

**INTERAKSI DAN ADAPTASI APARATUR SIPIL NEGARA DALAM
BUDAYA ORGANISASI MILITER DI DIREKTORAT BELA NEGARA,
DIREKTORAT JENDERAL POTENSI PERTAHANAN, KEMENTERIAN
PERTAHANAN RI: STUDI REFLEKSI MAGANG DARI PERSPEKTIF
SOSIOLOGI**

Skripsi

Oleh

ALLYA PUTRI RAHMADANI

2216011034



**JURUSAN SOSIOLOGI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2026**

**INTERAKSI DAN ADAPTASI APARATUR SIPIL NEGARA DALAM
BUDAYA ORGANISASI MILITER DI DIREKTORAT BELA NEGARA,
DIREKTORAT JENDERAL POTENSI PERTAHANAN, KEMENTERIAN
PERTAHANAN RI: STUDI REFLEKSI MAGANG DARI PERSPEKTIF
SOSIOLOGI**

**Oleh
ALLYA PUTRI RAHMADANI**

**SKRIPSI
Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA SOSIOLOGI**

**Pada
Jurusan Sosiologi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2026**

ABSTRAK

INTERAKSI DAN ADAPTASI APARATUR SIPIL NEGARA DALAM BUDAYA ORGANISASI MILITER DI DIREKTORAT BELA NEGARA, DIREKTORAT JENDERAL POTENSI PERTAHANAN, KEMENTERIAN PERTAHANAN RI: STUDI REFLEKSI MAGANG DARI PERSPEKTIF SOSIOLOGI

Oleh

Allya Putri Rahmadani

Penelitian ini membahas interaksi dan adaptasi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam budaya organisasi militer di Direktorat Bela Negara, Ditjen Potensi Pertahanan, Kementerian Pertahanan RI. Latar belakang penelitian ini adalah adanya pertemuan dua budaya organisasi yang berbeda, yaitu budaya birokrasi sipil yang prosedural dan fleksibel dengan budaya militer yang hierarkis dan disiplin mutlak dalam satu lingkungan kerja *hybrid*, sehingga menimbulkan dinamika interaksi dan adaptasi yang kompleks bagi ASN. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pola interaksi ASN dengan personel militer, mengidentifikasi hambatan adaptasi, serta merumuskan rekomendasi strategis. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi refleksi magang. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi partisipatif pasif, wawancara mendalam terhadap 17 informan yang terdiri dari 9 ASN dan 8 personel TNI, serta dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa interaksi ASN dengan personel militer berlangsung secara kolaboratif dan saling menghormati, meskipun budaya militer lebih dominan dalam praktik kerja sehari-hari. Proses adaptasi ASN berlangsung melalui dua jalur, yaitu jalur formal melalui Pendidikan Komponen Cadangan (Komcad) dan jalur informal melalui interaksi harian, dengan strategi adaptasi dominan berupa integrasi. Hambatan adaptasi yang ditemukan meliputi perbedaan budaya kerja dan pola pikir, dinamika kerja yang cepat, kesenjangan kompetensi teknis dan SDM, ketegangan psikologis dan ego sektoral, serta perbedaan konsep loyalitas dan tanggung jawab. Dampak positif lingkungan *hybrid* antara lain peningkatan disiplin, produktivitas, dan kekompakan tim, sementara dampak negatifnya berupa tekanan psikologis, cultural shock, dan resistensi halus. Kesimpulan penelitian ini menegaskan bahwa adaptasi ASN merupakan proses negosiasi budaya yang aktif, bukan penyerapan pasif, yang dapat dipahami melalui teori interaksionisme simbolik. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan sosiologi organisasi serta memberikan rekomendasi kebijakan bagi Kementerian Pertahanan dalam meningkatkan sinergi sipil-militer.

Kata Kunci: Interaksi Sosial, Adaptasi, Budaya Organisasi Militer, ASN, Organisasi *Hybrid*

ABSTRACT

INTERACTION AND ADAPTATION OF STATE CIVIL APPARATUS IN MILITARY ORGANIZATIONAL CULTURE AT THE DIRECTORATE OF NATIONAL DEFENSE, DIRECTORATE GENERAL OF DEFENSE POTENTIAL, MINISTRY OF DEFENSE OF THE REPUBLIC OF INDONESIA: AN INTERNSHIP REFLECTION STUDY FROM A SOCIOLOGICAL PERSPECTIVE

By

Allya Putri Rahmadani

This study examines the interaction and adaptation of State Civil Apparatus (ASN) within the military organizational culture at the Directorate of National Defense, Directorate General of Defense Potential, Ministry of Defense of the Republic of Indonesia. The background of this research is the encounter of two different organizational cultures, namely the procedural and flexible civil bureaucratic culture with the hierarchical and absolute discipline military culture within a hybrid work environment, thus creating complex dynamics of interaction and adaptation for ASN. The objectives of this study are to analyze the patterns of interaction between ASN and military personnel, identify adaptation barriers, and formulate strategic recommendations. This research employs a qualitative approach using a reflective internship study method. Data were collected through passive participatory observation, in-depth interviews with 17 informants consisting of 9 ASN and 8 military personnel (TNI), as well as documentation. The findings reveal that daily interactions between ASN and military personnel are collaborative and mutually respectful, although military culture dominates daily work practices. The adaptation process of ASN occurs through two pathways: formal pathways through the Reserve Component Education Program and informal pathways through daily interactions, with integration as the dominant adaptation strategy. Identified adaptation barriers include differences in work culture and mindset, fast work dynamics, technical competence and human resource gaps, psychological tension and sectoral ego, as well as differing concepts of loyalty and responsibility. Positive impacts of the hybrid environment include increased discipline, productivity, and team cohesion, while negative impacts include psychological pressure, cultural shock, and subtle resistance. This study concludes that ASN adaptation is an active cultural negotiation process, not passive absorption, which can be understood through symbolic interactionism theory. This research contributes to the development of organizational sociology and provides policy recommendations for the Ministry of Defense in enhancing civil-military synergy.

Keywords: Social Interaction, Adaptation, Military Organizational Culture, State Civil Apparatus, Hybrid Organization

Judul Skripsi

**: INTERAKSI DAN ADAPTASI APARATUR SIPIL
NEGARA DALAM BUDAYA ORGANISASI
MILITER DI DIREKTORAT BELA NEGARA,
DIREKTORAT JENDERAL POTENSI
PERTAHANAN, KEMENTERIAN PERTAHANAN
RI: STUDI REFLEKSI MAGANG DARI
PERSPEKTIF SOSIOLOGI**

Nama Mahasiswa

: Alfya Putri Rahmadani

Nomor Pokok Mahasiswa

: 2216011034

Jurusan

: Sosiologi

Fakultas

: Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



1. Komisi Pembimbing

Dr. Bartoven Vivit Nurdin, M.Si
NIP. 19770401 200501 2 003

2. Ketua Jurusan Sosiologi

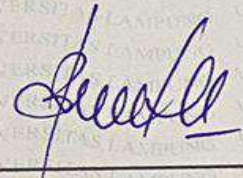
Dr. Bartoven Vivit Nurdin, M.Si.
NIP. 19770012005012003

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

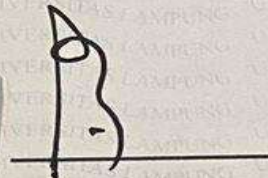
Ketua

: **Dr. Bartoven Vivit Nurdin, M.Si.**



Penguji Utama

: **Drs. Suwarno, M.H.**



2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S.Sos., M.Si.
NIP. 1976082120000320001

Tanggal Ujian Sidang Skripsi : 11 Mei 2026

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Skripsi ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun perguruan tinggi lainya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Komisi Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah di tulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini,serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Bandar Lampung, 11 Mei 2026

Yang membuat pernyataan,



Allya Putri Rahmadani

NPM. 2216011034

RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama Allya Putri Rahmadani, lahir di Bandar Lampung pada tanggal 16 November 2002. Penulis merupakan anak ketiga dari lima bersaudara, dari pasangan Bapak Tumino dan Ibu Runtinah. Penulis memiliki 2 kakak perempuan dan 2 adik laki laki. Penulis berkewarganegaraan Indonesia, bersuku Jawa dan Sunda, serta beragama Islam.

Riwayat pendidikan penulis dimulai dari SD Negeri 2 Gedong Air yang diselesaikan pada tahun 2016. Selanjutnya, penulis menempuh pendidikan menengah pertama di SMP Negeri 10 Bandar Lampung dan lulus pada tahun 2019. Kemudian, penulis melanjutkan pendidikan menengah atas di SMA Negeri 9 Bandar Lampung dan berhasil menyelesaikannya pada tahun 2022.

Pada tahun 2022, penulis diterima sebagai mahasiswa Program Studi S1 Sosiologi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung melalui jalur Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN). Selama masa perkuliahan, penulis aktif mengembangkan diri melalui berbagai kegiatan organisasi, akademik, serta pengalaman lapangan yang mendukung proses pembelajaran.

Penulis aktif dalam Himpunan Mahasiswa Jurusan (HMJ) Sosiologi sejak awal perkuliahan. Pada tahun 2022 hingga 2023, penulis dipercaya sebagai anggota Bidang Media dan Kreator. Selain itu, penulis juga aktif dalam Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM) Archery Unila pada 2023, yang memberikan pengalaman berharga dalam pengelolaan organisasi dan kerja sama tim.

Tidak hanya aktif dalam organisasi, penulis juga memperoleh pengalaman magang di Direktorat Bela Negara, Direktorat Jenderal Potensi Pertahanan, Kementerian

Pertahanan Republik Indonesia. Pengalaman tersebut memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai isu bela negara, dinamika organisasi *hybrid* sipil-militer, serta praktik adaptasi dan interaksi antar-budaya organisasi yang menjadi dasar dalam penyusunan skripsi ini.

Seluruh rangkaian pengalaman tersebut menjadi bagian dari proses pembelajaran penulis dalam mengembangkan kemampuan berpikir kritis, kepekaan sosial, serta kesiapan untuk berkontribusi di tengah masyarakat.

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

"Allah memang tidak menjanjikan hidupmu akan selalu mudah, tapi dua kali Allah berjanji bahwa *Fa inna ma'al 'usri yusra, inna ma'al 'usri yusra*" (QS. Al-Insyirah: 5-6)

“Seburuk apapun halaman sebelumnya, langkahku tetap untuk masa depan. Tugasku hanya menjadi lebih baik dari kemarin bukan lebih sempurna dari orang lain” - Allya Putri Rahmadani

Alhamdulillahirabbil'alamin. Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, hidayah, serta kemudahan yang telah diberikan, sehingga penulis dapat menyelesaikan karya tulis ini. Dengan penuh rasa syukur dan kasih sayang, karya tulis ini penulis persembahkan kepada:

Kedua Orang Tua

Ayah dan Mamak. Terima kasih atas doa yang tak pernah putus, kasih sayang yang tulus, serta pengorbanan moril dan materil yang begitu besar. Kalian adalah alasan utama penulis bertahan hingga saat ini.

Kakak dan Adik

Kakakku Ainun Nofiah, Aydah Mustika, dan Adikku Muhammad Ambri Soleman, Ahmad Yasir. Terima kasih atas doa, dukungan, dan semangatnya selama ini.

Para Pendidik dan Bapak/Ibu Dosen

Terima kasih kepada seluruh dosen Jurusan Sosiologi FISIP Universitas Lampung dan para pendidik yang telah membimbing penulis. Ilmu, nasihat, dan kesabaran Bapak/Ibu adalah bekal berharga yang akan penulis kenang sepanjang hayat. Semoga segala kebaikan Bapak/Ibu mendapat balasan terbaik dari Allah SWT.

Almamater Tercinta Universitas Lampung

SANWACANA

Dengan mengucapkan puji dan syukur ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, karunia, dan kemudahan-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Interaksi Dan Adaptasi Aparatur Sipil Negara Dalam Budaya Organisasi Militer Di Direktorat Bela Negara, Direktorat Jenderal Potensi Pertahanan, Kementerian Pertahanan RI: Studi Refleksi Magang dari Perspektif Sosiologi”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Sosiologi pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung.

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, dukungan, serta bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada:

1. Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat dan nikmat kesehatan, kekuatan, kemudahan dan pertolongan dalam setiap langkah penulis. Sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
2. Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A., IPM., ASEAN Eng., selaku Rektor Universitas Lampung.
3. Prof. Dr. Anna Gestiana Zainal, S.Sos, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
4. Ibu Dr. Bartoven Vivit Nurdin, M.Si. selaku Ketua Jurusan Sosiologi sekaligus dosen pembimbing. Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya atas bimbingan, arahan, kesabaran, serta ilmu yang sangat berharga yang telah diberikan kepada penulis. Terima kasih atas segala waktu, perhatian, dan dukungan yang telah diberikan sehingga mampu melancarkan setiap proses penyusunan skripsi ini hingga dapat diselesaikan dengan baik. Semoga Ibu senantiasa diberikan kesehatan, keberkahan, dan kebaikan dalam setiap langkah kehidupan.
5. Bapak Drs. Suwarno, M.H. Selaku dosen penguji. Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya atas waktu, masukan, kritik, dan saran yang sangat

membangun sehingga skripsi ini dapat menjadi lebih baik. Semoga Bapak senantiasa diberikan kesehatan dan keberkahan dalam setiap langkah kehidupan.

6. Ibu Dr. Dra. Handi Mulyaningsih, M.Si., selaku dosen Pembimbing Akademik di Jurusan Sosiologi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung
7. Seluruh Dosen Jurusan Sosiologi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung, atas bimbingan dan juga ilmu yang bermanfaat sebagai bekal bagi penulis.
8. Staf Jurusan Sosiologi, Pak Daman dan Pak Edi, penulis mengucapkan terima kasih banyak karena telah memberikan bantuan dan pelayanan yang sangat baik dalam memenuhi berbagai keperluan administrasi penulis.
9. Kepada Kedua orang tuaku, Bapak Tumino dan Ibu Runtinah yang senantiasa memberikan dukungan dalam setiap langkahku, serta berusaha memfasilitasi yang terbaik. Terima kasih atas segala dukungan, doa, dan pengorbanan yang telah diberikan.
10. Untuk kakak dan adikku, Ainun Nofiah, Aydah Mustika, Muhammad Ambri soleman dan Ahmad Yasir, terima kasih atas doa, dukungan yang selalu diberikan. Terima kasih atas doanya selama ini.
11. Kepada teman sekaligus diary hidup saya, Arya Dwi Yanuar Felani, S.T., penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas waktu, kesabaran, dan dukungan yang tak pernah henti. Terima kasih telah menjadi tempat berkeluh kesah, membantu di saat segalanya terasa sulit, dan tidak pernah menyudutkan ketika penulis merasa kehilangan arah. Terima kasih pula atas bantuan moril maupun materil yang selalu diberikan di saat penulis sangat membutuhkan. Semoga setiap kebaikan yang telah kamu berikan mendapatkan balasan terbaik dari Allah SWT.
12. Kepada sahabat terdekatku, Putri Febrianti Pratiwi, yang senantiasa hadir sebagai teman berbagi suka maupun duka, terima kasih yang sebesar-besarnya atas semangat, doa, serta waktu yang tak pernah lelah untuk selalu mendengarkan setiap keluh kesah, kegelisahan, dan kebingungan penulis selama proses penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas setiap tawa yang menghibur di kala lelah,

setiap kata penyemangat yang menguatkan di kala ragu, serta kehadiran tulus yang membuat perjuangan ini terasa lebih ringan dan penuh makna. Semoga persahabatan kita tetap terjaga selamanya dan semoga segala kebaikan yang telah diberikan mendapatkan balasan terbaik dari Allah SWT.

13. Kepada teman diskusi terbaikku, KMS Muhammad Alif Ramadhan, S. Si., terima kasih atas segala bentuk bantuan, kebersamaan, serta dukungan yang tulus selama ini. Terima kasih telah turut membantu, mengarahkan, dan memberikan dukungan baik moril maupun materil dalam proses penyusunan skripsi ini, serta menjadi teman yang selalu support di setiap langkah perjuangan penulis. Kehadiran dan kebaikanmu menjadi salah satu alasan penulis bisa terus bertahan dan menyelesaikan karya ini. Semoga Allah SWT membalas setiap kebaikan yang telah diberikan dengan balasan yang berlipat ganda.
14. Kepada teman sepembimbing, Tsania Kholiza Nur Putri, yang tak pernah absen memberikan dukungan, semangat, dan doa sepanjang proses penyusunan skripsi ini, penulis menyampaikan rasa terima kasih yang mendalam. Terima kasih telah menjadi pendengar yang baik setiap kali penulis mengeluhkan kebuntuan berpikir, telah menjadi penghibur di kala stres melanda, serta menjadi pengingat untuk tetap semangat ketika rasa malas dan lelah datang silih berganti. Tanpa kehadiranmu, mungkin perjuangan ini akan terasa jauh lebih berat. Semoga Allah SWT senantiasa melindungi, memberkahi, dan membalas setiap kebaikan yang telah berikan.
15. Kepada teman-teman magang dan rekan-rekan di Direktorat Bela Negara, terima kasih atas pengalaman berharga, kerja sama, serta kebersamaan selama penulis menjalani masa magang. Semoga ilmu dan pengalaman yang kita peroleh dapat bermanfaat di masa depan.
16. Kepada Pempek Cek Nell, tempat penulis menyambi bekerja sambil berjuang menyelesaikan skripsi, terima kasih yang sebesar-besarnya atas kebaikan, kelonggaran waktu, serta izin yang selalu dengan lapang dada diberikan setiap kali penulis harus meninggalkan jam kerja untuk bimbingan atau keperluan kampus. Terima kasih telah menjadi tempat yang tidak hanya mengizinkan penulis untuk

tetap produktif secara ekonomi, tetapi juga memberikan dukungan moral yang sangat berarti di tengah proses panjang penyusunan skripsi ini. Semoga Pempek Cek Nell senantiasa diberkahi, dilimpahkan rezeki, dan semakin sukses ke depannya.

17. Kepada dr. Friens August Decroly Pardean Sinaga, Sp.JP, FIHA selaku dokter spesialis jantung dan pembuluh darah yang telah berkenan meluangkan waktu, memberikan wawasan, serta dukungan yang sangat berarti bagi penulis, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
18. Kepada dr. Tedy Dwi Ananto, Sp.KJ, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas segala bantuan, perhatian, dan dukungan yang telah diberikan. Terima kasih karena telah membantu penulis serta menguatkan penulis di saat kondisi tidak baik-baik saja, dan senantiasa memberikan motivasi agar penulis tetap bertahan dan menjalani kehidupan dengan lebih kuat. Segala kebaikan dan ketulusan yang diberikan sangat berarti bagi penulis.
19. Kepada sahabat dan teman seperjuangan di Jurusan Sosiologi, khususnya angkatan 2022, terima kasih atas kebersamaan, dukungan, serta motivasi yang telah diberikan selama masa perkuliahan. Semoga kesuksesan menyertai kita semua.
20. Kepada Almamater tercinta, Jurusan Sosiologi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung, yang telah menjadi tempat penulis menimba ilmu dan mengembangkan diri.
21. Kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah membantu, mendukung, dan berkontribusi dalam penyelesaian skripsi ini. Penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya.
22. Terakhir, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada diri sendiri, Allya Putri Rahmadani. Terima kasih telah bertahan hingga sejauh ini. Terima kasih tidak menyerah ketika jalanmu sendiri yang paling terlambat, ketika keraguan datang silih berganti, dan ketika langkah terasa berat untuk diteruskan. Terima kasih tetap memilih melanjutkan dan menyelesaikan studi hingga selesai, walau sering kali tidak tahu pasti ke mana arah ini akan membawa. Terima kasih telah menjadi

teman paling setia bagi diri sendiri, hadir dalam sunyi, dalam lelah, dalam diam yang penuh tanya. Terima kasih sudah mempercayai proses, meski hasil belum sesuai harapan. Meski harus menghadapi kegagalan, kebingungan, bahkan perasaan ingin menyerah, terima kasih karena tetap jujur pada rasa takut, namun tidak membiarkan rasa takut membatasi langkah. Karena keberanian bukanlah ketiadaan rasa takut, melainkan keinginan untuk tetap bergerak meski takut masih melekat erat. Terima kasih karena sudah berani memilih, memilih untuk mencoba, memilih untuk belajar, dan memilih untuk menyelesaikan apa yang telah kamu mulai. Rayakan kehadiranmu sebagai berkah di mana pun kamu menjejakkan kaki. Jangan sia-siakan usaha dan doa yang selalu kamu langitkan. Allah sudah merencanakan dan memberikan porsi terbaik untuk perjalanan hidupmu. Semoga langkah kebaikan selalu menyertaimu, dan semoga Allah selalu meridhai setiap langkahmu serta menjagamu dalam lindungan-Nya. Aamiin.

Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu. Penulis menyadari skripsi ini masih memiliki kekurangan, sehingga kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan menjadi amal jariyah bagi penulis serta semua pihak yang telah berkontribusi. Aamiin.

Bandar Lampung, 11 Mei 2026

Allya Putri Rahmadani

DAFTAR ISI

	Halaman
COVER	i
ABSTRAK.....	iii
<i>ABSTRACT</i>.....	iv
BIODATA PENULIS.....	iviii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	x
SANWACANA	vii
DAFTAR ISI	xvi
DAFTAR TABEL.....	xxi
DAFTAR GAMBAR.....	xxii
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
a. Manfaat Teoretis	6
b. Manfaat Praktis.....	7
II. TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Budaya Organisasi.....	8
2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi.....	8
2.1.2 Karakteristik Budaya Organisasi	10
2.1.3 Unsur-Unsur Pembentuk Budaya Organisasi	12
2.1.4 Dimensi Budaya Organisasi	15

2.1.5 Fungsi Budaya Organisasi	16
2.2 Budaya Organisasi Militer.....	19
2.2.1. Konsep Budaya Organisasi Militer.....	19
2.2.2. Hakikat dan Nilai Inti Budaya Organisasi Militer.....	20
2.2.3. Praktik Operasional Militer	22
2.3 Interaksi Sosial	23
2.3.1 Teori Interaksi Simbolik (<i>Symbolic Interactionism</i>)	25
2.3.2 Konsep Interaksi Sosial	26
2.3.3 Komunikasi Lintas Budaya Organisasi	27
2.4 Adaptasi	28
2.4.1 Proses Adaptasi Individu dalam Organisasi	28
2.4.2. Konsep Negosiasi Budaya (<i>Cultural Negotiation</i>).....	29
2.5 Direktorat Bela Negara.....	30
2.5.1 Tugas dan Fungsi.....	30
2.5.2 Struktur Organisasi	32
2.5.3 Visi, Misi dan Tujuan.....	33
2.5.4 Sinergi antara Sipil dan Militer	33
2.5.5 Nilai-Nilai Bela Negara dan Implikasinya terhadap Budaya Kerja	34
2.6 Landasan Teori	34
2.6.1 Teori Interaksionisme Simbolik.....	34
2.6.2 Adaptasi	35
2.7 Penelitian Terdahulu	36
2.8 Kerangka Berpikir	39
III. METODE PENELITIAN.....	41
3.1 Tipe Penelitian	41
3.2 Fokus Penelitian	42
3.3 Lokasi Penelitian	42
3.4 Informan Penelitian	42

3.4.1 Kriteria Pemilihan Informan.....	43
3.4.2 Profil Informan	43
3.4.3 Jumlah Informan.....	44
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	44
3.6 Teknik Analisis Data.....	46
IV. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN	48
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	48
4.1.1 Profil Singkat Direktorat Bela Negara	48
4.1.2 Struktur Organisasi dan Sistem Kerja	50
4.1.3 Budaya Organisasi Militer di Lingkungan Direktorat Bela Negara.....	50
4.1.4 Kondisi dan Karakteristik ASN di Direktorat Bela Negara	51
4.1.5 Lingkungan Kerja dan Dinamika Kelembagaan	52
4.2 Sumber Daya Manusia di Direktorat Bela Negara Kementerian Pertahanan.....	52
4.3 Tugas dan Fungsi Bela Negara	57
4.4 Struktur Bela Negara	58
4.5 Uraian Tugas Bela Negara.....	59
V. HASIL DAN PEMBAHASAN	67
5.1 Profil Informan	67
5.2 Interaksi ASN dengan Personel Militer	75
5.2.1 Interaksi Sehari-hari dengan Personel Militer	76
5.2.1.1 Kerja sama yang saling menguntungkan.....	76
5.2.1.2 Hubungan yang lancar dan tidak kaku	77
5.2.1.3 Kesetaraan dalam bekerja.....	78
5.2.1.4 Kedisiplinan sebagai nilai yang sama.....	79
5.2.1.5 Menyesuaikan diri tanpa berubah identitas	80
5.2.1.6 Perubahan cara pandang terhadap pekerjaan.....	81
5.2.2 Gaya Komunikasi Atasan/Rekan Militer Dibandingkan dengan Sesama ASN	82

5.2.2.1 Cara berbicara yang lebih hormat dan formal	82
5.2.2.2 Rasa kaget saat berhadapan dengan gaya bicara militer.....	83
5.2.2.3 Perintah tegas tetap disertai pendampingan	83
5.2.2.4 Komunikasi yang langsung dan singkat	84
5.3 Internalisasi Nilai-Nilai Militer	85
5.3.1 Kedisiplinan.....	87
5.3.2 Ketegasan dan loyalitas	88
5.3.3 Tanggung jawab bersama	88
5.3.4 Keberanian dan kerja sama.....	89
5.4 Proses Adaptasi.....	89
5.4.1 Pelatihan komcad sebagai langkah awal	89
5.4.2 Menyesuaikan dengan cara kerja militer	90
5.4.3 Persiapan sejak masih calon pegawai.....	90
5.4.4 Proses Alamiah melalui Pembiasaan	91
5.5 Hambatan dalam Adaptasi	92
5.5.1 Perbedaan Budaya Kerja dan Pola Pikir.....	92
5.5.2 Dinamika Kerja yang Cepat	94
5.5.3 Kesenjangan Kompetensi dan SDM.....	95
5.5.4 Sikap kaku dan ego.....	97
5.5.5 Perbedaan Konsep Loyalitas dan Tanggung Jawab.....	99
5.5.6 Strategi Penanganan Hambatan	100
5.6 Dampak Lingkungan Kerja	102
5.6.1 Dampak Positif Lingkungan <i>Hybrid</i>	102
5.6.2 Dampak Negatif Lingkungan <i>Hybrid</i>	103
5.7 Pembahasan Hasil Penelitian.....	105
5.7.1 Interaksi ASN dan Personel Militer.....	105
5.7.2 Internalisasi Nilai Militer	107
5.7.3 Adaptasi sebagai Negosiasi Budaya, Bukan Penyerapan Pasif.....	109
5.7.4 Organisasi <i>Hybrid</i> : Antara Benturan dan Sintesis	110
5.7.5 Hambatan Adaptasi: Akar Masalah dan Implikasinya.....	112

5.7.6 Strategi Penanganan Hambatan: Dari Komunikasi hingga Musyawarah	114
VI. PENUTUP	117
6.1 Kesimpulan.....	117
6.2 Saran	119
DAFTAR PUSTAKA	121
LAMPIRAN	126
DOKUMENTASI KEGIATAN.....	132
DOKUMENTASI INFORMAN BERSAMA PENELITI	132

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1	3
Tabel 2	37
Tabel 3	53
Tabel 4	53
Tabel 5	53
Tabel 6	55
Tabel 7	56
Tabel 8	72

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1	32
Gambar 2	40
Gambar 3	59

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kementerian Pertahanan Republik Indonesia seringkali hadir dengan citra yang sarat nuansa "militeristik" sebuah benteng yang dijalankan oleh logika seragam, hierarki, dan komando. Persepsi ini bukan tanpa alasan, mengingat napas kehidupan institusi ini adalah urusan pertahanan negara, sebuah domain yang secara intrinsik terikat dengan institusi militer. Namun, di balik citra tersebut tersembunyi sebuah realitas konstitusional yang justru bertolak belakang, sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara, Kementerian Pertahanan merupakan salah satu kementerian yang berkedudukan di ibu kota negara dan dipimpin oleh seorang menteri (Pasal 1). Lebih lanjut, Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2002 tentang Pertahanan Negara menegaskan prinsip supremasi sipil dengan menyatakan bahwa Presiden sebagai Kepala Negara memegang kekuasaan tertinggi atas Tentara Nasional Indonesia (TNI) (Pasal 10). Dalam struktur pemerintahan, Menteri Pertahanan yang dapat berasal dari kalangan sipil bertugas menyelenggarakan urusan di bidang pertahanan (UU No. 39 Tahun 2008).

Secara konstitusional Kemhan RI berfungsi sebagai perumus kebijakan strategis pertahanan negara yang menjalankan prinsip supremasi sipil. Namun, karakteristik "militeristik" yang melekat pada Kemhan muncul dari model *hybrid*-nya, di mana personel militer diintegrasikan ke dalam struktur kementerian sipil untuk mendukung tugas-tugas teknis operasional. Substansi kerja Kemhan yang tidak

dapat dipisahkan dari domain militer mengharuskan integrasi struktural yang erat. Personel Tentara Nasional Indonesia (TNI) ditugaskan (*seconded*) dalam struktur Kemhan untuk memberikan pertimbangan teknis-operasional yang krusial. Akibatnya, terjadilah pertemuan dua birokrasi yang berbeda dalam satu atap, budaya birokrasi sipil yang prosedural dan budaya organisasi militer yang hierarkis-misional. Pertemuan inilah yang melahirkan medan tarik-menarik budaya yang kompleks dan menjadikan Kemhan sebagai laboratorium hidup yang ideal untuk mengkaji dinamika interaksi dan adaptasi antar-profesi.

Di sisi lain, ASN beroperasi dalam koridor birokrasi pemerintahan yang diatur oleh peraturan seperti Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Meski tuntutan kedisiplinan juga berlaku bagi ASN, sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021, karakter dan pendekatannya berbeda dengan disiplin militer yang bersifat mutlak. Pertemuan kedua budaya yang berbeda ini dalam satu lingkungan kerja menimbulkan pertanyaan mendalam: Bagaimana proses interaksi dan adaptasi yang dialami oleh ASN?

Direktorat Bela Negara, di bawah Ditjen Potensi Pertahanan Kemhan RI, merupakan miniatur yang ideal untuk mengamati fenomena ini. Direktorat dengan misi strategis membina kesadaran bela negara ini dihuni oleh kedua unsur tersebut. Berdasarkan data selama periode magang, komposisi pegawai di direktorat ini adalah 22 orang pns, 1 orang Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja/P3K dan 20 orang personel militer.

Tabel 1. Pegawai Direktorat Bela Negara

Kategori Pegawai	Jumlah Anggota	Persentase (%)
Pegawai Negeri Sipil (PNS)	22	50
Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K)	1	2,6
Personel Militer (TNI)	20	47,4
Total	43	100

Sumber: Data Internal Direktorat Bela Negara, diolah peneliti (2025)

Secara jumlah, ASN adalah kelompok mayoritas (52,6%), sedangkan personel militer lebih sedikit (47,4%). Akan tetapi, dalam praktiknya, kenyataan yang diamati justru sebaliknya. Budaya organisasi militer dengan ciri khas seperti hierarki yang ketat, disiplin tinggi, dan gaya komunikasi yang berupa perintah, ternyata lebih kuat pengaruhnya dalam membentuk suasana dan tata cara kerja sehari-hari. Dominasi budaya ini menunjukkan bahwa pengaruh suatu budaya organisasi tidak ditentukan oleh jumlah personel, melainkan oleh faktor-faktor lain. Dominasi budaya militer ini bersumber dari: (1) kekuatan nilai-nilai inti militer yang dipegang teguh dan konsisten; (2) sifat tugas pokok institusi yang berhubungan dengan doktrin pertahanan, sehingga secara alami lebih sesuai dengan cara kerja militer; serta (3) sistem dan aturan yang sangat terstruktur dalam budaya militer, membuatnya mudah diterapkan dan ditiru. Oleh karena itu, Direktorat Bela Negara merupakan studi kasus yang unik untuk memahami bagaimana kekuatan budaya dapat lebih berpengaruh daripada kekuatan jumlah dalam sebuah organisasi campuran (*hybrid*).

Respons ASN terhadap paparan nilai-nilai tersebut tidak seragam. Sebagian menunjukkan adaptasi tinggi dengan mengadopsi disiplin waktu ketat, bahkan datang lebih awal dan bekerja melebihi jam kantor, yang mencerminkan internalisasi nilai-nilai militer. Namun, terdapat pula variasi respons seperti fleksibilitas dalam memaknai aturan, menunjukkan bahwa adaptasi bukanlah proses penyerapan pasif, melainkan sebuah negosiasi aktif.

Budaya organisasi militer dikenal dengan nilai-nilainya yang khas, seperti hierarki yang kaku, disiplin mutlak, keseragaman, dan berorientasi pada misi. Karakteristik ini seringkali berbeda secara diametral dengan budaya birokrasi sipil yang cenderung lebih fleksibel dan prosedural. Perbedaan ini tidak terelakkan dan berpotensi menimbulkan *cultural clash* atau ketegangan dalam dinamika kerja sehari-hari.

Berdasarkan observasi awal selama masa magang, tantangan yang muncul tidak hanya pada aspek teknis, tetapi justru pada aspek sosio-kultural. Misalnya, dalam interaksi formal seperti rapat atau pemberian instruksi, gaya komunikasi yang digunakan seringkali sangat langsung dan mengikuti rantai komando yang jelas, mengharuskan ASN untuk cepat menyesuaikan pola komunikasi mereka.

Namun, proses interaksi dan adaptasi ini bukanlah hal yang otomatis dan linear. Terdapat sejumlah faktor pendukung, seperti program orientasi dan kepemimpinan yang inklusif, maupun faktor penghambat, seperti stereotip antar-profesi dan resistensi terhadap perubahan. Keberhasilan atau kegagalan dalam proses ini memiliki implikasi langsung terhadap kinerja kolektif Direktorat Bela Negara. ASN yang mampu beradaptasi dengan baik akan menjadi *force multiplier* yang memperkuat efektivitas organisasi, sementara yang gagal beradaptasi berisiko menciptakan inefisiensi.

Meskipun kajian tentang budaya organisasi militer dan birokrasi sipil telah banyak dilakukan secara terpisah, penelitian yang secara spesifik mengeksplorasi

dinamika interaksi dan adaptasi ASN dalam lingkungan organisasi sipil-militer yang stabil, seperti di Kementerian Pertahanan, masih sangat terbatas. Penelitian terdahulu cenderung berfokus pada instansi dengan budaya homogen (Puspitasari, 2020) atau pada situasi darurat (Simanjuntak, 2019), sehingga belum mampu menangkap kompleksitas negosiasi budaya sehari-hari ketika dua organisasi yang berbeda bertemu dalam satu atap. Selain itu, pendekatan kuantitatif yang mendominasi studi-studi sebelumnya kurang mampu menggali makna subjektif di balik proses adaptasi budaya. Oleh karena itu, penelitian kualitatif ini menjadi penting untuk mengisi kekosongan tersebut dengan menawarkan pemahaman mendalam tentang bagaimana ASN memaknai, menegosiasikan, dan menginternalisasi nilai-nilai militer dalam keseharian mereka di lingkungan *hybrid* Direktorat Bela Negara..

Berdasarkan refleksi magang, teramati fenomena adaptasi yang beragam di Direktorat Bela Negara. Interaksi sehari-hari antara ASN dan personel militer seperti dalam perencanaan program sosialisasi bela negara menunjukkan variasi respons yang signifikan terhadap nilai-nilai militer.

Penelitian yang berjudul “Interaksi dan Adaptasi ASN dalam Budaya Organisasi Militer di Direktorat Bela Negara, Ditjen Potensi Pertahanan Kementerian Pertahanan RI: Studi Refleksi Magang dari Perspektif Sosiologi” ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk menggali kompleksitas proses negosiasi budaya yang tidak terukur secara kuantitatif. Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi secara mendalam pola interaksi dan mekanisme adaptasi ASN. Hasilnya diharapkan dapat berkontribusi pada khazanah ilmu sosial, khususnya kajian budaya organisasi pada konteks *hybrid*, serta menjadi masukan empiris bagi Kemhan RI dalam merumuskan kebijakan untuk sinergi sipil-militer yang lebih efektif.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana interaksi dan adaptasi budaya organisasi militer bagi ASN di Direktorat Bela Negara?
2. Apa saja masalah dan hambatan bagi ASN di Kemenhan dalam beradaptasi dengan budaya militer?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

- a. Menganalisis pola interaksi dan proses adaptasi ASN terhadap budaya organisasi militer di lingkungan Direktorat Bela Negara.
- b. Mengidentifikasi masalah dan hambatan yang dihadapi ASN dalam beradaptasi dengan budaya militer di Kementerian Pertahanan.
- c. Merumuskan rekomendasi strategis untuk meningkatkan efektivitas adaptasi ASN dan sinergi sipil-militer di lingkungan Kementerian Pertahanan.

1.4 Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu Sosiologi, khususnya dalam kajian sosiologi organisasi, dengan menghadirkan analisis mendalam mengenai proses interaksi dan pola adaptasi Aparatur Sipil Negara (ASN) di dalam budaya organisasi militer. Temuan penelitian ini dapat memperkaya literatur mengenai dinamika sosial dalam institusi yang memiliki karakter ganda antara sipil dan militer. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan mampu menambah pemahaman teoretis mengenai strategi negosiasi budaya, internalisasi nilai-nilai kedisiplinan, serta

pembentukan identitas profesional dalam konteks organisasi pemerintahan yang berorientasi pada pertahanan negara.

b. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat memberikan masukan bagi Direktorat Bela Negara, Direktorat Jenderal Potensi Pertahanan Kementerian Pertahanan Republik Indonesia dalam merumuskan kebijakan, strategi, maupun program kerja yang mendukung sinergi dan kolaborasi yang lebih efektif antara unsur ASN dan militer. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dalam meningkatkan pemahaman pegawai terhadap nilai-nilai disiplin dan budaya kerja khas militer yang dapat diterapkan dalam lingkungan birokrasi sipil. Selain itu, hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi dan landasan bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji topik serupa dengan pendekatan atau perspektif yang berbeda.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Budaya Organisasi

2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi untuk mengarahkan perilaku mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Edgar H. Schein (2010), budaya organisasi dipahami melalui tiga lapisan, yaitu: *artefak* (bentuk nyata seperti simbol, seragam, struktur), nilai-nilai yang dianut (*shared values*), serta asumsi dasar (*basic underlying assumptions*) yang menjadi pegangan perilaku anggota organisasi.

Budaya organisasi pada hakikatnya, memiliki nilai yang baik bagi kemajuan suatu organisasi. Budaya organisasi mencakup aspek yang lebih luas dan lebih mendalam dan justru menjadi suatu dasar bagi terciptanya suatu iklim organisasi yang ideal. Masalah budaya organisasi (*Organization Culture*) akhir-akhir ini telah menjadi suatu tinjauan yang sangat menarik terlebih dalam kondisi kerja yang tidak menentu.

Kreitner dan Kinicki dalam Chatab (2007:10), budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi. Dengan demikian dapat dipahami bagaimana budaya mampu memberi suatu identitas dan arah bagi keberlangsungan hidup organisasi. Budaya organisasi tidak bisa begitu saja

ditangkap dan dilihat oleh orang luar, namun dapat dipahami dan dirasakan melalui perilaku-perilaku anggotanya serta nilai-nilai yang mereka anut.

Graham dalam Siswadi (2012), budaya organisasi adalah norma, keyakinan, sikap dan filosofi organisasi. Kebudayaan adalah suatu sistem nilai, keyakinan dan norma-norma yang unik yang dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi. Kebudayaan juga menjadi suatu penyebab penting bagi keefektifan organisasi itu sendiri.

Rivai dan Mulyadi (2012), budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai (*Values*) organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi, sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi dijadikan sebagai pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang ada dalam organisasi. Budaya organisasi diharapkan akan memberikan pengaruh yang positif terhadap pribadi anggota organisasi maupun terhadap organisasi dalam hal mencapai visi dan misi serta tujuan organisasi. Untuk mendapatkan gambaran utuh mengenai budaya suatu organisasi, dapat dilakukan dengan cara menilai suatu organisasi berdasarkan karakteristik-karakteristik budaya organisasi tersebut. Masing-masing dan karakteristik tersebut berada dalam suatu kontinum mulai dari yang rendah sampai tinggi.

Budaya organisasi akan meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan memberi mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan, nilai-nilai dan mendorong mereka berpikir positif tentang mereka dan organisasi. Dengan demikian, organisasi itu memaksimalkan potensi karyawan dan memenangkan kompetisi. Budaya organisasi juga akhirnya akan berfungsi sebagai motivator bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Sedarmayanti (2014), budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap, dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara kita melakukan sesuatu disini.

Umam (2010), mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah: Sistem nilai yang diyakini dan dapat dipelajari, dapat diterapkan dan dikembangkan secara terus menerus. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai perekat, pemersatu, identitas, citra, brand, pemacu-pemacu (motivator), pengembangan yang berbeda dengan organisasi lain yang dapat dipelajari dan diwariskan kepada generasi berikutnya, dan dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil/target yang ditetapkan.

Robbins dalam Wibowo (2010), Budaya organisasi adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama.

Definisi di atas dapat diartikan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditentukan atau dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah berhasil dengan baik sehingga dianggap sah untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk berfikir, melihat, merasakan dan memecahkan masalah.

2.1.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins (2002), terdapat sepuluh karakteristik penting yang dapat dijadikan acuan dalam memahami dan mengukur keberadaan budaya organisasi secara komprehensif:

1. Inisiatif individu, tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemandirian yang dimiliki individu.

2. Toleransi resiko, tingkat pengembalian resiko, inovasi dan keberanian individu.
3. Arahan, kemampuan organisasi dalam menciptakan kreasi terhadap sasaran dan harapan kinerja.
4. Integritas, kemampuan organisasi dalam melakukan koordinasi semua unit menjadi satu kesatuan gerak.
5. Dukungan manajemen, kemampuan jajaran dalam proses komunikasi, pembimbingan dan memberikan dukungan terhadap bawahan.
6. Control, seberapa besar aturan, arahan, supervisi mengontrol kerja bawahan.
7. Identitas, seberapa kuat jati diri sosial organisasi dalam diri pegawai.
8. Sistem imbalan, sejauh mana alokasi imbalan didasarkan atas kinerja.
9. Toleransi konflik, kesempatan pegawai untuk dapat meningkatkan konflik secara terbuka.
10. Pola komunikasi, seberapa jauh komunikasi yang dibangun organisasi hirarki secara formal.

Robbins (2002) mengidentifikasi tujuh karakteristik utama yang menjadi elemen pembentuk budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan Pengambilan Risiko, sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap Detail, tingkat ketelitian yang diharapkan dari karyawan dalam memperhatikan aspek-aspek detail pekerjaan.
3. Orientasi Hasil, sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil akhir, bukan sekadar pada teknik dan proses untuk mencapainya.
4. Orientasi Individu, tingkat pertimbangan manajemen terhadap dampak keputusan organisasi pada individu di dalamnya.
5. Orientasi Tim, sejauh mana aktivitas kerja diorganisir secara tim, bukan secara individual.
6. Agresivitas, tingkat tuntutan bagi karyawan untuk bersikap agresif dan kompetitif, bukan santai.

7. Stabilitas, sejauh mana organisasi menekankan pemeliharaan kondisi status dibandingkan pertumbuhan dan perubahan.

Keseluruhan karakteristik ini membentuk satu kesatuan kontinum, dari tingkat penerapan yang rendah hingga tinggi. Penilaian terhadap organisasi menggunakan ketujuh karakteristik ini menghasilkan profil budaya organisasi yang khas. Profil ini kemudian menjadi dasar bagi terciptanya pemahaman bersama di antara seluruh anggota organisasi mengenai identitas organisasi, cara kerja yang berlaku, serta norma perilaku yang diharapkan dari setiap anggotanya.

2.1.3 Unsur-Unsur Pembentuk Budaya Organisasi

Pabundu (2008), pembentukan budaya organisasi dalam sebuah perusahaan dipengaruhi oleh beberapa unsur sebagai berikut:

1. Asumsi dasar

Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

2. Keyakinan yang dianut

Dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi/perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha.

3. Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi, budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi/perusahaan atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

4. Pedoman mengatasi masalah

Dalam organisasi/perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.

5. Berbagi nilai (*sharing of value*)

Dalam budaya organisasi perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.

6. Pewarisan (*learning process*)

Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi perusahaan tersebut.

7. Penyesuaian (Adaptasi)

Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

Adapun Menurut Duha (2014), unsur-unsur pembentuk budaya organisasi:

1. Lingkungan usaha

Kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan organisasi agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang terpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, pemasok, teknologi, kebijakan pemerintah, dan lain-lain. Maka dari itu, organisasi harus melakukan tindakan-tindakan untuk mengatasi lingkungan tersebut antara lain seperti kebijakan penjualan penemuan baru, atau pengelolaan biaya dalam menghadapi realitas pasar yang berbeda dengan lingkungan usahanya.

2. Nilai-nilai

Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap organisasi mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berpikir dan bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan atau misi organisasi. Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi antara lain dapat berupa slogan atau motto yang dapat berfungsi sebagai jati diri bagi orang yang berada dalam organisasi karena adanya rasa istimewa yang berbeda dengan organisasi lainnya, dan dapat dijadikan harapan konsumen terhadap perusahaan untuk memperoleh kualitas produk dan pelayanan yang baik.

3. Pahlawan

Pahlawan adalah tokoh panutan yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan tersebut bisa berasal dari pendiri perusahaan, manajer, kelompok organisasi ataupun perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi. Pahlawan ini bisa menumbuhkan idealisme, semangat dan tempat mencari petunjuk bila terjadi kesulitan atau dalam masalah organisasi.

4. Ritual

Ritual merupakan deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi itu, tujuan apakah yang penting, orang-orang manakah yang penting dan mana yang dapat dikorbankan. Acara-acara rutin ini diselenggarakan oleh organisasi-organisasi setiap tahunnya dalam rangka memberikan penghargaan bagi anggotanya. Contohnya, seperti karyawan yang tidak pernah absen, pemberi saran yang membangun, pelayanan terbaik, dan sebagainya.

5. Jaringan Budaya

Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberi interpretasi terhadap informasi. Melalui jaringan formal, kehebatan perusahaan diceritakan dari waktu ke waktu.

2.1.4 Dimensi Budaya Organisasi

Sulaksono (2015) dimensi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Inovatif memperhitungkan risiko, seperti:
 - a. Menciptakan ide-ide baru untuk keberhasilan organisasi
 - b. Berani mengambil risiko dalam mengembangkan ide-ide baru
- 2) Berorientasi pada hasil, seperti:
 - a. Menetapkan target yang akan dicapai oleh perusahaan
 - b. Penilaian hasil atas kerja yang telah dilaksanakan
- 3) Berorientasi pada semua kepentingan pegawai, seperti:
 - a. Memenuhi kebutuhan untuk menjalankan dan mengerjakan pekerjaan
 - b. Mendukung prestasi pegawai
- 4) Berorientasi detail pada tugas, seperti:
 - a. Teliti dalam mengerjakan tugas
 - b. Keakuratan hasil kerja

Umar (2008) yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi yaitu:

- 1) Keleluasaan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 2) Toleransi organisasi terhadap pekerjaan yang beresiko.
- 3) Kejelasan tentang saran dan harapan atas prestasi yang ingin dicapai organisasi.
- 4) Upaya organisasi demi terciptanya koordinasi yang baik antar unit organisasi.
- 5) Dukungan atasan termasuk dalam hal komunikasi.
- 6) Komitmen karyawan secara keseluruhan terhadap organisasi.
- 7) Toleransi terhadap konflik, sejauh mana pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan pendapat secara terbuka.
- 8) Pola komunikasi, sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hirarki kewenangan dapat menghalangi

terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antara bawahan itu sendiri.

2.1.5 Fungsi Budaya Organisasi

Robbins (2011), dalam bukunya yang berjudul “*Organizational Behavior*” fungsi utama dari budaya organisasi:

1. Budaya organisasi berfungsi sebagai pembeda yang jelas terhadap satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota - anggota organisasi.
3. Budaya organisasi mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
4. Budaya organisasi merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan membentuk sikap serta perilaku karyawan.
5. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Sedangkan menurut Panbundu (2012) budaya organisasi sebuah perusahaan memiliki beberapa fungsi, yaitu :

1. Budaya organisasi sebagai pembeda suatu organisasi terhadap lingkungan kerja organisasi maupun kelompok lainnya. Budaya organisasi menciptakan suatu identitas atau ciri yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.
2. Sebagai perekat karyawan dimana budaya organisasi akan membentuk Sense Of Belonging dan rasa kesetiaan atau loyalitas terhadap sesama karyawan. Pemahaman yang baik akan kebudayaan organisasi akan membuat karyawan lebih dekat karena persamaan visi, misi, dan tujuan bersama yang akan dicapai.

3. Budaya organisasi berfungsi sebagai alat untuk mempromosikan sistem sosial didalam lingkungan kerja yang positif dan kondusif, dari konflik serta perubahan dilakukan dengan efektif.
4. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme kontrol. Budaya organisasi mengendalikan dan mengarahkan karyawan ke arah yang sama untuk mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Seluruh kegiatan di perusahaan akan berjalan apabila perusahaan mampu mengendalikan dan mengatur karyawan atau pekerjanya dengan efektif dan efisien.
5. Sebagai integrator atau alat pemersatu sub-budaya dalam organisasi dan perbedaan latar belakang budaya karyawan.
6. Budaya organisasi membentuk perilaku karyawan. Tujuan dari fungsi ini, agar karyawan memahami cara untuk mencapai tujuan organisasi sehingga karyawan akan bekerja lebih terarah.
7. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai sarana atau cara untuk memecahkan masalah perusahaan seperti adaptasi lingkungan.
8. Budaya organisasi berfungsi sebagai acuan dalam menyusun perencanaan seperti perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, dan penentuan positioning.
9. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antar anggota perusahaan atau organisasi, misalnya antara karyawan dengan pimpinan dan sesama anggota perusahaan.
10. Penghambat inovasi, budaya organisasi tidak selalu memberikan unsur positif bagi perusahaan.

Panbundu (2012), bahwa budaya organisasi dapat berfungsi sebagai penghambat inovasi apabila perusahaan tidak mampu mengatasi masalah yang berkaitan dengan lingkungan eksternal dan integrasi internal, perubahan - perubahan yang terjadi di lingkungan tidak cepat dilakukan adaptasi oleh pimpinan organisasi, dan pemimpin yang masih berorientasi pada masa lalu.

Selanjutnya menurut Cameron dan Quinn dalam Rangkuti (2011) membagi empat dimensi menjadi tipologi budaya organisasi yaitu :

1. Tipe Budaya Kekeluargaan (*Clan Culture*)

Tipe Kultur Kekeluargaan (*Clan Culture*) adalah budaya organisasi dimana perusahaan memiliki karakter kekeluargaan, terdapat lingkungan yang dapat mengatur dengan baik perusahaan melalui team work, dan pengembangan SDM serta memperlakukan konsumen sebagai rekanan. Tugas utama dari manajemen adalah mengendalikan dan membina karyawan sehingga memudahkan mereka untuk berpartisipasi.

2. Tipe Budaya Kreatif (*Adhocracy Culture*)

Tipe Kultur Kreatif (*Adhocracy Culture*) adalah budaya organisasi yang menuntut inovasi dan inisiatif serta menciptakan produk baru dan jasa untuk mengantisipasi dan persiapan kebutuhan di masa depan. Tugas utama dari manajemen adalah untuk mendukung terciptanya semangat kewirausahaan dan kreativitas.

3. Tipe Budaya Persaingan (*Market Culture*)

Tipe Kultur Persaingan (*Market Culture*) adalah budaya organisasi yang memiliki asumsi budaya pasar yang tidak ramah, kompetitif, serta dicirikan dengan tempat kerja yang berorientasi pada hasil. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang keras hati, suka bekerja keras dan gesit. Tugas utama manajemen adalah mengendalikan organisasi untuk mencapai produktivitas, hasil, tujuan serta keuntungan.

4. Tipe Budaya Pengendalian (*Hierarchy Culture*)

Tipe Kultur Pengendalian (*Hierarchy Culture*) adalah budaya organisasi yang ditandai dengan bentuk perusahaan yang resmi dan terstruktur. Semua proses kerja diatur secara baku dan sistematis. Birokrasi sangat relevan dengan jenis budaya ini. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai koordinator dengan fungsi mentoring yang kuat dan ketat, sekaligus sebagai organisator yang unggul. Tugas utama manajemen ditekankan pada

efisiensi serta adanya batasan - batasan waktu yang tegas dan ketat. Model atau pedoman manajemen yang digunakan biasanya adalah berpusat kepada pengendalian dan kontrol yang ketat.

Dari definisi menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi yaitu memberi batasan untuk mendefinisikan peran sehingga memperlihatkan perbedaan yang jelas antar organisasi, memberikan identitas terhadap sesuatu yang lebih secara perorangan, menunjukkan stabilitas sistem sosial, dan dapat membentuk pola pikir dan perilaku anggota organisasi.

2.2 Budaya Organisasi Militer

2.2.1. Konsep Budaya Organisasi Militer

Dalam konteks militer, budaya organisasi cenderung bercirikan hierarki yang kuat, kedisiplinan, kepatuhan terhadap perintah, serta orientasi pada kepentingan kolektif di atas kepentingan individu (Soeters, Winslow, & Weibull, 2006). Budaya organisasi militer juga menekankan nilai-nilai seperti loyalitas, keberanian, integritas, dan kesiapsiagaan. Ciri-ciri ini turut berpengaruh pada lingkungan birokrasi sipil yang berada di bawah naungan Kementerian Pertahanan, termasuk Direktorat Bela Negara.

Budaya organisasi militer merupakan sebuah konstruksi sosial yang unik, dibentuk oleh nilai-nilai, keyakinan, asumsi, dan norma yang dianut bersama (*shared values*) oleh seluruh anggotanya (Soeters, Winslow, & Weibull, 2006). Berbeda dengan organisasi pada umumnya, budaya ini berkembang secara historis melalui tradisi, pengalaman operasional yang khas, dan tuntutan untuk bertahan dan menang dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian dan bahaya ekstrem, seperti medan pertempuran (Mansoor & Murray, 2019). Sebagai hasilnya, budaya militer dicirikan oleh kekuatan, kejelasan, dan intensitasnya, yang ditanamkan melalui proses sosialisasi yang mendalam dan berkelanjutan, dimulai dari pelatihan dasar (*boot camp*) yang dirancang untuk membentuk

ulang identitas individu dan menanamkan loyalitas tanpa syarat kepada institusi (King, 2013).

Tiga Elemen Konstituen Budaya Organisasi Militer (Wong et al., 2003) yaitu:

- a) sistem komando dan hierarki yang absolut untuk memastikan kejelasan perintah dan efisiensi dalam eksekusi;
- b) nilai disiplin yang menjadi fondasi operasional, yang termanifestasi dalam kepatuhan mutlak terhadap prosedur dan ketepatan waktu; serta
- c) etos kerja "*mission first*" dan loyalitas yang membentuk karakter kolektif prajurit serta menumbuhkan *esprit de corps* yang kuat

Pemahaman mendalam terhadap ketiga pilar budaya organisasi militer ini merupakan prasyarat kritis untuk menganalisis dinamika dan potensi pengaruhnya terhadap lingkungan sipil di Direktorat Bela Negara.

2.2.2. Hakikat dan Nilai Inti Budaya Organisasi Militer

Budaya organisasi militer dapat dipahami sebagai seperangkat nilai, aturan, dan praktik yang membentuk pola pikir serta perilaku anggotanya. Soeters, Winslow, dan Weibull (2006) menjelaskan bahwa budaya militer merupakan sistem nilai dan tradisi yang berfungsi mengatur kehidupan militer, sekaligus membedakannya dengan organisasi sipil. Budaya tersebut tidak hanya menjadi kerangka kerja formal, melainkan juga membangun identitas kolektif yang menjaga kohesi di antara para anggotanya. Dengan kata lain, budaya organisasi militer merupakan kombinasi antara aturan eksplisit dan nilai implisit yang diwariskan melalui proses sosialisasi di dalam institusi pertahanan.

Nilai inti yang menonjol dalam budaya organisasi militer antara lain adalah hierarki dan sistem komando. Struktur hierarkis menjadi dasar utama dalam pembagian wewenang serta tanggung jawab, sehingga setiap perintah dapat dijalankan secara konsisten. Dalam praktiknya, sistem komando memastikan

bahwa setiap anggota militer memiliki kejelasan posisi dan peran dalam organisasi. Nilai berikutnya adalah loyalitas mutlak, di mana setiap individu diharapkan menunjukkan kesetiaan penuh terhadap negara, pimpinan, dan rekan seperjuangan. Mansoor dan Murray (2019) menekankan bahwa loyalitas ini merupakan fondasi yang menopang integritas organisasi militer dan menjaga soliditas dalam menghadapi tantangan.

Selain itu, terdapat nilai etos kerja "*mission first*", yakni penempatan keberhasilan misi di atas kepentingan pribadi. Orientasi ini membentuk sikap kerja keras, keberanian, serta kesiapan berkorban demi tujuan yang lebih besar. King (2013) menegaskan bahwa orientasi pada misi adalah faktor utama yang menjaga ketahanan moral serta profesionalitas prajurit dalam kondisi perang maupun damai. Nilai tanggung jawab juga menjadi bagian integral dari budaya organisasi militer, sebab setiap anggota dituntut untuk mempertanggungjawabkan tindakannya secara individu maupun kolektif.

Nilai terakhir yang sangat menonjol adalah disiplin. Disiplin dalam budaya militer tidak hanya dimaknai sebagai kepatuhan terhadap peraturan, tetapi juga meliputi ketepatan waktu, konsistensi, dan kemampuan mengendalikan diri. Mansoor dan Murray (2019) bersama King (2013) menekankan bahwa disiplin merupakan inti dari efektivitas organisasi militer, karena tanpanya sistem komando tidak dapat dijalankan secara optimal.

Dengan demikian, budaya organisasi militer dibangun atas dasar hierarki, loyalitas, orientasi misi, tanggung jawab, dan disiplin. Kelima nilai inti tersebut tidak hanya menjaga stabilitas organisasi, tetapi juga membentuk identitas khas yang membedakan militer dari organisasi sipil, serta memberi pengaruh bagi aparatur sipil yang bekerja di lingkungan militer.

2.2.3. Praktik Operasional Militer

Praktik operasional militer merupakan implementasi konkret dari nilai-nilai inti militer yang terwujud dalam berbagai aspek kehidupan organisasi. King (2019) menjelaskan bahwa praktik-praktik ini berfungsi sebagai mekanisme untuk mentransformasikan nilai-nilai abstrak menjadi perilaku nyata yang dapat diamati dan diukur. Praktik operasional militer mencakup beberapa dimensi kunci yang relevan dengan konteks penelitian ini.

Pertama, sistem komando dan kendali (*command and control*) yang menekankan pada kejelasan rantai komando dan kesatuan perintah. Soeters et al. (2020) mengamati bahwa dalam praktiknya, sistem ini mewajibkan setiap perintah mengalir melalui saluran hierarki yang telah ditetapkan, dengan akuntabilitas yang jelas pada setiap tingkatan. Kedua, prosedur standar operasi (*standard operating procedures/SOPs*) yang ketat dan terperinci. Dixon et al. (2022) mencatat bahwa militer mengembangkan SOPs untuk hampir semua aktivitas, mulai dari rutinitas harian hingga operasi tempur, guna memastikan konsistensi dan mengurangi kesalahan dalam kondisi tekanan.

Ketiga, ritual dan seremonial yang berfungsi sebagai penguat nilai-nilai organisasi. Winslow et al. (2021) menekankan bahwa praktik seperti upacara bendera, apel, dan seremoni lainnya bukan sekadar formalitas, tetapi merupakan medium penting untuk menanamkan nilai-nilai disiplin, loyalitas, dan rasa kebersamaan. Keempat, mekanisme pelaporan dan evaluasi yang terstruktur. Sukmawati et al. (2023) menemukan dalam konteks TNI bahwa sistem pelaporan yang detail dan periodik menjadi instrumen untuk memastikan akuntabilitas dan pembelajaran organisasi.

Dalam lingkungan *hybrid* seperti Direktorat Bela Negara, praktik-praktik operasional militer ini menciptakan pola-pola interaksi yang khas. Cohen (2018) dalam studinya tentang organisasi pertahanan *hybrid* mencatat bahwa praktik operasional militer seringkali menjadi standar *de facto* karena sifatnya

yang terstruktur dan terukur. Namun, implementasinya memerlukan adaptasi dari unsur sipil, yang tidak selalu terbiasa dengan rigiditas prosedural yang menjadi ciri khas militer.

Pemahaman terhadap praktik operasional militer ini penting karena praktik-praktik inilah yang langsung dihadapi oleh ASN dalam interaksi sehari-hari. Proses adaptasi ASN tidak hanya pada level nilai, tetapi justru lebih nyata pada level praktik operasional ini, dimana mereka harus mempelajari dan menyesuaikan diri dengan SOP, sistem pelaporan, dan mekanisme kerja yang mungkin sangat berbeda dengan pengalaman mereka di lingkungan sipil.

2.3 Interaksi Sosial

a) Pengertian Interaksi Sosial

Interaksi sosial merupakan fondasi utama dalam kehidupan bermasyarakat. Sebagai makhluk sosial, manusia secara alamiah akan saling berhubungan dan membutuhkan satu sama lain, dan kebutuhan inilah yang memicu terjadinya proses interaksi sosial. Menurut Soekanto (2013), interaksi sosial adalah proses sosial mengenai cara-cara berhubungan yang dapat dilihat apabila individu dan kelompok-kelompok sosial saling bertemu dan menentukan sistem serta bentuk hubungan tersebut. Lebih lanjut, ia menjelaskan bahwa interaksi sosial merupakan kunci dari semua kehidupan sosial, karena tanpa interaksi sosial tidak akan mungkin ada kehidupan bersama. Dengan demikian, interaksi sosial menjadi dasar terbentuknya pola-pola hubungan dan struktur dalam masyarakat.

b) Ciri-Ciri Interaksi Sosial

Suatu peristiwa dapat dikategorikan sebagai interaksi sosial apabila memiliki ciri-ciri tertentu. Soekanto (2013) mengemukakan bahwa ciri-ciri interaksi sosial dapat diidentifikasi sebagai berikut. Pertama, jumlah pelakunya lebih dari satu orang, karena interaksi mensyaratkan adanya aksi dan reaksi dari pihak-pihak yang terlibat. Kedua, terjadinya komunikasi di antara pelaku

melalui kontak sosial, baik secara langsung maupun tidak langsung. Ketiga, mempunyai maksud atau tujuan yang jelas, meskipun tujuan tersebut tidak selalu disadari atau bersifat menguntungkan kedua belah pihak. Keempat, adanya dimensi waktu yang meliputi masa lalu, masa kini, dan masa depan yang menentukan sifat interaksi yang berlangsung. Kelima, adanya pengaruh timbal balik, di mana tindakan yang dilakukan oleh satu pihak akan memengaruhi pihak lain, dan sebaliknya.

c) Syarat Terjadinya Interaksi Sosial

Soekanto (2013) menegaskan bahwa interaksi sosial tidak akan terjadi tanpa dua syarat mutlak, yaitu kontak sosial dan komunikasi. Kontak sosial berasal dari bahasa Latin *con* atau *cum* (bersama-sama) dan *tangere* (menyentuh), yang secara harfiah berarti bersama-sama menyentuh. Kontak sosial adalah hubungan antara satu pihak dengan pihak lain yang merupakan awal dari interaksi. Kontak sosial dapat bersifat primer (langsung bertatap muka) atau sekunder (melalui perantara), serta dapat bersifat positif (mengarah pada kerja sama) atau negatif (mengarah pada pertentangan). Sementara itu, komunikasi adalah proses penyampaian pesan, ide, atau perasaan dari satu pihak kepada pihak lain dengan tujuan untuk saling memengaruhi. Komunikasi melibatkan beberapa unsur pokok, yaitu komunikator sebagai pemberi pesan, komunikan sebagai penerima pesan, pesan itu sendiri, media yang digunakan, dan efek yang ditimbulkan. Keberhasilan komunikasi terjadi ketika pesan yang disampaikan dapat dipahami dan mendapatkan respons yang diharapkan.

d) Faktor Pendorong Interaksi Sosial

Proses interaksi sosial tidak terjadi begitu saja, melainkan didorong oleh beberapa faktor psikologis dan sosial. Soekanto (2013) mengidentifikasi empat faktor mendasar yang menjadi pendorong terjadinya interaksi sosial, yaitu imitasi, sugesti, identifikasi, dan simpati. Faktor pertama adalah imitasi, yaitu proses seseorang meniru orang lain dalam berbagai hal seperti sikap, gaya bicara, tingkah laku, kebiasaan, atau pola pikir. Imitasi dapat mendorong interaksi karena individu cenderung mendekatkan diri pada sosok yang

dikagumi. Faktor kedua adalah sugesti, yaitu pengaruh, pandangan, atau sikap yang diberikan seseorang kepada orang lain, sehingga orang tersebut menerima dan mengikuti pengaruh tersebut tanpa berpikir kritis. Sugesti biasanya lebih mudah diterima jika berasal dari orang yang memiliki wewenang, kharisma, atau kedudukan lebih tinggi. Faktor ketiga adalah identifikasi, yaitu kecenderungan atau keinginan seseorang untuk menjadi identik atau sama dengan orang lain. Proses ini lebih mendalam daripada imitasi, karena individu tidak hanya meniru, tetapi benar-benar menjadikan figur tertentu sebagai ideal dalam hidupnya. Faktor keempat adalah simpati, yaitu perasaan tertarik atau rasa kasihan yang muncul dalam diri seseorang terhadap orang lain, sehingga ia seolah-olah merasakan apa yang dialami orang tersebut. Simpati lebih banyak melibatkan aspek emosional dan biasanya muncul secara spontan.

2.3.1 Teori Interaksi Simbolik (*Symbolic Interactionism*)

Teori Interaksi Simbolik merupakan perspektif sosiologis yang berfokus pada proses interpretasi makna melalui interaksi sosial. Teori ini berakar dari pemikiran George Herbert Mead (1934) melalui bukunya *Mind, Self, and Society* yang kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Herbert Blumer (1969) yang mencetuskan istilah *Symbolic Interactionism*. Blumer (1969, hlm. 2) merumuskan tiga premis dasar teori ini:

1. manusia bertindak berdasarkan makna yang diberikan kepada sesuatu;
2. makna tersebut berasal dari interaksi sosial; dan
3. makna tersebut dimodifikasi melalui proses interpretasi.

Dalam konteks penelitian ini, proses adaptasi ASN dapat dipahami sebagai bentuk interpretasi makna yang terus-menerus terhadap simbol-simbol dalam komunikasi sehari-hari di lingkungan militer. Blumer (1969), yang mengembangkan teori ini, menegaskan bahwa individu tidak sekadar merespons

stimulus secara langsung, tetapi terlebih dahulu melakukan interpretasi terhadap makna simbolik dalam interaksi tersebut. Simbol-simbol tersebut dapat berupa seragam, prosedur hierarkis, bahasa komando, atau ritual organisasi militer yang kesemuanya mengandung makna tertentu yang harus dipahami dan ditafsirkan ulang oleh ASN.

Proses interpretasi ini melibatkan apa yang oleh Blumer (1969) disebut sebagai "*self-indication*", dimana individu secara aktif berkomunikasi dengan dirinya sendiri dalam memaknai simbol-simbol yang dihadapi. Seorang ASN yang baru bergabung di Direktorat Bela Negara akan melalui proses interpretasi terhadap berbagai simbol budaya militer, kemudian merefleksikannya terhadap konsep dirinya sebagai aparatur sipil, dan akhirnya menegosiasikan bentuk adaptasi yang tepat. Melalui kerangka teori ini, penelitian dapat mengungkap bagaimana makna "disiplin", "hierarki", dan "profesionalisme" dinegosiasikan secara berbeda dalam interaksi antara ASN dan personel militer.

2.3.2 Konsep Interaksi Sosial

Mead (1934), menjelaskan tiga komponen utama dalam teori ini *Mind, Self, and Society*. Pertama, *mind* (pikiran) merupakan kemampuan manusia untuk menggunakan simbol-simbol yang dipelajari melalui interaksi. Kedua, *self* (diri) berkembang melalui proses "*taking the role of the other*" di mana individu melihat diri mereka dari perspektif orang lain. Ketiga, *society* (masyarakat) terbentuk melalui interaksi simbolik antar individu.

Konsep dramaturgical approach oleh Erving Goffman (1959) dalam *The Presentation of Self in Everyday Life* melengkapi teori ini dengan analogi kehidupan sosial sebagai panggung teater, di mana individu melakukan "*impression management*" melalui *front stage* dan *back stage*.

2.3.3 Komunikasi Lintas Budaya Organisasi

Gudykunst dan Kim (2003) mendefinisikan komunikasi lintas budaya sebagai proses pertukaran pesan antara orang-orang yang latar belakang budayanya berbeda cukup besar untuk mempengaruhi proses komunikasi. Komunikasi lintas budaya organisasi menjadi aspek kritis dalam memahami dinamika interaksi di lingkungan *hybrid* sipil-militer. Dalam konteks Direktorat Bela Negara, perbedaan budaya organisasi antara ASN yang berakar pada birokrasi sipil dan personel militer yang berasal dari budaya militer menciptakan potensi hambatan komunikasi yang signifikan.

Beberapa bentuk hambatan komunikasi antar budaya yang relevan dengan setting penelitian ini antara lain pertama, perbedaan dalam gaya komunikasi. Hall (1976) dalam teorinya tentang *high-context* dan *low-context* culture menjelaskan bahwa budaya militer cenderung menganut *low-context communication* dimana pesan disampaikan secara eksplisit, langsung, dan mengandalkan kata-kata verbal. Sebaliknya, birokrasi sipil seringkali menunjukkan karakteristik *high-context communication* yang lebih implisit dan mengandalkan konteks sosial. Kedua, hambatan bahasa budaya militer memiliki kosakata teknis dan jargon khusus yang tidak familiar bagi ASN, sebagaimana diungkapkan Cohen (1997) dalam studi tentang komunikasi militer-sipil.

Mengatasi hambatan tersebut diperlukan strategi komunikasi efektif dalam setting *hybrid*. Ting-Toomey (2005) melalui teori komunikasi antarbudaya yang efektif menekankan pentingnya *mindfulness* (kesadaran penuh), *knowledge* (pengetahuan budaya lain), dan *skills* (keterampilan komunikasi) dalam mencapai komunikasi yang efektif. Dalam konteks organisasi *hybrid*, Cunningham (2010) merekomendasikan strategi *boundary spanning* yaitu menciptakan peran-peran yang menjembatani dua budaya organisasi yang berbeda. Strategi lain yang efektif menurut Earley dan Mosakowski (2000) adalah pengembangan *cultural intelligence* (kecerdasan budaya) yang

memungkinkan individu untuk beradaptasi secara efektif dalam lingkungan budaya campuran.

2.4 Adaptasi

2.4.1 Proses Adaptasi Individu dalam Organisasi

Schein (1968) menjelaskan bahwa proses adaptasi individu dalam organisasi merupakan mekanisme dinamis di mana pegawai baru mempelajari nilai-nilai, norma, dan pola perilaku yang diperlukan agar dapat menjadi anggota yang efektif dalam organisasi. Ia mengidentifikasi tiga fase penting dalam proses adaptasi, yaitu *fase entry*, *socialization*, dan *mutual acceptance*. Pada *fase entry*, individu mengalami realitas organisasi pertama kali dan mungkin mengalami "*reality shock*" karena perbedaan antara harapan dan kenyataan. *Fase socialization* adalah proses pembelajaran di mana individu menginternalisasi nilai-nilai organisasi melalui interaksi formal dan informal. *Fase mutual acceptance* menandai tercapainya kesepakatan timbal balik antara individu dan organisasi mengenai peran dan nilai-nilai yang dipegang bersama.

Feldman (1981) menambahkan bahwa proses adaptasi dapat dibagi menjadi tiga tahap, yakni *anticipatory socialization* sebelum masuk ke organisasi, *accommodation* sebagai masa penyesuaian, dan *role management* berupa pengelolaan peran dalam keseharian organisasi. Dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja dalam budaya organisasi militer, masa *accommodation* menjadi tahap kritis di mana ASN harus mengakomodasi tuntutan budaya militer sembari tetap mempertahankan identitas profesional sebagai aparatur sipil.

Bauer et al. (2007) mengemukakan bahwa keberhasilan proses adaptasi dipengaruhi oleh faktor individu seperti kemampuan belajar, fleksibilitas, dan ketahanan psikologis (*resilience*); faktor organisasi meliputi kejelasan peran, dukungan sosial, dan budaya organisasi; serta faktor interpersonal dalam bentuk

kualitas hubungan dengan atasan dan rekan kerja. Klein dan Heuser (2008) bahkan menegaskan bahwa dalam lingkungan organisasi *hybrid*, kecerdasan budaya (*cultural intelligence*) dan kemampuan menjembatani perbedaan budaya (*boundary spanning capability*) menjadi prediktor utama keberhasilan adaptasi individu.

2.4.2. Konsep Negosiasi Budaya (*Cultural Negotiation*)

Konsep negosiasi budaya memberikan kerangka teoretis untuk memahami bagaimana ASN secara aktif mengelola interaksinya dengan budaya organisasi militer yang dominan. Swidler (1986) dalam teori "*culture as toolkit*" menjelaskan bahwa individu tidak sekadar menerima budaya secara pasif, melainkan secara strategis memilih dan menggunakan unsur-unsur budaya sebagai peralatan untuk menghadapi situasi tertentu. Dalam konteks penelitian ini, ASN melakukan negosiasi budaya dengan memilih strategi tertentu dalam menghadapi budaya dominan militer, sesuai dengan sumber daya kultural yang mereka miliki.

Beberapa strategi individu dalam menghadapi budaya dominan yang relevan diidentifikasi oleh Berry (1997) melalui model akulturasi: pertama, asimilasi (menerima sepenuhnya budaya dominan), kedua, separasi (mempertahankan budaya asli dan menolak budaya dominan), ketiga, integrasi (mempertahankan budaya asli sambil mengadopsi unsur budaya dominan), dan keempat, marginalisasi (kehilangan budaya asli tanpa mengadopsi budaya dominan). Strategi integrasi seringkali paling sustainable dalam lingkungan *hybrid* karena memungkinkan individu mempertahankan identitas profesionalnya sebagai ASN sambil mengadopsi nilai-nilai positif dari budaya militer.

Konsep "*cultural fit*" merujuk pada kesesuaian antara nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi. Kristof-Brown et al. (2005) mendefinisikannya

sebagai tingkat kecocokan antara karakteristik individu dengan lingkungan organisasi. Dalam konteks penelitian, ASN yang memiliki nilai-nilai seperti disiplin dan hierarki mungkin mengalami cultural fit yang lebih baik dibandingkan mereka yang lebih menghargai fleksibilitas dan egalitarianisme.

Sebaliknya, "*cultural resistance*" merupakan bentuk penolakan terhadap budaya dominan. Scott (1990) membedakan antara resistance terbuka (*open resistance*) dengan resistance tersembunyi (*hidden transcript*), dimana dalam organisasi formal, resistance lebih sering muncul dalam bentuk halus seperti menolak menginternalisasi nilai-nilai dominan atau mempertahankan praktik-praktik budaya asli secara diam-diam. Fenomena cultural resistance ini menjelaskan mengapa sebagian ASN mungkin tetap mempertahankan karakteristik birokrasi sipil meskipun bekerja dalam lingkungan militer.

2.5 Direktorat Bela Negara

Peraturan Presiden No. 115 Tahun 2022 tentang Kebijakan Pembinaan Kesadaran Bela Negara. Dalam perpres ini, Kementerian Pertahanan ditunjuk sebagai *leading sector* atau penyelenggara pembinaan kesadaran bela negara. Direktorat Bela Negara di bawah Direktorat Jenderal Potensi Pertahanan Kementerian Pertahanan RI berperan aktif dalam merumuskan, menyusun, dan melaksanakan kebijakan pembinaan kesadaran bela negara. Fokus kegiatannya meliputi sosialisasi nilai-nilai dasar bela negara di lingkungan pekerjaan, pemukiman, dan pendidikan untuk membentuk kader yang tangguh

2.5.1 Tugas dan Fungsi

Direktorat Bela Negara selanjutnya disebut Dit Bela Negara adalah unsur pelaksana tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Potensi Pertahanan Kemhan dipimpin oleh Direktur Bela Negara disebut Dir Belneg mempunyai tugas melaksanakan perumusan kebijakan, serta pemantauan, evaluasi dan laporan di bidang penataan dan pembinaan bela negara.

Dalam melaksanakan tugas, Direktorat Bela Negara menyelenggarakan fungsi:

1. Penyiapan perumusan kebijakan di bidang penataan dan pembinaan bela negara;
2. Penyusunan peraturan di bidang penataan dan pembinaan bela negara;
3. Pelaksanaan dan fasilitasi kebijakan di bidang penataan dan pembinaan bela negara,
4. Pelaksanaan pemantauan, evaluasi dan laporan di bidang penataan dan pembinaan bela negara, dan
5. Pengelolaan ketatausahaan dan kerumahtanggaan Direktorat.

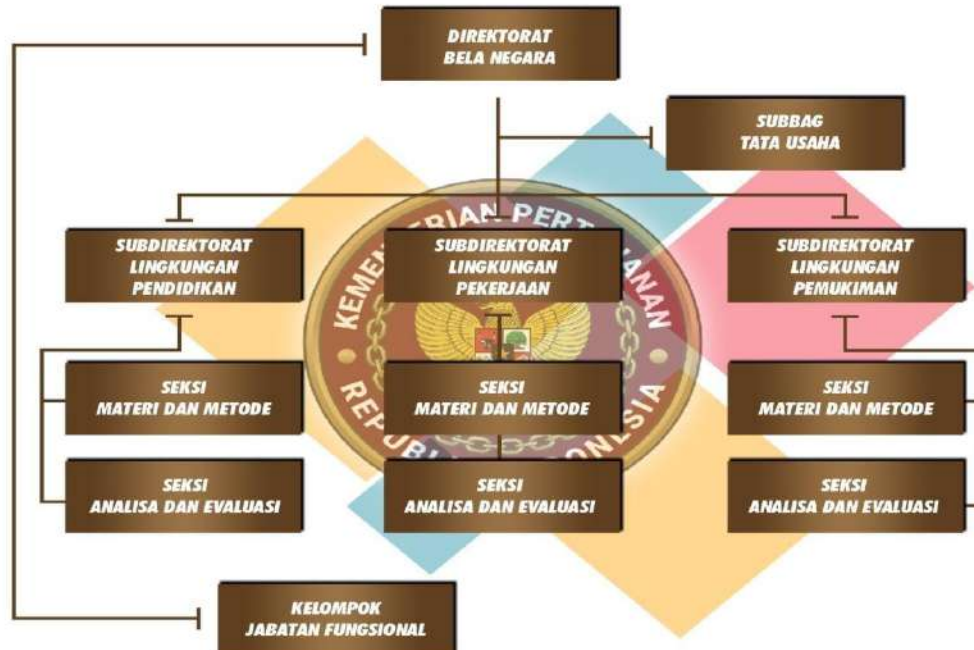
Direktorat Bela Negara terdiri atas:

1. Subdirektorat lingkungan pendidikan;
2. Subdirektorat lingkungan pekerjaan;
3. Subdirektorat lingkungan pemukiman;
4. Subbagian tata usaha, dan;
5. Kelompok jabatan fungsional.

Direktorat Bela Negara merupakan salah satu unsur pelaksana di bawah Direktorat Jenderal Potensi Pertahanan, Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. Berdasarkan Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 35 Tahun 2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pertahanan, Direktorat Bela Negara memiliki tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan, serta pembinaan teknis di bidang pembinaan kesadaran bela negara. Fungsi utama Direktorat Bela Negara meliputi perumusan kebijakan, pelaksanaan pembinaan, koordinasi lintas sektor, serta pengawasan terhadap program bela negara (Kementerian Pertahanan RI, 2017). Secara strategis, direktorat ini berperan dalam memperkuat karakter bangsa melalui internalisasi nilai-nilai bela negara di kalangan masyarakat maupun Aparatur Sipil Negara (ASN).

2.5.2 Struktur Organisasi

ORGANISASI DIT BELA NEGARA



Gambar 1. Struktur Organisasi Direktorat Bela Negara

Sumber: Direktorat Bela Negara

Berdasarkan gambar dapat dilihat bahwa struktur organisasi Direktorat Bela Negara mencerminkan pendekatan hierarkis dan fungsional yang khas dalam lingkungan institusi pertahanan. Setiap unit bekerja secara terkoordinasi untuk mencapai tujuan strategis, yaitu internalisasi nilai-nilai bela negara melalui program yang terstruktur di lingkungan pendidikan, pekerjaan, dan pemukiman. Pengelolaan ketatausahaan dan dukungan jabatan fungsional menjadi penunjang kelancaran operasional seluruh subdirektorat.

2.5.3 Visi, Misi dan Tujuan

Visi

Terwujudnya sumber daya nasional dan industri pertahanan yang tangguh untuk pertahanan negara dalam tata kelola yang bersih dan akuntabel

Misi

- a. Mengelola sumber daya pertahanan untuk pertahanan negara.
- b. Membangun industri pertahanan nasional yang kuat, mandiri, dan berdaya saing.
- c. Mewujudkan tata kelola satuan kerja yang bersih dan akuntabel.
- d. Terselenggaranya pengelolaan wilayah pertahanan.

Tujuan

- a. Terjaganya kedaulatan dan keutuhan wilayah nkri serta terlindunginya keselamatan segenap bangsa dari segala bentuk ancaman.
- b. Terbangunnya sistem pertahanan dan keamanan rakyat semesta yang terintegrasi dan modern.
- c. Terwujudnya pengelolaan sumber daya nasional (psdn) untuk pertahanan negara.

2.5.4 Sinergi antara Sipil dan Militer

Lingkungan kerja Direktorat Bela Negara memiliki kekhasan karena berada pada persinggungan antara dunia sipil dan dunia pertahanan. Sebagai organisasi pemerintahan, struktur kerja didominasi oleh Aparatur Sipil Negara dengan orientasi administratif. Namun, dalam konteks substansi kerja, nilai dan norma militer turut memengaruhi, mengingat bela negara adalah konsep yang berakar pada doktrin pertahanan negara. Hal ini menciptakan suatu interseksi budaya kerja, di mana ASN dituntut untuk menyeimbangkan antara profesionalisme birokrasi sipil dengan disiplin khas militer seperti ketepatan waktu, kepatuhan

terhadap aturan, serta loyalitas kepada negara. Sinergi ini menjadikan budaya organisasi Direktorat Bela Negara unik dibandingkan instansi sipil lain pada umumnya (Soeters, 2018).

2.5.5 Nilai-Nilai Bela Negara dan Implikasinya terhadap Budaya Kerja

Nilai-nilai bela negara sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Sumber Daya Nasional untuk Pertahanan Negara mencakup cinta tanah air, kesadaran berbangsa dan bernegara, keyakinan pada Pancasila sebagai ideologi negara, kerelaan berkorban, serta kemampuan awal bela negara. Nilai-nilai tersebut tidak hanya berfungsi pada level konseptual, tetapi juga diinternalisasikan dalam budaya kerja ASN di lingkungan Direktorat Bela Negara. Misalnya, cinta tanah air tercermin dalam dedikasi ASN terhadap pekerjaannya, kesadaran berbangsa diwujudkan dalam sikap profesional dan netralitas birokrasi, sementara kerelaan berkorban ditunjukkan dalam komitmen melaksanakan tugas tanpa mengutamakan kepentingan pribadi. Pada akhirnya, nilai bela negara memperkuat disiplin kerja ASN dengan menekankan loyalitas, tanggung jawab, serta etos kerja yang berorientasi pada kepentingan bangsa dan negara (Kementerian Pertahanan RI, 2019).

2.6 Landasan Teori

2.6.1 Teori Interaksionisme Simbolik

Blumer (1969) menyatakan bahwa teori Interaksi Simbolik merupakan perspektif sosiologis yang berfokus pada proses interpretasi makna melalui interaksi sosial. Teori ini berakar dari pemikiran George Herbert Mead melalui bukunya *Mind, Self, and Society* yang kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Blumer. Blumer (1969, hlm. 2) merumuskan tiga premis dasar teori ini: pertama, manusia bertindak berdasarkan makna yang diberikan kepada sesuatu; kedua, makna tersebut berasal dari interaksi sosial; dan ketiga, makna tersebut dimodifikasi melalui proses interpretasi. Konteks penelitian ini, proses adaptasi

ASN dapat dipahami sebagai bentuk interpretasi makna yang terus-menerus terhadap simbol-simbol dalam komunikasi sehari-hari di lingkungan militer.

Blumer (1969) menegaskan bahwa individu tidak sekadar merespons stimulus secara langsung, tetapi terlebih dahulu melakukan interpretasi terhadap makna simbolik dalam interaksi tersebut. Simbol-simbol tersebut dapat berupa seragam, prosedur hierarkis, bahasa komando, atau ritual organisasi militer yang kesemuanya mengandung makna tertentu yang harus dipahami dan ditafsirkan ulang oleh ASN. Proses interpretasi ini melibatkan apa yang oleh Blumer (1969) disebut sebagai *self-indication*, dimana individu secara aktif berkomunikasi dengan dirinya sendiri dalam memaknai simbol-simbol yang dihadapi. Seorang ASN yang baru bergabung di Direktorat Bela Negara akan melalui proses interpretasi terhadap berbagai simbol budaya militer, kemudian merefleksikannya terhadap konsep dirinya sebagai aparatur sipil, dan akhirnya menegosiasikan bentuk adaptasi yang tepat. Melalui kerangka teori ini, penelitian dapat mengungkap bagaimana makna disiplin, hierarki, dan profesionalisme dinegosiasikan secara berbeda dalam interaksi antara ASN dan personel militer.

2.6.2 Adaptasi

Schein (1968) mengemukakan bahwa proses adaptasi individu dalam organisasi merupakan mekanisme dinamis di mana pegawai baru mempelajari nilai-nilai, norma, dan pola perilaku yang diperlukan agar dapat berfungsi secara efektif dalam organisasi. Ia mengidentifikasi tiga fase utama dalam proses adaptasi, yaitu *fase entry*, *socialization*, dan *mutual acceptance*. Pada *fase entry*, individu mengalami realitas organisasi yang seringkali menimbulkan “*reality shock*” akibat perbedaan antara ekspektasi awal dan realitas organisasi. *Fase socialization* adalah tahap pembelajaran dan internalisasi nilai-nilai organisasi melalui interaksi formal maupun informal. *Fase mutual acceptance* menandai

kesepakatan timbal balik antara individu dan organisasi terkait peran dan nilai-nilai yang dianut bersama.

Memperkuat konsep ini Feldman (1981) memperluas teori tersebut dengan membagi proses adaptasi menjadi tiga tahap, yaitu *anticipatory socialization* (sebelum masuk organisasi), *accommodation* (masa penyesuaian), dan *role management* (pengelolaan peran). Dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di lingkungan budaya militer, tahap *accommodation* menjadi krusial karena ASN harus menyesuaikan diri dengan tuntutan budaya militer yang khas, sekaligus mempertahankan identitas profesional sebagai aparatur sipil.

Bauer et al. (2007) menandakan bahwa keberhasilan adaptasi dipengaruhi oleh faktor individu seperti kemampuan belajar, fleksibilitas, dan ketahanan psikologis; faktor organisasi yang meliputi kejelasan peran, dukungan sosial, dan budaya organisasi; serta faktor interpersonal berupa kualitas hubungan dengan atasan dan rekan kerja. Klein dan Heuser (2008) juga menambahkan bahwa kecerdasan budaya (*cultural intelligence*) dan kemampuan menjembatani perbedaan budaya (*boundary spanning capability*) menjadi aspek penting dalam keberhasilan adaptasi terutama di lingkungan organisasi *hybrid* seperti militer-sipil.

2.7 Penelitian Terdahulu

Peneliti akan mengangkat tema mengenai makna budaya organisasi militer terhadap disiplin waktu aparatur sipil negara (ASN) di direktorat bela negara, ditjen potensi pertahanan kementerian pertahanan RI. Peneliti telah melakukan tinjauan terhadap beberapa penelitian terkait yang telah dilakukan sebelumnya. Terdapat 3 penelitian sebelumnya yang dapat dijadikan sebagai perbandingan dan rujukan untuk penelitian ini, yaitu:

Tabel 2. Penelitian Terdahulu

No.	Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian
1.	Sukmawati, Prasetyo, dan Setiawan (2023) dalam penelitian berjudul "Budaya Organisasi TNI: Studi Nilai-Nilai Lokal dalam Transformasi Digital" mengkaji adaptasi budaya organisasi militer dalam menghadapi transformasi digital.	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, menerapkan teori institusional untuk menganalisis bagaimana nilai-nilai tradisional TNI beradaptasi dengan tuntutan transformasi digital. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun teknologi berubah, nilai-nilai inti seperti "Sapta Marga" dan "Sumpah Prajurit" tetap dipertahankan melalui proses adaptasi selektif. Keterkaitan dengan penelitian ini terletak pada fokus terhadap budaya organisasi militer, namun berbeda dalam konteks yang berfokus pada transformasi digital daripada interaksi sipil-militer.
2.	Puspitasari (2020) dalam penelitian "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja ASN"	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan survei dengan mengaplikasikan teori determinisme organisasi untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja. Temuan utama menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat berkorelasi positif dengan tingkat kedisiplinan ASN, dengan nilai R^2 sebesar 0,68. Keterkaitan dengan penelitian ini adalah dalam hal objek

		studi (ASN), namun berbeda dalam pendekatan metodologis dan konteks organisasi <i>hybrid</i> .
3.	Simanjuntak (2019) dalam penelitian "Model Kolaborasi Sipil-Militer dalam Penanggulangan Bencana"	Penelitian ini menggunakan metode mixed-methods yang menggabungkan kuesioner dan wawancara mendala, penelitian ini menerapkan teori kontingensi untuk mengembangkan model kolaborasi yang efektif. Temuan penelitian menghasilkan model integratif yang menekankan pentingnya koordinasi struktural dan kesamaan persepsi antara unsur sipil dan militer. Keterkaitan dengan penelitian ini terletak pada studi tentang interaksi sipil-militer, namun berbeda dalam setting organisasi yang berfokus pada situasi darurat bencana.

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2025

Penelitian ini melakukan perbandingan sistematis dengan penelitian-penelitian sebelumnya dalam tiga area utama: budaya organisasi militer, adaptasi ASN, dan hubungan sipil-militer. Seperti penelitian Sukmawati dkk. (2023), penelitian ini mengakui signifikansi nilai-nilai inti dalam budaya organisasi militer. Namun, sementara penelitian terdahulu berfokus pada adaptasi teknologi, penelitian ini secara khusus mengeksplorasi bagaimana nilai-nilai militer tersebut memengaruhi proses adaptasi ASN dalam lingkungan hybrid sipil-militer di Direktorat Bela Negara.

Persamaan dengan penelitian-penelitian terdahulu terletak pada penggunaan pendekatan kualitatif untuk memahami kompleksitas fenomena budaya organisasi

secara mendalam. Namun, terdapat perbedaan signifikan dalam hal fokus konteks dan pendekatan metodologis. Penelitian Puspitasari (2020) dan Simanjuntak (2019) masing-masing berfokus pada lingkungan sipil murni dan situasi tanggap darurat, sementara penelitian ini berfokus pada lingkungan hybrid yang stabil di lingkungan Kementerian Pertahanan.

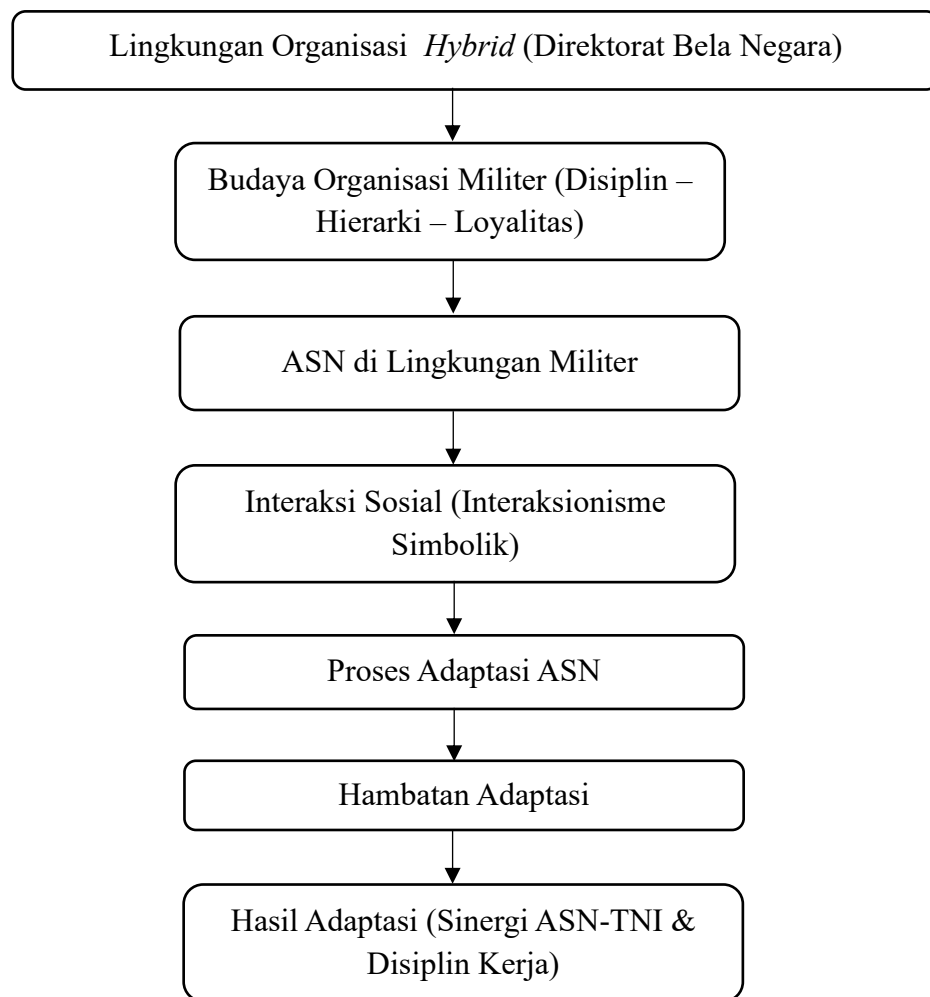
Keunikan penelitian ini terletak pada penerapan pendekatan studi refleksi magang yang memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap makna subjektif pengalaman adaptasi ASN. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang umumnya menggunakan pendekatan kuantitatif atau mixed-methods, penelitian ini mengutamakan kedalaman analisis melalui immersion peneliti dalam setting alami. Selain itu, penelitian ini mengintegrasikan perspektif ganda dengan mempertimbangkan baik sudut pandang ASN maupun personel militer, yang belum banyak dilakukan dalam penelitian sebelumnya.

Aspek lain yang menjadi pembeda adalah fokus pada faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam proses negosiasi budaya, serta analisis terhadap strategi adaptasi yang dikembangkan oleh ASN dalam merespons dominasi budaya organisasi militer. Hal ini melengkapi kesenjangan literatur yang selama ini cenderung berfokus pada outcome adaptasi daripada proses adaptasi itu sendiri.

2.8 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir penelitian ini disusun untuk memahami dinamika interaksi dan proses adaptasi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam lingkungan organisasi hybrid sipil–militer di Direktorat Bela Negara, Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. Lingkungan kerja tersebut mempertemukan budaya birokrasi sipil yang bersifat prosedural dan fleksibel dengan budaya organisasi militer yang menekankan disiplin, hierarki komando, serta loyalitas terhadap tugas. Perbedaan budaya tersebut menciptakan ruang interaksi sosial antara ASN dan personel militer yang kemudian membentuk proses penyesuaian dalam pola kerja, komunikasi, serta kedisiplinan organisasi. Dalam penelitian ini, proses interaksi

tersebut dipahami melalui perspektif interaksionisme simbolik yang menjelaskan bahwa makna perilaku terbentuk melalui interaksi sosial di dalam organisasi. Melalui interaksi tersebut, ASN melakukan berbagai bentuk adaptasi terhadap budaya kerja militer, meskipun dalam prosesnya terdapat beberapa hambatan yang berkaitan dengan perbedaan budaya kerja dan struktur organisasi. Oleh karena itu, kerangka berpikir ini digunakan sebagai dasar analisis untuk memahami bagaimana interaksi dan adaptasi ASN berlangsung dalam lingkungan kerja militer di Direktorat Bela Negara.



Gambar 2 Kerangka Berpikir.

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2025)

III. METODE PENELITIAN

3.1 Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivis-interpretif. Menurut Denzin dan Lincoln (2018), paradigma ini berasumsi bahwa realitas bukanlah entitas tunggal yang objektif, melainkan hasil konstruksi sosial yang dibentuk melalui pengalaman dan interaksi individu dalam konteks tertentu. Peneliti berusaha memahami (*verstehen*) makna-makna subjektif yang diberikan oleh partisipan terhadap pengalaman mereka.

Paradigma ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu untuk mengeksplorasi secara mendalam makna dari proses interaksi dan adaptasi ASN dalam budaya organisasi militer. Fokusnya adalah pada pemahaman terhadap proses negosiasi makna yang terjadi, bukan pada pengukuran atau generalisasi sebagaimana dalam paradigma positivis.

Penelitian jenis studi refleksi magang (*reflective internship study*). Menurut Denzin dan Lincoln (2018), studi refleksi magang termasuk dalam tradisi penelitian biografis/naratif yang berfokus pada pengalaman personal individu dalam konteks sosial tertentu sebagai sumber data utama. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggali makna dan pengalaman mendalam secara kontekstual, dimana refleksi magang peneliti menjadi sumber data primer yang dianalisis untuk memahami fenomena interaksi dan adaptasi budaya. Ciri khas penelitian ini adalah posisi peneliti sebagai instrument utama yang terlibat langsung dalam setting alami (*natural setting*) selama periode magang berlangsung.

3.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah pada proses interaksi dan adaptasi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam budaya organisasi militer di Direktorat Bela Negara, Ditjen Potensi Pertahanan, Kementerian Pertahanan RI. Secara spesifik, penelitian akan mengeksplorasi pola interaksi sehari-hari antara ASN dengan personel militer, mekanisme adaptasi yang dikembangkan oleh ASN, serta faktor-faktor yang memengaruhi proses adaptasi tersebut dalam lingkungan kerja *hybrid* sipil-militer. Pemilihan fokus ini didasarkan pada karakteristik unik lokus penelitian yang merepresentasikan pertemuan dua budaya organisasi yang berbeda dalam satu institusi.

3.3 Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di Kementerian Pertahanan RI Ditjen Potan Direktorat Bela Negara. Alasan pemilihan lokasi ini didasarkan lembaga tersebut memiliki karakteristik khusus yang sangat relevan dengan fokus penelitian. Sebagai sebuah direktorat yang menangani masalah bela negara di bawah kementerian yang berlatar belakang militer, nilai-nilai budaya organisasi militer diinternalisasikan kepada seluruh karyawannya, termasuk ASN. Lingkungan ini memungkinkan peneliti untuk mengamati dan menganalisis secara langsung bagaimana makna budaya tersebut memengaruhi disiplin waktu para ASN dalam menjalankan tugasnya. Dengan demikian, lokasi ini dipandang mampu menyediakan data yang kaya dan komprehensif untuk menjawab tujuan penelitian.

3.4 Informan Penelitian

Informan dalam penelitian ini dipilih dengan menggunakan teknik purposive sampling. Teknik ini dipilih untuk mendapatkan informan yang memiliki pengetahuan dan pengalaman langsung terkait fokus penelitian, yaitu interaksi dan adaptasi ASN dalam budaya organisasi militer.

3.4.1 Kriteria Pemilihan Informan

Sebagai dasar untuk memilih informan, ditetapkan kriteria inklusi (kriteria kelayakan) sebagai berikut:

- 1) Keterlibatan Langsung, secara aktif berinteraksi dengan personel militer/ASN dalam pelaksanaan tugas sehari-hari di Direktorat Bela Negara.
- 2) Masa Kerja Minimal, memiliki pengalaman kerja minimal 1 (satu) tahun di Direktorat Bela Negara. Hal ini untuk memastikan informan telah melewati masa orientasi dan memiliki pemahaman dasar tentang budaya organisasi.
- 3) Kesiapan Berpartisipasi, bersedia untuk diwawancarai dan berbagi pengalaman secara mendalam.

3.4.2 Profil Informan

Berdasarkan kriteria di atas, informan kemudian dipilih ke dalam tiga profil spesifik untuk menjamin cakupan perspektif yang komprehensif dan mendalam. Profil ini bukan membatasi jumlah informan, namun memastikan setiap sudut pandang terwakili yaitu sebagai berikut:

- 1) Profil ASN Senior:
 - a. Karakteristik: ASN dengan pengalaman kerja lebih dari 5 tahun di Direktorat Bela Negara.
 - b. Kontribusi Data: Digunakan untuk menggali pemahaman mendalam tentang proses adaptasi jangka panjang, dinamika historis, dan perubahan budaya organisasi dari waktu ke waktu.
- 2) Profil ASN Junior:
 - a. Karakteristik: ASN dengan masa kerja kurang dari 2 tahun di direktorat tersebut.

- b. Kontribusi Data: Memberikan perspektif segar tentang tantangan awal, kesan, dan hambatan paling aktual yang dihadapi dalam fase adaptasi dengan budaya militer.

3) Profil Personel Militer:

- a. Karakteristik: Personel TNI yang memiliki peran koordinasi dan interaksi langsung dengan ASN dalam proyek atau program harian.
- b. Kontribusi Data: Mewakili sudut pandang dari sisi "pemilik budaya" militer, memberikan insight mengenai pola interaksi, ekspektasi, dan persepsi mereka terhadap proses adaptasi yang dilakukan oleh ASN.

3.4.3 Jumlah Informan

Agar data yang didapatkan cukup mendalam dan mewakili ketiga perspektif kunci di atas, penelitian ini melibatkan total 17 orang informan, dengan rincian:

- 6 ASN Senior
- 3 ASN Junior
- 8 TNI

Dengan komposisi ini, penelitian dapat mendengarkan suara dari mereka yang sudah lama beradaptasi, yang sedang menjalani proses adaptasi, dan dari mitra kerjanya dari kalangan militer. Hal ini memastikan temuan penelitian kaya akan sudut pandang dan tidak bias.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam proses pengumpulan data dan informasi pada penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa metode yaitu metode wawancara mendalam dan dokumentasi.

- 1) Observasi, Observasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh gambaran nyata mengenai perilaku, situasi kerja, dan dinamika sosial yang terjadi di lingkungan penelitian. Menurut Denzin dan Lincoln (2018), observasi dalam tradisi penelitian kualitatif bukan sekadar aktivitas melihat dan mencatat, melainkan praktik interpretatif yang menempatkan peneliti sebagai bagian dari realitas sosial yang diamati. Observasi dipahami sebagai proses konstruksi makna di mana peneliti secara aktif menafsirkan perilaku, interaksi, dan simbol-simbol yang muncul dalam konteks alami (natural setting). Dalam penelitian ini, observasi dilakukan secara partisipatif pasif, di mana peneliti terlibat secara terbatas dalam kegiatan kedinasan namun tetap berperan sebagai pengamat yang mencatat fenomena-fenomena yang muncul di lingkungan kerja Direktorat Bela Negara. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memahami secara mendalam praktik-praktik keseharian, ritual organisasi, serta pola interaksi simbolik antara Aparatur Sipil Negara (ASN) dan personel militer tanpa mengintervensi atau mengubah dinamika alami yang berlangsung.
- 2) Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*) Peneliti melakukan wawancara terbuka dan mendalam kepada pegawai dari berbagai tingkatan jabatan untuk menggali makna di balik praktik kerja dan nilai-nilai organisasi. Menurut Denzin dan Lincoln (2018), wawancara mendalam merupakan interaksi sosial yang menghasilkan konstruksi makna bersama antara peneliti dan partisipan, bukan sekadar pengumpulan fakta. Pendekatan ini memungkinkan peneliti mengakses pengalaman subjektif ASN dalam memaknai simbol budaya militer, strategi negosiasi, serta hambatan adaptasi yang tidak terungkap melalui observasi permukaan.
- 3) Dokumentasi, Peneliti menggunakan metode dokumentasi untuk memperkuat bukti dari wawancara dan mendukung hasil penelitian. Menurut Denzin dan Lincoln (2018), dokumentasi merupakan teks sosial yang merepresentasikan realitas organisasi dan perlu diinterpretasikan secara kritis. Dokumen seperti kebijakan tertulis, laporan, data kepegawaian, dan arsip visual digunakan

untuk menelusuri struktur, aturan, serta mekanisme kerja di Direktorat Bela Negara. Data dokumentasi berfungsi sebagai triangulasi sumber untuk memverifikasi informasi dari wawancara dan observasi, guna meningkatkan kredibilitas dan kedalaman analisis.

3.6 Teknik Analisis Data

Proses analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa langkah, yang kemudian diakhiri dengan penyimpulan. Berikut adalah langkah-langkah yang dilakukan peneliti dalam menganalisis dan mengolah data, yaitu:

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Denzin dan Lincoln (2018) menekankan bahwa reduksi data bukanlah kegiatan teknis semata, melainkan tindakan interpretatif di mana peneliti secara aktif memilih, memfokuskan, menyederhanakan, dan mentransformasikan data mentah ke dalam makna-makna yang signifikan. Dalam penelitian ini, reduksi data dilakukan dengan merangkum, memilah informasi esensial, serta mengidentifikasi tema dan pola yang muncul dari transkrip wawancara, catatan observasi, dan dokumen. Proses ini berlangsung secara terus-menerus sepanjang penelitian, bukan hanya pada tahap akhir.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data dalam pandangan Denzin dan Lincoln (2018) merupakan proses konstruksi naratif yang memungkinkan peneliti menyusun kembali potongan-potongan realitas ke dalam bentuk yang utuh dan bermakna. Data disajikan dalam bentuk teks naratif, matriks, kutipan langsung informan, serta skema visual yang tidak hanya menggambarkan fenomena, tetapi juga merepresentasikan interpretasi peneliti terhadap pengalaman subjektif partisipan. Penyajian ini membantu peneliti memahami dinamika interaksi dan adaptasi ASN secara holistik dan kontekstual.

3. Verifikasi (*Conclusion Drawing*)

Denzin dan Lincoln (2018) memandang verifikasi bukan sebagai pengujian kebenaran absolut, melainkan sebagai proses negosiasi makna antara peneliti, partisipan, dan pembaca. Kesimpulan tidak bersifat final dan objektif, melainkan merupakan konstruksi interpretatif yang terus diuji melalui triangulasi sumber, member checking, dan refleksi kritis peneliti. Dalam penelitian ini, kesimpulan awal bersifat tentatif dan dimodifikasi secara berkelanjutan seiring dengan penemuan data baru dan pendalaman pemahaman. Validitas temuan tidak diukur oleh generalisasi, tetapi oleh kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas yang dibangun melalui ketelitian interpretasi dan kedalaman refleksi.

IV. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Direktorat Bela Negara adalah unit eselon II di bawah Ditjen Potensi Pertahanan Kementerian Pertahanan RI yang bertugas membina kesadaran bela negara melalui program di bidang pendidikan, lingkungan kerja, dan masyarakat. Dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 8 Tahun 2022, direktorat ini menjalankan fungsi teknis pembinaan potensi pertahanan non-militer melalui sosialisasi, pelatihan Komponen Cadangan (Komcad), dan Komponen Dukungan (Komduk). Berlokasi strategis di Jalan Tanah Abang Timur No. 8, Jakarta Pusat, berdekatan dengan Mabes TNI dan pusat pemerintahan.

4.1.1 Profil Singkat Direktorat Bela Negara

Direktorat Bela Negara merupakan salah satu unit eselon II di bawah Direktorat Jenderal Potensi Pertahanan (Ditjen Potan) Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. Direktorat ini memiliki peran penting dalam membangun dan membina kesadaran bela negara di berbagai lapisan masyarakat melalui program pembinaan di bidang pendidikan, lingkungan kerja, dan lingkungan masyarakat.

Direktorat Bela Negara dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 8 Tahun 2022 tentang Pedoman Pembinaan Kesadaran Bela Negara. Fungsi utamanya adalah sebagai pelaksana kebijakan teknis dalam pembinaan potensi pertahanan non-militer yang berfokus pada penguatan semangat nasionalisme, cinta tanah air, dan kesadaran warga negara terhadap tanggung

jawab bela negara. Pembinaan kesadaran bela negara melalui program-program strategis seperti sosialisasi, pelatihan Komponen Cadangan (Komcad), dan Komponen Dukungan (Komduk). Unit ini beroperasi di lingkungan *hybrid* sipil-militer, di mana integrasi personel Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan prajurit TNI menciptakan dinamika organisasi yang unik.

Secara struktural, Direktorat Bela Negara berada di bawah koordinasi langsung Direktur Jenderal Potensi Pertahanan dan dipimpin oleh seorang Direktur Bela Negara yang berpangkat Brigadir Jenderal TNI. Di bawahnya terdapat tiga Subdirektorat, yaitu Subdit Lingkungan Pendidikan, Subdit Lingkungan Masyarakat, dan Subdit Lingkungan Kerja. Ketiga subdirektorat tersebut memiliki peran masing-masing dalam melaksanakan program pembinaan bela negara sesuai bidangnya.

Selain itu, Direktorat Bela Negara juga berfungsi sebagai penghubung antara pemerintah dan masyarakat dalam penguatan karakter kebangsaan, serta menjadi pelaksana kegiatan sosialisasi dan diseminasi nilai-nilai bela negara secara nasional.

Secara geografis, direktorat berkedudukan di komplek Gedung Kementerian Pertahanan RI, Jalan Tanah Abang Timur No. 8, Tanah Abang, Jakarta Pusat 10340, tepatnya pada klaster Tanah Abang Timur yang bersebelahan dengan gedung-gedung utama seperti Jenderal Djatikusumo Panjaitan dan Suprpto. Lokasi strategis ini berada di pusat ibu kota negara, dekat Monas dan kawasan perkantoran pemerintahan, memudahkan koordinasi dengan Mabes TNI serta instansi terkait pertahanan nasional.

4.1.2 Struktur Organisasi dan Sistem Kerja

Struktur organisasi di Direktorat Bela Negara menerapkan prinsip komando dan hierarki militer, di mana setiap kegiatan harus melalui mekanisme pelaporan berjenjang. Struktur organisasi terdiri atas:

1. Subdirektorat lingkungan pendidikan;
2. Subdirektorat lingkungan pekerjaan;
3. Subdirektorat lingkungan pemukiman;
4. Subbagian tata usaha, dan;
5. Kelompok jabatan fungsional.

Sistem kerja di lingkungan Direktorat Bela Negara menggabungkan dua pendekatan, yakni gaya kerja militer yang disiplin, terstruktur, dan hierarkis, serta sistem administratif sipil yang menekankan efisiensi, ketelitian, dan dokumentasi. Proses komunikasi kedinasan dilakukan secara formal melalui nota dinas, lembar disposisi, dan surat pengantar resmi.

Selain itu, setiap kegiatan harus melalui mekanisme disposisi dari pimpinan, yang menunjukkan adanya rantai komando yang kuat. ASN dituntut untuk menyesuaikan diri dengan sistem ini agar dapat beradaptasi dengan baik terhadap pola kerja militer yang menekankan ketepatan waktu, kepatuhan terhadap instruksi, dan pelaporan secara sistematis.

4.1.3 Budaya Organisasi Militer di Lingkungan Direktorat Bela Negara

Budaya organisasi militer di lingkungan Direktorat Bela Negara sangat menonjol dan menjadi ciri khas yang membedakan instansi ini dengan lembaga pemerintahan sipil lainnya. Budaya ini berakar pada nilai-nilai disiplin, loyalitas, integritas, hierarki, dan semangat nasionalisme.

Rutinitas seperti apel pagi, penggunaan seragam kedinasan, penghormatan terhadap atasan, serta pelaporan kegiatan secara berjenjang menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari di lingkungan kerja. Nilai-nilai tersebut tidak hanya menjadi simbol kedisiplinan, tetapi juga sebagai bentuk internalisasi semangat bela negara dalam setiap tindakan pegawai.

Dalam konteks sosial, budaya militer juga tercermin melalui etika komunikasi, yang menuntut kesopanan, ketegasan, dan rasa hormat terhadap struktur jabatan. Hal ini menciptakan suasana kerja yang tertib, profesional, dan berorientasi pada tugas. Bagi ASN, budaya ini menjadi tantangan tersendiri untuk menyesuaikan diri dengan norma-norma kedinasan yang berbeda dari lingkungan sipil pada umumnya.

4.1.4 Kondisi dan Karakteristik ASN di Direktorat Bela Negara

Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bertugas di Direktorat Bela Negara memiliki latar belakang yang beragam, baik dari sisi pendidikan, pengalaman kerja, maupun usia. Berdasarkan data kepegawaian, jumlah ASN di Direktorat ini hampir seimbang dengan personel militer aktif. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang hibrida, di mana dua sistem nilai sipil dan militer saling berinteraksi dan beradaptasi satu sama lain.

Sebagian besar ASN memiliki latar belakang pendidikan sarjana dan magister, dengan tugas utama di bidang administrasi, dokumentasi, serta pengelolaan kegiatan sosialisasi bela negara. Mereka dituntut untuk mampu memahami mekanisme kerja militer yang menekankan kecepatan, kedisiplinan, dan ketepatan pelaporan.

Kondisi ini menumbuhkan dinamika sosial tersendiri, di mana ASN tidak hanya harus melaksanakan tugas administratif, tetapi juga beradaptasi dengan sistem komunikasi militer yang lebih kaku dan formal. Proses adaptasi tersebut

menjadi aspek penting yang mencerminkan bagaimana nilai-nilai budaya organisasi militer memengaruhi perilaku kerja ASN.

4.1.5 Lingkungan Kerja dan Dinamika Kelembagaan

Lingkungan kerja di Direktorat Bela Negara dapat digambarkan sebagai lingkungan yang disiplin, formal, namun tetap menjunjung tinggi rasa kebersamaan dan loyalitas antarpegawai. Setiap kegiatan didasari oleh prinsip tanggung jawab dan dedikasi terhadap tugas negara.

Hubungan antarpegawai, baik antara ASN maupun personel militer, berlangsung dalam suasana saling menghormati, meskipun tetap diatur oleh struktur hierarki yang ketat. Setiap individu diharapkan dapat menunjukkan sikap profesional, patuh terhadap aturan, dan mampu bekerja sama dalam tim.

Dinamika kelembagaan di Direktorat Bela Negara juga menunjukkan bagaimana nilai-nilai militer mampu membentuk karakter ASN menjadi lebih tangguh, teratur, dan memiliki semangat nasionalisme yang tinggi. Melalui kegiatan rutin seperti apel pagi, rapat kedinasan, pelatihan, dan kegiatan bela negara, nilai-nilai tersebut terus ditanamkan dan dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari.

Secara keseluruhan, budaya organisasi militer di Direktorat Bela Negara tidak hanya menjadi pedoman kerja, tetapi juga menjadi sarana pembentukan karakter ASN agar memiliki integritas, disiplin, dan loyalitas tinggi terhadap bangsa dan negara.

4.2 Sumber Daya Manusia di Direktorat Bela Negara Kementerian Pertahanan

Sumber daya manusia di Direktorat Bela Negara Kementerian Pertahanan terdiri dari gabungan Aparatur Sipil Negara (ASN) dan personel militer yang bekerja secara terintegrasi untuk mendukung misi pembinaan bela negara. Berdasarkan

data internal direktorat tahun 2025 yang diperoleh melalui observasi magang, terdapat 43 pegawai dengan komposisi sebagai berikut:

Tabel 3. Karakteristik Jenis Kelamin TNI dan ASN Direktorat Bela Negara

No .	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1.	Laki-laki	32	74,42
2.	Perempuan	11	25,58
	Jumlah	43	100

Sumber : Data Direktorat Bela Negara kementerian Pertahanan

Berdasarkan tabel di atas, karakteristik penggunaan sumber daya manusia di Direktorat Bela Negara Kementerian Pertahanan menunjukkan dominasi pegawai laki-laki sebanyak 32 orang (74,42%) dibandingkan perempuan 11 orang (25,58%).

Tabel 4. Tingkat Pendidikan Pegawai Direktorat Bela Negara

No .	Tingkat Pendidikan	Jumlah	%
1.	SMA	17	39,53
2.	D3	2	4,65
3.	Sarjana	10	23,26
4.	Magister	11	25,58
5.	Doktor	3	6,98
	Jumlah	43	100

Sumber : Data Bela Negara Kemhan Per Data Magang 2025

Tabel 5. Tingkat Pangkat/Golongan Pegawai Bela Negara

No .	Pangkat/Golongan	Jumlah	%
1.	Brigjen TNI	1	2,33
2.	Kolonel (Arh, Inf, Arm, Adm)	6	13,95
3.	Letkol (Kal, Cku, Cpl, Arm, Inf)	6	13,95
4.	Mayor (Inf, Cku)	2	4,65

5.	Kapten (Caj)	1	2,33
6.	Pembina Utama IV/c	1	2,33
7.	Pembina IV/a	2	4,65
8.	Pembina Tk.I IV/b	2	4,65
9.	Penata Tk.I III/d	4	9,30
10.	Penata III/c	2	4,65
11.	Penda Tk.I III/b	7	16,28
12.	Penda III/a	1	2,33
13.	Pengatur II/c	2	4,65
14.	Peltu	1	2,33
15.	Kopka	1	2,33
16.	Praka	1	2,33
17.	Pratu	1	2,33
No .	Pangkat/Golongan	Jumlah	%
18.	Capeg III/a	1	2,33
19.	VII (P3K)	1	2,33
	Jumlah	43	100

Sumber: Data Bela Negara Kemhan Per-Data Magang 2025

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa pegawai yang berada di lingkungan Direktorat Bela Negara terdiri dari berbagai jenjang pangkat dan golongan, baik militer maupun Aparatur Sipil Negara (ASN). Pegawai dengan pangkat tertinggi adalah Brigadir Jenderal (Brigjen) TNI yang berjumlah 1 orang, 6 orang berpangkat Kolonel (Arh, Inf, Arm, dan Adm), 6 orang berpangkat Letnan Kolonel (Kal, Cku, Cpl, Arm, dan Inf), pegawai dengan pangkat Mayor sebanyak 2 orang dan Kapten sebanyak 1 orang, sementara untuk personel militer di tingkat bintara dan tamtama terdiri atas 1 orang Peltu, 1 orang Kopka, 1 orang Praka, 1 orang Pratu,

Kategori ASN, terdapat 1 orang dengan golongan Pembina Utama IV/c, 2 orang dengan golongan Pembina IV/a, 2 orang dengan golongan Pembina Tingkat I IV/b, 4 orang dengan golongan Penata Tingkat I III/d, 2 orang dengan golongan Penata III/c, Pegawai dengan golongan Penda Tingkat I III/b berjumlah 7 orang yang merupakan kelompok dengan jumlah terbanyak di antara golongan ASN lainnya. Selain itu, terdapat 1 orang dengan golongan Penda III/a, 2 orang dengan golongan Pengatur II/c, 1 orang Capege III/a, dan 1 orang pegawai lainnya berada pada kategori VII.

Dari keseluruhan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa komposisi pegawai di Direktorat Bela Negara cukup beragam, dengan dominasi pada golongan Penda Tingkat I (III/b) dan Letnan Kolonel. Variasi pangkat dan golongan ini menunjukkan adanya kombinasi antara personel militer dan ASN yang saling melengkapi dalam menjalankan tugas pembinaan kesadaran bela negara di lingkungan Kementerian Pertahanan.

Tabel 6. Kategori Pegawai

Kategori Pegawai	Jumlah Anggota	Persentase (%)
Pegawai Negeri Sipil (PNS)	22	51,16
Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K)	1	2,33
Personel Militer (TNI)	20	46,51
Total	43	100

Sumber: Data Bela Negara Kemhan Per-Data Magang 2025

Berdasarkan data observasi magang tahun 2025, total pegawai mencapai 38 orang dengan komposisi demografi sebagai berikut: 22 orang atau 50%, Pegawai Negeri Sipil (PNS), 1 orang atau 2,6%, Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K), serta 20 orang atau 47,4% personel Tentara Nasional Indonesia (TNI) Komposisi ini menunjukkan mayoritas sipil secara kuantitatif, namun pengaruh budaya militer mendominasi praktik kerja harian.

Tabel 7. Komposisi Pegawai Berdasarkan Masa Kerja

No .	Lama Masa Kerja	Jumlah	%
1.	0-5 Tahun	17	39,53
2.	6-10 Tahun	9	20,93
3.	11-15 Tahun	8	18,60
No .	Lama Masa Kerja	Jumlah	%
4.	> 16 tahun	9	20,93
	Jumlah	43	100

Sumber: Data Bela Negara Kemhan Per-Data Magang 2025

Berdasarkan Tabel di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar pegawai Direktorat Bela Negara memiliki masa kerja 0–5 tahun sebanyak 17 orang (39,53%), menunjukkan adanya regenerasi pegawai baru yang sedang beradaptasi dengan budaya organisasi militer. Pegawai dengan masa kerja 6–10 tahun dan 11–15 tahun masing-masing berjumlah 9 orang (20,93%) dan 8 orang (18,60%), mencerminkan kelompok dengan pengalaman kerja menengah yang menjadi penggerak kegiatan teknis dan administratif. Sementara itu, pegawai dengan masa kerja lebih dari 16 tahun sebanyak 9 orang (20,93%) merupakan pegawai senior yang berperan menjaga stabilitas dan kesinambungan kinerja organisasi.

Secara keseluruhan, komposisi masa kerja yang beragam ini menunjukkan adanya keseimbangan antara pegawai baru dan pegawai berpengalaman dalam mendukung pelaksanaan program pembinaan bela negara di lingkungan Kementerian Pertahanan.

4.3 Tugas dan Fungsi Bela Negara

Direktorat Bela Negara merupakan salah satu unsur pelaksana di bawah Direktorat Jenderal Potensi Pertahanan (Ditjen Potan), Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. Berdasarkan Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 35 Tahun 2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pertahanan. Direktorat Bela Negara mempunyai tugas melaksanakan perumusan kebijakan, serta pemantauan, evaluasi dan laporan di bidang penataan dan pembinaan bela negara.

Direktorat Bela Negara menyelenggarakan fungsi;

1. Penyiapan perumusan kebijakan di bidang penataan dan pembinaan bela negara;
2. Penyusunan peraturan di bidang penataan dan pembinaan bela negara;
3. Pelaksanaan dan fasilitasi kebijakan di bidang penataan dan pembinaan bela negara,
4. Pelaksanaan pemantauan, evaluasi dan laporan di bidang penataan dan pembinaan bela negara, dan
5. Pengelolaan ketatausahaan dan kerumahtanggaan Direktorat.

Direktorat Bela Negara terdiri atas Subdirektorat Lingkungan Pendidikan, Subdirektorat Lingkungan Pekerjaan, Subdirektorat Lingkungan Pemukiman, Subbagian Tata Usaha, serta Kelompok Jabatan Fungsional.

Secara strategis, Direktorat Bela Negara berperan penting dalam memperkuat karakter bangsa melalui internalisasi nilai-nilai bela negara di berbagai lapisan masyarakat dan aparatur negara. Pelaksanaan program dan kegiatan di lingkungan direktorat ini juga diarahkan untuk menumbuhkan kesadaran berbangsa, semangat nasionalisme, serta sikap tanggung jawab warga negara terhadap pertahanan negara.

4.4 Struktur Bela Negara

Struktur organisasi Direktorat Bela Negara merupakan cerminan sistem kerja yang bersifat hierarkis dan komando, di mana setiap unit pelaksana memiliki peran dan tanggung jawab yang saling berkaitan dalam mendukung tujuan pembinaan kesadaran bela negara. Berdasarkan hasil observasi selama kegiatan magang, struktur ini berfungsi secara efektif sebagai pedoman koordinasi antara unsur militer dan Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam pelaksanaan kegiatan operasional maupun administratif di lingkungan Direktorat Jenderal Potensi Pertahanan.

Secara empiris, struktur organisasi Direktorat Bela Negara terdiri atas beberapa unit utama yang menjalankan fungsi berbeda namun terintegrasi. Direktur Bela Negara, yang dipimpin oleh seorang perwira tinggi TNI berpangkat Brigadir Jenderal, bertanggung jawab langsung terhadap pengawasan dan pengendalian seluruh kegiatan direktorat. Di bawahnya terdapat tiga subdirektorat, yaitu Subdirektorat Lingkungan Pendidikan, Subdirektorat Lingkungan Pekerjaan, dan Subdirektorat Lingkungan Pemukiman. Masing-masing subdirektorat memiliki dua seksi, yakni Seksi Materi dan Metode serta Seksi Analisa dan Evaluasi, yang berperan dalam penyusunan, pelaksanaan, serta evaluasi program pembinaan bela negara di bidangnya masing-masing.

Selain ketiga subdirektorat tersebut, terdapat Subbagian Tata Usaha yang mengoordinasikan urusan administrasi, surat menyurat, serta pengelolaan kepegawaian, dan kelompok jabatan fungsional yang mendukung pelaksanaan kegiatan teknis dan substantif direktorat. Mekanisme koordinasi antarunit berjalan secara berjenjang melalui disposisi pimpinan, rapat koordinasi, dan pelaporan tertulis. Sistem ini mencerminkan penerapan prinsip kerja militer yang menekankan pada ketertiban, kecepatan, dan kepatuhan terhadap garis komando. Struktur organisasi Direktorat Bela Negara dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3. Struktur organisasi Direktorat Bela Negara

Sumber: Direktorat Bela Negara, Ditjen Potensi Pertahanan, Kemhan RI (2025).

Melalui struktur tersebut, seluruh elemen di Direktorat Bela Negara bekerja secara sinergis dalam melaksanakan pembinaan kesadaran bela negara di lingkungan pendidikan, pekerjaan, dan pemukiman. Pengamatan di lapangan juga menunjukkan bahwa setiap unit berfungsi sesuai porsi dan tanggung jawabnya, sehingga tercipta koordinasi yang harmonis antara ASN dan prajurit TNI dalam menjalankan misi pembinaan potensi pertahanan.

4.5 Uraian Tugas Bela Negara

Berdasarkan hasil observasi dan dokumentasi selama kegiatan magang di lingkungan Direktorat Bela Negara, diketahui bahwa pelaksanaan tugas dan fungsi di direktorat ini berjalan melalui pembagian peran yang jelas antara unsur pimpinan, subdirektorat, dan bagian pelaksana teknis. Setiap unit organisasi memiliki tanggung jawab spesifik yang saling mendukung untuk mencapai tujuan utama, yaitu pembinaan kesadaran bela negara di seluruh lapisan masyarakat dan aparat pemerintah.

Direktur Bela Negara bertugas mengoordinasikan dan mengendalikan seluruh kegiatan direktorat, termasuk memberikan arahan strategis terhadap kebijakan pembinaan bela negara yang bersifat lintas sektor. Direktur juga berperan sebagai pengambil keputusan dalam hal perumusan program, persetujuan laporan kegiatan, serta pembinaan personel di bawahnya. Tugas ini mencerminkan fungsi kepemimpinan komando yang menjadi ciri khas sistem kerja militer di lingkungan Kementerian Pertahanan.

1. Subdirektorat Lingkungan Pendidikan

Subdirektorat Lingkungan Pendidikan memiliki tugas melaksanakan kegiatan pembinaan kesadaran bela negara di lingkungan pendidikan formal maupun nonformal. Subdirektorat ini berperan strategis dalam menanamkan nilai-nilai bela negara kepada generasi muda melalui kegiatan sosialisasi, pendidikan, dan pelatihan yang berorientasi pada penguatan karakter kebangsaan. Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut, Subdirektorat Lingkungan Pendidikan mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a) Menyiapkan bahan kebijakan dan pedoman teknis terkait pembinaan kesadaran bela negara di lingkungan pendidikan.
- b) Menyusun dan mengembangkan materi serta metode pembelajaran bela negara bagi pelajar, mahasiswa, dan tenaga pendidik di lembaga pendidikan formal maupun nonformal.
- c) Melaksanakan kegiatan sosialisasi, pelatihan, dan seminar bela negara di sekolah, kampus, serta lembaga pendidikan lainnya.
- d) Melaksanakan kunjungan dan kegiatan lapangan bela negara ke berbagai satuan pendidikan, baik sekolah menengah maupun perguruan tinggi. Salah satu contoh kegiatan yang rutin dilakukan adalah kunjungan dan sosialisasi bela negara ke Universitas Lampung (Unila) serta beberapa kampus lain di Indonesia

- e) Mengembangkan kurikulum dan modul pembelajaran bela negara yang adaptif terhadap perkembangan pendidikan nasional.
- f) Melaksanakan pemantauan, analisis, dan evaluasi kegiatan pembinaan bela negara di lingkungan pendidikan melalui Seksi Analisa dan Evaluasi.
- g) Melaksanakan fungsi lain yang diberikan oleh pimpinan, sesuai arahan dan kebijakan Direktorat Bela Negara.

2. Subdirektorat Lingkungan Pekerjaan

Subdirektorat Lingkungan Pekerjaan memiliki peran penting dalam pelaksanaan program pembinaan kesadaran bela negara di lingkungan kerja, baik pada instansi pemerintah maupun sektor swasta. Fokus utama subdirektorat ini adalah menanamkan nilai-nilai nasionalisme, kedisiplinan, dan tanggung jawab bela negara di kalangan aparatur sipil negara (ASN), pegawai BUMN, serta masyarakat profesional. Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut, Subdirektorat Lingkungan Pekerjaan mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a) Menyiapkan bahan kebijakan dan pedoman pelaksanaan program bela negara yang ditujukan bagi kalangan pekerja dan lingkungan profesional.
- b) Melakukan koordinasi dengan instansi pemerintah, BUMN, dan perusahaan swasta dalam rangka penyelenggaraan pelatihan, workshop, dan sosialisasi bela negara di lingkungan kerja.
- c) Menyusun dan mengembangkan modul serta materi sosialisasi bela negara yang disesuaikan dengan karakteristik dunia kerja dan kebutuhan tiap lembaga atau instansi.
- d) Mengembangkan jejaring komunikasi dan kerja sama antar lembaga untuk memperluas pelaksanaan kegiatan pembinaan kesadaran bela negara di sektor kerja formal maupun informal.

- e) Melaksanakan pemantauan, analisis, dan evaluasi terhadap efektivitas pelaksanaan kegiatan pembinaan di lingkungan kerja melalui Seksi Analisa dan Evaluasi.
- f) Memberikan rekomendasi kepada pimpinan Direktorat Bela Negara terkait strategi peningkatan partisipasi masyarakat pekerja dalam program bela negara.
- g) Melaksanakan fungsi lain sesuai arahan pimpinan, guna mendukung penyelenggaraan pembinaan kesadaran bela negara secara menyeluruh di lingkungan kerja.

3. Subdirektorat Lingkungan Pemukiman

Subdirektorat Lingkungan Pemukiman bertanggung jawab dalam pengembangan dan pelaksanaan program pembinaan kesadaran bela negara di tingkat masyarakat, khususnya di wilayah pemukiman, komunitas sipil, serta organisasi kemasyarakatan. Subdirektorat ini berperan penting dalam menumbuhkan partisipasi aktif masyarakat dalam menjaga ketahanan nasional melalui kegiatan sosial, pelatihan, dan pemberdayaan kader bela negara di lingkungan tempat tinggal.

Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, Subdirektorat Lingkungan Pemukiman memiliki beberapa fungsi utama sebagai berikut:

- a) Menyiapkan bahan kebijakan dan program pembinaan bela negara di lingkungan masyarakat, termasuk perumusan strategi sosialisasi dan pembentukan kader bela negara di tingkat lokal.
- b) Melaksanakan koordinasi dengan pemerintah daerah, organisasi kemasyarakatan, serta tokoh masyarakat dalam penyelenggaraan kegiatan bela negara berbasis komunitas.
- c) Mengembangkan metode pembinaan dan pelatihan bela negara yang relevan dengan kondisi sosial budaya masyarakat di berbagai daerah.

- d) Melaksanakan kegiatan pelatihan, penyuluhan, dan pemberdayaan masyarakat, yang bertujuan menanamkan nilai-nilai nasionalisme, solidaritas, dan tanggung jawab warga negara terhadap pertahanan negara.
- e) Melakukan pemantauan, analisis, dan evaluasi terhadap efektivitas program bela negara di masyarakat, melalui Seksi Analisa dan Evaluasi, sebagai dasar pengambilan kebijakan lebih lanjut.
- f) Mengelola dan memperkuat jaringan kader bela negara di berbagai wilayah, guna mendukung kesinambungan pembinaan dan keberlanjutan kegiatan bela negara di tingkat akar rumput.
- g) Melaksanakan fungsi lain yang diberikan pimpinan, sebagai bagian dari upaya memperluas jangkauan dan memperkuat implementasi program bela negara di lingkungan masyarakat.

4. Subbagian Tata Usaha

Subbagian Tata Usaha memiliki peran sentral dalam mendukung kelancaran proses administrasi dan tata kelola kedinasan di lingkungan Direktorat Bela Negara. Bagian ini berfungsi sebagai penggerak utama dalam penyusunan, pengarsipan, dan distribusi dokumen resmi yang berkaitan dengan kegiatan operasional direktorat.

Secara umum, Subbagian Tata Usaha bertanggung jawab terhadap pelaksanaan urusan administrasi, keuangan, dan kepegawaian, serta menjaga ketertiban dokumentasi agar seluruh kegiatan organisasi dapat berjalan secara efisien dan sesuai prosedur.

Adapun fungsi-fungsi utama Subbagian Tata Usaha meliputi:

- a) Mengelola administrasi umum dan surat-menyurat kedinasan, termasuk penyusunan nota dinas, surat pengantar, serta pembuatan agenda surat

masuk dan surat keluar sesuai dengan mekanisme birokrasi yang berlaku di Kementerian Pertahanan.

- b) Melaksanakan pengelolaan kepegawaian dan absensi pegawai, yang mencakup pencatatan data ASN dan TNI, pengajuan cuti, serta penyusunan laporan kehadiran sebagai bagian dari sistem pengawasan kedisiplinan kerja.
- c) Mengatur penyimpanan arsip dan dokumentasi kegiatan, baik dalam bentuk fisik maupun digital, untuk menjamin keteraturan dan kemudahan akses terhadap data yang diperlukan oleh pimpinan atau unit lain.
- d) Menyiapkan kebutuhan administrasi rapat dan kegiatan internal, termasuk penyusunan notulensi, daftar hadir, serta penggandaan dokumen pendukung kegiatan.
- e) Melaksanakan koordinasi administratif dengan subdirektorat lain, guna memastikan setiap kegiatan memiliki dasar surat tugas dan pelaporan yang sah.
- f) Mengimplementasikan sistem pelaporan melalui nota dinas dan disposisi resmi, sesuai dengan prinsip rantai komando dalam struktur organisasi militer.
- g) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pimpinan, terutama yang berkaitan dengan kelancaran operasional administratif Direktorat Bela Negara.

Dengan sistem kerja yang tertib dan berorientasi pada kedisiplinan, Subbagian Tata Usaha berperan sebagai tulang punggung administratif yang memastikan seluruh kegiatan Direktorat Bela Negara terdokumentasi, terkoordinasi, dan dapat dipertanggungjawabkan secara formal.

5. Kelompok Jabatan Fungsional

Kelompok Jabatan Fungsional merupakan unsur pelaksana teknis yang memiliki peran penting dalam mendukung pelaksanaan tugas Direktorat Bela

Negara melalui penerapan keahlian profesional di bidangnya masing-masing. Pegawai yang tergabung dalam kelompok ini terdiri atas tenaga fungsional dengan kompetensi khusus, baik di bidang perumusan kebijakan, analisis data, evaluasi program, maupun penyusunan laporan strategis.

Secara umum, kelompok jabatan fungsional bertugas memberikan dukungan konseptual, teknis, dan akademis bagi seluruh unit kerja di lingkungan Direktorat Bela Negara. Mereka berperan sebagai penghubung antara aspek administratif dan substansi kebijakan, sehingga hasil kegiatan pembinaan bela negara dapat lebih terukur dan sesuai dengan arah strategis Kementerian Pertahanan.

Adapun ruang lingkup tanggung jawab kelompok jabatan fungsional meliputi:

- a) Menyusun naskah akademik, bahan kebijakan, serta pedoman teknis yang berkaitan dengan pembinaan kesadaran bela negara.
- b) Melaksanakan kajian dan analisis terhadap pelaksanaan program di tiga subdirektorat, baik di bidang pendidikan, lingkungan kerja, maupun masyarakat.
- c) Memberikan rekomendasi berbasis data dan hasil evaluasi untuk mendukung efektivitas kebijakan Direktorat Bela Negara.
- d) Menyusun laporan hasil pelaksanaan kegiatan dan evaluasi tahunan sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan dalam pengambilan keputusan.
- e) Melaksanakan koordinasi dengan subdirektorat dan subbagian tata usaha dalam penyelarasan data serta pelaksanaan kegiatan lintas bidang.

Peran kelompok jabatan fungsional tidak hanya terbatas pada aspek administratif, tetapi juga bersifat strategis karena menjadi wadah profesional yang membantu transformasi ide kebijakan menjadi program nyata di lapangan. Dengan keahlian dan kompetensi yang dimiliki, kelompok ini menjadi pendukung utama dalam menjaga kualitas pelaksanaan tugas

Direktorat Bela Negara agar tetap efektif, terukur, dan berorientasi pada pembinaan kesadaran bela negara di seluruh lapisan masyarakat.

Masing-masing subdirektorat memiliki dua seksi, yaitu Seksi Materi dan Metode serta Seksi Analisa dan Evaluasi, yang bertanggung jawab terhadap pengembangan substansi program, penyusunan pedoman, dan pelaksanaan evaluasi kegiatan bela negara.

Secara keseluruhan, pembagian tugas di Direktorat Bela Negara mencerminkan sinergi antara struktur birokrasi sipil dan sistem kerja militer. Seluruh kegiatan dilaksanakan secara berjenjang melalui arahan langsung dari pimpinan dan laporan berkala dari masing-masing unit. Proses ini menegaskan bahwa kedisiplinan, ketepatan waktu, dan kepatuhan terhadap mekanisme kerja merupakan nilai utama yang menopang keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi di lingkungan Direktorat Bela Negara.

VI. PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui pendekatan kualitatif dengan metode studi refleksi magang di Direktorat Bela Negara, Direktorat Jenderal Potensi Pertahanan, Kementerian Pertahanan RI, dapat disimpulkan beberapa hal mendasar terkait interaksi dan adaptasi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam budaya organisasi militer pada lingkungan *hybrid* sipil-militer.

Interaksi antara ASN dan personel militer berlangsung dalam pola kolaboratif yang didominasi oleh nilai-nilai bersama seperti disiplin, ketepatan waktu, dan kesopanan. Meskipun secara kuantitatif ASN merupakan mayoritas, budaya organisasi militer lebih kuat pengaruhnya dalam membentuk suasana kerja sehari-hari. Dominasi ini tidak bersumber dari jumlah, melainkan dari kekuatan nilai inti, sifat tugas organisasi yang berorientasi pertahanan, serta struktur dan aturan militer yang terstruktur dan mudah diterapkan.

Proses adaptasi ASN terhadap budaya militer berjalan melalui dua jalur utama: jalur formal melalui program seperti Pendidikan Komponen Cadangan (Komcad) dan jalur informal melalui interaksi sehari-hari. Adaptasi tidak bersifat seragam; terdapat variasi respons mulai dari asimilasi hingga integrasi selektif. ASN melakukan negosiasi budaya secara aktif, di mana mereka tidak sekadar menerima nilai militer secara pasif, tetapi juga mempertahankan identitas profesional sipil mereka. Nilai disiplin merupakan aspek yang paling mudah diinternalisasi,

sementara konsep loyalitas mutlak dan kerja kolektif dalam sistem satu komando sering kali menjadi tantangan tersendiri.

Terdapat sejumlah hambatan dalam proses adaptasi, antara lain:

1. Perbedaan budaya kerja dan pola pikir, di mana ASN terbiasa dengan fleksibilitas dan prosedur birokratis, sementara militer mengedepankan kecepatan, ketegasan, dan hierarki.
2. Dinamika kerja yang cepat dan sering berubah, menuntut adaptasi psikologis dan operasional yang tinggi.
3. Kesenjangan kompetensi teknis, khususnya dalam penguasaan teknologi dan sistem pelaporan digital.
4. Ketegangan psikologis akibat formalitas komunikasi dan hierarki yang ketat, terutama bagi ASN junior.
5. Perbedaan konsep loyalitas dan tanggung jawab, di mana militer menekankan loyalitas vertikal dan tanggung jawab kolektif, sementara ASN cenderung berorientasi pada prosedur dan akuntabilitas individual.

Lingkungan kerja *hybrid* juga memberikan dampak positif, antara lain peningkatan disiplin, produktivitas, kohesi tim, dan pembentukan etos kerja yang lebih terstruktur. Sinergi antara ASN dan personel militer pada akhirnya memperkuat efektivitas organisasi dalam menjalankan misi pembinaan bela negara.

Penelitian ini menunjukkan bahwa proses adaptasi budaya dalam organisasi *hybrid* sipil-militer adalah fenomena sosial yang kompleks dan dinamis, yang dapat dipahami melalui pendekatan interaksionisme simbolik. ASN tidak hanya sebagai objek yang menyesuaikan diri, tetapi juga sebagai subjek yang aktif menafsirkan, memaknai, dan menegosiasikan nilai-nilai budaya dalam interaksi sehari-hari.

6.2 Saran

Berdasarkan temuan penelitian, berikut adalah sejumlah rekomendasi strategis untuk berbagai pemangku kepentingan:

1. Bagi Direktorat Bela Negara dan Kementerian Pertahanan RI, Direktorat Bela Negara dan Kementerian Pertahanan RI perlu mengembangkan program sosialisasi dan orientasi budaya organisasi yang terstruktur dan berkelanjutan, tidak hanya saat penerimaan pegawai baru tetapi juga secara berkala, dengan fokus pada pemahaman bersama tentang karakteristik *hybrid* organisasi. Selain itu, penting untuk memperkuat pelatihan teknis dan non-teknis seperti komunikasi lintas budaya, manajemen konflik, dan kepemimpinan inklusif guna meningkatkan kecerdasan budaya (*cultural intelligence*) baik bagi ASN maupun personel militer. Penyusunan pedoman kerja kolaboratif yang jelas dan mengakomodasi prinsip birokrasi sipil serta operasional militer sangat diperlukan, diiringi dengan pengoptimalan sistem mentorship dan pendampingan oleh ASN senior atau personel militer berpengalaman bagi pegawai baru dalam proses adaptasi.
2. Bagi ASN di Lingkungan Kementerian Pertahanan, disarankan untuk mengembangkan sikap terbuka dan fleksibel terhadap perbedaan budaya kerja, serta proaktif mempelajari nilai dan prosedur militer yang relevan dengan tugas. Peningkatan kompetensi teknis dan digital juga sangat diperlukan agar dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan kerja yang semakin kompleks dan berbasis teknologi. Selain itu, penting untuk membangun jejaring komunikasi yang efektif dengan rekan kerja dari kalangan militer dengan mengedepankan sikap hormat, profesionalisme, dan kemauan untuk belajar bersama.
3. Bagi Penelitian Selanjutnya, disarankan untuk melakukan studi lanjutan dengan cakupan yang lebih luas misalnya di unit kerja lain di lingkungan Kementerian Pertahanan atau institusi *hybrid* sipil-militer lainnya guna memperkaya temuan dan memperluas generalisasi hasil. Selain itu, penting untuk mengkaji dampak jangka panjang adaptasi budaya terhadap karir,

kepuasan kerja, dan kinerja organisasi. Penggunaan pendekatan *mixed-methods* yang mengombinasikan kualitatif dan kuantitatif juga direkomendasikan untuk mengukur tingkat adaptasi serta faktor-faktor yang memengaruhinya secara lebih komprehensif. Tidak kalah penting, penelitian mendalam mengenai perspektif personel militer tentang tantangan dan strategi mereka dalam berkolaborasi dengan unsur sipil di lingkungan birokrasi dapat memberikan wawasan yang lebih seimbang dan holistik.

4. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan kajian akademis lebih lanjut dalam bidang sosiologi organisasi, studi budaya, dan *civil-military relations*, khususnya dalam konteks Indonesia. Teori interaksionisme simbolik dan negosiasi budaya terbukti relevan untuk menganalisis dinamika adaptasi dalam organisasi *hybrid*, sehingga dapat dikembangkan dan diaplikasikan dalam konteks serupa di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). *Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods*. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.
- Berry, J. W. (1997). Immigration, acculturation, and adaptation. *Applied Psychology: An International Review*, 46(1), 5–34. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1997.tb01087.x>
- Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Prentice-Hall.
- Chatab, N. (2007). *Budaya organisasi: Konsep dan aplikasi*. Penerbit Alfabeta.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2011). Complexity and hybrid public administration—theoretical and empirical challenges. *Public Organization Review*, 11(4), 407-423.
- Cohen, R. S. (2018). *The impact of military culture on civilian employees in defense organizations*. *Journal of Military Studies*, 42(3), 215-234.
- Cunningham, D. (2010). *Boundary spanning in public sector organizations*. *Public Administration Review*, 70(2), 285-296.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). Sage Publications.
- Dixon, M. A., et al. (2022). Military-civilian collaboration: Cultural challenges and opportunities. *Armed Forces & Society*, 48(1), 25-48

- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2000). *Cultural intelligence*. Harvard Business Review, 82(10), 139-146.
- Feaver, P. D. (2003). *Armed servants: Agency, oversight, and civil-military relations*. Harvard University Press.
- Feldman, D. C. (1981). *The multiple socialization of organization members*. Academy of Management Review, 6(2), 309-318.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Doubleday.
- Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (2003). *Communicating with strangers: An approach to intercultural communication*. McGraw-Hill.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Books.
- Huntington, S. P. (1957). *The soldier and the state: The theory and politics of civil-military relations*. Harvard University Press.
- Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. (2017). *Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 35 Tahun 2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pertahanan*. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/113625/permenhan-no-35-tahun-2017>
- Kementerian Pertahanan RI. (2019). *Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Sumber Daya Nasional untuk Pertahanan Negara*. Jakarta: Kementerian Pertahanan.
- King, A. (2013). *The combat soldier: Infantry tactics and cohesion in the twentieth and twenty-first centuries*. Oxford University Press.
- King, A. (2019). *Command: The twenty-first-century general*. Cambridge University Press.
- King, A. (2006). *The word of command: Communication and cohesion in the military*. Armed Forces & Society, 32(4), 493-512. <https://doi.org/10.1177/0095327X05283041>

- Klein, H. J., & Heuser, A. E. (2008). *The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices*. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27, 279-336.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Mansoor, P. R., & Murray, W. (Eds.). (2019). *The culture of military organizations*. Cambridge University Press.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, Self, and Society*. University of Chicago Press.
- Pabundu, Tika. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Panbundu, P. (2012). *Budaya organisasi: Teori dan implementasi*. Penerbit Erlangga.
- Puspitasari, D. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja ASN. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(2), 45-62.
- Rangkuti, A. (2011). *Manajemen budaya organisasi*. PT RajaGrafindo Persada.
- Rivai, V. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2002). *Organizational behavior* (10th ed.). Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational behavior* (14th ed.). Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. 2011. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.

- Robert, L. (2003). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (8th ed.). Prentice Hall.
- Scott, J. C. (1990). *Domination and the Arts of Resistance: Hidden Transcripts*. Yale University Press.
- Schein, E. H. (1968). *Organizational socialization and the profession of management*. *Industrial Management Review*, 9(2), 1-16.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sedarmayanti. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Simanjuntak, R. (2019). Model Kolaborasi Sipil-Militer dalam Penanggulangan Bencana. *Jurnal Kebijakan Pertahanan*, 9(1), 78-95.
- Siswadi, Edi. (2012). *Birokrasi Masa Depan*. Bandung: Mutiara Press.
- Soekanto, S. (2013). *Sosiologi suatu pengantar* (Edisi revisi). Rajawali Pers.
- Soeters, J. (2018). *Military sociology*. In C. Dandeker (Ed.), *The Routledge handbook of military studies* (pp. 25–35). London: Routledge.
- Soeters, J. L., Winslow, D. J., & Weibull, A. (2006). Military culture. In G. Caforio (Ed.), *Handbook of the sociology of the military* (pp. 237-254). Springer.
- Soeters, J., et al. (2020). *Managing military organizations: Theory and practice*. Routledge.
- Sugiyono. (2014). *Memahami penelitian kualitatif*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sukmawati, D., et al. (2023). Budaya organisasi TNI: Studi nilai-nilai lokal dalam transformasi digital. *Jurnal Pertahanan dan Bela Negara*, 13(2), 112-130.

- Sukmawati, D., Prasetyo, H., & Setiawan, A. (2023). Budaya Organisasi TNI: Studi Nilai-Nilai Lokal dalam Transformasi Digital. *Jurnal Pertahanan dan Bela Negara*, 13(2), 112-130.
- Sulaksono, H. (2015). *Budaya organisasi: Teori dan aplikasi*. Penerbit Alfabeta.
- Swidler, A. (1986). Culture in action: Symbols and strategies. *American Sociological Review*, 51(2), 273–286. <https://doi.org/10.2307/2095521>
- Tika, M. P. (2010). *Budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan*. Bumi Aksara.
- Ting-Toomey, S. (2005). *The matrix of face: An updated face-negotiation theory*. In W. B. Gudykunst (Ed.), *Theorizing about intercultural communication* (pp. 71-92). Sage.
- Umam, K. (2010). *Manajemen organisasi: Teori dan aplikasi*. Penerbit Citra Media.
- Umar, H. (2008). *Manajemen organisasi: Pendekatan kontemporer*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara. *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 166*. Kementerian Sekretariat Negara.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. (2014). <https://peraturan.bpk.go.id/Details/38678/uu-no-5-tahun-2014>
- Veithzal. (2003). *Manajemen sumber daya manusia*. PT RajaGrafindo Persada.
- Wibowo, A. (2010). *Budaya organisasi: Konsep dan implementasi*. PT RajaGrafindo Persada.
- Winslow, D., et al. (2021). Military culture and hybrid warfare. *Journal of Strategic Studies*, 44(3), 345-367.