

BUDAYA DAN PERILAKU ORGANISASI PERTAHANAN YANG ADAPTIF DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN LINGKUNGAN STRATEGIS

Arif Salafuddin

Prodi Manajemen Pertahanan Akademi Militer

Email: Rifsal@gmail.com

ABSTRACT

The rapidly evolving, complex, dynamic, and multidimensional nature of the strategic defense environment demands high adaptability from defense organizations. Advancements in artificial intelligence, unmanned systems, cyber threats, disinformation, information and cognitive warfare, and hybrid conflicts are transforming the character of the operational environment, requiring military organizations to make continuous adjustments. This study aims to analyze the characteristics of adaptive defense organization culture and behavior, the roles of leadership, organizational learning, and innovation, as well as the inhibiting and supporting factors and strategies for strengthening defense organizations in the face of a changing strategic environment. A descriptive qualitative approach was employed, utilizing a literature review of 15 scientific publications issued between 2021 and 2025. The analysis involved identification, selection, classification, content analysis, and literature synthesis. The findings indicate that organizational culture is a crucial factor influencing the military's ability to embrace change, develop cognitive flexibility, adopt technology, and innovate. An adaptive defense organization does not abandon fundamental military characteristics—such as discipline, hierarchy, loyalty, integrity, cohesion, and professionalism—but rather integrates them with openness, learning, communication, innovation, collaboration, and flexibility of thought. Adaptive leadership plays a pivotal role in steering change, managing resistance, and fostering an environment conducive to learning. Therefore, strengthening adaptive defense organizations requires a systemic approach that integrates organizational culture, personnel behavior, leadership, education and training, organizational learning, technology utilization, and continuous innovation.

Keywords: *organizational culture, organizational behavior, defense organization, adaptation, adaptive leadership, organizational learning, TNI AD (Indonesian Army).*

ABSTRAK

Perubahan lingkungan strategis pertahanan yang berlangsung cepat, kompleks, dinamis, dan multidimensional menuntut organisasi pertahanan memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi. Perkembangan teknologi kecerdasan buatan, sistem tanpa awak, ancaman siber, disinformasi, perang informasi dan kognitif, serta konflik hibrida mengubah karakter lingkungan operasi dan menuntut organisasi militer melakukan penyesuaian secara berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan menganalisis karakteristik budaya dan perilaku organisasi pertahanan yang adaptif, peran kepemimpinan, pembelajaran organisasi, inovasi, faktor penghambat dan pendukung, serta strategi penguatan organisasi pertahanan dalam menghadapi perubahan lingkungan strategis. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui studi kepustakaan terhadap 15 publikasi ilmiah yang diterbitkan pada periode 2021–2025. Analisis dilakukan melalui identifikasi, seleksi, klasifikasi, analisis isi, dan sintesis literatur. Hasil kajian menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kemampuan militer dalam menerima perubahan, mengembangkan fleksibilitas kognitif, menyerap teknologi, dan melakukan inovasi. Organisasi pertahanan yang adaptif tidak berarti meninggalkan karakter fundamental militer

berupa disiplin, hierarki, loyalitas, integritas, kohesi, dan profesionalisme, tetapi mengintegrasikannya dengan keterbukaan, pembelajaran, komunikasi, inovasi, kolaborasi, dan fleksibilitas berpikir. Kepemimpinan adaptif berperan dalam mengarahkan perubahan, mengelola resistensi, dan membangun lingkungan yang mendukung pembelajaran. Oleh karena itu, penguatan organisasi pertahanan yang adaptif perlu dilakukan secara sistemik melalui integrasi budaya organisasi, perilaku personel, kepemimpinan, pendidikan dan latihan, pembelajaran organisasi, pemanfaatan teknologi, serta inovasi berkelanjutan.

Kata kunci: budaya organisasi, perilaku organisasi, organisasi pertahanan, adaptasi, kepemimpinan adaptif, pembelajaran organisasi, TNI AD.

Latar Belakang

Lingkungan strategis pertahanan mengalami perubahan yang semakin cepat dan kompleks. Perubahan tersebut tidak hanya ditandai oleh perkembangan ancaman konvensional, tetapi juga munculnya ancaman hibrida, siber, informasi, kognitif, dan penggunaan teknologi baru yang mengubah cara organisasi militer menjalankan tugas. Perkembangan kecerdasan buatan, misalnya, mulai mendorong perubahan dalam konsep komando dan pengendalian serta memunculkan kebutuhan untuk menyesuaikan cara organisasi militer memahami dan mengadopsi teknologi baru (Neads et al., 2024). Penelitian mengenai inovasi militer juga menunjukkan bahwa perubahan teknologi tidak secara otomatis menghasilkan inovasi; proses tersebut dipengaruhi oleh cara personel memahami teknologi, budaya organisasi, pengalaman, dan proses pembentukan konsensus profesional.

Dalam situasi tersebut, organisasi pertahanan dituntut tidak hanya memiliki kemampuan merespons ancaman yang telah dikenal, tetapi juga mampu mengantisipasi perubahan dan belajar menghadapi kondisi yang belum sepenuhnya dipahami. Adaptasi menjadi kemampuan strategis karena organisasi militer harus mampu menyesuaikan doktrin, struktur, prosedur, kompetensi personel, dan teknologi tanpa kehilangan identitas serta efektivitas organisasi.

Budaya organisasi memiliki posisi penting dalam proses tersebut. Budaya membentuk pola pikir, nilai, norma, persepsi, serta perilaku anggota organisasi. Dalam konteks militer, budaya dapat menjadi kekuatan yang mempertahankan kohesi, disiplin, dan profesionalisme, tetapi pada kondisi tertentu juga dapat menciptakan resistensi terhadap perubahan. Penelitian López-Rodríguez (2022) menunjukkan bahwa faktor budaya berpengaruh terhadap proses pengambilan keputusan, arah perubahan, dan kapasitas pembelajaran organisasi dalam lingkungan militer. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa keberhasilan perubahan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kebijakan formal, tetapi juga oleh budaya yang berkembang di dalam organisasi.

Wallin (2024) menemukan bahwa budaya organisasi berhubungan dengan fleksibilitas kognitif dalam organisasi militer. Praktik organisasi, latihan, dan prosedur dapat memperkuat atau justru membatasi kemampuan personel untuk mempertimbangkan alternatif baru. Budaya yang memberikan ruang terhadap keterbukaan dan skenario yang tidak terduga dapat membantu meningkatkan fleksibilitas kognitif dan kemampuan adaptasi.

Permasalahan tersebut semakin relevan dalam proses penyerapan teknologi. Oling et al. (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi militer memengaruhi proses penyerapan teknologi baru. Faktor budaya, kepemimpinan, kondisi operasional, serta identitas organisasi dapat menentukan apakah suatu teknologi dapat diterima dan digunakan secara efektif. Dengan demikian, modernisasi teknologi harus berjalan seiring dengan perubahan budaya dan peningkatan kemampuan manusia.

Kemampuan adaptasi juga sangat berkaitan dengan pembelajaran organisasi. Pengalaman Angkatan Bersenjata Ukraina menunjukkan bahwa mekanisme *lessons learned*

dapat membantu organisasi militer menyesuaikan kegiatan dengan tuntutan operasional. Dyson dan Pashchuk (2022) menunjukkan pentingnya proses pembelajaran formal dalam mengubah pengalaman operasional menjadi pengetahuan yang dapat digunakan organisasi.

Dalam konteks Angkatan Darat, Lauer et al. (2025) menunjukkan bahwa perubahan budaya dapat dipertahankan melalui pembelajaran organisasi, penciptaan pengetahuan, transfer pengetahuan, pengembangan tenaga kerja, dan pemanfaatan teknologi. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi militer perlu memiliki mekanisme yang memungkinkan pengalaman individual berkembang menjadi pengetahuan organisasi.

Selain budaya dan pembelajaran, kepemimpinan menjadi faktor penting dalam proses adaptasi. Widayanti dan Kusman (2023) menjelaskan bahwa kepemimpinan adaptif relevan bagi organisasi TNI dalam menghadapi lingkungan VUCA. Kepemimpinan adaptif menuntut kemampuan pemimpin untuk membaca perubahan, mengidentifikasi tantangan, mengelola ketidakpastian, dan memobilisasi personel untuk menghadapi perubahan.

Penelitian Delvaux (2024) terhadap pemimpin militer Belgia juga menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan adaptif bersifat dinamis dan dipengaruhi oleh perubahan situasi. Dengan demikian, pemimpin tidak cukup hanya memiliki kemampuan memberikan perintah, tetapi juga harus mampu menyesuaikan perilaku kepemimpinannya dengan karakter persoalan dan kondisi lingkungan.

Berdasarkan uraian tersebut, pembangunan organisasi pertahanan yang adaptif tidak cukup dilakukan melalui modernisasi alutsista, perubahan struktur, maupun pembaruan doktrin. Adaptasi harus menyentuh manusia sebagai aktor utama organisasi melalui perubahan budaya, perilaku, kepemimpinan, pembelajaran, pendidikan, latihan, dan inovasi.

Tinjauan Pustaka

Budaya Organisasi Pertahanan. Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, keyakinan, dan pola perilaku yang berkembang serta dipahami bersama oleh anggota organisasi. Dalam organisasi militer, budaya memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan organisasi sipil karena dibentuk oleh tuntutan disiplin, hierarki, kepatuhan, identitas kelompok, dan orientasi terhadap pelaksanaan tugas.

López-Rodríguez (2022) menunjukkan bahwa budaya militer memiliki pengaruh terhadap proses perubahan organisasi, pengambilan keputusan, dan kemampuan pembelajaran. Dengan demikian, budaya bukan sekadar unsur simbolik, tetapi merupakan faktor yang dapat menentukan bagaimana organisasi merespons perubahan.

Wallin (2024) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat memengaruhi fleksibilitas kognitif personel militer. Budaya yang terlalu mengandalkan pola lama dapat membatasi kemampuan untuk melihat alternatif, sedangkan budaya yang terbuka terhadap pengalaman dan skenario baru dapat memperkuat kemampuan adaptasi.

Perilaku Organisasi dan Perilaku Adaptif. Perilaku organisasi berkaitan dengan bagaimana individu dan kelompok bertindak dalam lingkungan organisasi. Dalam organisasi pertahanan, perilaku adaptif tercermin dalam kemampuan personel untuk menerima perubahan, belajar dari pengalaman, berpikir kritis, memecahkan masalah, bekerja sama, dan menggunakan teknologi secara tepat.

Penelitian Choi dan Jeon (2021) terhadap personel Angkatan Darat Korea menunjukkan bahwa keterbukaan terhadap pengalaman dan orientasi belajar memiliki hubungan positif dengan *learning agility* dan perilaku inovatif. Temuan tersebut menunjukkan pentingnya karakteristik individu dan budaya belajar dalam membangun perilaku adaptif.

Penelitian Choi (2021) juga menemukan bahwa tantangan pekerjaan dan otonomi pekerjaan dapat meningkatkan *learning agility*, yang selanjutnya berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif. Temuan tersebut memberikan implikasi bahwa lingkungan kerja

organisasi militer perlu memberikan kesempatan bagi personel untuk belajar, menghadapi tantangan, dan mengembangkan solusi.

Organisasi Adaptif. Organisasi adaptif merupakan organisasi yang mampu mendeteksi perubahan lingkungan, memahami implikasinya, mengambil keputusan, menyesuaikan kemampuan, serta belajar dari hasil tindakan yang dilakukan.

Brahm dan Poblete (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membantu organisasi melakukan adaptasi ketika terdapat keseimbangan antara inovasi dan pemeliharaan praktik yang telah terbukti. Dengan demikian, adaptasi tidak selalu berarti mengganti seluruh sistem lama dengan sistem baru, tetapi memilih secara tepat aspek yang harus dipertahankan dan aspek yang perlu diubah. Dalam organisasi pertahanan, kemampuan adaptasi dapat dirumuskan melalui siklus:

Mendeteksi perubahan → memahami perubahan → mengambil keputusan → menyesuaikan kemampuan → melaksanakan → mengevaluasi → belajar → berinovasi.

Kepemimpinan Adaptif. Kepemimpinan adaptif merupakan kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan cara memimpin berdasarkan perubahan situasi, kompleksitas masalah, serta kebutuhan organisasi. Widayanti dan Kusman (2023) menunjukkan relevansi kepemimpinan adaptif bagi organisasi TNI dalam menghadapi lingkungan VUCA. Pemimpin adaptif dituntut mampu mengidentifikasi tantangan, memobilisasi personel, membangun komunikasi, dan mengarahkan perubahan.

Delvaux (2024), melalui penelitian terhadap 20 pemimpin militer Belgia, menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan adaptif merupakan proses dinamis yang berubah sesuai kondisi kepemimpinan dan situasi yang dihadapi. Dengan demikian, kepemimpinan adaptif tidak dapat direduksi menjadi satu gaya kepemimpinan tertentu, tetapi merupakan kemampuan untuk menyesuaikan tindakan secara tepat terhadap perubahan.

Pembelajaran Organisasi. Pembelajaran organisasi merupakan proses ketika organisasi memperoleh, mengolah, menyebarkan, dan menggunakan pengetahuan dari pengalaman untuk meningkatkan kinerja. Dyson dan Pashchuk (2022) menunjukkan bahwa mekanisme *lessons learned* dalam Angkatan Bersenjata Ukraina berperan dalam membantu organisasi menyesuaikan kegiatan dengan tuntutan operasional. Pembelajaran menjadi efektif apabila pengalaman tidak berhenti pada individu atau satuan, tetapi ditransformasikan menjadi pengetahuan yang dapat disebarluaskan dan diinstitusionalisasikan.

Lauer et al. (2025) juga menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi dapat mendukung perubahan budaya secara cepat melalui penciptaan, penyimpanan, dan transfer pengetahuan pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi.

Inovasi dan Teknologi Militer. Inovasi merupakan bagian penting dari kemampuan adaptasi organisasi pertahanan. Namun, inovasi militer tidak selalu identik dengan perubahan besar atau revolusioner. Neads et al. (2024) menunjukkan bahwa inovasi militer dapat berlangsung secara evolusioner melalui proses pembentukan konsensus profesional dan pengalaman organisasi dalam menggunakan teknologi.

Modig dan Andersson (2022) menunjukkan bahwa *mental models* dan persepsi personel terhadap teknologi dapat memengaruhi proses inovasi militer. Oleh karena itu, pengembangan teknologi perlu disertai pengembangan pola pikir, pengetahuan, dan kemampuan personel.

Oling et al. (2022) juga memperlihatkan bahwa budaya organisasi memengaruhi kemampuan organisasi militer dalam menyerap teknologi baru. Artinya, modernisasi teknologi tanpa kesiapan budaya dan SDM dapat menghasilkan kesenjangan antara kemampuan material dan kemampuan organisasi dalam menggunakannya.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kualitatif deskriptif** dengan metode **studi kepustakaan**. Studi kepustakaan digunakan untuk mengidentifikasi, membandingkan, dan mensintesis temuan ilmiah mengenai budaya organisasi, perilaku adaptif, kepemimpinan, pembelajaran organisasi, inovasi, dan perubahan dalam organisasi pertahanan.

Sumber literatur dibatasi pada publikasi ilmiah periode **2021–2025**, sehingga digunakan 15 referensi utama yang relevan dengan fokus penelitian. Literatur terdiri atas artikel jurnal internasional, jurnal nasional terakreditasi, dan publikasi akademik yang memiliki relevansi langsung dengan organisasi militer, pertahanan, kepemimpinan, pembelajaran organisasi, inovasi, dan adaptasi. Tahapan analisis meliputi:

1. **Identifikasi literatur**, yaitu menentukan artikel yang relevan dengan tema penelitian.
2. **Seleksi literatur**, berdasarkan tahun publikasi, relevansi topik, dan kredibilitas sumber.
3. **Klasifikasi tema**, meliputi budaya organisasi, perilaku adaptif, kepemimpinan, pembelajaran, inovasi, teknologi, dan perubahan organisasi.
4. **Analisis isi**, yaitu mengidentifikasi konsep, temuan, dan hubungan antarvariabel.
5. **Sintesis**, yaitu mengintegrasikan hasil penelitian terdahulu untuk membangun argumentasi konseptual.
6. **Penarikan kesimpulan**, yaitu merumuskan karakteristik dan strategi pembangunan organisasi pertahanan yang adaptif.

Hasil Dan Pembahasan

1. Budaya sebagai Fondasi Adaptasi Organisasi Pertahanan

Hasil kajian menunjukkan bahwa budaya merupakan salah satu faktor fundamental dalam kemampuan organisasi pertahanan beradaptasi. Budaya menentukan apa yang dianggap benar, dapat diterima, dan layak dilakukan oleh anggota organisasi.

Dalam konteks militer, budaya disiplin, hierarki, loyalitas, integritas, kohesi, dan profesionalisme merupakan fondasi yang harus dipertahankan. Namun, nilai tersebut perlu dikombinasikan dengan keterbukaan, pembelajaran, komunikasi, dan fleksibilitas.

Penelitian Wallin (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat mendorong maupun menghambat fleksibilitas kognitif. Sementara itu, López-Rodríguez (2022) menemukan bahwa budaya berpengaruh terhadap arah perubahan dan kemampuan pembelajaran organisasi militer. Dengan demikian, budaya adaptif bukanlah budaya yang menghilangkan tradisi militer, melainkan budaya yang mampu **mempertahankan nilai fundamental sambil mengubah cara organisasi belajar dan merespons perubahan**.

2. Perilaku Personel sebagai Penggerak Adaptasi

Budaya organisasi pada akhirnya harus diwujudkan melalui perilaku personel. Organisasi tidak dapat disebut adaptif apabila nilai adaptasi hanya terdapat dalam dokumen kebijakan, tetapi tidak terlihat dalam tindakan personel.

Perilaku adaptif dapat diwujudkan melalui:

- Keterbukaan terhadap pengetahuan baru;
- Kemampuan berpikir kritis;
- Keberanian menyampaikan masukan melalui mekanisme yang benar;
- Kemampuan memecahkan masalah;
- Kemauan belajar dari kesalahan;
- Kemampuan bekerja lintas fungsi;
- Pemanfaatan teknologi;
- Kemampuan mengambil keputusan dalam ketidakpastian; dan

- Kemauan melakukan perbaikan berkelanjutan.

Temuan Choi dan Jeon (2021) memperlihatkan pentingnya keterbukaan dan orientasi belajar terhadap *learning agility* dan perilaku inovatif personel Angkatan Darat. Hal ini menunjukkan bahwa pembangunan organisasi adaptif harus dimulai dari pembangunan kapasitas individu.

3. Hierarki dan Fleksibilitas

Hierarki merupakan elemen penting organisasi militer karena memberikan kejelasan kewenangan dan tanggung jawab. Namun, hierarki tidak harus identik dengan komunikasi satu arah atau penolakan terhadap masukan. Organisasi militer yang adaptif memerlukan **hierarki yang tetap tegas tetapi komunikatif**. Rantai komando harus dipertahankan, tetapi personel perlu memiliki ruang untuk menyampaikan informasi, pengalaman, dan rekomendasi secara bertanggung jawab.

Temuan mengenai inovasi militer menunjukkan bahwa proses perubahan dapat berkembang melalui interaksi antara kepemimpinan, pengalaman personel, dan pembentukan konsensus profesional (Neads et al., 2024). Dengan demikian, fleksibilitas tidak berarti menghilangkan disiplin, tetapi memperluas kemampuan organisasi dalam menerima dan mengolah informasi tanpa mengganggu rantai komando.

4. Kepemimpinan sebagai Pengarah Perubahan

Pemimpin memiliki posisi strategis dalam membangun budaya adaptif. Pemimpin menentukan arah perubahan, memberikan keteladanan, mengelola resistensi, membangun komunikasi, serta menyediakan ruang bagi pembelajaran.

Delvaux (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif bersifat dinamis. Pemimpin perlu menyesuaikan perilakunya dengan perubahan situasi dan karakter persoalan. Dalam konteks TNI AD, kepemimpinan adaptif dapat diwujudkan melalui:

ketegasan + keteladanan + komunikasi + pembelajaran + pemberdayaan + inovasi.

Kombinasi tersebut memungkinkan pemimpin mempertahankan disiplin sekaligus mendorong kemampuan adaptasi.

5. Pembelajaran dan *Lessons Learned*

Organisasi pertahanan perlu mengubah pengalaman menjadi pengetahuan organisasi. Setiap latihan, operasi, evaluasi, dan pengalaman lapangan harus menghasilkan pembelajaran yang dapat digunakan untuk memperbaiki organisasi.

Dyson dan Pashchuk (2022) menunjukkan pentingnya sistem *lessons learned* dalam membantu organisasi militer menyesuaikan diri dengan tuntutan operasional.

Mekanisme pembelajaran dapat dirumuskan sebagai:

Pengalaman → Evaluasi → Identifikasi pelajaran → Dokumentasi → Diseminasi → Implementasi → Evaluasi ulang.

Apabila siklus tersebut berjalan secara konsisten, organisasi akan memiliki kemampuan untuk belajar secara sistematis dan mengurangi pengulangan kesalahan.

6. Inovasi sebagai Instrumen Adaptasi

Inovasi merupakan bagian penting dari adaptasi, tetapi inovasi harus diarahkan pada peningkatan efektivitas organisasi. Kuo (2022) menunjukkan bahwa inovasi militer tidak selalu menghasilkan peningkatan efektivitas dan bahkan dapat menimbulkan risiko apabila perubahan tidak dikelola dengan tepat.

Karena itu, inovasi pertahanan harus dilakukan secara terukur melalui:

Identifikasi masalah → Gagasan → Uji coba → Evaluasi → Validasi → Implementasi → Pengukuran hasil.

Pendekatan tersebut memungkinkan organisasi mengambil manfaat inovasi tanpa mengabaikan risiko operasional.

7. Adaptasi terhadap Teknologi dan Kecerdasan Buatan

Perkembangan kecerdasan buatan memberikan peluang sekaligus tantangan bagi organisasi pertahanan. Neads et al. (2024) menunjukkan bahwa penerapan AI dalam Angkatan Darat Australia tidak semata-mata merupakan persoalan teknologi, tetapi juga berkaitan dengan pengalaman organisasi, sikap personel, dan proses pembentukan konsensus.

Oling et al. (2022) memperkuat temuan bahwa budaya organisasi memengaruhi kemampuan militer dalam menyerap teknologi baru. Implikasinya adalah bahwa modernisasi TNI AD perlu memperhatikan tiga unsur secara simultan:

Teknologi → SDM → Budaya organisasi.

Teknologi yang canggih tanpa SDM yang kompeten dan budaya yang mendukung pembelajaran tidak akan menghasilkan kemampuan organisasi secara optimal.

8. Faktor Penghambat Adaptasi

Berdasarkan sintesis literatur, faktor penghambat adaptasi organisasi pertahanan meliputi:

1. Resistensi terhadap perubahan;
2. Budaya yang terlalu konservatif;
3. Ketergantungan pada prosedur lama;
4. Komunikasi organisasi yang lemah;
5. Kepemimpinan yang kurang adaptif;
6. Ketakutan terhadap kesalahan;
7. Keterbatasan kompetensi teknologi;
8. Lemahnya mekanisme *lessons learned*;
9. Keterbatasan kolaborasi; dan
10. Ketidaksesuaian antara modernisasi teknologi dan kesiapan SDM.

Faktor-faktor tersebut dapat menciptakan kesenjangan antara kebutuhan lingkungan strategis dan kemampuan organisasi dalam meresponsnya.

9. Faktor Pendukung Adaptasi

Sebaliknya, organisasi pertahanan dapat meningkatkan kemampuan adaptasinya melalui:

1. Kepemimpinan adaptif;
2. Budaya pembelajaran;
3. Komunikasi terbuka;
4. Kompetensi personel;
5. *Learning agility*;
6. Kolaborasi;
7. Pemanfaatan teknologi;
8. Sistem *lessons learned*;
9. Inovasi terukur; dan
10. Evaluasi berkelanjutan.

Brahm dan Poblete (2024) menunjukkan bahwa budaya dapat mendukung adaptasi apabila organisasi mampu mengelola keseimbangan antara inovasi dan pemeliharaan praktik yang telah terbukti. Temuan ini relevan bagi organisasi militer yang harus menjaga keseimbangan antara kontinuitas dan perubahan.

Strategi Penguatan Budaya Dan Perilaku Organisasi Pertahanan Adaptif. Berdasarkan hasil kajian, strategi penguatan organisasi pertahanan adaptif dapat dirumuskan dalam delapan strategi utama.

1. Mempertahankan Nilai Fundamental Militer

Disiplin, loyalitas, integritas, hierarki, kohesi, dan profesionalisme harus tetap menjadi fondasi organisasi. Adaptasi tidak boleh dipahami sebagai pengurangan nilai tersebut.

2. Membangun Budaya Pembelajaran

Setiap pengalaman organisasi harus diubah menjadi pengetahuan melalui mekanisme *lessons learned*. Sistem pembelajaran harus menghubungkan pengalaman individu dengan perubahan prosedur, pendidikan, latihan, dan doktrin.

3. Mengembangkan Kepemimpinan Adaptif

Pemimpin perlu mengembangkan kemampuan membaca perubahan, berkomunikasi, mengelola resistensi, memberdayakan personel, dan mengembangkan inovasi.

4. Meningkatkan *Learning Agility* Personel

Personel perlu dibiasakan menghadapi persoalan yang beragam, belajar dari pengalaman, menerima umpan balik, dan mengembangkan kemampuan baru.

5. Mengembangkan Inovasi yang Terkendali

Inovasi harus diberikan ruang, tetapi tetap melalui mekanisme pengujian, evaluasi, validasi, dan pengendalian risiko.

6. Mengembangkan Organisasi yang Terbuka terhadap Teknologi

Modernisasi teknologi harus diikuti dengan peningkatan kompetensi SDM, perubahan proses kerja, serta penyesuaian budaya organisasi.

7. Memperkuat Komunikasi Organisasi

Komunikasi harus memungkinkan informasi dari tingkat bawah ke atas dan sebaliknya berjalan secara efektif dalam koridor hierarki.

8. Mengintegrasikan Evaluasi dengan Perubahan Organisasi

Evaluasi harus menghasilkan tindakan perbaikan. Dengan demikian, evaluasi bukan sekadar kegiatan administratif, tetapi menjadi instrumen perubahan organisasi.

Implikasi Bagi TNI AD. Hasil kajian memberikan beberapa implikasi bagi pembangunan TNI AD.

Pertama, pembangunan organisasi adaptif harus ditempatkan sebagai bagian dari pembangunan kekuatan pertahanan secara keseluruhan. Modernisasi alutsista perlu berjalan bersamaan dengan modernisasi SDM, organisasi, pendidikan, dan latihan.

Kedua, pendidikan dan latihan perlu memberikan porsi lebih besar terhadap kemampuan berpikir kritis, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, simulasi, *wargaming*, penggunaan teknologi, dan pembelajaran dari skenario yang tidak terduga. Penelitian Wallin (2024) menunjukkan pentingnya latihan dan skenario yang mendorong fleksibilitas kognitif.

Ketiga, mekanisme *lessons learned* perlu diperkuat agar pengalaman latihan dan operasi dapat ditransformasikan menjadi pengetahuan organisasi. Pengalaman organisasi militer Ukraina menunjukkan pentingnya mekanisme pembelajaran formal dalam mendukung adaptasi (Dyson & Pashchuk, 2022).

Keempat, modernisasi teknologi perlu disertai kesiapan budaya dan SDM. Pengalaman organisasi militer dalam menyerap teknologi menunjukkan bahwa faktor budaya dapat menentukan keberhasilan adopsi teknologi (Oling et al., 2022).

Kelima, kepemimpinan perlu diarahkan untuk menjadi penggerak perubahan. Pemimpin tidak hanya bertugas memastikan kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga harus menciptakan lingkungan yang mendorong pembelajaran, evaluasi, inovasi, dan adaptasi.

Kesimpulan

Budaya dan perilaku organisasi merupakan faktor strategis dalam membangun organisasi pertahanan yang adaptif. Hasil kajian terhadap 15 publikasi ilmiah periode 2021–2025 menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi organisasi militer dipengaruhi oleh interaksi antara budaya organisasi, perilaku personel, kepemimpinan, pembelajaran organisasi, inovasi, dan kemampuan menyerap teknologi.

Budaya organisasi dapat menjadi kekuatan sekaligus hambatan bagi adaptasi. Budaya yang mempertahankan disiplin, hierarki, loyalitas, integritas, kohesi, dan profesionalisme tetap diperlukan, tetapi harus dilengkapi dengan keterbukaan, pembelajaran, komunikasi, kolaborasi, fleksibilitas berpikir, dan inovasi.

Perilaku personel menjadi manifestasi nyata budaya organisasi. Oleh karena itu, pembangunan organisasi adaptif harus diarahkan pada peningkatan *learning agility*, kemampuan berpikir kritis, pemecahan masalah, penggunaan teknologi, dan perilaku inovatif. Kepemimpinan adaptif berfungsi sebagai penghubung antara perubahan lingkungan dan respons organisasi. Pemimpin perlu mampu mempertahankan stabilitas organisasi sekaligus membuka ruang bagi pembelajaran dan perubahan.

Pembelajaran organisasi melalui mekanisme *lessons learned* menjadi instrumen penting untuk mengubah pengalaman menjadi pengetahuan organisasi. Sementara itu, inovasi harus dilakukan secara terukur agar perubahan dapat meningkatkan efektivitas tanpa menimbulkan risiko yang tidak terkendali.

Bagi TNI AD, pembangunan organisasi adaptif perlu dilakukan melalui integrasi **budaya organisasi, perilaku personel, kepemimpinan adaptif, pendidikan dan latihan, pembelajaran organisasi, modernisasi teknologi, dan inovasi.**

Dengan demikian, organisasi TNI AD yang adaptif bukanlah organisasi yang meninggalkan karakter militernya, tetapi organisasi yang mampu **mempertahankan nilai fundamental militer sekaligus terus belajar, berubah, berinovasi, dan meningkatkan kemampuan menghadapi perubahan lingkungan strategis.**

Saran

TNI AD perlu mengembangkan kebijakan pembangunan organisasi adaptif yang mengintegrasikan aspek budaya, SDM, kepemimpinan, pendidikan, latihan, teknologi, dan pembelajaran organisasi.

Pertama, budaya pembelajaran perlu diperkuat melalui sistem *lessons learned* yang terintegrasi dari tingkat satuan sampai tingkat organisasi. Kedua, pendidikan dan latihan perlu meningkatkan *learning agility*, berpikir kritis, pemecahan masalah, dan kemampuan menghadapi skenario yang tidak terduga. Ketiga, kepemimpinan adaptif perlu dikembangkan secara sistematis melalui pendidikan dan pengembangan kompetensi pemimpin. Keempat, modernisasi teknologi perlu diikuti peningkatan kompetensi SDM dan kesiapan budaya organisasi. Kelima, inovasi perlu diberikan ruang melalui mekanisme yang terukur, teruji, dan berorientasi pada peningkatan efektivitas organisasi.

Pada akhirnya, budaya adaptif perlu dijadikan bagian dari identitas organisasi sehingga kemampuan berubah bukan hanya respons terhadap krisis, tetapi menjadi **kemampuan institusional yang melekat dalam organisasi pertahanan.**

DAFTAR PUSTAKA

- Brahm, F., & Poblete, J. (2024). Organizational culture, adaptation, and performance. *Organization Science*, 35(5), 1823–1848. <https://doi.org/10.1287/orsc.2022.16791>
- Choi, S.-W. (2021). The influence of job characteristics on innovative behavior: The mediating effect of learning agility of army officers & NCOs, moderating effect of positive error management climate. *The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly*, 23(4), 265–306. <https://doi.org/10.18211/kjhrdq.2021.23.4.010>
- Choi, S.-W., & Jeon, K. S. (2021). Relationship between army non-commissioned officer's individual characteristics and innovative behavior commitment: The mediating effect of learning agility. *Review of Korean Military Studies*, 10(1), 217–239. <https://doi.org/10.34166/rokms.2021.10.1.217>
- Delvaux, S. (2024). Exploring adaptive leader behavior: A qualitative study of military officers in the Belgian Defense. *Academy of Management Proceedings*, 2024(1). <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2024.16039>
- Dyson, T., & Pashchuk, Y. (2022). Organisational learning during the Donbas War: The development of Ukrainian Armed Forces lessons-learned processes. *Defence Studies*, 22(2), 141–167. <https://doi.org/10.1080/14702436.2022.2037427>
- Furse, T. (2024). Changing the guard: Organizational science and social psychology in the US Army. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.1002/jhbs.22292>
- Kuo, K. (2022). Dangerous changes: When military innovation harms combat effectiveness. *International Security*, 47(2), 48–87. https://doi.org/10.1162/isec_a_00446
- Kuo, K. (2025). On military restoration: How militaries recover from battlefield surprise. *Journal of Strategic Studies*, 49(2), 220–242. <https://doi.org/10.1080/01402390.2025.2491469>
- Lauer, S., Petersen, S., & Shafto, M. (2025). Army University telework: A case study in organizational learning to promote rapid culture change. *Journal of Military Learning*. U.S. Army University Press.
- López-Rodríguez, G. (2022). Factores culturales y procesos de cambio militar en el Ejército español. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 179, 59–78. <https://doi.org/10.5477/cis/reis.179.59>
- Modig, O., & Andersson, K. (2022). Military innovation as the result of mental models of technology. *Scandinavian Journal of Military Studies*, 5(1), 45–62. <https://doi.org/10.31374/sjms.117>
- Neads, A., Farrell, T., & Galbreath, D. J. (2024). Evolving towards military innovation: AI and the Australian Army. *Journal of Strategic Studies*, 47(5), 669–698. <https://doi.org/10.1080/01402390.2023.2200588>
- Oling, P., Rietjens, S., van Fenema, P., & Schakel, J.-K. (2022). Towards a cultural perspective on the absorption of emerging technologies in military organizations. *Intelligence and National Security*, 37(4), 482–497. <https://doi.org/10.1080/02684527.2022.2065604>
- Rusu, M.-L. (2023). The military organization—A culture of innovation. *Land Forces Academy Review*, 28(2), 126–135. <https://doi.org/10.2478/raft-2023-0016>
- Wallin, M. (2024). Fighting to adapt: A study of the relationship between organizational culture and cognitive flexibility in Swedish army brigades. *Defence Studies*, 212–233. <https://doi.org/10.1080/14702436.2024.2435106>
- Widayanti, W. K. P., & Kusman, A. (2023). Kepemimpinan adaptif yang relevan diterapkan dalam organisasi TNI di era VUCA: Suatu tinjauan literatur. *Jurnal Elektrosista*, 10(2), 128–138. <https://doi.org/10.63824/jtep.v10i2.84>