

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Peneliti menemukan dalam observasi pra-penelitian, bahwa terdapat satu kasus terkait keketatan aturan dalam budaya formal Kemhan RI, dimana dalam salah satu subbagian dalam Biro Infohan terdapat seorang kepala subbagian yang menekan anak magang terkait *deadline*, sampai anak tersebut terlihat sakit oleh kepala bagian sehingga kepala subbagian tersebut diberi hukuman jalan jongkok mengelilingi ruangan oleh kepala bagian, hal ini menunjukkan kuatnya budaya formal dan keketatan aturan dalam Biro Infohan. Tetapi dibalik itu peneliti menemukan adanya budaya informal yang cukup kuat juga dimana dalam hasil observasi pra-penelitian, ditemukannya 3 anak magang dari Biro Hubungan Internasional yang menyebutkan perbedaan budaya dalam Biro Hubinter dan juga Biro Infohan, dimana dalam Biro Hubinter lebih terasa kaku dan juga serius dibandingkan Biro Infohan yang lebih santai dan juga nyaman terutama dalam komunikasi dan hubungan dengan para pegawai Biro Infohan. Hal ini dikarenakan perbedaan fungsional kedua Biro tersebut, dimana dalam Biro Infohan mereka memiliki salah satu fungsi untuk meningkatkan *engagement* sosial media mereka sehingga budaya kerja yang diterapkan juga cukup dinamis dan kolaboratif dibandingkan dengan Biro Hubinter yang lebih serius karena fungsi mereka dalam membangun kerjasama Internasional.

Kemhan RI merupakan Lembaga Pemerintahan yang bertugas dan berperan penting dalam menjaga keamanan dan kedaulatan Negara, serta memiliki peran besar sebagai salah satu institusi negara yang disebutkan secara eksplisit dalam UUD 1945. Sebagai lembaga pemerintahan yang bekerja berdampingan dengan Tentara Nasional Indonesia (TNI) tentunya membuat Kemhan RI memiliki budaya dan struktur organisasi yang bersifat semi-militer. Karakteristik ini meliputi pola kerja Kemhan RI yang menuntut kedisiplinan tinggi dengan aturan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang ketat serta dengan sistem hierarki, yang umumnya hal ini menjadi ciri khas organisasi militer dan lembaga pemerintahan. Dengan pandangan masyarakat terhadap Kemhan RI yang kaku dan formal, hal ini juga menciptakan kesan bahwa hubungan antar Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kemhan RI bersifat menjaga jarak dan kurang memiliki budaya kekeluargaan yang akrab.

Kemhan RI memiliki budaya formal yang merupakan budaya tradisi yang bersifat resmi dimana terdapat aturan untuk menetapkan beberapa hal. Salah satunya dalam pola kerja Kemhan RI terdapat aturan tertulis dimana dalam Permenhan No. 40 tahun 2013 dijelaskan bagaimana alur komunikasi serta mekanisme komunikasi terhadap sesama ASN, atasan, ataupun bawahan dimana terdapat penjelasan teknik cara penyampaian informasi yang dapat dilakukan dalam internal Kemhan RI. Serta terdapat aturan tidak tertulis dimana dalam berkomunikasi para ASN diwajibkan harus menggunakan bahasa yang sopan dan dalam setiap permulaan bicara terdapat kata “Siap” dan “Mohon izin” untuk menunjukkan kesopanan. Penggunaan bahasa “Siap” dan “Mohon izin” merupakan salah satu dampak kultur militeristik dari Kemhan yang merupakan warisan dari militeristik TNI dimana penggunaan bahasa ini menunjukkan adanya kehormatan dengan jabatan yang lebih tinggi. Disebutkan juga dalam PP No. 94 Tahun 2021 tentang disiplin PNS bahwa Pegawai Biro Infohan Kemhan diharapkan menunjukkan disiplin yang tinggi termasuk dalam hal ketepatan waktu dan kepatuhan terhadap aturan kerja.

Budaya formal Kemhan RI ini juga terlihat dalam pelaksanaan apel dan upacara bendera di setiap tanggal 17 tiap bulan untuk meningkatkan rasa cinta tanah air. Dalam hal ini media mempresentasikan Kemhan RI sebagai lembaga yang patut disegani dan dipercaya, terlihat dalam survei pada Lembaga Indikator Politik Indonesia yang dilakukan pada 24 Juni 2022, TNI memperoleh 93,2 persen dalam Institusi dengan kepercayaan publik tertinggi (Antara News, 2022). Dengan tugas Kemhan RI sebagai pertahanan negara, Kemhan RI memiliki hubungan kuat dengan militer yang turut memperkuat pandangan masyarakat bahwa Kemhan RI adalah suatu lembaga yang formal dan kaku.



Gambar 1.1 Peraturan Menteri Pertahanan RI No. 9 Tahun 2017 tentang Pakaian Seragam Kementerian Pertahanan

Sumber : Scribd.com (dikases 21/01/2025)

Dalam kesehariannya ASN Kemhan memiliki seragam dinas atau baju formal yang dikenakan setiap hari senin hingga kamis dan teruntuk pada hari jumat mereka memakai pakaian batik bebas sopan. Aturan berbusana lainnya yaitu jika terdapat pengunjung yang ingin memasuki Kemhan dilarang untuk menggunakan celana jeans ataupun rok pendek. Hal ini menambah kesan kaku Kemhan dihadapan masyarakat. Tetapi selain itu hal ini bisa terjadi karena adanya etika dalam berinteraksi dengan publik. Dalam berinteraksi dengan publik atau media para ASN Kemhan harus selalu menjaga sikap dan nama baik Kemhan serta bersikap professional. Informasi yang disampaikan juga harus melalui persetujuan atasan dan sesuai dengan protokol Humas yang berlaku.

Namun, terdapat hal-hal yang cukup berbeda yang ditemukan pada proses komunikasi internal Kemhan RI, komunikasi yang terjalin cukup cair dimana dalam Kemhan RI terdapat budaya-budaya organisasi yang diimplementasikan dalam kegiatan sehari-harinya yang cenderung tidak kaku. Seperti hasil observasi dalam Biro Informasi Pertahanan Sekretariat Jenderal Kemhan RI memiliki budaya organisasi yang cair yang tercermin dari suasana kerja yang hangat, kekeluargaan dan suportif. Yang ditegaskan dalam Permenhan No. 1 Tahun 2024 dalam BAB XXI tentang tata kerja pada pasal 1333 yang berbunyi “Dalam melaksanakan tugasnya, setiap pimpinan dan unit organisasi dan kelompok jabatan fungsional wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi baik dalam lingkungan masing-masing maupun antar satuan organisasi di lingkungan Kemhan serta dengan instansi lain di luar Kemhan sesuai dengan tugas masing masing”. Dalam pasal ini menunjukkan bahwa pola komunikasi organisasi Kemhan sangat baik dibalik organisasi yang bersifat hierarki.

Dalam budaya organisasi selain memperhatikan pola komunikasi, terdapat juga kegiatan atau budaya informal yang mendukung kehangatan dalam suatu organisasi. Dalam Kemhan RI terdapat beberapa fasilitas serta kegiatan yang menarik yang disediakan oleh Kemhan RI. Salah satu contohnya yaitu POR atau Pekan Olah Raga, kegiatan ini merupakan kegiatan tahunan yang diadakan oleh Kemhan RI sebagai wadah untuk meningkatkan jiwa solidaritas masing-masing ASN Kemhan (Kementerian Pertahanan RI, 2019). Acara ini merupakan perlombaan olahraga dengan berbagai macam seperti voli, bulutangkis, catur, dan masih banyak lagi. Acara

tahunan ini dapat menjadi salah satu alasan mengapa budaya organisasi Kemhan RI tercermin sangat baik dan hangat.



Gambar 1.2 Pekan Olah Raga (POR) 2024

Sumber : Instagram @baranahan_kemhan (diakses 21/01/2025)

Hal yang membedakan budaya organisasi Kemhan dengan instansi maupun kementerian lainnya yaitu, Kementerian Pertahanan RI merupakan kementerian yang diawasi serta bekerja sama langsung dengan Tentara Nasional Indonesia, hal ini yang memungkinkan budaya organisasi mereka yang hierarkis dan juga terlihat kaku. Tanpa disadari budaya internal terkhususnya Biro Infohan Kemhan menunjukkan hal yang berbeda dimana para pegawai saling dekat satu sama lain dan komunikasi dan interaksi sehari-sehari tidak sekaku sebagaimana sistem dan pandangan publik. Hal ini menjadi menarik untuk dibahas, bagaimana budaya organisasi formal dan informal yang diimplementasikan.

Menurut Prasetiawan et. al (2018), pola komunikasi organisasi sangat berperan penting dalam pembentukan budaya organisasi, pola komunikasi dalam Kemhan RI yang kita ketahui yaitu bersifat hierarki yang tentunya menghambat perkembangan budaya organisasi tetapi dalam kenyataannya, Kemhan RI dapat menciptakan budaya organisasi yang baik dalam Biro Infohan Setjen Kemhan, fenomena ini menjadi suatu fenomena yang menarik untuk dibahas. Penelitian ini bertujuan dalam menemukan bagaimana cara Kemhan membangun budaya organisasi di balik sistem yang hierarkis. Dengan meneliti fenomena ini penulis dapat memberikan wawasan mengenai upaya

menciptakan rasa kekeluargaan antar para ASN dalam organisasi dengan sistem semi-militer dan hierarkis.

Penelitian pada bidang serupa yaitu budaya organisasi yang telah dilakukan dapat ditemukan di penelitian-penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Faradisa Putroe Adha dengan judul “Analisis Budaya Organisasi Antar Pegawai DI Instansi Pemerintahan (Studi Kasus: Badan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Medan)” dengan memberikan hasil, budaya organisasi yang diterapkan oleh Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Medan yaitu budaya kolektif yang berorientasi pada kerja sama tim, budaya ini menciptakan kehangatan dan menganggap satu instansi adalah satu keluarga (Adha, 2023). Lalu terdapat jurnal yang dilakukan oleh Lindawati Kartika dan Indri Rizky Seventia dengan judul “Analisis Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan pada Badan Penelitian dan Pengembangan Industri Kementerian Perindustrian”. Penelitian ini menggunakan instrumen OCAI dan MSAI untuk mengevaluasi budaya organisasi serta persepsi gaya kepemimpinan yang memberikan hasil bahwa BPPI Kementerian Perindustrian cenderung memiliki budaya organisasi dengan tipe klan dan hirarki sedangkan budaya yang diharapkan yaitu klan dan adhokrasi (Seventia & Kartika, 2020). Jurnal ketiga yang dilakukan oleh Yasmin Salsabila Luthfi, dengan judul “Analisis Penerapan Budaya Organisasi BRILiaN Ways Pada PT Bank Rakyat Indonesia (BRI)” memberikan hasil bahwa budaya organisasi di BRI mengedepankan kinerja dan kolaborasi melalui perpaduan budaya formal dan informal, penelitian ini menggunakan teori Mckenna and Beech (2004) (Luthfi et al., 2024). Dari ketiga penelitian sebelumnya belum ada yang meneliti mengenai budaya organisasi dalam sistem semi-militer dan hierarki di Kementerian Pertahanan RI sebagai Lembaga Pemerintah yang dikenal kaku dan formal. Ini menjadi pembaharu dalam penelitian yang berjudul “Implementasi Budaya Organisasi dalam Sistem Hierarkis Lembaga Pemerintahan (Studi Kasus: Biro Infohan Setjen Kementerian Pertahanan RI)”.

1.2 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui alasan Biro Infohan Setjen Kemhan menerapkan budaya informal tersebut dalam struktur organisasi hierarkis selain itu peneliti ingin mengetahui bagaimana cara Biro Infohan Setjen Kemhan menerapkan budaya organisasi formal dan informal di balik sistem hierarki yang kuat.

Serta memberi wawasan mengenai upaya dalam menerapkan budaya organisasi yang positif bagi organisasi yang bersifat hierarkis. Sehingga hasil penelitian ini untuk menunjukkan upaya yang dilakukan Kemhan RI dalam mengimplementasikan budaya organisasi dalam kegiatan sehari-hari ASN Kemhan RI.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Adapun dalam penelitian ini memiliki pertanyaan masalah. Pertanyaan dari penelitian ini adalah :

1. Mengapa Kemhan RI menerapkan budaya organisasi informal yang cair dalam kesehariannya dengan budaya organisasi formal yang hierarkis dan semi-militer ?
2. Bagaimana cara Biro Infokan Setjen Kemhan menerapkan budaya organisasi formal dan informal dalam sistem semi-militer dan hierarkis di Kemhan RI ?

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah manfaat teoritis dan manfaat praktis, sebagai berikut :

1.4.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis pada penelitian ini diharapkan dapat membantu memberikan kontribusi pada :

- a. Pengembangan pemahaman budaya organisasi dalam institusi yang memiliki sistem hierarki.
- b. Memberikan wawasan mengenai budaya organisasi pada penelitian yang akan datang.

1.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis pada penelitian ini dapat membantu memberi pandangan dalam segi :

- a. Diharapkan dapat menjadi referensi bagi lembaga pemerintahan lain dalam membangun budaya organisasi.
- b. Diharapkan dapat mempertahankan dan mengoptimalkan budaya organisasi dalam Kemhan RI.

1.5 Waktu dan Tempat Penelitian

Lokasi penelitian di Kementerian Pertahanan Republik Indonesia Jl.Medan Merdeka Barat No. 13-14 Jakarta Pusat, 10110.

Tabel 1.1 Waktu dan Kegiatan Penelitian

No.	Jenis Kegiatan	2024				2025					
		Sep	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun
1.	Penelitian Pendahuluan										
2.	Seminar Judul										
3.	Penyusunan Proposal										
4.	Seminar Proposal										
5.	Pengumpulan Data										
6.	Pengolahan dan Analisis Data										
7.	Ujian Skripsi										

Sumber: Olahan Peneliti (2024)