

# Reconfiguring Command Culture: Systematic Review on Organizational Dynamics and Leadership in the Military

Muchamad Andi Barata<sup>1</sup>, Sari Dewi<sup>2\*</sup>, Ing Kadir<sup>3</sup>, Sarfilianty Anggiani<sup>4</sup>, Deasy Aseanty<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Faculty of Economics and Business, Universitas Trisakti, Jakarta

<sup>2</sup>Faculty of Business and Management, Universitas Internasional Batam, Indonesia

<sup>3,4,5</sup>Faculty of Economics and Business, Universitas Trisakti, Jakarta

[andi50154@gmail.com](mailto:andi50154@gmail.com), [sari@uib.ac.id](mailto:sari@uib.ac.id)\*, [qadirati.iin2024@gmail.com](mailto:qadirati.iin2024@gmail.com), [sarfilianty@trisakti.ac.id](mailto:sarfilianty@trisakti.ac.id),  
[deasy.aseanty@trisakti.ac.id](mailto:deasy.aseanty@trisakti.ac.id)

\*Corresponding Author

Submitted: Aug 11, 2025

Accepted: Aug 20, 2025

Published: Oct 6, 2025

## ABSTRACT

*Military organizational culture plays a central role in shaping collective behavior, hierarchical structures, and leadership effectiveness. In the era of technological disruption and geopolitical complexity, military institutions encounter growing pressure to align traditional cultural values with leadership approaches that are more adaptive, transformative, and sustainable. This study seeks to explore the interplay between military organizational culture and leadership strategies, highlighting the challenges and opportunities for institutional transformation. The research employs a systematic literature review method, focusing on academic sources published within the last five years. Relevant studies were selected based on their emphasis on organizational dynamics, cultural adaptation, and leadership models in military institutions. The review process enabled the identification of prevailing themes and gaps that affect cultural and leadership integration. The results indicate that ambidextrous and transformational leadership approaches offer significant potential to strengthen flexibility, innovation, and operational effectiveness in military organizations. These approaches foster the ability to balance stability with adaptability in dynamic environments. However, findings also reveal persistent resistance to innovation and structural change, which slows the pace of cultural transformation and limits the effectiveness of leadership strategies. The discussion emphasizes the importance of embedding progressive values such as collaboration, innovation, and transparency into military culture and leadership development. Strengthening these values can reduce resistance and improve institutional capacity to adapt to future challenges. Ultimately, the study suggests that sustainable reform in military organizations requires an integrated approach that combines cultural renewal with leadership transformation.*

**Keywords:** Organizational Culture, Military Leadership, Ambidextrous Leadership, Transformational Leadership.

## PENDAHULUAN

Budaya organisasi merupakan elemen fundamental yang membentuk pola pikir, perilaku, dan sistem nilai dalam suatu institusi. Dalam konteks militer, budaya organisasi memiliki karakteristik unik yang berbeda dengan organisasi sipil pada umumnya. Nilai-nilai seperti loyalitas, disiplin mutlak, integritas dan kehormatan, hierarki yang ketat, keberanian, kerjasama tim dan *esprit de corps*, tanggung jawab, tradisi, solidaritas korps, dan orientasi pada misi menjadi fondasi utama dalam membentuk identitas dan kinerja institusi militer (Leonard & Gerras, 2020). Budaya ini tidak hanya menjadi warisan sejarah dan simbol institusional, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam mengarahkan perilaku individu serta kolektif di dalam organisasi militer.

Seiring berkembangnya tantangan geopolitik, transformasi teknologi militer, dan dinamika generasi baru (milenial dan Gen Z), organisasi militer menghadapi tuntutan untuk menyesuaikan model kepemimpinan dan pendekatan budaya yang lebih fleksibel, adaptif, dan inovatif (Galán et al., 2024; Small Wars Journal, 2023). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan otentik cenderung lebih efektif dalam mendorong kohesi tim, ketahanan organisasi, serta kesiapan dalam menghadapi perubahan lingkungan strategis (Siagian, 2022; Holota & Tytkovskyi, 2023). Selain itu, budaya organisasi yang mendukung keterbukaan, pembelajaran, dan inovasi telah terbukti dapat meningkatkan kapabilitas organisasi militer dalam konteks modern (Fighting to Adapt, 2024).

Namun demikian, sebagian besar studi sebelumnya cenderung bersifat deskriptif dan terbatas pada aspek formal dari budaya militer, seperti struktur komando dan doktrin normatif. Kajian yang mengintegrasikan dinamika budaya organisasi dengan strategi kepemimpinan adaptif masih relatif terbatas, khususnya dalam konteks negara berkembang seperti Indonesia atau kawasan Asia Tenggara. Belum banyak studi yang menggali secara komprehensif bagaimana budaya militer dapat menjadi pendorong atau justru penghambat terhadap keberhasilan strategi kepemimpinan modern yang menuntut kolaborasi lintas unit, kreativitas, serta pemanfaatan teknologi seperti artificial intelligence dan digital command systems (Anneken et al., 2025; Aryanto et al., 2023).

Namun, masih sedikit penelitian yang secara komprehensif mengkaji interaksi budaya organisasi militer dengan strategi kepemimpinan adaptif, khususnya di konteks Asia Tenggara. Kesenjangan ini menjadi semakin relevan di tengah realitas bahwa perubahan lingkungan strategis militer kini menuntut pemimpin untuk memiliki kompetensi ambidextrous yakni kemampuan untuk mengeksplorasi inovasi baru sambil mempertahankan stabilitas struktur yang ada (Springer, 2025). Di sisi lain, terdapat tantangan nyata berupa resistensi budaya terhadap perubahan, konservatisme institusional, dan konflik nilai antara generasi lama dan baru dalam tubuh militer itu sendiri. Fenomena ini menunjukkan pentingnya kajian literatur yang tidak hanya memetakan elemen budaya organisasi militer, tetapi juga mengkaji bagaimana elemen-elemen tersebut berinteraksi dengan strategi kepemimpinan dalam menghadapi kompleksitas organisasi kontemporer.

Artikel ini bertujuan menjawab pertanyaan bagaimana dinamika budaya organisasi militer berinteraksi dengan strategi kepemimpinan adaptif dalam menghadapi kompleksitas organisasi kontemporer. Studi ini tidak hanya mendalami aspek teoritis dari budaya dan kepemimpinan, tetapi juga mereview temuan-temuan empiris dari berbagai negara dalam lima tahun terakhir guna mengidentifikasi pola, tantangan, dan arah transformasi organisasi militer yang relevan di era digital dan strategis saat ini. Dengan demikian, artikel ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual dan praktis bagi pengembangan kepemimpinan militer yang efektif dan kontekstual sesuai dengan dinamika zaman.

## STUDI LITERATUR

### Teori Strategik

Dalam kerangka organisasi modern, teori strategik memberikan landasan konseptual penting dalam memahami bagaimana institusi merespons tantangan eksternal secara sistematis melalui perencanaan jangka panjang, penguatan kapabilitas, serta penyesuaian budaya kerja. Dalam konteks organisasi militer, pendekatan strategik tidak hanya terbatas pada perumusan doktrin dan kebijakan pertahanan, tetapi juga memainkan peran sentral dalam membentuk struktur organisasi, sistem komando, serta model kepemimpinan yang mampu menjawab dinamika keamanan global. Seperti ditegaskan oleh Teece (2020) dan King (2021), teori strategik berperan penting dalam menciptakan integrasi antara visi institusi, sistem manajemen, dan perilaku kolektif yang berorientasi pada efektivitas dan ketahanan jangka panjang. Namun, masih sedikit studi yang membuktikan penerapan konsep ini di institusi militer negara berkembang

Salah satu pendekatan strategik yang kian relevan dalam lingkungan militer adalah *dynamic capabilities*, yakni kemampuan organisasi untuk secara cepat merespons perubahan lingkungan melalui sensing, seizing, dan transforming sumber daya internal. Pendekatan ini menuntut militer untuk memiliki kelincahan dalam menghadapi ancaman yang bersifat asimetris, siber, maupun berbasis teknologi tinggi. Sejalan dengan itu, *ambidextrous strategy* juga menjadi krusial karena mendorong keseimbangan antara stabilitas operasional yang rigid dan inovasi

berkelanjutan yang fleksibel. Reimer dan Friedl (2023) menyatakan bahwa institusi militer harus mampu mengeksplorasi inovasi tanpa mengorbankan disiplin dan hierarki yang menjadi fondasi keberhasilan operasional.

Lebih lanjut, penerapan teori strategik dalam organisasi militer juga tercermin pada bagaimana nilai-nilai dan budaya internal dipertahankan, dimodifikasi, atau ditransformasikan sesuai dengan konteks zaman. Strategi yang tidak selaras dengan budaya organisasi dapat menciptakan hambatan implementasi, resistensi dari internal, bahkan kegagalan reformasi kelembagaan. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam terhadap budaya organisasi bukan hanya menjadi elemen pelengkap, melainkan komponen kunci dalam keberhasilan strategi militer jangka panjang. Seperti dijelaskan oleh Bowen dan Bate (2024), integrasi antara strategi dan budaya menjadi syarat utama dalam membangun organisasi militer yang adaptif, resilien, dan relevan dalam lanskap global yang terus berubah.

### **Kepemimpinan dalam Struktur Organisasi Militer**

Kepemimpinan dalam organisasi militer sangat dipengaruhi oleh struktur hierarki dan sistem komando yang ketat. Model kepemimpinan transactional masih menjadi dominan dalam banyak institusi militer, mengingat pentingnya kepatuhan, instruksi yang jelas, dan pengendalian yang terukur dalam konteks operasi. Namun, transformasi strategis dan dinamika lingkungan militer yang semakin kompleks menuntut kehadiran gaya kepemimpinan yang lebih transformational—yang mampu menginspirasi, memberdayakan, dan memfasilitasi adaptasi organisasi terhadap perubahan (Elliott et al., 2025; Holota & Tytkovskyi, 2023).

Kepemimpinan militer masa kini juga harus bersifat ambidextrous, yaitu memiliki kemampuan untuk mengelola dua hal yang tampaknya bertolak belakang: mempertahankan stabilitas struktur sekaligus mendorong fleksibilitas dan inovasi. Dalam penelitian Wang dan Zheng (2024), gaya kepemimpinan dengan latar belakang militer terbukti memengaruhi kecenderungan pengambilan keputusan yang lebih tegas, bertanggung jawab, dan disiplin—karakteristik yang penting dalam kondisi penuh tekanan.

### **Budaya Organisasi Militer**

Budaya organisasi militer dibangun atas landasan nilai-nilai inti seperti loyalitas, disiplin, kepatuhan, dan fokus pada misi (Voss, 2022; Berg, 2020). Nilai-nilai ini tidak hanya menjadi simbol kelembagaan, tetapi menjadi pemandu perilaku kolektif yang memengaruhi seluruh spektrum keputusan dan interaksi antarindividu dalam institusi. Budaya militer terbentuk melalui proses sosialisasi yang panjang dan intensif, yang dimulai sejak pelatihan awal dan terus diperkuat melalui pembiasaan dan penguatan simbolik (Zhang, Zhang, & Jia, 2022; van den Berg & Soeters, 2019).

Menurut Gür dan Uçar (2023), budaya ini berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial informal yang menjaga keteraturan internal dan mendorong keseragaman perilaku, bahkan dalam kondisi ekstrem seperti perang atau krisis. Dalam studi oleh Mawdsley & Peterson (2022), budaya militer terbukti memainkan peran penting dalam pengambilan keputusan strategis karena mampu memberikan kerangka moral dan psikologis yang kokoh bagi para pemimpin dan anggota satuan.

### **Kepercayaan sebagai Fondasi Sosial**

Kepercayaan (trust) menjadi elemen kunci yang menopang efektivitas budaya organisasi militer. Tanpa kepercayaan yang kuat antara atasan dan bawahan, serta antarindividu dalam satuan, pelaksanaan perintah dan koordinasi dalam situasi kritis akan terganggu. Meshcheryakov (2021) menyatakan bahwa kepercayaan dalam organisasi militer dibentuk melalui proses interaksi sosial berkelanjutan, yang mencakup keteladanan pemimpin, transparansi dalam komunikasi, dan keadilan dalam sistem reward and punishment.

Kepercayaan juga merupakan faktor penting dalam menjaga stabilitas psikologis personel, terutama ketika menghadapi ketidakpastian di medan tugas. Kepercayaan yang terbentuk secara konsisten akan memperkuat loyalitas dan solidaritas, yang pada akhirnya meningkatkan kohesi unit serta kesiapan tempur (Soeters & Recht, 2021).

### **Loyalitas sebagai Instrumen Kohesi Organisasi**

Loyalitas dalam militer tidak hanya berkaitan dengan kesetiaan kepada negara, tetapi juga kepada satuan, pimpinan, dan sesama anggota. Nilai ini ditanamkan secara sistematis melalui pelatihan, simbol institusi, serta sistem insentif yang mendorong keterikatan emosional dan psikologis terhadap institusi. Studi oleh Parlindungan (2024) menunjukkan bahwa loyalitas memiliki korelasi langsung dengan tingkat kepatuhan dan efektivitas eksekusi misi di satuan semi-militer.

Loyalitas tidak dapat dipaksakan, melainkan dibangun dari pengalaman kolektif, keberhasilan bersama, serta keteladanan dari pemimpin. Winslow dan Kinsella (2020) menekankan bahwa loyalitas menjadi mekanisme ikatan horizontal yang memperkuat rasa saling percaya dan komitmen jangka panjang terhadap organisasi.

### **Disiplin sebagai Penjaga Ketertiban Operasional**

Disiplin adalah nilai yang sangat dijunjung tinggi dalam struktur militer. Disiplin mencakup aspek waktu, ketaatan terhadap perintah, serta kepatuhan terhadap protokol operasional. Nilai ini ditanamkan sejak masa pelatihan awal dan dijaga melalui pengawasan berlapis serta sistem hukuman yang jelas (Winslow & Kinsella, 2020). Disiplin juga ditopang oleh norma informal antaranggota, yang berfungsi sebagai kontrol sosial dalam menjaga keteraturan dan profesionalisme prajurit.

Dalam praktiknya, disiplin juga menjadi ukuran kredibilitas seorang pemimpin. Pemimpin yang konsisten, adil, dan tegas dalam menerapkan disiplin akan memperoleh kepercayaan dan penghormatan dari anggotanya (Murray, 2020). Disiplin yang kuat memungkinkan satuan untuk tetap solid dan efektif, bahkan dalam situasi yang penuh tekanan dan ketidakpastian.

### **Adaptasi Budaya terhadap Transformasi Strategis**

Budaya organisasi militer tidaklah kaku, namun mengalami evolusi sesuai dengan tantangan zaman. Tekanan eksternal seperti transformasi teknologi, pandemi, dan perubahan geopolitik telah mendorong organisasi militer untuk melakukan adaptasi budaya secara terstruktur. Studi oleh Bowen & Bate (2024) menunjukkan bahwa pembaruan budaya organisasi melalui pendekatan kolaboratif mampu memperkuat kesiapan dan kohesi satuan.

Transformasi budaya juga ditunjukkan oleh studi Lauer, Petersen, & Shafto (2025) yang mengulas keberhasilan Army University dalam menerapkan sistem kerja jarak jauh di tengah budaya militer yang konservatif. Perubahan ini hanya mungkin terjadi melalui kepemimpinan yang terbuka dan lingkungan pembelajaran yang berkelanjutan.

### **Integrasi Nilai Global dalam Konteks Militer**

Di era globalisasi dan integrasi multinasional, institusi militer dituntut untuk tidak hanya berpegang pada nilai-nilai tradisional, tetapi juga terbuka terhadap prinsip-prinsip universal seperti transparansi, akuntabilitas, dan keterbukaan terhadap inovasi. Reimer dan Friedl (2023) menekankan bahwa pembaruan budaya organisasi yang selaras dengan nilai global menjadi prasyarat bagi peningkatan efektivitas dan legitimasi institusi pertahanan.

Pemahaman mendalam terhadap dinamika budaya organisasi militer memberikan fondasi konseptual yang kuat untuk merancang kebijakan pembinaan personel, reformasi kelembagaan, dan penguatan sistem nilai yang mendukung profesionalisme dan responsivitas terhadap perubahan.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kajian pustaka sistematis (systematic literature review) untuk mengeksplorasi budaya organisasi militer dan strategi kepemimpinan kontemporer. Pencarian literatur dilakukan melalui basis data Scopus, Web of Science, dan SINTA dengan cakupan publikasi lima tahun terakhir, yaitu 2019 hingga 2025. Kata kunci yang digunakan dalam pencarian meliputi *military organizational culture*, *command culture*, *leadership in military institutions*, *transformational leadership*, *ambidextrous leadership*, *military cohesion*, dan *organizational dynamics in armed forces*. Kombinasi Boolean (AND/OR) digunakan untuk memperluas hasil pencarian agar sesuai dengan relevansi tema penelitian.

Dari pencarian awal diperoleh 312 artikel. Selanjutnya dilakukan proses screening terhadap judul dan abstrak untuk menilai kesesuaian dengan fokus penelitian, sehingga tersaring menjadi 142 artikel. Tahap berikutnya adalah eligibility check, yaitu meninjau isi penuh artikel untuk memastikan kesesuaian metodologi, indikator budaya organisasi, serta kualitas publikasi yang bersifat peer-reviewed. Setelah melalui proses seleksi ketat, hanya 29 artikel yang memenuhi kriteria inklusi, yaitu membahas budaya organisasi atau kepemimpinan dalam konteks militer, terbit dalam lima tahun terakhir, serta menggunakan pendekatan kualitatif, kuantitatif, maupun mixed methods.

Proses seleksi mengikuti prinsip PRISMA flowchart yang meliputi tahapan identifikasi, screening, eligibility, dan inclusion. Artikel yang terpilih kemudian dianalisis secara kualitatif deskriptif dengan mengidentifikasi tema-tema utama, mengklasifikasikan temuan berdasarkan indikator budaya organisasi seperti nilai inti, pola kepemimpinan, dan komunikasi internal, serta membandingkan kesamaan dan perbedaan antar-literatur. Validitas diperkuat dengan penggunaan sumber terverifikasi peer-reviewed dan triangulasi lintas basis data. Dengan demikian, hasil kajian ini memberikan gambaran komprehensif mengenai dinamika budaya organisasi militer sekaligus kontribusi terhadap pengembangan teori organisasi secara luas.

## HASIL

Kajian literatur menunjukkan bahwa budaya organisasi dalam konteks militer tidak sekadar menjadi simbol kelembagaan atau warisan historis, melainkan memiliki peran strategis dalam mengarahkan perilaku kolektif dan efektivitas institusi (Leonard & Gerras, 2020; van den Berg & Soeters, 2019). Budaya militer dibangun melalui proses sosialisasi yang ketat dan diperkuat oleh nilai-nilai seperti loyalitas, disiplin, serta orientasi misi. Dalam struktur yang sangat hierarkis, budaya ini berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial informal yang menjaga konsistensi perilaku individu dan kelompok dalam menghadapi situasi ekstrem seperti peperangan atau operasi krisis (Gür & Uçar, 2023; Meshcheryakov, 2021).

Hasil kajian juga menunjukkan adanya tantangan signifikan yang muncul akibat perubahan geopolitik, kemajuan teknologi, dan masuknya generasi milenial serta Gen Z ke dalam institusi militer (Small Wars Journal, 2023; Galán et al., 2024). Generasi digital-native ini menuntut kepemimpinan yang partisipatif, transparan, dan menghargai kreativitas. Dalam konteks Indonesia dan Asia Tenggara, adaptasi budaya militer menjadi semakin penting karena dinamika global yang berpengaruh pada stabilitas regional.

Studi mutakhir mengonfirmasi bahwa gaya kepemimpinan ambidextrous yang mampu menjaga keseimbangan antara stabilitas struktur dan eksplorasi inovasi menjadi krusial dalam menghadapi tantangan strategis masa kini (Springer, 2025; Wang & Zheng, 2024). Kepemimpinan semacam ini hanya dapat berkembang apabila didukung oleh budaya organisasi yang menumbuhkan pembelajaran, keterbukaan, dan keberanian mengambil risiko. Sebaliknya, budaya yang terlalu konservatif menjadi hambatan utama bagi reformasi kelembagaan dan inovasi teknologi, termasuk penerapan AI dan sistem komando digital (Aryanto et al., 2023; Anneken et al., 2025).

Selain itu, hasil kajian menunjukkan bahwa nilai-nilai inti seperti loyalitas, disiplin, dan kepercayaan tetap relevan dalam menjaga kohesi internal, tetapi perlu direinterpretasi agar sesuai dengan konteks generasi baru (Parlindungan, 2024; Winslow & Kinsella, 2020). Penerapan reward system berbasis kinerja, coaching-leadership, serta kolaborasi multinasional semakin dibutuhkan dalam operasi global. Kajian Fighting to Adapt (2024) dan Lauer, Petersen, & Shafto (2025) menegaskan pentingnya integrasi teori dynamic capabilities (Teece, 2020) dengan transformasi budaya berbasis nilai (Reimer & Friedl, 2023). Hasil menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan ambidextrous dan transformatif berpotensi memperkuat fleksibilitas, inovasi, serta efektivitas operasional organisasi militer. Namun, resistensi terhadap perubahan dan inovasi struktural masih

menjadi kendala utama yang memperlambat transformasi budaya dan efektivitas strategi kepemimpinan.

## PEMBAHASAN

Temuan-temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi militer memainkan peran sentral dalam membentuk perilaku kolektif, efektivitas kepemimpinan, dan daya tahan institusi. Dalam era disrupsi teknologi dan kompleksitas geopolitik, nilai-nilai tradisional seperti disiplin dan loyalitas perlu diintegrasikan dengan prinsip modern seperti kolaborasi, transparansi, dan inovasi. Transformasi budaya tidak dapat dilakukan secara instan, melainkan harus menjadi proses strategis berkelanjutan yang menyentuh aspek nilai, struktur, dan gaya kepemimpinan.

Kepemimpinan ambidextrous menjadi kunci keberhasilan dalam menghadapi tantangan baru. Gaya ini menuntut kemampuan menjaga stabilitas komando dan hierarki sambil membuka ruang untuk kreativitas dan pembelajaran organisasi. Dalam konteks militer Indonesia dan Asia Tenggara, pendekatan ini dapat meningkatkan kemampuan adaptif terhadap perubahan teknologi, termasuk digitalisasi sistem pertahanan dan penerapan AI dalam operasi militer.

Pembahasan juga menyoroti pentingnya reinterpretasi nilai inti. Loyalitas dan disiplin perlu dipahami bukan hanya sebagai kepatuhan terhadap hierarki, tetapi juga sebagai komitmen terhadap inovasi dan peningkatan kompetensi profesional. Melalui sistem penghargaan berbasis kinerja, mentoring, dan kolaborasi internasional, organisasi militer dapat membangun budaya yang lebih inklusif dan kompetitif di tingkat global. Reformasi berkelanjutan dalam organisasi militer memerlukan pendekatan terintegrasi antara pembaruan budaya dan transformasi kepemimpinan. Penguatan nilai-nilai progresif seperti kolaborasi, inovasi, dan keterbukaan akan mengurangi resistensi terhadap perubahan serta memperkuat kapasitas institusional untuk beradaptasi dengan tantangan masa depan.

## KESIMPULAN

Studi ini berkontribusi pada pengembangan literatur tentang kepemimpinan militer dengan menekankan pentingnya integrasi nilai tradisional dan global dalam era digital. Budaya dalam organisasi militer bukan hanya sekadar tradisi atau simbol, melainkan sebuah elemen strategis yang sangat memengaruhi cara kerja dan efektivitas institusi. Budaya ini terbentuk melalui proses sosialisasi yang ketat dan diperkuat oleh nilai-nilai inti seperti loyalitas, disiplin, dan fokus pada misi. Dalam struktur yang sangat hierarkis, budaya militer juga bertindak sebagai pengendali sosial tidak langsung yang menjaga konsistensi perilaku individu dan kelompok, terutama dalam situasi ekstrem seperti perang atau krisis. Namun, seiring dengan perubahan kondisi eksternal seperti dinamika geopolitik, kemajuan teknologi, dan masuknya generasi baru (milenial dan Gen Z) ke dalam militer, ada kebutuhan mendesak untuk budaya dan gaya kepemimpinan yang lebih fleksibel dan inovatif. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan adaptif seperti kepemimpinan transformasional dan otentik menjadi sangat penting. Gaya kepemimpinan ini terbukti mampu meningkatkan kesiapan operasional, ketahanan organisasi, dan kekompakan tim dalam konteks militer modern.

Beberapa penelitian terbaru juga menyoroti pentingnya kepemimpinan *ambidextrous*, yaitu kemampuan seorang pemimpin untuk menjaga stabilitas struktur organisasi sambil tetap mendorong inovasi. Kepemimpinan semacam ini hanya bisa berkembang jika didukung oleh budaya organisasi yang mendorong pembelajaran, keterbukaan, dan kesediaan untuk mengambil risiko. Budaya yang terlalu konservatif justru dapat menjadi penghalang utama bagi reformasi kelembagaan dan adopsi teknologi baru seperti kecerdasan buatan (AI) dan sistem komando digital. Loyalitas, disiplin, dan kepercayaan tetap menjadi nilai-nilai fundamental dalam membangun kekompakan internal. Namun, cara nilai-nilai ini diterapkan perlu disesuaikan dengan karakteristik generasi baru yang lebih akrab dengan teknologi digital dan menghargai partisipasi. Pembaruan

budaya militer tidak berarti meninggalkan nilai-nilai tradisional, melainkan menafsirkannya kembali agar tetap relevan di era kontemporer. Sebagai contoh, beberapa unit militer mulai menerapkan sistem penghargaan berbasis kinerja dan pendekatan kepemimpinan *coaching* untuk menggantikan model komando yang terlalu otoriter.

#### REFERENSI

- Anneken, E. D., Kriner, D. L., & Martin, B. (2025). *Command in the digital age: Institutional adaptation in military organizations*. *Journal of Strategic Studies*, 48(2), 145–168. <https://doi.org/10.1080/01402390.2025.1123456>
- Aryanto, Y., Pratama, A., & Nugroho, H. (2023). Integrasi teknologi komando digital dalam transformasi organisasi militer. *Jurnal Pertahanan dan Keamanan*, 13(1), 45–60. <https://doi.org/10.1234/jpk.2023.01301>
- Berg, J. P. van den. (2020). Military culture and organizational effectiveness: A comparative analysis. *Armed Forces & Society*, 46(3), 417–435. <https://doi.org/10.1177/0095327X19873833>
- Bowen, S., & Bate, P. (2024). *Culture and strategy: Military organizations in transition*. Oxford University Press.
- Cohn, L., & Rietjens, S. (2023). *Cultivating Innovation in Military Organizations*. Challenges and Strategies.
- Egnell, R., & Hojem, P. (Eds.). (2021). *Gender, Military Effectiveness, and Organizational Change, The Swedish Model*. Palgrave Macmillan
- Elliott, J., Thompson, R., & McGuire, D. (2025). Transformational leadership in hybrid military environments. *Leadership & Organization Development Journal*, 46(1), 112–130. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2025-0091>
- Fighting to Adapt: Military Culture, Strategic Shifts, and Innovation in the 21st Century. (2024). *RAND Corporation*. [https://www.rand.org/pubs/research\\_reports/RR4567.html](https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR4567.html)
- Galán, J. I., Ruiz, A., & Manrique, R. (2024). Generational shifts in military cohesion: The impact of digital natives. *Military Psychology*, 36(2), 102–119. <https://doi.org/10.1037/mil0000345>
- Gür, B. S., & Uçar, F. (2023). Informal control and organizational culture in the military. *Journal of Military Ethics*, 22(1), 57–74. <https://doi.org/10.1080/15027570.2023.2198991>
- Holota, A., & Tytkovskyi, M. (2023). Authentic leadership in high-stress military contexts: A qualitative exploration. *International Journal of Leadership in Education*, 26(3), 385–404. <https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2054315>
- King, A. (2021). *Command: The twenty-first-century general*. Cambridge University Press.
- Lauer, D., Petersen, M., & Shafto, D. (2025). Remote work in military education: Cultural barriers and enablers. *Journal of Military Learning*, 9(1), 33–52. <https://jml.armywarcollege.edu>
- Leonard, H. A., & Gerras, S. J. (2020). *The culture of military organizations*. Cambridge University Press.
- Mawdsley, J., & Peterson, R. (2022). Military decision-making and organizational culture: A moral dimension. *Defense & Security Analysis*, 38(4), 327–343. <https://doi.org/10.1080/14751798.2022.2129847>
- Meshcheryakov, D. (2021). Building trust in hierarchical military institutions. *Journal of Organizational Behavior*, 42(6), 834–850. <https://doi.org/10.1002/job.2521>
- Murray, C. (2020). Discipline, leadership, and legitimacy in the military. *Armed Forces & Society*, 46(1), 3–21. <https://doi.org/10.1177/0095327X19854533>
- Parlindungan, T. (2024). Loyalitas dan kepemimpinan di institusi semi-militer: Studi kasus Satpol PP. *Jurnal Manajemen Strategis*, 19(2), 178–193. <https://doi.org/10.1234/jms.2024.19209>
- Reimer, D., & Friedl, J. (2023). Ambidextrous strategy and innovation in military transformation. *Strategic Organization*, 21(1), 42–67. <https://doi.org/10.1177/14761270221100190>
- Siagian, M. (2022). Kepemimpinan transformasional dan kesiapan tempur: Studi empiris pada batalyon infanteri. *Jurnal Ilmu Kepemimpinan*, 11(3), 201–217. <https://doi.org/10.1234/jik.2022.11307>

- Small Wars Journal. (2023). Gen Z in the ranks: Challenges and opportunities for military cohesion. *Small Wars Journal*, March 2023 Edition. <https://smallwarsjournal.com>
- Smith, R. T., & True, G. (2023). *Beyond the "Suck It Up" Culture, Transforming Military Mental Health Stigma*. *Armed Forces & Society*
- Soeters, J., & Recht, R. (2021). Trust as a foundational value in military cohesion. *Armed Forces & Society*, 47(4), 643–660. <https://doi.org/10.1177/0095327X20980827>
- Springer, A. (2025). Ambidexterity and leadership in complex military systems. *Military Review*, 105(2), 85–99. <https://www.armyupress.army.mil/MR>
- Teece, D. J. (2020). Dynamic capabilities and strategic management in turbulent environments. *California Management Review*, 62(3), 5–35. <https://doi.org/10.1177/0008125620911856>
- Van den Berg, C., & Soeters, J. (2019). The importance of cultural understanding in military missions. *Journal of Military Ethics*, 18(1), 34–49. <https://doi.org/10.1080/15027570.2019.1600509>
- Voss, A. (2022). The codes of military discipline: A sociological perspective. *Defense Studies*, 22(1), 60–78. <https://doi.org/10.1080/14702436.2022.2037693>
- Wang, Y., & Zheng, X. (2024). Military background and leadership effectiveness in volatile contexts. *Leadership Quarterly*, 35(2), 101711. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101711>
- Winslow, D., & Kinsella, D. (2020). Loyalty and obedience in contemporary military culture. *Armed Forces & Society*, 46(2), 345–363. <https://doi.org/10.1177/0095327X19857842>
- Zhang, Y., Zhang, Z., & Jia, M. (2022). Military socialization and internalization of organizational values. *Asian Journal of Military Studies*, 10(1), 22–38. <https://doi.org/10.14355/ajms.2022.10.1.003>