

Analisis Budaya Organisasi di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Pertahanan Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan

Anindya Rianda P¹, Abdul Rahman²

Prodi Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas
Muhammadiyah Jakarta, Indonesia

Email: anindyarianda@gmail.com

Received: August 14, 2025 | Accepted: October 14, 2025 | Published: December 8, 2025

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis budaya organisasi yang terdapat di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Pertahanan, Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teori Cameron dan Quinn sebagai dasar analisis, yang mengelompokkan budaya organisasi ke dalam empat tipe: *Clan*, *Adhocracy*, *Market*, dan *Hierarchy*. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi terhadap kegiatan dan kebijakan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tipe budaya organisasi yang dominan di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Pertahanan Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan adalah budaya Hierarkis, yang ditandai dengan struktur yang jelas, aturan yang ketat, dan orientasi pada stabilitas serta kontrol. Namun, elemen budaya *clan* juga terlihat dalam hubungan kerja yang bersifat kekeluargaan dan kolaboratif, terutama di level operasional. Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa meskipun struktur birokratis masih mendominasi, terdapat peluang untuk meningkatkan efisiensi dan adaptabilitas melalui penguatan budaya kolaboratif dan inovatif. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pengembangan manajemen organisasi yang lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis.

Kata Kunci: Budaya, Budaya organisasi, Pusdiklat

Abstract

This study aims to analyze the organizational culture within the Center for Defense Management Education and Training, under the Education and Training Agency of the Ministry of Defense. Employing a qualitative descriptive approach, the study utilizes Cameron and Quinn's as its analytical foundation, which categorizes organizational culture into four types: Clan, Adhocracy, Market, and Hierarchy. Data were collected through interviews, observation, and document analysis of the organization's activities and policies. The findings indicate that the dominant organizational culture type at the Center is Hierarchy, characterized by a clear structure, strict regulations, and an emphasis on stability and control. However, elements of Clan culture are also present, particularly at the operational level, where work relationships tend to be familial and collaborative. These findings suggest that while bureaucratic structures remain prevalent, there are opportunities to enhance efficiency and adaptability by strengthening collaborative and innovative

*Corresponding author.

E-mail: anindyarianda@gmail.com

cultural elements. This study is expected to contribute to the development of a more adaptive organizational management model in response to dynamic strategic environments.

Keywords: Culture, Organizational Culture, Pusdiklat

PENDAHULUAN

Dalam rangka membangun pemerintahan yang efektif, transparan, dan profesional, pemerintah Indonesia telah melakukan berbagai reformasi kelembagaan dan sistem birokrasi. Salah satu fokus utama dari reformasi tersebut adalah penguatan manajemen sumber daya manusia aparatur negara, yang diatur dalam berbagai regulasi nasional. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi tonggak penting dalam mewujudkan sistem birokrasi berbasis sistem merit, yang menekankan pada kompetensi, kinerja, dan integritas sebagai dasar pengelolaan pegawai negeri. Untuk mengimplementasikan hal itu, pemerintah mengatur melalui Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS), yang kemudian diperbarui dengan PP Nomor 17 Tahun 2020, yang menegaskan bahwa promosi, mutasi, dan pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN) harus dilakukan secara objektif, terukur, dan selaras dengan kebutuhan organisasi. Peraturan-peraturan ini menandai pergeseran paradigma birokrasi, dari sistem yang cenderung senioritas dan birokratis menuju sistem yang lebih adaptif, transparan, dan akuntabel.

Dalam kerangka yang lebih luas, arah pembangunan aparatur negara juga diperkuat melalui Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN), yang menempatkan transformasi tata kelola birokrasi sebagai salah satu prioritas nasional. Salah satu tujuan

strategisnya adalah menciptakan budaya kerja yang inovatif dan kolaboratif di lingkungan pemerintah. Hal ini kemudian dipertegas lagi dengan diterbitkannya Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara Reformasi Birokrasi (PAN-RB) Nomor 963 Tahun 2021 yang menetapkan nilai-nilai dasar ASN melalui *Core Values* “BerAKHLAK”, yaitu: Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif.

Regulasi-regulasi tersebut tidak hanya menjadi acuan normatif dalam penyelenggaraan pemerintahan, tetapi juga mencerminkan ekspektasi terhadap perubahan budaya kerja di setiap instansi pemerintah. Sejalan dengan berbagai regulasi tersebut, organisasi pemerintah dituntut tidak hanya patuh secara administratif, tetapi juga mampu membentuk lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja, kolaborasi antarpegawai, serta adaptasi terhadap perubahan. Dalam konteks ini, budaya organisasi menjadi fondasi penting bagi keberhasilan reformasi birokrasi, karena nilai-nilai dan pola kerja yang hidup di dalam organisasi sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi lembaga secara keseluruhan.

Budaya organisasi merupakan sebuah keyakinan bersama yang membentuk organisasi serta pengendalian organisasi. Budaya organisasi tidak secara langsung mengarah pada efektivitas organisasi; sebaliknya, budaya dipengaruhi dari perilaku anggota organisasi. Selain itu, organisasi didasari pada budaya

pembelajaran berkelanjutan yang mendorong koordinasi dan kerjasama, sehingga atasan memfasilitasi pembelajaran dalam organisasinya dan berdampak positif pada kepuasan kerja. Dalam sebuah organisasi yang memiliki budaya yang berbeda, keberadaan keragaman dalam organisasi akan memperkuat hubungan antara karyawan, dan budaya organisasi akan terbentuk jika karyawan melaksanakan kesetaraan (Sutoro et al., 2020). Dalam upaya menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance), peran organisasi pemerintah sebagai pelaksana layanan publik menjadi sangat strategis. Salah satu aspek yang turut menentukan keberhasilan organisasi publik adalah budaya organisasi, yaitu nilai-nilai, keyakinan, dan pola perilaku yang secara kolektif memengaruhi cara kerja para anggotanya. Budaya organisasi tidak hanya memengaruhi kinerja internal, tetapi juga berdampak terhadap efektivitas pelaksanaan program, termasuk di sektor strategis seperti pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia di lingkungan pertahanan.

Meskipun budaya organisasi umumnya memberikan dampak yang positif terhadap kinerja dan lingkungan kerja, namun pada beberapa kasus, budaya organisasi juga dapat berdampak negatif seperti lingkungan kerja yang tidak sehat. Lingkungan kerja yang tidak sehat ini disebabkan karena beberapa faktor baik faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor-faktor tersebut meliputi beberapa hal, seperti ketidakpatuhan terhadap nilai-nilai dan aturan yang ada, ketidakjelasan peran dan tanggung jawab anggota dalam organisasi, komunikasi yang buruk, dan adanya ketidakadilan dan diskriminasi. Budaya organisasi yang

negatif berpotensi menurunkan motivasi kerja serta kualitas pelayanan dalam suatu instansi.

Dalam proses ini, organisasi kerap menghadapi tantangan dalam menjaga keseimbangan antara nilai-nilai yang telah mengakar dengan kebutuhan akan inovasi. Oleh karena itu, proses perubahan sering kali memerlukan penyesuaian yang tidak hanya teknis, tetapi juga kultural. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Pertahanan Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan sebagai lembaga strategis di lingkungan Kementerian Pertahanan memiliki peran penting dalam pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di bidang manajemen pertahanan. Peneliti memilih lembaga ini karena posisinya yang sentral dalam modernisasi birokrasi pertahanan dan adanya indikasi dinamika budaya organisasi yang menarik untuk dikaji, khususnya dalam konteks adaptasi terhadap digitalisasi.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan pada penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif deskriptif adalah suatu strategi pencarian makna, pengertian, konsep, karakteristik, gejala, simbol maupun deskripsi tentang suatu fenomena, fokus dan multimetode, bersifat alami dan holistik, mengutamakan kualitas, menggunakan beberapa cara, serta disajikan secara naratif dalam penelitian ilmiah, Sidiq & Choiri dalam (Waruwu, 2023).

Menurut Moh. Nazir dalam (Rusandi & Muhammad Rusli, 2021), menerangkan bahwa penelitian deskriptif mempelajari masalah-

masalah dalam masyarakat, serta tata cara yang berlaku di masyarakat serta situasi-situasi tertentu termasuk tentang hubungan kegiatan-kegiatan, sikap-sikap, pandangan-pandangan yang sedang berlangsung dan pengaruh dari suatu fenomena.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Cameron dan Quinn (1999) mengembangkan *Competing Values Framework* (CVF) untuk menggambarkan variasi nilai-nilai dominan yang membentuk budaya organisasi. Model ini menempatkan budaya organisasi dalam dua dimensi utama, yaitu fleksibilitas–kontrol dan orientasi internal–eksternal. Kombinasi kedua dimensi tersebut menghasilkan empat tipe budaya: *clan*, *adhokrasi*, *pasar*, dan *hierarki*. Keempat tipe ini menjadi dasar dalam memahami perilaku, efektivitas, dan dinamika organisasi.

Budaya Clan

Budaya *clan* yang disebut sebagai budaya kerjasama adalah sebuah kegiatan yang dilakukan bersama dan untuk mencapai tujuan yang sama atau untuk saling membantu dalam melaksanakan tugasnya. Kerjasama melibatkan dua atau lebih suatu lembaga untuk memperoleh kesepakatan bersama. Proses kerjasama memungkinkan keterbukaan pinjam yang lebih cepat dan pengarahan yang lebih cepat. Tujuan kerjasama adalah meningkatkan dan memperluas sumber koleksi yang telah ada dengan biaya yang sekecil mungkin. Berbagai studi telah menunjukkan bahwa kerja tim memiliki potensi yang signifikan dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi dibandingkan dengan kerja individu. Lebih lanjut, West dalam (Indraningrat et al., 2022) mengidentifikasi tiga indikator utama

dalam menilai efektivitas kerja tim, yakni: 1) adanya tanggung jawab kolektif; 2) kontribusi yang dilakukan secara bersama-sama; serta 3) optimalisasi kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing anggota tim.

Dengan adanya kerjasama setiap tujuan akan dibagi dengan anggota lainnya. Budaya kerjasama menekankan pentingnya kolaborasi, komunikasi terbuka, sikap saling mendukung, serta pencapaian tujuan bersama secara kolektif. Dalam lingkup lembaga pemerintah, budaya kerja sama yaitu serangkaian keyakinan, kebiasaan, dan praktik kerja yang mendorong kerja sama antar-anggota staf, departemen, dan sektor dalam rangka meningkatkan kinerja dan efektivitas layanan publik, memperkuat koordinasi birokrasi, dan mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama. Budaya organisasi yang dominan di lingkungan Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Pertahanan Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan mengarah pada budaya klan, yang tercermin melalui kuatnya hubungan kekeluargaan, kolaborasi antarsesama pegawai, dan lingkungan kerja yang suportif.

Dalam konteks Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Pertahanan Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan memiliki budaya klan yang baik. Hal itu tercermin saat melakukan komunikasi dan kerjasama antarbagian menunjukkan hasil yang positif. Para pegawai terlihat melakukan komunikasi dengan informal. Terdapat budaya kerja yang mencerminkan solidaritas antarpegawai, di mana mereka saling mendukung dan menunjukkan kepedulian dalam berbagai kegiatan operasional.

Kolaborasi terjalin melalui pertukaran informasi dan bantuan dalam penyelesaian tugas, meskipun masing-masing memiliki peran dan tanggung jawab yang berbeda. Di sisi lain, pola komunikasi antara pimpinan dan pegawai bersifat langsung dan informal, tanpa dibatasi oleh mekanisme birokrasi yang kaku.

Hal ini dapat terjadi disebabkan oleh beberapa faktor utama yang menjelaskan mengapa budaya klan di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Pertahanan Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan memiliki budaya klan yang kuat. Faktor-faktor tersebut meliputi beberapa hal yang mendasari terjadinya budaya klan yang mengakar, yaitu :

- 1) Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Pertahanan Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan (Pusdiklatjemen Badiklat Kemhan) memiliki gaya kepemimpinan yang terbuka dan partisipatif yang cenderung menumbuhkan budaya kerjasama dan kekeluargaan. Gaya kepemimpinan ini sangat mendukung iklim kerjasama tim dan mendorong interaksi yang lebih sehat.
- 2) Sebagian besar pegawai memiliki durasi masa kerja yang lama dan stabilitas jabatan yang baik yang memungkinkan terciptanya relasi interpersonal yang dalam dan bertahan lama. Kondisi ini membentuk solidaritas antarpegawai tidak hanya terbentuk atas dasar profesionalisme, tetapi juga atas dasar kedekatan emosional dan historis. Semakin lama

mereka bekerja sama maka akan semakin besar pula potensi terbangunnya kepercayaan dan kepedulian antar idnividu. Dalam jangka panjang, keterikatan ini melahirkan rasa memiliki, tanggung jawab bersama, serta solidaritas kerja yang kuat.

- 3) Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Pertahanan Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan (Pusdiklatjemen Badiklat Kemhan) memiliki struktur organisasi yang hierarkis dan birokratis yang sesuai dengan ciri khas dari lembaga pemerintah yang terlebih bersentuhan dengan lembaga militer. Namun, pada prakteknya, Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Pertahanan Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan (Pusdiklatjemen Badiklat Kemhan) memiliki hubungan yang tidak sepenuhnya kaku. Hal ini terlihat dari hubungan sehari-hari yang bersifat supportif, hangat, dan personal. Fenomena ini menunjukkan bahwa struktur formal tidak secara otomatis menentukan perilaku sosial dalam organisasi.

Dalam teori Cameron dan Quinn, budaya ini dicirikan oleh suasana kerja yang supportif, kerjasama tim yang tinggi, dan peran pimpinan yang terbuka. Temuan ini menunjukkan bahwa Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Pertahanan Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan berhasil membangun kultur internal yang mendukung loyalitas tim. Budaya seperti ini

menciptakan iklim yang positif untuk kerja tim dan loyalitas, serta menunjukkan kesesuaian dengan karakteristik budaya clan.

Budaya Adhokrasi

Budaya adhokrasi adalah budaya yang menekankan pada keterbukaan ide-ide yang dan inovasi yang dapat mendukung transformasi organisasi. Inovasi adalah suatu objek yang memiliki arti sebagai suatu produk atau praktek baru yang tersedia bagi aplikasi yang umumnya dalam suatu konteks komersial. Inovasi merupakan sesuatu hal yang bersifat baru bagi suatu hal baik negara ataupun pasar dan juga global.

Dalam teori Cameron dan Quinn, budaya adhokrasi dicirikan oleh semangat untuk berinovasi, fleksibilitas, dan keberanian dalam menghadapi resiko dan menemukan solusi baru. Di lingkungan Pusdiklatjemen Badiklat Kemhan, budaya adhokrasi masih sangat terbatas meskipun terdapat beberapa individu yang menunjukkan semangat inovatif seperti mengusulkan pendekatan aplikasi pembelajaran yang lebih interaktif. Inisiatif tidak tumbuh dari sistem yang mendukung melainkan lebih karena dorongan personal. Kurangnya mekanisme kelembagaan yang aktif mendorong, memfasilitasi atau mengapresiasi inovasi.

Salah satu temuan menarik yang dapat ditarik dari hasil penelitian ini adalah bahwa terbatasnya budaya adhokrasi di lingkungan Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Pertahanan tidak sepenuhnya disebabkan oleh dominasi budaya hierarki atau birokrasi yang kaku, sebagaimana biasanya terjadi di lembaga pemerintahan. Justru, dalam

konteks ini, kekuatan budaya clan yang menekankan pada loyalitas, kenyamanan relasional, dan stabilitas kerja tampaknya lebih dominan dan berpengaruh.

Selain itu, rendahnya budaya adhokrasi di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Pertahanan juga dapat dikaitkan dengan karakteristik demografis pegawai yang sebagian besar berada pada rentang usia menengah ke atas dan telah bekerja dalam sistem yang stabil untuk waktu yang lama. Dalam kondisi seperti ini, dorongan untuk melakukan inovasi cenderung melemah, terutama jika tidak disertai insentif yang jelas dari organisasi. Stabilitas dan kenyamanan kerja lebih diprioritaskan dibandingkan tantangan yang menuntut pembaruan kerja dan pengambilan risiko.

Salah satu penyebab utama minimnya budaya adhokrasi di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Pertahanan adalah rendahnya kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi sistem kerja berbasis digital. Kemampuan pegawai dalam menggunakan aplikasi kerja digital masih terbatas, dan sebagian merasa teknologi tersebut rumit serta membingungkan. Kondisi ini diperburuk oleh kuatnya dominasi budaya klan, yang menciptakan kecenderungan untuk bertahan dalam zona nyaman, terutama di kalangan pegawai dengan masa kerja lama yang terbiasa dengan sistem manual.

Dalam konteks ini, budaya klan yang selama ini menjadi kekuatan dalam membangun loyalitas dan kerja sama, juga memiliki sisi negatif berupa resistensi terhadap perubahan, terutama jika tidak disertai dukungan struktural atau insentif yang memadai.

Hal ini menghambat perkembangan budaya adhokrasi yang menuntut keberanian mengambil risiko dan keterbukaan terhadap inovasi. Perbandingan dengan Pusat Data dan Informasi Kementerian Pertahanan menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi budaya adhokrasi tidak hanya bergantung pada sifat fungsional organisasi, tetapi juga ditentukan oleh kompetensi digital pegawai dan keberadaan ekosistem pembelajaran yang adaptif. Meskipun Pusdatin memang berada dalam domain teknologi, hal ini tidak menutup kemungkinan bahwa unit seperti Pusdiklat juga dapat membangun budaya serupa, asalkan transformasi organisasi difokuskan pada level mikro, yaitu melalui penguatan kapasitas individu dan pembaruan norma kerja sehari-hari.

Masalah lain yang menjadi penyebab rendahnya budaya adhokrasi di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Pertahanan adalah minimnya rotasi pegawai. Banyak pegawai menempati posisi yang sama selama belasan tahun, yang berdampak pada mengakarnya zona nyaman, terbentuknya pola kerja yang statis, serta munculnya resistensi terhadap pembaruan, meskipun secara kelembagaan organisasi terbuka terhadap perubahan. Dalam jangka panjang, kondisi ini berpotensi menghambat dinamika inovasi dan pembaruan pola kerja yang menjadi ciri utama budaya adhokrasi.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa organisasi menunjukkan respons yang relatif cepat terhadap arahan kebijakan baru, terutama yang berkaitan dengan perkembangan teknologi dan reformasi birokrasi. Meskipun implementasinya masih menghadapi hambatan, terutama dari

sisi kompetensi sumber daya manusia, secara kelembagaan telah terdapat inisiatif untuk bergerak menuju sistem kerja yang lebih modern dan inovatif.

Meskipun belum merata, terdapat sejumlah inisiatif dari sebagian pegawai untuk mulai meningkatkan literasi digital dan beradaptasi dengan pola kerja yang lebih modern. Dengan demikian, meskipun implementasi budaya adhokrasi belum sepenuhnya optimal, adanya inisiatif-inisiatif kecil ini dapat menjadi pondasi awal dalam proses transformasi menuju organisasi yang lebih adaptif dan inovatif.

Budaya Market

Budaya market merupakan budaya yang berorientasi pada hasil dan ketercapaian yang telah dilakukan organisasi. Budaya ini merupakan suatu kegiatan yang dilakukan manajemen untuk menilai kinerja yang telah dilakukan pegawai terhadap organisasi. Penilaian ini biasanya dilakukan satu tahun sekali, dengan adanya evaluasi kinerja ini maka dapat diketahui keberhasilan atau kegagalan yang telah dilakukan organisasi dengan standar yang telah ditetapkan. Menurut mangkunegara dalam (Supriyadi & Zaharuddin, 2023) evaluasi merupakan penilaian unit kerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam teori Cameron dan Quinn, budaya market dicirikan dengan memiliki kecenderungan orientasi yang kuat terhadap hasil, pencapaian target, dan respon terhadap kebutuhan eksternal. Salah satu indikator dari budaya market adalah berfokus pada target dan pencapaian kinerja, yang terlihat dalam pola kerja Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Pertahanan Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan. Pada dimensi ini Pusat Pendidikan dan

Pelatihan Manajemen Pertahanan Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan memiliki sistem pengukuran kinerja yang berbasis hasil (*result oriented*). Keberhasilan pelatihan tidak hanya diukur dari output administratif melainkan juga dari *pre-test* dan *post-test* peserta, yang menjadi bagian dari *key performances indicators* (KPI) internal mereka. Proses ini dilakukan untuk memantau sejauh mana pelatihan mampu meningkatkan kompetensi peserta.

Dalam perspektif budaya organisasi, khususnya dari dimensi market culture, hasil ini menunjukkan adanya orientasi pada hasil (*outcome*), akuntabilitas, dan kepuasan pengguna layanan, yang menjadi indikator utama keberhasilan organisasi modern, termasuk dalam sektor publik. Evaluasi ini sejalan dengan semangat dari Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara (Permen PANRB) No. 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS yang menekankan pentingnya kinerja pelayanan publik yang terukur dan berdampak nyata.

Unit evaluasi memegang peranan penting dalam memantau dan menindaklanjuti hasil ini, termasuk mengolah data survei kepuasan peserta yang dilakukan setiap kegiatan pelatihan. Dalam aspek evaluasi kinerja dan tanggapan terhadap umpan balik, Pusdiklatjemen Badiklat Kemhan tergolong responsif. Kegiatan evaluasi dilakukan secara rutin setiap satu tahun sekali melalui survey kepuasan peserta program pendidikan pelatihan. Hasil survei peserta tidak dibiarkan stagnan, tetapi ditindaklanjuti secara responsif seperti saaf peserta mengeluhkan fasilitas maka

perbaikannya dilakukan segera setelah pelaksanaan kegiatan diklat selesai.

Budaya market yang mulai berkembang di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Pertahanan Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan (Pusdiklatjemen Badiklat Kemhan), nilai-nilai Ber-AKHLAK tercermin melalui orientasi organisasi terhadap hasil, kinerja, dan efisiensi pelaksanaan program. Budaya ini tampak dari upaya lembaga dalam melakukan evaluasi menyeluruh terhadap keberhasilan peserta diklat, mutu widyaiswara, serta efektivitas kurikulum yang digunakan. Hasil evaluasi tidak hanya menjadi laporan administratif, tetapi juga dijadikan dasar untuk melakukan perbaikan dan penyesuaian terhadap kebijakan dan kurikulum diklat.

Budaya Hierarki

Budaya hierarki merupakan budaya yang berfokus pada kestabilan yang kegiatannya disesuaikan dengan prosedur yang baku dan ketat. Budaya ini memberikan tindakan pada visi jangka panjang yang menyangkut kesuksesan organisasi. Budaya hierarki ditandai dengan struktur hierarkis dan kontrol yang kuat. Struktur ini memiliki kecenderungan pengendalian dan stabilitas yang baik. Budaya organisasi yang hierarki dicirikan dengan struktur, prosedur yang telah ditetapkan, dan tingkatan wewenang. Pegawai mengetahui posisi mereka dalam struktur hierarkis organisasi. Budaya ini memiliki beberapa karakteristik utama yaitu peran manajemen yang lebih jelas, sehingga membantu pegawai memahami berbagai tingkatan kepemimpinan.

Dalam teori Cameron dan Quinn, budaya hierarkis ditandai dengan struktur organisasi yang formal, stabilitas tinggi, kepatuhan terhadap aturan, prosedur dan standar operasional yang ketat. Budaya ini menekankan pada kontrol internal dan sangat mengandalkan rantai komando yang jelas saat melakukan pengambilan keputusan. Keberadaan budaya hierarkis tidak bisa dipisahkan dari sifat birokrasi publik yang sejatinya menuntut akuntabilitas, keteraturan, dan kesesuaian dengan regulasi negara. Pusdiklatjemen Badiklat Kemhan yang berada dalam institusi negara, memiliki tanggung jawab untuk menjalankan fungsi pendidikan dan pelatihan secara terstruktur. Sehingga kebutuhan akan keteraturan, pelaporan formal, dan pengambilan keputusan berjenjang menjadi sebuah keniscayaan.

Berdasarkan temuan penelitian di lapangan, Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Pertahanan Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan memiliki elemen-elemen budaya hierarkis yang cukup menonjol. Hal itu ditandai dari adanya keberadaan sistem prosedur yang jelas dan terdokumentasi, jalur komunikasi yang berjalan secara vertikal, dan pola kerja yang sangat menghormati otoritas berdasarkan jenjang struktural. Karakteristik ini mencerminkan ciri utama budaya hierarkis, yaitu orientasi pada stabilitas dan ketertiban lingkungan organisasi. Pemisahan peran dan tanggung jawab antar-unit atau individu ditetapkan secara eksplisit, pelaksanaan tugas operasional senantiasa mengacu pada instruksi atau arahan langsung dari atasan langsung. Dalam lingkungan kerja semacam ini, loyalitas terhadap sistem dan kepatuhan terhadap norma formal

menjadi nilai-nilai yang dijunjung tinggi yang nantinya akan membentuk nilai-nilai institusional yang kuat.

Hal ini tercermin dari keberadaan SOP yang mendetail, struktur organisasi yang tegas, serta mekanisme pelaporan yang berjalan secara vertikal. Selain itu, pengambilan keputusan umumnya bersifat top-down, dan pelaksanaan kegiatan senantiasa mengacu pada arahan dari pimpinan. Dalam konteks ini, budaya hierarkis berperan penting dalam menjaga efisiensi kerja, konsistensi pelaksanaan diklat, dan kestabilan operasional lembaga. Tidak hanya itu, sistem birokrasi yang tertata memungkinkan keberlangsungan kegiatan tetap berjalan meskipun terjadi pergantian kepemimpinan ataupun penyesuaian kebijakan dari pusat.

Namun demikian, salah satu tantangan dari dominasi budaya hierarkis ini adalah keterbatasan ruang untuk improvisasi dan pengambilan inisiatif dari level bawah. Dalam beberapa kondisi, proses pengambilan keputusan menjadi terhambat karena harus melewati jalur yang panjang. Hal ini diperkuat oleh kutipan staf operasional dan perencanaan yang menyatakan bahwa hambatan saat pelatihan berlangsung harus terlebih dahulu dilaporkan secara berjenjang sebelum dapat diatasi secara langsung di lapangan.

Salah satu alasan mengapa budaya hierarkis di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Pertahanan Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan tidak bersifat menekan adalah karena struktur yang ada justru dipahami sebagai kerangka kerja yang memastikan kejelasan prosedur, akuntabilitas, dan

kesinambungan operasional. Selain itu, hal ini di pengaruhi oleh durasi masa kerja pegawai yang panjang selama puluhan tahun dan membangun relasi kerja yang bersifat jangka panjang. Dengan pengalaman kerja yang panjang tersebut, para pegawai tidak lagi melihat struktur sebagai alat kontrol yang represif, melainkan sebagai kerangka kerja yang menjaga keberlangsungan, kejelasan, dan keadilan dalam pelaksanaan tugas. Hal ini menciptakan rasa kepemilikan dan saling pengertian, bahkan dalam batas-batas hierarki yang ketat. Dalam banyak kondisi, relasi antara atasan dan bawahan tidak sekadar bersifat formal, tetapi juga personal dan dialogis, sehingga menumbuhkan suasana kerja yang produktif dan minim konflik.

Pegawai yang telah bekerja dalam sistem ini selama bertahun-tahun menunjukkan tingkat adaptasi yang tinggi terhadap standar operasional prosedur (SOP) yang berlaku. Hal ini membuat pelaksanaan tugas berjalan lebih tertib dan terkoordinasi, karena setiap langkah kerja telah ditentukan secara rinci dalam dokumen formal yang menjadi acuan bersama. Dalam konteks ini, hierarki tidak dipandang sebagai bentuk pembatasan, melainkan sebagai alat untuk menjaga stabilitas dan efisiensi, khususnya dalam kegiatan pelatihan yang memerlukan penjadwalan, administrasi, dan pengambilan keputusan secara sistematis. Kepatuhan terhadap SOP dan jalur struktural telah menjadi bagian dari budaya kerja yang tertanam, sehingga meskipun terdapat tantangan atau perubahan eksternal, organisasi tetap mampu merespons dengan terstruktur tanpa kehilangan arah kerja.

Lebih jauh, budaya hierarkis dalam konteks Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Pertahanan Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan memainkan peran penting dalam menjaga konsistensi operasional organisasi, terutama di tengah perubahan kebijakan, pergantian kepemimpinan, atau penyesuaian terhadap regulasi nasional. Struktur birokrasi yang jelas dan mekanisme kerja yang terdokumentasi dalam bentuk SOP menjadi elemen utama yang menjamin efisiensi dan kesinambungan pelaksanaan program. Kejelasan prosedur ini memungkinkan setiap unit kerja tetap berjalan pada koridor yang telah ditetapkan, tanpa tergantung pada individu tertentu. Dengan kata lain, budaya hierarkis di Pusdiklat berfungsi sebagai sistem stabilisasi yang memastikan bahwa nilai-nilai organisasi tetap terjaga dan pelaksanaan tugas berjalan sesuai standar yang telah ditetapkan, bahkan dalam kondisi dinamis sekalipun.

Meskipun begitu, dominasi budaya hierarkis memerlukan keseimbangan agar tidak menghambat inovasi atau menutup ruang partisipasi. Berdasarkan temuan di lapangan, Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Pertahanan Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan menunjukkan adanya praktik komunikasi terbuka yang bersifat informal meskipun belum terlembaga secara sistematis. Dialog antarpegawai, pertukaran pendapat dalam rapat, serta ruang untuk menyampaikan saran dalam pelaksanaan kegiatan pelatihan menjadi indikasi bahwa struktur formal tidak selalu membatasi interaksi kerja. Beberapa keputusan bahkan diambil melalui musyawarah yang melibatkan pegawai lintas

jabatan, terutama dalam hal operasional pelatihan di lapangan.

Ini menunjukkan bahwa meskipun pola kerja tetap berpijak pada standar operasional prosedur (SOP) dan garis komando, dalam praktiknya terdapat fleksibilitas dan adaptasi sosial yang berkembang dari relasi kerja jangka panjang antarsesama pegawai. Dengan kata lain, struktur hierarkis tidak berdiri sendiri sebagai sistem yang kaku, melainkan berjalan berdampingan dengan dinamika informal yang turut menjaga efektivitas kerja organisasi.

Budaya hierarkis yang kuat di lingkungan Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Pertahanan Badiklat Kemhan tercermin dari struktur organisasi yang birokratis, sistem pengambilan keputusan yang top-down, serta tingginya kepatuhan terhadap regulasi dan standar operasional prosedur (SOP).

Dengan demikian, budaya hierarkis di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Pertahanan Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan tidak dapat dipandang secara sempit sebagai kekakuan birokrasi belaka, melainkan sebagai bagian dari karakter institusional yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang teratur, terstruktur, dan berorientasi pada keteraturan serta tanggung jawab. Integrasi budaya hierarkis dengan elemen budaya clan yang kuat menjadi kekuatan tersendiri dalam menjaga efektivitas kinerja dan kohesi sosial dalam organisasi pemerintah.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa Pusat

Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Pertahanan Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan memiliki budaya klan yang mendominasi. Hal ini tercermin dengan hubungan antarpegawai yang kuat, suasana kerja yang kental dengan kekeluargaan, serta semangat loyalitas dan stabilitas yang dijunjung tinggi. Disamping itu, budaya hierarkis yang ada di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Pertahanan Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan juga memiliki peran yang cukup kuat. Struktur organisasi yang birokratis dan kepatuhan terhadap prosedur menjadi ciri menonjol yang mempengaruhi pengambilan keputusan dan fleksibilitas kerja.

Meskipun begitu, secara kelembagaan, Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Pertahanan Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan cukup terbuka pada perubahan dan inovasi. Namun, tantangan terhadap itu muncul dari ketidaksiapan pegawai dalam beradaptasi terhadap digitalisasi. Kendala ini bersumber pada minimnya literasi digital dan resistensi terhadap pola kerja modern. Meskipun ada inisiatif yang dilakukan oleh beberapa pegawai namun implementasi terhadap teknologi masih belum sepenuhnya optimal. Secara keseluruhan, Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Pertahanan Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan memiliki landasan kuat untuk terus berkembang dalam menghadapi tantangan reformasi dan kebutuhan kompetensi SDM pertahanan.

Oleh karena itu, penulis memberikan beberapa saran dibawah ini yang bisa dijadikan sebagai saran dan bahan pertimbangan bagi Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen

Pertahanan Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan agar dapat meningkatkan performa kinerja, yaitu :

- 1) Perlunya dilakukan pelatihan teknis secara berkala dan tersegmentasi sesuai dengan tingkat pemahaman pegawai terhadap sistem kerja berbasis digital. Kegiatan pelatihan tidak cukup hanya sekali dalam bentuk sosialisasi, tetapi perlu disusun secara bertahap dan aplikatif, disertai pendampingan teknis yang langsung menyentuh tugas harian pegawai.
- 2) Perlunya pendampingan kerja dalam melakukan perubahan sistem kerja berbasis digital. Pendampingan ini akan membantu rekan kerja lainnya dalam mengoperasikan aplikasi kerja, sekaligus menjadi penghubung antara kebijakan organisasi dan pelaksanaan teknis dilapangan.

Perlunya dipertimbangkan kebijakan rotasi internal yang lebih dinamis agar pegawai tidak terjebak dalam rutinitas yang stagnan. Rotasi tidak hanya penting untuk pengembangan individu, tetapi juga seavafai mekanisme penyegaran organisasi guna mendukung tumbuhnya budaya kerja yang adaptif.

DAFTAR PUSTAKA

- Alshaikh, M. (2020). Developing cybersecurity culture to influence employee behavior: A practice perspective. *Computers & Security*, 98, 102003.
- Asbari, M., Purwanto, A., Ong, F., Mustikasiwi, A., Maesaroh, S., Mustofa, M., Hutagalung, D., & Andriyani, Y. (2020). Impact of hard skills, soft skills and organizational culture: lecturer innovation competencies as mediating. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 101–121.
- Firmansyah, H. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.).
- Fortuna, A., Sekarlaras, A., Huliselan, J. J., Pelita, U., Tangerang, H., Culture, H., & Capabilities, K. T. (2022). *Pengaruh Kontribusi Budaya Organisasi Dan*. 647–668.
- Harun, M., Jasuli, D., & Suwandi, A. (2022). STRATEGI PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA PADA PERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI MELALUI PENDEKATAN BUDAYA ORGANISASI DI KABUPATEN SUMENEP. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 2(7), 2769–2786.
- Indraningrat, A. A. N., Widyani, A. A. D., & Vipraprastha, T. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Pergi Berlibur Indonesia. *EMAS*, 3(3), 23–34.
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi. *JMD: Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 3(1), 66–79.
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and

- organizational citizenship behavior. *Sage Open*, 10(1), 2158244019898264.
- Lizardo, J., Samsudin, A., & Permadi, A. (2020). *Inovasi: Konsep, Manajemen, Strategi*. SCOPINDO MEDIA PUSTAKA.
- Marlius, D., & Sari, L. M. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(1), 462–477.
- Oktavia, R., & Fernos, J. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Padang. *Jurnal Economina*, 2(4), 993–1005.
- PABI, N. (2023). *PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT PLN (PERSERO) PUSDIKLAT RAGUNAN JAKARTA*. UNIVERSITAS MERCU BUANA.
- Praditya, R. A. (2022). Peran mediasi budaya organisasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan efektivitas organisasi: A Mini Review. *International Journal Of Social, Policy And Law*, 3(1), 29–34.
- Putra, G. P., Jatmika, D., Hariyono, T. A., Jahri, M., & Sampurnawati, S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Pendidikan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) SKPD Kamtrantib pada Satpol PP dan Damkar Provinsi Kalimantan Selatan. *IJBEM: Indonesian Journal of Business Economics and Management*, 1(1), 20–30.
- Putro, P. U. W. (2020). *Perilaku Organisasi*. UNIPMA Press.
- Qurtubi, H. A. (2020). *Perilaku organisasi*. Jakad Media Publishing.
- Rahmawati, W., Asbari, M., & Cahyono, Y. (2023). Nilai Moral dan Etika: Perspektif Emile Durkheim. *Literaksi: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(02), 12–16.
- Rismawati, S. E., & Mattalata, S. E. (2018). *Evaluasi Kinerja: Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan* (Vol. 1). Celebes Media Perkasa.
- Rusandi, & Muhammad Rusli. (2021). Merancang Penelitian Kualitatif Dasar/Deskriptif dan Studi Kasus. *Al-Ubudiyah: Jurnal Pendidikan Dan Studi Islam*, 2(1), 48–60. <https://doi.org/10.55623/au.v2i1.18>
- Supriyadi, S. T. P., & Zaharuddin, S. E. (2023). Evaluasi kinerja organisasi. *Manajemen & Evaluasi Kinerja Organisasi: Implementasi Pada Pendidikan Anak Usia Dini*, 1, 308–320.
- Sutoro, M., Mawardi, S., & Sugiarti, E. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *Scientific*

- Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 3(4), 411–420.
- Tebay, V. (2021). *Perilaku organisasi*. Deepublish.
- Thalia, H., & Khadijah, R. F. (n.d.). ADAPTASI INTEGRASI BUDAYA KLAN DAN BUDAYA ADHOKRASI: REKOMENDASI UNTUK ORGANISASI DALAM MENGHADAPI TANTANGAN ERA SOCIETY 5.0. *PROSIDING*.
- Wahyudin, H. (2022). Budaya Organisasi. *Multiverse: Open Multidisciplinary Journal*, 1(3).
- Waruwu, M. (2023). Pendekatan penelitian pendidikan: metode penelitian kualitatif, metode penelitian kuantitatif dan metode penelitian kombinasi (Mixed Method). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(1), 2896–2910.
- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work motivation and organizational culture on work performance: Organizational citizenship behavior (OCB) as mediating variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123–138.