

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Keterlibatan manusia dalam organisasi merupakan ciri khas peradaban manusia yang hidup bermasyarakat, artinya bahwa manusia tidak dapat melepaskan diri dari keterlibatan dalam kegiatan-kegiatan berorganisasi. Manusia lahir, hidup, tak terlepas dari organisasi, dan hampir semua manusia menggunakan waktu hidupnya untuk bekerja organisasi. Bahkan saat senggang, manusia masih terlibat dalam organisasi untuk menyalurkan hobi, berdoa, dan bersosialisasi. Bahkan saat manusia meninggal, organisasi masih memegang peranan penting. Dari hal ini dapat disimpulkan bahwa manusia dan organisasi telah menyatu membentuk perilaku manusia.

Budaya organisasi berperan penting dalam keberhasilan organisasi mana pun, termasuk organisasi publik. Budaya organisasi yang kuat dapat membantu menyelaraskan sumber daya manusia dalam menggapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Hal ini sangat penting dalam organisasi publik, dimana kualitas pemberian layanan mempunyai dampak yang signifikan terhadap keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi publik untuk meninjau budaya organisasinya dan menegaskan bahwa budaya tersebut selaras dengan tujuan dan sasarannya (Harahap, 2021).

Dalam konteks manajemen organisasi publik, budaya organisasi yang kuat dapat membantu membentuk perilaku dan tindakan pegawai, sehingga dapat memberikan hasil yang positif bagi organisasi. Dalam perspektif pengelolaan

organisasi publik, budaya organisasi yang kuat mampu membentuk perilaku dan langkah-langkah yang diambil pegawai dalam melaksanakan kegiatannya di dalam organisasi, sehingga nilai yang ada dalam budaya organisasi dapat membentuk perilaku yang positif dan mendukung keberhasilan organisasi (Wahyuningsih & Murtafiah, 2022). Oleh karena itu, merupakan hal yang mendasar bagi organisasi publik untuk memperhatikan dan memperkuat budaya organisasi yang ada di dalamnya agar dapat menggapai tujuan organisasi dengan lebih efektif dan efisien.

Setiap individu memiliki sifat yang unik satu sama lain. Sifat-sifat ini dapat menjadi ciri khas yang membedakan seseorang, sehingga kita dapat memahami kepribadian mereka. Sama seperti manusia, organisasi juga memiliki sifat-sifat tertentu. Dengan memahami sifat-sifat ini, kita dapat mengenali karakter organisasi tersebut dan tahu bagaimana cara berinteraksi dengannya. Sifat-sifat ini dikenal sebagai budaya organisasi atau *organizational culture*. Budaya organisasi dapat memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan; dalam organisasi dengan budaya yang kuat, karyawan cenderung bekerja dengan komitmen tinggi dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. (Andini, 2018)

Berbeda dengan instansi pemerintah lainnya pegawai di Kemhan RI terdiri dari campuran antara PNS dan TNI. TNI memiliki budaya yang kuat yang terfokus pada hierarki, disiplin militer, dan peran mereka dalam pertahanan nasional. Sementara itu, PNS biasanya memiliki orientasi administratif dan manajemen yang lebih kuat. Menggabungkan dua budaya ini dapat menciptakan konflik kepentingan dan perbedaan orientasi dalam mencapai tujuan kementerian. TNI memiliki struktur hierarki yang ketat, sementara PNS biasanya beroperasi dalam struktur birokrasi

yang lebih fleksibel. Menyatukan kedua struktur ini dapat menciptakan tantangan dalam pengambilan keputusan dan kepemimpinan di Kementerian Pertahanan.

Sebagian besar pegawai di Kemhan RI adalah Aparatur Sipil Negara (ASN), dengan sisanya merupakan anggota Tentara Nasional Indonesia (TNI). Meskipun ASN lebih banyak, pengaruh militer sangat kuat. Keberagaman ini membuat Kemhan menjadi kementerian yang unik, bisa dibilang semi militer, sehingga dominasi militer sangat terasa. Prajurit Tentara Nasional Indonesia (TNI) yang dapat bekerja di Kemhan RI melalui proses yang diatur dalam Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2016. Prajurit TNI harus memenuhi persyaratan tertentu untuk menduduki jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kemhan. Prajurit TNI yang memenuhi persyaratan dapat mendaftar untuk jabatan ASN yang tersedia. Setelah mendaftar, prajurit TNI akan menjalani proses seleksi. Proses ini biasanya melibatkan penilaian kualifikasi, wawancara, dan tes lainnya. Jika prajurit TNI berhasil melewati proses seleksi, mereka akan ditunjuk untuk menduduki jabatan ASN di Kemhan RI.

Selain itu, seperti yang kita ketahui Kementerian Pertahanan bertugas mengatur pertahanan negara serta kebijakan dan strategi pertahanan. Oleh karena itu, dalam hal ini yang dapat mengemban tugas ini ialah dari kalangan militer. Sementara peran ASN di Kemhan sebagai pendukung dalam menyediakan pelayanan publik yang handal dan bermutu serta dukungan dalam hal administrasi pemerintahan dan pembangunan. Kementerian Pertahanan Republik Indonesia (Kemhan RI) memiliki peran penting dalam menjaga kedaulatan dan keutuhan wilayah negara. Oleh karena itu, penempatan TNI di posisi kunci dalam Kemhan

RI dapat memastikan bahwa kebijakan dan strategi pertahanan negara selaras dengan kemampuan dan kebutuhan operasional TNI. Perbedaan dalam peran, fungsi, dan tanggung jawab mereka mungkin menjadi alasan mengapa pangkat militer tampak lebih tinggi daripada ASN. Namun, ini tidak berarti bahwa satu lebih penting daripada yang lain. Keduanya memiliki peran penting dan saling melengkapi dalam menjalankan fungsi Kemhan.

Sebagaimana dalam Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 14 Tahun 2019 mengenai Struktur Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pertahanan, Direktorat Jenderal Kekuatan Pertahanan Kemhan RI berperan sebagai unsur pelaksana tugas dan fungsi Kementerian Pertahanan. Tugasnya melibatkan perumusan dan pelaksanaan kebijakan serta standar teknis dalam ranah Kekuatan Pertahanan Militer. Seiring dengan itu, berdasarkan ketentuan dalam Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2004 tentang Tentara Nasional Indonesia (TNI), prajurit aktif berhak menempati posisi di berbagai kantor yang mengurus koordinasi bidang politik dan keamanan negara; pertahanan negara; sekretaris militer presiden; intelijen negara (BIN); sandi negara (LSN). Selain itu, mereka juga dapat menempati posisi di lembaga pertahanan nasional (Lemhamnas); dewan ketahanan nasional; search and rescue (SAR) nasional; narkotika nasional (BNN), dan mahkamah agung (MA).

Biro Hubungan Masyarakat (Biro Humas) di Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan Republik Indonesia, yang dikenal dengan singkatan Biro Humas Setjen Kemhan RI, adalah salah satu organisasi pemerintah yang memiliki peran penting dalam menjalankan komunikasi antara pemerintah dan masyarakat. Tugas Biro Humas Setjen Kemhan RI melibatkan formulasi kebijakan teknis di

sektor hubungan masyarakat, pembinaan hubungan kemitraan dengan lembaga pemerintah dan non-pemerintah, manajemen berita, pengelolaan opini publik, serta memberikan layanan informasi publik dan layanan perpustakaan kepada masyarakat. Dalam melaksanakan tugasnya, Biro Humas Setjen Kemhan RI memiliki berbagai fungsi, termasuk persiapan dan formulasi kebijakan teknis di bidang hubungan masyarakat, pelaksanaan pembinaan hubungan kemitraan dengan lembaga pemerintah dan lembaga non-pemerintah, pelaksanaan manajemen berita di sektor pertahanan, pelaksanaan manajemen opini publik di sektor pertahanan, serta penyediaan layanan informasi publik dan layanan perpustakaan. (Kementerian Pertahanan Republik Indonesia, 2022)

Penulis memilih Biro Humas Setjen Kemhan RI sebagai lokasi penelitian karena Biro Humas Setjen Kemhan RI memiliki banyak pencapaian salah satunya pada tahun 2022, Biro Humas Setjen Kemhan RI sukses dalam melakukan penyebaran informasi publik. Biro Humas Setjen Kemhan RI berhasil meraih penghargaan dalam kategori "*Outstanding Public Institution*" dengan spesifikasi "*Fast and Responsive Government Public Relation*" pada acara INews Maker Awards 2022 yang bertemakan "*Advancing Dynamic Capabilities in Economic Rebound*". Penghargaan ini diterima oleh Brigjen TNI Taufiq Shobri, yang menjabat sebagai Kepala Biro Humas di Sekretariat Jenderal Kemhan.

Penghargaan ini diberikan kepada Biro Humas Setjen Kemhan RI karena konsistensi mereka dalam membentuk opini publik serta menyediakan informasi yang cepat, transparan, objektif dan terkini tentang program-program yang akan, sedang, dan telah dilakukan. Selain itu, Biro Humas Setjen Kemhan RI juga

dihargai karena sukses melaksanakan tugas pokoknya dengan memberikan tanggapan yang cepat dan efisien dalam menyampaikan informasi kepada masyarakat melalui berbagai platform, termasuk media utama dan program Iklan Layanan Masyarakat (*Public Service Announcement*). Informasi tersebut disebarluaskan melalui media online serta melalui akun resmi media sosial seperti Facebook, Instagram, Twitter, dan Youtube. (Kementerian Pertahanan Republik Indonesia, 2022)

Keberhasilan penyebaran informasi publik yang dilakukan oleh Biro Humas Setjen Kemhan RI juga dapat terlihat pada saat acara pameran industri pertahanan yakni, Indo Defence Expo and Forum. Dalam promosinya Biro Humas Setjen Kemhan RI bekerja sama dengan 54 instansi pemerintah dan pihak swasta. Keberhasilan penyampaian informasi ini dibuktikan dengan jumlah masyarakat yang mengunjungi Indo Defence Expo and Forum lebih dari 30.000 pengunjung dari berbagai wilayah di Indonesia. Ini merupakan peningkatan dari tahun sebelumnya. Oleh karena itu, kesuksesan ini tidak terlepas dari kolaborasi antar pegawai Biro Humas Setjen Kemhan RI yang terdiri dari sipil dan militer. Kerja sama ini yang membuat Biro Humas Setjen Kemhan RI dapat mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja para pegawainya.

Dari observasi yang dilakukan diketahui bahwa keberhasilan Biro Humas Setjen Kemhan RI disebabkan oleh dua faktor, yang pertama yakni strategi diseminasi informasi publiknya yang menggunakan strategi *multi platform*. Faktor kedua yaitu budaya organisasinya, budaya organisasi ini menjadi semakin menarik untuk diteliti karena pegawai Biro Humas Setjen Kemhan RI yang terdiri dari sipil

dan militer. Namun, tidak dipungkiri masih terdapat masalah terkait bagaimana nilai-nilai dari budaya organisasi di Biro Humas Setjen Kemhan RI ini dapat secara maksimal meningkatkan kinerja pegawainya.

Selain itu, salah satu nilai budaya organisasi yang sangat penting dalam mengukur kinerja yakni etika atau standar profesionalisme. Dari observasi peneliti ditemukan masih adanya masalah terkait etika Biro Humas Setjen Kemhan RI dalam bekerja yakni ketika bagian opini yang bertanggung jawab mengelola media sosial Kementerian Pertahanan RI menyalahgunakan akun Twitter Kementerian Pertahanan RI dengan mempromosikan salah satu calon presiden.

Dikutip dari artikel berjudul “Dilaporkan ke Bawaslu Buntut Cuit #PabowoGibran2024, Kemhan Buka Suara” di situs detiknews, pegawai Humas Kemhan RI yang merupakan admin X Kemhan RI diduga melakukan pelanggaran dan dilaporkan ke Bawaslu. Laporan itu terkait dugaan penggunaan fasilitas negara yang mengkampanyekan salah satu pasangan calon pilpres 2024. Akibat dari permasalahan tersebut masyarakat turut mempertanyakan sikap netralitas yang merupakan bagian dari profesionalisme dan etika kerja di Biro Humas Setjen Kemhan RI. (Luxiana, 2024). Oleh karena itu, dari fenomena ini ditemukan bahwa, masih kurangnya pemahaman tentang bagaimana budaya organisasi mempengaruhi kinerja pegawai di Biro Humas Setjen Kemhan RI.

Penilaian kinerja pegawai di Kementerian Pertahanan Republik Indonesia diatur oleh Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 17 Tahun 2019. Peraturan tersebut menjelaskan bahwa evaluasi jabatan dan pangkat, sebagaimana dijelaskan pada

ayat (2), dilakukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, syarat jabatan, penilaian atas prestasi kerja, kepemimpinan, kerja sama, dan kreativitas, tanpa melakukan diskriminasi berdasarkan jenis kelamin, suku, agama, ras, dan golongan.

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), peraturan ini menjadi landasan perubahan birokrasi di Indonesia. Dalam UU ini, terdapat beberapa nilai dasar ASN yang harus dipatuhi, sebagaimana tercantum dalam bab II Pasal 4, yaitu mempertanggungjawabkan tindakan dan kinerja kepada publik, memberikan pelayanan kepada masyarakat secara benar, kritis, cepat, tepat, dan santun, memprioritaskan pencapaian hasil, serta memotivasi kinerja pegawai.

Penilaian kinerja Biro Humas Setjen Kemhan RI diatur pada Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 mengatur penilaian prestasi kerja pegawai di lingkungan Kementerian Pertahanan. Peraturan ini bertujuan menetapkan standar dan prosedur penilaian secara sistematis dan obyektif, berdasarkan kriteria seperti kualitas pekerjaan, produktivitas, inisiatif, kerjasama, dan tanggung jawab. Penilaian dilakukan oleh atasan langsung setiap tahun melalui pengamatan, laporan kinerja, dan wawancara. Hasil penilaian digunakan untuk promosi, penghargaan, dan pengembangan karir, serta dapat memicu tindakan disipliner atau program peningkatan kinerja jika hasilnya buruk. Hasil penilaian dilaporkan secara tertulis dan disimpan dalam arsip pegawai, sementara pegawai berhak mendapatkan umpan balik untuk perbaikan. Implementasi peraturan ini diawasi dan dievaluasi berkala untuk memastikan

kepatuhan dan efektivitasnya dalam meningkatkan kinerja pegawai, dengan tujuan akhir meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional kementerian.

Adapun program kerja yang dilaksanakan dan diharapkan hasilnya memuaskan oleh Kementerian Pertahanan RI khususnya Biro Humas Setjen Kemhan RI terkait pelayanan publik berdasarkan laporan pelayanan informasi publik yaitu:

- a. Monitoring dan Evaluasi Pelayanan Informasi Publik baik secara langsung maupun tidak langsung.
- b. Biro Humas Setjen Kemhan menjadi bagian dari Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi berdampak General sebagai koordinator Kepatuhan tentang Standar Pelayanan Publik, Koordinator Nilai Presepsi Kualitas Pelayanan Publik (Survei Kepuasan Masyarakat), Koordinator Indeks Kualitas Pelayanan Publik. Hal ini berdasarkan Kepmenhan Nomor: KEP/591/V/2023 tentang Tim Pelaksana Pusat Reformasi Birokrasi Berdampak (General dan Tematik) Kementerian Pertahanan Tahun 2023.
- c. Mengikuti pemeringkatan Keterbukaan Informasi Publik oleh Komisi Informasi Pusat.
- d. Mengikuti pemeringkatan Kepatuhan Penyelenggaraan Pelayanan Publik sesuai UU No.25 /2009 yang diselenggarakan oleh Ombudsman RI.
- e. Ikut serta dalam kuesioner PIKP (Pengelolaan Informasi dan Komunikasi Publik) oleh Kementerian Komunikasi dan Informatika.

Keberhasilan suatu instansi sangat dipengaruhi oleh kolaborasi yang efektif antar anggotanya. Kolaborasi yang efektif dapat menciptakan sinergi, mempercepat proses pengambilan keputusan, dan meningkatkan kualitas hasil kerja. Budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pertukaran ide, penyelesaian masalah bersama, dan pencapaian tujuan bersama. Dengan demikian, budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dapat berkontribusi signifikan terhadap keberhasilan suatu instansi. (Theresia, 2023)

Di sisi lain, budaya organisasi juga berperan penting dalam menentukan sejauh mana kolaborasi dapat terjadi dalam suatu instansi. Budaya organisasi yang terbuka dan inklusif cenderung mendorong kolaborasi yang lebih baik karena anggota organisasi merasa dihargai dan dipercaya. Mereka lebih cenderung berbagi ide, bekerja sama, dan berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Sebaliknya, budaya organisasi yang tertutup atau eksklusif dapat menghambat kolaborasi dan akhirnya mempengaruhi keberhasilan instansi. (Robbins & Coulter, dalam Theresia, 2023)

Berdasarkan permasalahan di atas, penulis menggunakan teori 3 tingkatan budaya dari (Schein, 2017) untuk menganalisis secara mendalam mengenai budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu:

Artefak, yang menggambarkan segala aspek organisasi yang terbuka, terlihat, dan dapat dideskripsikan. Tingkat pertama budaya organisasi dari Biro Humas Setjen Kemhan RI terlihat dari produk dan layanan yang dihasilkan, etika

pegawai yang dapat dirasakan masyarakat saat memberikan pelayanan, dan atribut yang mengidentifikasi Biro Humas Setjen Kemhan RI.

Nilai-nilai yang dianut, menggambarkan nilai-nilai Biro Humas Setjen Kemhan RI. Hal ini dapat terlihat dari nilai-nilai integritas yang diterapkan di Biro Humas Setjen Kemhan RI, komitmen pegawai dalam bekerja, dan inisiasi Biro Humas Setjen Kemhan RI dalam menghasilkan inovasi.

Asumsi yang mendasari, merupakan Hal-hal yang tidak disadari, tidak diucapkan, dan sulit diartikulasikan, namun memiliki makna bagi Biro Humas Setjen Kemhan RI. Hal ini terlihat dari gaya kepemimpinan yang diterapkan di Biro Humas Setjen Kemhan RI, kerja sama yang dilakukan di dalam lingkup Biro Humas Setjen Kemhan RI mau pundenan pihak luar, dan proses pengambilan Keputusan.

Meskipun penelitian yang membahas tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sudah ada, namun penelitian yang fokus pada bagaimana nilai-nilai budaya organisasi dapat secara maksimal meningkatkan kinerja pegawai khususnya pegawai yang heterogen seperti di Biro Humas Setjen Kemhan RI masih terbatas.

Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengisi kekosongan ini dengan mempelajari budaya organisasi di Biro Humas Setjen Kemhan RI serta menjelaskan bagaimana kinerjanya secara mendalam. Kinerja pegawai di Biro Humas memiliki dampak langsung pada kemampuan instansi ini untuk memberikan layanan yang efektif dan efisien kepada masyarakat. Oleh karena itu, penelitian yang mengkaji tentang budaya organisasi di Biro Humas Setjen Kemhan RI yang

memiliki pegawai yang heterogen menjadi sangat relevan. Dalam konteks ini, penelitian ini akan memberikan pemahaman yang lebih luas mengenai bagaimana budaya organisasi yang diterapkan di instansi pemerintah tersebut dapat memengaruhi kinerja pegawai. Hasil penelitian ini dapat dijadikan landasan yang kuat untuk perbaikan budaya organisasi yang dapat meningkatkan kinerja dan pelayanan yang diberikan oleh Biro Humas Setjen Kemhan RI.

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasar pada uraian latar belakang di atas tentang perbedaan karakteristik dan latar belakang pegawai di Kemhan RI yakni antaran TNI dan PNS yang menciptakan budaya organisasi yang memiliki tantangan dalam pengambilan keputusan dan kepemimpinan di Kemhan RI dan adanya faktor budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja organisasi, maka permasalahan yang diangkat di dalam penelitian ini adalah “Bagaimana budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai di Biro Humas Setjen Kemhan RI?”

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui budaya organisasi di Biro Humas Setjen Kemhan RI serta menjelaskan bagaimana budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai secara mendalam.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi penulis dalam mengembangkan dan mengaplikasikan ilmu pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh selama menempuh perkuliahan dan melakukan penelitian.
- b. Penelitian ini juga dapat menjadi bahan masukan, informasi, dan pertimbangan bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut dalam aspek yang terkait.
- c. Penelitian ini juga dapat memberikan gambaran bagi instansi dalam mengelola budaya organisasi di unit kerja masing-masing.

##### **1.4.1. Manfaat Teoritis:**

1. Kontribusi Terhadap Teori Budaya Organisasi: Penelitian ini dapat membantu mengembangkan pemahaman tentang bagaimana budaya organisasi mempengaruhi kinerja pegawai.
2. Perkembangan Pengetahuan di Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia: Penelitian ini akan memberikan wawasan tambahan dalam hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
3. Kontribusi Terhadap Penelitian Bidang Pemerintahan: Penelitian ini dapat memberikan wawasan khusus tentang bagaimana budaya organisasi memengaruhi kinerja dalam konteks biro humas pemerintah.

##### **1.4.2. Manfaat Praktis:**

1. Pengembangan Strategi Manajemen di Biro Humas: Hasil penelitian dapat membantu Biro Humas Setjen Kemhan RI untuk mengidentifikasi elemen-

elemen budaya organisasi yang perlu ditingkatkan atau diubah untuk meningkatkan kinerja pegawai.

2. Peningkatan Produktivitas Pegawai: Dengan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana budaya organisasi mempengaruhi kinerja, Biro Humas dapat mengambil langkah-langkah konkret untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi pegawai.
3. Pengembangan Pegawai: Melalui pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana budaya organisasi memengaruhi kinerja, Biro Humas dapat merancang program pengembangan pegawai yang lebih efektif.
4. Peningkatan Kepuasan Pegawai: Dengan memperbaiki elemen budaya organisasi yang memengaruhi kinerja, Biro Humas dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih memuaskan bagi pegawai.