letnan kolonel di bawah jajaran Mabes TNI secara sangat signifikan.
4. Tingkat pendidikan berpengaruh langsung positif terhadap kemampuan *critical thinking*. Hal ini berarti bahwa tingkat pendidikan yang semakin tinggi stratanya, berkualitas mutunya dan baik fasilitasnya dapat meningkatkan kemampuan *critical thinking* perwira berpangkat letnan kolonel yang berdinasi di bawah jajaran Mabes TNI secara sangat signifikan.
5. Pengalaman kedinasan berpengaruh langsung positif terhadap kemampuan *critical thinking*. Hal ini berarti bahwa pengalaman kedinasan yang semakin beragam, penuh tantangan, dan sarat dengan pembelajaran dapat meningkatkan kemampuan *critical thinking* perwira berpangkat letnan kolonel yang berdinasi di bawah jajaran Mabes TNI secara sangat signifikan.
6. Tingkat pendidikan berpengaruh langsung positif terhadap pengalaman kedinasan. Hal ini berarti bahwa bahwa tingkat pendidikan yang semakin tinggi stratanya, berkualitas mutunya dan baik fasilitasnya dapat meningkatkan kemampuan pengalaman kedinasan perwira berpangkat letnan kolonel yang berdinasi di bawah jajaran Mabes TNI secara sangat signifikan.
7. Hasil penelitian terhadap perolehan nilai tes kemampuan *strategic thinking* secara umum menunjukkan bahwa **2,4% responden memiliki potensi**

**berkemampuan di level strategis, 94% responden berkemampuan di level operasional, dan 3,6% responden berkemampuan di level taktis.** Data penelitian ini menggambarkan bahwa secara umum kemampuan *strategic thinking* perwira TNI berpangkat Letnan Kolonel di Mabes TNI masih dikategorikan rendah dan sebagian besarnya masih dikategorikan berkemampuan ditingkat operasional dan taktis.

## B. Saran

Dalam upaya untuk meningkatkan kemampuan *strategic thinking* perwira berpangkat letnan kolonel yang berdinasi di bawah jajaran Mabes TNI maka disampaikan saran-saran sebagai berikut:

1. Mengamati perolehan nilai tes kemampuan *strategic thinking* para responden penelitian di Mabes TNI, secara umum menunjukkan bahwa 2,4% responden berkemampuan di level strategis, 94% responden berada berkemampuan di level operasional, dan 3,6% responden berkemampuan di level taktis. Fakta empiris ini menjadi pukulan telak terhadap kemungkinan adanya bencana "**krisis profesionalisme**" untuk para perwira di level strategis yang sedang dihadapi TNI. Oleh karena itu, TNI perlu secara serius untuk mengambil langkah-langkah strategis yang komprehensif untuk meningkatkan kemampuan *strategic thinking* para perwiranya.
2. Disarankan agar para pimpinan TNI dapat memberikan pendidikan yang berkualitas kepada para personel TNI, bukan saja dengan meningkatkan pendidikan militer tetapi juga pendidikan sipil di perguruan tinggi. Memperluas program pendidikan di luar pendidikan militer, baik program pascasarjana master dan doktoral, akan memberikan

kesempatan kepada para perwira letnan kolonel untuk memperluas acuan kemampuan berpikirnya. Mewajibkan para perwira untuk melanjutkan pendidikan ke level pascasarjana setingkat magister dan doktoral diyakini akan dapat meningkatkan kemampuan *critical thinking* dan *creative thinking* yang sangat dibutuhkan para perwira dalam peningkatan kemampuan *strategic thinking*-nya.

3. TNI haruslah memiliki cetak biru (*blueprint*) pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) yang akan dapat meningkatkan kemampuan *critical thinking*, dan akhirnya meningkatkan *strategic thinking* para perwira dimaksud yang di tempatkan di Mabes TNI. Pengetahuan dan keterampilan berpikir kritis para letnan kolonel yang bertugas di Mabes TNI dapat diperoleh melalui metoda yang beragam, dimana pendidikan militer dan sipil yang berkualitas diidentifikasi sangat penting untuk peningkatan pengetahuan dan *critical thinking*, karena memiliki potensi untuk memperluas pengetahuan perwira dimaksud sehingga dari waktu ke waktu mereka terpapar berbagai pelajaran, teori, perspektif, dan paradigma.
4. Pimpinan di TNI hendaklah memperhatikan secara serius faktor-faktor baik Tingkat Pendidikan ataupun Pengalaman Kedinasan dalam rangka menciptakankader *strategic thinker* di TNI. Pemberian kesempatan pembelajaran melalui pengalaman dapat dilakukan dengan memberikan pengalaman yang beragam bagi para perwira TNI. TNI harus secara serius memperhatikan bagaimana para perwiranya mendapatkan pembelajaran dari pengalaman kedinasan yang membekali para perwiranya dengan pengetahuan yang sangat dibutuhkan dalam peningkatan kemampuan *critical thinking* dan *strategic thinking*-nya.
5. Mekanisme mulai dari proses perekrutan, pendidikan, pengembangan dan pembinaan setiap personel korps perwira harus diperhatikan dengan serius dan dinilai dari waktu ke waktu. Kesalahan dalam memilih potensi dalam proses perekrutan akan membawa dampak yang sangat besar terhadap pengembangan kemampuan berpikir kelas atas sumber daya manusia yang telah ada.
6. Disarankan agar organisasi TNI melaksanakan tes kemampuan *strategic thinking* bagi perwiranya yang akan dipromosikan untuk sebuah jabatan baik dari level taktis sampai ke level strategis, yaitu mulai dari setingkat komandan batalyon sampai setingkat panglima kotama. Pemberian tes ini diyakini akan semakin memotivasi dan memaksa para perwira untuk semakin meningkatkan dan membina kemampuan berpikir kelas atasnya, serta berarti juga akan semakin meningkatkan kemampuan kepemimpinan strategisnya.
7. Disarankan untuk menerapkan implikasi dan rekomendasi dalam penelitian ini serta melaksanakan penelitian lanjutan dengan kajian yang lebih komprehensif dan luas, dengan menambahkan variabel-variabel yang secara konseptual berpengaruh terhadap peningkatan atau penurunan kemampuan *strategic thinking*. Dan melihat sangat terbatasnya penelitian terkait kemampuan *strategic thinking* di Indonesia, khususnya di TNI, maka disarankan agar dilaksanakan penelitian melalui pendekatan baik kuantitatif maupun kualitatif guna mendukung penelitian yang telah ada ini.
8. Kepada perwira yang berprestasi namun tidak sempat mengenyam pendidikan baik Sesko Angkatan, Sesko TNI dan

Lemhanas, disarankan agar secara pribadi dapat terus meningkatkan kemampuan *strategic thinking*-nya dengan melanjutkan ke jenjang pendidikan umum formal di perguruan tinggi sampai yang tertinggi dan mengikuti kegiatan pendidikan informal seperti kursus, seminar, latihan dan yang lainnya.

9. TNI disarankan untuk membangun doktrin-doktrin yang lebih mengembangkan *strategic thinking*. Pengembangan suatu doktrin di TNI sering lebih dianggap sebagai suatu prosedur yang harus diikuti dalam melaksanakan suatu proses, padahal doktrin seharusnya berperan lebih dari yang dianggap oleh para perwira TNI selama ini. Doktrin-doktrin yang ada seharusnya bukan

saja menjadi panduan prosedur tetapi juga harus bisa menjadi petunjuk bagi pengembangan cara berpikir kelas atas yang lebih baik. Doktrin-doktrin strategis di TNI, seperti Proses Pengambilan Keputusan Militer (*Military Decision Making Process - MDMP*), merupakan salah satu doktrin strategis yang menggambarkan bagaimana terjadinya proses cara berpikir antara staf dan komandan/panglima dalam pengambilan keputusan seharusnya memiliki fungsi yang sangat penting dalam pengembangan *strategic thinking* di TNI. Oleh karena itu, doktrin MDMP tersebut bukan saja perlu selalu dilatihkan, namun lebih jauh lagi untuk terus dievaluasi dan dikaji dampaknya terhadap pengembangan *strategic thinking* di TNI.

## 6. REFERENSI

- Amstrong, Michael. *Amstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2012..
- Arslan, Ramazan, Hakan Gulveren dan Erhan Aydin, "A Research on Critical Thinking Tendencies and Factors that Affect Critical Thinking of Higher Education Students," *International Journal of Business and Management*; Vol. 9, No. 5; 2014. <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/34015>
- Baker, Matt, Rick Rudd dan Carol Pomeroy, "Relationships Between Critical and Creative Thinking," *Journal of Southern Agricultural Education Research*; Vol. 51, No. 1, 2001) <http://pubs.aged.tamu.edu/jsaer/pdf/Vol51/51-00-173.pdf>. (diakses 07 Juli 2014).
- Bonn, Ingrid. "Improving strategic thinking: a multilevel approach", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 Iss: 5, 2005. [www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437730510607844](http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437730510607844)
- Boufu, Peter. *The Future of Post Human Education; A Preface to a New Theory of Teaching and Learning*. London: Cambridge International Science Publishing Limited, 2011.
- Bowdish, Randall G., *Military Strategy: Theory and Concept*. Political Science Department University of Nebraska, Dissertations, 2013. <http://digitalcommons.unl.edu/poliscitheses>,
- Chartrand, Judy dan Mark Rose. *The Difference Between Good Leader and Great Leader*, 2009. <https://www.talentlens.co.uk/assets/resources/critical%20thinking.%20the%20differences%v20between%20good%20and%20great%20leaders>.
- Chowa, Irene Hau-siu, *et al.* "The impact of developmental experience,

empowerment, and organizational support on catering service staff performance”, *Hospitality Management*, Elsevier Ltd, 2006. Vol. 25. 2006. <http://avalon.cuautitlan2.unm.mx/materialesdidacticos/gerardosa/articulos/developmentalexperience>.

- Dewey, John, *Democracy and Education: An Introduction to the Philosophy of Education*. New Delhi: Indian Edition, Aakar Books, 1993..
- Ennis, Robert H., “Critical Thinking Assessment: Theory into Practice”, *College of Education, The Ohio State University*, vol. 32, no. 3, 1993. [http://faculty.education.illinois.edu/rhennis/documents/TheNatureofCriticalThinking\\_51711\\_000.pdf](http://faculty.education.illinois.edu/rhennis/documents/TheNatureofCriticalThinking_51711_000.pdf).
- Facione, Peter A. *Critical Thinking: What it is and why it counts*. Millbrae, California: California Academic Press, 1998..
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, dan James H, Donelly. *Organisasi dan Manajemen; Perilaku, Struktur. dan Proses* terjemahan Djoerban Wahid. Jakarta: Erlangga, 2008.
- Fuad, Ikhsan. *Dasar-dasar Kependidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2005.
- Gibbons, Jill dan Mel Gray. “Critical Thinking as Integral To Social Work Practice”, *Journal of Teaching in Social Work*, Vol. 24, 2004. <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30748664/JTSWGibbonsGrayCriticalthinking2004PP.pdf>.
- Githens, Greg, “Strategic thinking defined. Tools for Strategic and Strong-Minded Thinkers!” *Greg Public Appearance*: Jan 2013. <https://strategicthinkingcoach.wordpress.com/2013/01/28/strategic-thinking-defined>.
- Goldman, Ellen F. “Leadership Practices that Encourage strategic Thinking”, *Journal of Strategy and Management, Emerald Group Publishing Limited*, Vol. 5, No. 1, 2012. [http://www.researchgate.net/publication/241396541\\_Leadership\\_practices\\_that\\_encouragestrategic\\_thinking](http://www.researchgate.net/publication/241396541_Leadership_practices_that_encouragestrategic_thinking)
- Halpern, Diane F. *Thought and knowledge: An Introduction to Critical Thinking*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2003.
- Handoko, T Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE, 2010.
- Harvey, Lee, at al. *Work Experience: Expanding opportunities for Undergraduate*. Birmingham: Center for Research. 1998.
- Henden, Gisle. *Intuition and its Role in Strategic Thinking*. A dissertation submitted to BI Norwegian School of Management for the Degree of Dr. Oecon, 2004.
- Horn, Bernd. “Soldier/Scholar: An Irreconcilable Divide?” *Guest Editorial*, Volume 4, No. 4, Winter 2001-2002. [http://armyapp.dnd.ca/ael/adtb/vol\\_4/n04/eng\\_v4no4-pdf](http://armyapp.dnd.ca/ael/adtb/vol_4/n04/eng_v4no4-pdf)
- Kamangar, Farzad, Reza Rohani, Adel Salavati dan Mohammad Sharif Karimi. “Developing Strategic Thinking,” *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(6)546-552. 2013. <http://textroad.com/Old%20version/pdf/JBASR/J.%20Basic.%20Appl.%20Sci.%20Res.,%203%286%29546-552,%202013.pdf>
- Loehle, Craig. *Thinking Strategically: Power Tools for Personal and Professional Advancement*. London: Cambridge University Press, 1996.
- Moon, Byeong-Joon, “Antecedents and Outcomes of Strategic Thinking”, *Journal of Business Research*, 66 (2013) 1698-1708, Elsevier Inc. 2012. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296312003165>.

- Olson, Aaron K. dan B. Keith Simerson, *Leading With Strategic Thinking: Four Ways Effective Leaders Gain Insight, Drive Change, and Get Result*. New Jersey: John Wiley and Sons Inc. 2015.
- Pascarella, Ernest, "Effects of Diversity Experiences on Critical Thinking Skills: Who Benefits?," *The Journal of Higher Education*, Vol. 83 No. 1, January/February 2012. [http://www.education.uiowa.edu/docs/default-source/crue-publications/Loes\\_Pascarella\\_and\\_Umbach\\_2012\\_3.pdf](http://www.education.uiowa.edu/docs/default-source/crue-publications/Loes_Pascarella_and_Umbach_2012_3.pdf).
- Sikula, Andrew E. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga, 2000.
- Sloan, Julia. *Learning to think Strategically*. London: Elsevier, 2006.
- Spencer, Cheryl, "*The Impact of Simulation on the Acquisition of Critical Thinking Skills in Nursing Students Enrolled In an Associate Degree Program*," A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University, February 2011. <http://pqdtopen.proquest.com/doc/857918847.html?FMT=AI>
- Storey, John, Patrick M. Wright and Dave Ulrich. *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*. New York: Routledge Publishing, 2009.
- Waters, Douglas E. "Understanding Strategic Thinking and Developing Strategic Thinkers," *Joint Force Quarterly*, issue 63, 4th quarter 2011. <http://www.dtic.mil/doctrine/jfq/jfq-63.pdf>.
- Wolters, Heather, M. K., Anna P. Grome dan Ryan M. Hinds. "*Exploring Strategic Thinking: Insights to Assess, Develop, and Retain Army Strategic Thinkers*," Research product of United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 2013. [http://www.carlisle.army.mil/orgs/SSL/dclm/pubs/Developing%20Army % 20Strategic% 20Thinkers.pdf](http://www.carlisle.army.mil/orgs/SSL/dclm/pubs/Developing%20Army%20Strategic%20Thinkers.pdf)
- Undang-Undang RI No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 14.