

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Koentjaraningrat (2002, dalam Septiyanto, 2014: 1-2) mendefinisikan budaya organisasi atau perusahaan merupakan unsur dari salah satu kebudayaan yang bersifat universal yang termasuk ke dalam organisasi sosial dan diterapkan disuatu perusahaan sebagai jati diri serta ciri khas atau pembeda dari perusahaan satu dengan lainnya. Budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang dimiliki oleh setiap perusahaan secara bersama-sama oleh tiap pegawai yang dijadikan pedoman dalam penyelesaian suatu permasalahan baik masalah integrasi internal maupun integrasi eksternal yang diajarkan kepada para pegawai organisasi sebagai cara yang benar untuk berpikir, memandang, dan merasa dalam hubungan suatu permasalahan tersebut (Sutrisno, 2010: 10). Ndraha (2005: 74) menyatakan bahwa budaya dianggap genus, budaya organisasi adalah spesiesnya dan budaya perusahaan adalah subspeciesnya, artinya budaya yang terbentuk dalam sebuah organisasi merupakan produk interaksi antara manusia dengan jaringan organisasi yang terkait. Denison (1990) mendefinisikan budaya organisasi merupakan sekumpulan prinsip-prinsip dasar, nilai-nilai dan keyakinan yang menjadi landasan bagi praktek manajemen dan sistem serta mengacu pada perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut. Perbedaan dari suatu organisasi dengan perusahaan adalah dalam organisasi merupakan lembaga non-profit (tidak memiliki keuntungan) sedangkan perusahaan merupakan lembaga profit (memiliki keuntungan). Organisasi memiliki struktur organisasi yang memiliki tipe organisasi, sedangkan perusahaan tidak memiliki struktur organisasi bertipe.

Dalam sebuah organisasi dipimpin oleh seorang pimpinan yang mampu mengkoordinir para staf atau pegawainya untuk dapat menjalankan organisasi yang didasari oleh budaya organisasi. Pimpinan dalam organisasi berperan sebagai *leader* atau contoh dalam menjalankan organisasi kepada para

pegawainya untuk dapat membentuk budaya organisasi sehingga dapat mencapai tujuan organisasi sesuai dengan visi dan misi organisasi BKKBN. Melalui empat fitur budaya organisasi model Denison (1990) maka kita dapat mengetahui peran pimpinan dalam mengatur para pegawainya terkait dengan *Mission* (Misi), *Adaptability* (Penyesuaian), *Involvement* (Keterlibatan), dan *Consistency* (Konsistensi). Setiap fitur budayanya memiliki tiga fokus utama yang dapat digunakan untuk mengetahui cara pimpinan dalam memberikan arahan dan bimbingan pada para pegawainya. Pada misi, tiga fokus utamanya meliputi arah dan niat strategis organisasi, tujuan dan sasaran organisasi, serta visi. Tiga fokus utama dalam adaptasi yaitu menciptakan perubahan, fokus kepada pelanggan organisasi, dan menjadi pembelajaran organisasi. Keterlibatan juga memiliki tiga fokus utama yaitu pemberdayaan, tim orientasi, dan pengembangan kemampuan, sedangkan konsistensi meliputi nilai inti yang diyakini, persetujuan pegawai, serta koordinasi dan integrasi.

Suatu organisasi yang kuat adalah organisasi memiliki budaya organisasi dan dapat mengikat para pegawainya melalui integrasi internal dan adaptasi eksternal dengan mengikutsertakan aspirasi para pegawai, menanamkan tujuan organisasi kepada para pegawai, memperkuat keterlibatan para pegawai dalam perencanaan program-program yang dicanangkan serta memperkenalkan pada organisasi (Wulandary 2016). Sebuah organisasi yang memiliki budaya organisasi kuat maka akan menerapkan nilai-nilai integrasi internal dan adaptasi eksternal diantara para pegawainya demi mencapai visi dan misi organisasi, sedangkan organisasi yang memiliki budaya organisasi yang lemah maka akan memiliki nilai integrasi internal dan adaptasi eksternal yang lemah pula sehingga menyebabkan terciptanya visi dan misi suatu organisasi menjadi terhambat (Denison & Misra, 1995). Oleh sebab itu penelitian ini menjadi penting dilakukan karena untuk mengetahui budaya organisasi yang terdapat pada Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Timur melalui peran pimpinan dalam menerapkan empat fitur budaya organisasi model Denison (1990) kepada para pegawainya. Penelitian ini juga didasarkan pada tiga alasan dalam pemilihan judul yang meliputi alasan empiris, rasional, dan aktual.

### 1.1.1. Alasan Pemilihan Judul

Dalam alasan pemilihan judul terdapat tiga alasan yang melatarbelakangi mengenai peran pimpinan dalam pelaksanaan budaya organisasi di Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Timur yaitu alasan empiris, rasional dan aktual. Pertama, alasan empiris yaitu alasan yang didasarkan pada keadaan diinterpretasikan melalui alat indera dimana menekankan pada pengalaman atau hasil observasi sehingga menghasilkan suatu pengetahuan yang dapat dibuktikan dan diverifikasi melalui data, pengamatan, percobaan, atau pengalaman (Zakky, 2018) meliputi empat hal antara lain 1) BKKBN (Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional) merupakan lembaga pemerintah yang bergerak untuk melaksanakan tugas dalam pemerintahan di bidang keluarga berencana dan keluarga sejahtera. Sumber daya manusia di Indonesia merupakan faktor utama dalam penentu masa depan bangsa. Kualitas sumber daya manusia yang baik dapat mengatasi masalah-masalah sosial yang timbul dari persoalan masalah kependudukan di Indonesia. BKKBN memiliki struktur organisasi yang memudahkan untuk terlaksananya budaya organisasi sehingga dapat mencapai tujuan dengan tepat. Dalam struktur organisasinya, BKKBN memiliki beberapa bidang yang bertugas untuk mengatur dan menjalankan program yang dicanangkan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing yang terdiri dari Kepala Badan, Sekretaris Badan, Bidang Pengendalian Penduduk, Bidang Keluarga Berencana dan Kesehatan Reproduksi, Bidang Keluarga Sejahtera dan Pemberdayaan Keluarga, Bidang Advokasi, Penggerakan dan Informasi dan Bidang Pelatihan dan Pengembangan (BKKBN, n.d.). 2) Lokasi penelitian yang dekat dengan Universitas Airlangga Surabaya sehingga peneliti dapat menjangkau dengan mudah dan menghemat waktu serta biaya dalam penyelenggaraannya. Kriteria informan yang sesuai pada penelitian ini juga terdapat pada lokasi penelitian tersebut yakni di BKKBN Kantor Perwakilan Provinsi Jawa Timur. 3) Hasil dari observasi yang dilakukan peneliti pada Kantor BKKBN Perwakilan Provinsi Jawa Timur terdapat beberapa logo atau *icon* yang dipasang dan terlihat semarak sehingga menarik peneliti untuk mengetahui lebih

dalam lagi mengenai organisasi tersebut. Ketika jam pulang kantor pukul 16.00 WIB terdengar lagu-lagu BKKBN seperti mars KB dan hymne keluarga guna melekatkan ingatan pada tiap-tiap pegawai agar terus mengingat dan menjadikannya identitas dalam diri sesuai dengan budaya organisasi yang dianut serta sebagai bentuk komunikasi, informasi dan edukasi pada masyarakat secara langsung. KIE yang dilakukan melalui lagu tersebut diharapkan masyarakat yang sedang berkendara di jalan raya agar terbiasa terdengar lagu-lagu BKKBN sehingga setelah masyarakat terbiasa diharapkan dapat mengambil *value* dari makna lagu tersebut dan menerapkannya dalam kehidupan sehari-hari. Kebiasaan baik ini akan menjadi budaya bagi masyarakat. Sesuai pengalaman peneliti, program KB (Keluarga Berencana) benar-benar diterapkan oleh pegawai keluarga karena program tersebut dianggap efektif dapat mencegah pembludakan pegawai keluarga yang tidak didasarkan pada rencana hidup sebelumnya, maka peneliti ingin mengetahui lebih lanjut mengenai profil organisasi BKKBN ini. 4) Sesuai pengalaman peneliti, program KB (Keluarga Berencana) benar-benar diterapkan oleh anggota keluarga karena program tersebut dianggap efektif dapat mencegah pembludakan anggota keluarga yang tidak didasarkan pada rencana hidup sebelumnya, maka peneliti ingin mengetahui lebih lanjut mengenai profil organisasi BKKBN ini.

Kedua, alasan rasional yaitu alasan dimana suatu keadaan dapat ditentukan melalui analisis yang berdasarkan fakta, dan dapat dibuktikan secara nalar atau logika, dalam hal ini terdapat empat alasan rasional yang peneliti tetapkan 1) Pada era modern ini penting sekali untuk mengendalikan penduduk di Indonesia karena pertumbuhan penduduk dapat berimbas pada segala sektor sehingga bangsa Indonesia harus mampu memanfaatkan bonus demografi. BKKBN diselenggarakan untuk mengatasi permasalahan tersebut dan telah tercantum ke dalam Peraturan Pemerintah (PP) No. 21 Tahun 1994 tentang Penyelenggaraan Pembangunan Keluarga Sejahtera Bab II Pasal 4 Ayat (2), terdiri dari 8 fungsi yakni keluarga sebagai fungsi keagamaan, fungsi sosial budaya, fungsi cinta kasih, fungsi melindungi, fungsi reproduksi, fungsi sosialisasi dan pendidikan, fungsi ekonomi, dan fungsi pembinaan lingkungan. Hal tersebut sangat jelas

bahwasanya keluarga merupakan agen pertama dalam pembentukan kepribadian dan karakter anak untuk nantinya dapat bersosialisasi dengan lingkungan sekitarnya. Sehingga berdasarkan karakteristiknya, peran keluarga yang sejahtera merupakan wahana pembentukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas.

2) BKKBN merupakan lembaga yang bertugas sebagai aktor untuk mengendalikan jumlah penduduk yang ada di Indonesia. Penduduk merupakan determinan pembangunan, oleh sebab itu pembangunan ini juga harus tercipta oleh pembangunan yang berwawasan dalam segala Lini yang ada. BKKBN turut berperan aktif dalam pengendalian kegagalan kuantitas penduduk karena akan berdampak kepada berbagai aspek kehidupan yaitu, energi, pangan, lingkungan, transportasi, lahan, kriminalitas, HanKam dan sosial budaya.

3) Permasalahan yang diangkat pada penelitian kali ini juga termasuk kedalam permasalahan mata kuliah Antropologi Kependudukan serta Budaya Korporat, hal ini karena mata kuliah ini juga mengangkat tema yang sedang berkembang dalam persoalan kependudukan dan membahas mengenai persoalan yang ada pada suatu korporasi. Dalam hal ini BKKBN menjadi korporasi atau bisa disebut dengan organisasi yang membahas permasalahan mengenai fertilitas, perkawinan, kesehatan produksi, mortalitas, dan mengetahui bagaimana sudut pandang program studi Antropologi dalam menganalisis program-program dan kebijakan kependudukan.

4) Alasan rasional terakhir karena peneliti ingin bekerja dan bergabung dalam lembaga organisasi BKKBN ini pada sub bagian Kepegawaian dan Hukum. Oleh sebab itu peneliti mengkaji bagaimana budaya organisasi yang terdapat pada BKKBN diharapkan dapat mengantarkan pada pengalaman dan pengetahuan yang terkait dengan lembaga organisasi tersebut sehingga dapat mempermudah peneliti untuk mencapai cita-citanya bekerja di BKKBN.

Ketiga, alasan aktual yaitu alasan yang benar-benar terjadi dan menjadi pembicaraan orang banyak. Alasan aktual pada penelitian ini adalah bahwasanya Negara Indonesia sejak peringatan proklamasi ke-74 tahun 2019 pemerintah siap untuk mewujudkan Sumber Daya Manusia yang unggul untuk Indonesia maju yang termasuk kedalam salah satu visi Indonesia pada pemerintahan kali ini. SDM merupakan kunci agar Indonesia dapat mencapai negara yang memiliki kualitas

SDM baik untuk menghadapi masa yang akan datang. SDM yang berkualitas untuk siap menghadapi kemajuan revolusi industri 4.0 yang berjalan di Indonesia dapat dicegah melalui lembaga BKKBN dimana memfokuskan untuk program pencegahan stunting, kematian ibu dan anak, pemenuhan gizi, dll. Penduduk dalam persoalan ini merupakan aktor yang paling penting untuk ditingkatkan kualitasnya yang menyangkut perihal kebutuhan pendidikan, kemajuan teknologi sehingga membahas materi mengenai budaya organisasi yang terdapat pada BKKBN ini menjadi aktual dengan tugas utamanya untuk mengendalikan kuantitas penduduk agar terciptanya kualitas penduduk yang siap untuk meghadapi kemajuan industri 4.0. Semangat dan motivasi yang tinggi adalah kunci demi terlaksananya pencapaian-pencapaian program BKKBN dimasa yang akan datang (Andalas, 2017). Organisasi yang berhasil dapat dilihat melalui budaya kerja yang dibangun dalam lingkungan suatu organisasi sehingga dapat mencerminkan hal yang positif bagi para pegawainya. Budaya kerja juga merupakan kunci, alat pendorong serta faktor utama dalam membentuk komitmen antar pegawai untuk melaksanakan ide, rencana yang strategis, guna mencapai tujuan dari organisasi tersebut (Wulandari, 2018). Ketika telah mengetahui tiga alasan dalam pemilihan judul maka penulisan skripsi ini juga dilatarbelakangi oleh studi-studi terdahulu yang pernah dilakukan.

### **1.1.2. Studi Terdahulu**

Berdasarkan penelitian terdahulu, minimal terdapat lima peneliti yang melakukan penelitian serupa membahas tentang budaya organisasi di Perusahaan dan penelitian yang membahas tentang BKKBN. Penelitian pertama yaitu skripsi yang ditulis oleh Utomo (2011) berjudul *Budaya Perusahaan (Studi Deskriptif tentang Wujud dan Penerapan Budaya Perusahaan dalam Pelayanan terhadap Pasien di Askes Center Irna Rawat Jalan RSUD Dr. Soetomo Surabaya)* peneliti melihat dari perspektif Antropologi dengan menggunakan teori Schein (1985) dan memiliki tujuan untuk menggambarkan wujud dan penerapan budaya perusahaan dimana budaya perusahaan merupakan seperangkat asumsi: filosofi, nilai-nilai, norma-norma, keyakinan, ide, mitos, dan karya yang terintegrasi untuk

mengarahkan perilaku organisasional. Budaya perusahaan dapat dianalisis dari artefak, kepercayaan, nilai-nilai, asumsi dasar, dan tanggung jawab sosial. Sehingga solusi yang dapat diberikan adalah seharusnya adaptasi eksternal dan integrasi internal harus dipahami oleh tiap pegawai karena jika perusahaan tidak dapat menerapkan dengan baik sehingga tidak dapat memecahkan suatu permasalahan. Kegagalan dalam pengelolaan pegawai juga akan menyebabkan perusahaan mengalami kemundurana

Penelitian kedua yaitu dilakukan oleh Septiyanto (2014) berjudul *Budaya Perusahaan Rumah Sakit Universitas Airlangga* peneliti melihat dari perspektif Antropologi dengan menggunakan teori Schein (1985) memiliki kesimpulan yakni budaya perusahaan dapat dijadikan sebagai pedoman perilaku untuk mengatasi permasalahan. Budaya perusahaan dapat dilihat dari nilai, artefak, dan asumsi. Komponen budaya perusahaan dapat dilihat melalui *character building*, *capacitive building*, *performance building*. Penerapan budaya perusahaan diaplikasikan melalui rekrutmen, *morning report*, dan jaringan komunikasi. Sedangkan sosialisasi budaya perusahaan tertuang dalam cerita, ritual, simbol material, dan bahasa. Solusi yang dapat diberikan yakni diharapkan pihak Rumah Sakit Unair dapat memperbanyak kantor Askes Center di seluruh Indonesia karena jika kantor semakin banyak maka dapat mengurangi angka antrian pasien ketika berobat.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Rahmafritri (2015) berjudul *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Kedeputihan Keluarga Sejahtera dan Pemberdayaan Keluarga BKKBN Pusat)* peneliti melihat dari perspektif Ilmu Manajemen dengan menggunakan teori Schein (1985) dimana menghasilkan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki hubungan dan pengaruh positif dengan kinerja pegawai organisasi karena jika budaya organisasi berjalan dengan baik maka gaya kepemimpinan meningkat akan mempengaruhi kinerja pegawai organisasi secara positif. Solusinya adalah seharusnya gaya kepemimpinan perlu ditingkatkan agar dapat mencapai kinerja yang maksimal, peningkatan budaya

organisasi perlu dilakukan agar dapat mencapai tujuan organisasi dan peningkatan kenyamanan fasilitas kerja juga perlu diperbaiki agar terasa nyaman sehingga dapat memperlancar jalannya suatu pekerjaan yang sedang dilakukan. Penelitian keempat yaitu pada jurnal yang menyangkut tentang budaya organisasi yaitu pada penelitian yang dilakukan oleh Kushindarwito (2016) berjudul *Analisis Budaya Kerja Pegawai BKKBN Propinsi Sulawesi Tengah* dimana ia melihat dari perspektif Ilmu Administrasi Publik dengan menggunakan teori Robbins (1996) dan menghasilkan kesimpulan bahwasanya budaya kerja berjalan dengan baik dilihat dari 5 aspek yakni kejujuran, ketekunan, kreativitas, kedisiplinan, dan tanggung jawab oleh sebab itu untuk tetap meningkatkan budaya kerja diperlukan perubahan perilaku oleh pegawai organisasi dan pelatihan tentang behavior change communication, ESQ, dan contoh teladan dari seorang pimpinan. Sehingga solusi yang dianggap tepat oleh peneliti ialah untuk tetap meningkatkan budaya kerja diperlukan perubahan perilaku oleh pegawai organisasi dan pelatihan tentang behavior change communication, ESQ, dan contoh teladan dari seorang pimpinan. Penelitian kelima dilakukan oleh Brawijaya, Ainy, & Rahmiwati (2016) yang berjudul *Analisis Karakteristik Budaya Organisasi di Wilayah Kerja Badan Keluarga Berencana Dan Pemberdayaan Perempuan Kota Palembang* peneliti melihat dari perspektif Ilmu Kesehatan Masyarakat dengan menggunakan model penelitian deskriptif kualitatif dan menghasilkan kesimpulan yang berupa 1) karakteristik inovasi yang terdapat di Kantor Pusat BKB-PP lebih bervariasi dalam penyampaian usulan program KB kedepan, sedangkan pada Kecamatan Bukit Kecil dan Kecamatan Sematang Borang kurang. Sehingga solusi yang diberikan ialah harus menyesuaikan konsep kegiatan pada pelaksanaan program KB untuk teknik penyelenggaraannya, diperlukan kotak saran agar lebih efektif, dan terus melakukan perbaikan agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Untuk mempermudah melihat perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, dapat melihat pada tabel 1.1. dibawah ini.

Tabel 1.1. Lima Judul Studi Tentang Budaya Organisasi Tahun 2011-2016

No.	Nama Peneliti dan Tahun Terbit (A)	Judul (B)	Perspektif (C)	Kesimpulan (D)	Saran (E)	Penerbit (F)
1.	Utomo (2011)	<i>Budaya Perusahaan (Studi Deskriptif tentang Wujud dan Penerapan Budaya Perusahaan dalam Pelayanan terhadap Pasien di Askes Center Irna Rawat Jalan RSUD Dr. Soetomo Surabaya</i>	Antropologi, Teori Schein (1985)	Budaya perusahaan dapat dianalisis dari artefak, kepercayaan, nilai-nilai, asumsi dasar, dan tanggung jawab sosial.	Seharusnya adaptasi eksternal dan inetgrasi internal harus dipahami oleh tiap pegawai.	Skripsi: Departemen Antropologi, FISIP, Universitas Airangga: Surabaya
2.	Septiyanto (2014)	<i>Budaya Perusahaan Rumah Sakit Universitas Airlangga</i>	Antropologi, Teori Schein (1985)	Komponen budaya perusahaan dapat dilihat melalui <i>character building, capacitive building, performance building.</i>	Diharapkan pihak Rumah Sakit Unair dapat memperbanyak kantor Askes Center di seluruh Indonesia.	Skripsi: Departemen Antropologi, FISIP, Universitas Airangga: Surabaya
3.	Rahmafritri (2015)	<i>Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Kedeputihan Keluarga Sejahtera dan Pemberdayaan Keluarga BKKBN Pusat)</i>	Ilmu Manajemen, Teori Schein (1985)	Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki hubungan dan pengaruh positif dengan kinerja pegawai organisasi.	Seharusnya gaya kepemimpinan perlu ditingkatkan agar dapat mencapai kinerja yang maksimal.	Skripsi: Bisnis Manajemen, Universitas Bina Nusantara: Jakarta

No.	Nama Peneliti dan Tahun Terbit (A)	Judul (B)	Perspektif (C)	Kesimpulan (D)	Saran (E)	Penerbit (F)
4.	Kushindarwito (2016)	<i>Analisis Budaya Kerja Pegawai BKKBN Propinsi Sulawesi Tengah</i>	Ilmu Administrasi Publik, Teori Robbins (1996)	Budaya kerja berjalan dengan baik dilihat dari 5 aspek yakni kejujuran, ketekunan, kreativitas, kedisiplinan, dan tanggung jawab	Diperlukan perubahan perilaku oleh pegawai organisasi dan pelatihan tentang behavior change communication, ESQ, dan contoh teladan dari seorang pimpinan	Magister Administrasi Publik, e-Jurnal Katalogis, Volume 4 Nomor 3, Hlm 181-186: Universitas Tadulako Palu
5.	Brawijaya , Ainy, & Rahmiwati (2016)	<i>Analisis Karakteristik Budaya Organisasi di Wilayah Kerja Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kota Palembang</i>	Ilmu Kesehatan Masyarakat, Penelitian deskriptif kualitatif	Karakteristik inovasi yang terdapat di Kantor Pusat BKB-PP lebih bervariasi dalam penyampaian usulan program KB kedepan. Sedangkan pada Kecamatan Bukit Kecil dan Kecamatan Sematang Borang kurang.	Seharusnya dapat menyesuaikan konsep kegiatan pada pelaksanaan program KB untuk teknik penyelenggaraannya	Ilmu Kesehatan Masyarakat, Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat, November 2016, 7(3):156-167: Universitas Sriwijaya: Palembang

Sumber: Analisis Penelitian (2019)

Berdasarkan tabel 1.1. dapat dilihat bahwa penelitian yang berjudul *Peran Pimpinan dalam Pelaksanaan Budaya Organisasi : Analisis Denison di Kantor Perwakilan Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) Provinsi Jawa Timur* berbeda dengan kelima penelitian sebelumnya karena tidak ada satupun pada penelitian terdahulu yang menganalisis menggunakan teori budaya organisasi oleh Denison (1990). Pada penelitian yang dilakukan oleh Utomo (2011), Septiyanto (2014), Rahmafritri (2015) menggunakan perspektif budaya organisasi dari Schein (1985), sedangkan Kushindarwito (2016) menggunakan perspektif dari Robbins (1996) dan Brawijaya, Ainy, & Rahmiwati (2016) menggunakan penelitian deskriptif kualitatif. Oleh sebab itu, penelitian ini menggunakan perspektif Antropologi dengan menggunakan analisis teori budaya organisasi model Denison (1990) serta lokasi penelitian yang belum pernah dilakukan sebelumnya. Teori budaya organisasi ini mengemukakan empat fitur budaya penting yang menjadi konsep utama yaitu *mission* (misi), *adaptability* (penyesuaian/adaptasi), *involvement* (keterlibatan), *consistency* (konsistensi).

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan dari permasalahan yang diungkapkan dalam latar belakang masalah, maka dapat ditarik sebuah permasalahan penelitian dengan menggunakan konsep model budaya organisasi Denison yaitu:

- 1) Bagaimana peran pimpinan menetapkan visi dan misi di BKKBN Perwakilan Provinsi Jawa Timur?
- 2) Bagaimana penyesuaian diri pimpinan pada perkembangan revolusi industri 4.0?
- 3) Bagaimana peran pimpinan terlibat dalam kegiatan program BKKBN Perwakilan Provinsi Jawa Timur?
- 4) Bagaimana pimpinan konsisten dengan program yang telah disusun?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka dapat diketahui bahwa tujuan dari penelitian ini adalah:

- 1) Menjelaskan cara pimpinan dalam menetapkan visi dan misi yang menjadi pedoman organisasi dalam BKKBN di Kantor Perwakilan Provinsi Jawa Timur.
- 2) Menjelaskan cara penyesuaian diri yang dilakukan oleh pimpinan BKKBN dalam menghadapi perkembangan revolusi industri 4.0.
- 3) Menjelaskan keterlibatan peran pimpinan dalam kegiatan program BKKBN.
- 4) Menjelaskan konsistensi pimpinan dalam program-program yang telah disusun di BKKBN.

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

Penelitian ini diharapkan akan memiliki manfaat baik secara akademis maupun manfaat secara praktis.

##### **1.4.1. Manfaat Akademis**

Manfaat akademis penelitian ini adalah untuk memahami studi Antropologi melalui teori Denison dengan lebih detail tentang budaya organisasi sehingga dapat memperkaya literatur Antropologi pada penulisan karya tulis ilmiah.

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

Manfaat praktisnya adalah hasil penelitian ini dapat menjadi sebuah masukan yang bermanfaat kepada BKKBN tentang budaya organisasi yang menjadi pedoman berperilaku bagi para pegawai dan mitranya dalam meningkatkan kualitas kinerja para pegawai demi mencapai visi dan misi organisasi. Penelitian ini juga dapat melihat perkembangan budaya organisasi yang dimiliki oleh BKKBN mengenai transparansi, keterlibatan, konsistensi dan cara-cara adaptasi yang dilakukan oleh seluruh pegawai.

#### **1.5. Kerangka Teori Budaya Organisasi Denison**

Kebudayaan merupakan hasil cipta, karsa, dan rasa. Sedangkan dalam kajian ilmu Antropologi kebudayaan merupakan keseluruhan sistem gagasan,

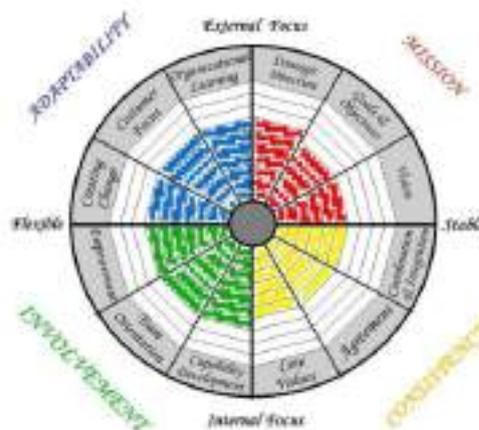
tindakan, dan hasil karya manusia dalam kehidupan bermasyarakat yang dijadikan pedoman individu dan diturunkan melalui proses belajar (Koentjaraningrat, 2009: 144). Kebudayaan bagi Goodenough adalah sistem gagasan, ide, dan sistem yang menyangkut kognitif dari suatu kelompok masyarakat yang terdiri dari pengetahuan, nilai-nilai, dan norma berperilaku yang terdapat dalam pikiran manusia yang dijadikan sebagai pedoman hidup dalam hidup bermasyarakat.

Setiap organisasi memiliki cara tersendiri dalam melakukan kegiatan yang dapat mempengaruhi tingkah laku demi mencapai tujuannya. Oleh sebab itu, budaya organisasi terbentuk dari nilai-nilai yang mendasari kepercayaan dan prinsip-prinsip kepada para pegawai. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai pondasi dalam sistem manajemen organisasi yang menjadi contoh dan memperkuat dasar prinsip-prinsip dalam bertingkah laku. Melalui penerapan yang konsisten maka akan membentuk budaya organisasi yang memiliki makna bagi para pegawai yang dapat menjadi identitas bagi para pegawai. Makna tersebut berkaitan erat dengan strategi organisasi yang akan memiliki dampak besar bagi semua pegawai. Budaya organisasi ini menjadi penting agar dapat menjapai visi misi suatu organisasi (Denison & William S. Neale, M.A., 1999: 3).

Denison (1990: 2) mendefinisikan budaya organisasi merupakan sekumpulan prinsip-prinsip dasar, nilai inti dan keyakinan yang menjadi landasan bagi sistem manajemen organisasi serta mengacu pada perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip dalam budaya organisasi. Prinsip dan perilaku dalam organisasi ini akan bertahan karena memiliki makna tersendiri bagi para pegawainya. Para pegawai tersebut mewakili strategi untuk dapat bertahan hidup selama bekerja dan melaksanakan tugasnya dengan baik di masa lalu sehingga para pegawai akan bekerja lebih baik lagi di masa yang akan datang. Oleh sebab itu teori budaya organisasi ini yang berfungsi untuk mengetahui keefektivan suatu organisasi menjadi titik awal dalam mengamati bahwa nilai inti, kepercayaan, dan makna yang mendasari sistem sosial merupakan sumber utama bagi suatu organisasi yang termotivasi dan terkoordinasi.

Denison & Mishra (1995: 214-216) dalam penelitiannya yang berjudul *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness* jurnal *Organization Science*, Vol.6, No. 2. (Mar.-Apr., 1995), pp. 204-223 meneliti budaya organisasi dari berbagai macam organisasi yang menampilkan bahwa organisasi yang memiliki budaya sangat kuat akan menekankan nilai integrasi internal dan eksternal pada para pegawainya, sedangkan organisasi yang memiliki budaya yang lemah maka menekankan nilai integrasi internal dan eksternal secara lemah pula. Dalam penelitian ini ditemukanlah model budaya organisasi Denison yang terdapat empat fokus fitur budaya organisasi yang mempengaruhi keefektivannya. Empat fokus fitur budaya tersebut diantaranya melalui *mission* (misi), *adaptability* (penyesuaian atau adaptasi), *involvement* (keterlibatan), *consistency* (konsistensi).

Denison & Mishra (1995: 216) mendefinisikan keterlibatan dan kemampuan adaptasi yang dilakukan oleh pegawai organisasi dapat menggambarkan sifat-sifat yang terkait dengan kapasitas organisasi untuk menuju perubahan, sementara konsistensi dan misi lebih mengacu kepada kontribusi para pegawai terhadap kapasitas organisasi agar tetap stabil dan dapat diprediksi dari waktu ke waktu. Irena Kokina & Inta Ostrovska (2013: 364) menjelaskan mengenai model budaya organisasi Denison dimana dalam setiap fitur budaya memiliki tiga fokus utama yaitu pada misi, tiga fokus utamanya meliputi arah dan niat strategis organisasi, tujuan dan sasaran organisasi, serta visi. Tiga fokus utama dalam adaptasi yaitu menciptakan perubahan, fokus kepada pelanggan organisasi, dan menjadi pembelajaran organisasi. Keterlibatan juga memiliki tiga fokus utama yaitu pemberdayaan, tim orientasi, dan pengembangan kemampuan, sedangkan konsistensi meliputi nilai inti yang diyakini, persetujuan pegawai, serta koordinasi dan integrasi. Hal tersebut dapat terlihat melalui gambar 1.1.

**Gambar 1.1** Model Budaya Organisasi Denison

Sumber: <https://www.denisonconsulting.com/culture-surveys/>, diolah

Irena Kokina & Inta Ostrovska (2013: 365) mendefinisikan bahwa empat fitur budaya ini fokus membahas mengenai konsep integrasi internal dan eksternal sehingga dapat mempengaruhi efektivitas sebuah organisasi. Integrasi internal meliputi keterlibatan dan konsistensi, sedangkan integrasi eksternalnya meliputi adaptabilitas dan misi. Pada model budaya organisasi Denison ini sering digunakan sebagai proses atau bagian untuk mengetahui profil suatu organisasi. Model ini berfungsi untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan budaya organisasinya dan untuk memberikan saran agar budaya organisasi dapat mempengaruhi keefektivannya (Denison & Goelzer, 2003: 210). Dalam jurnal *The Analysis of Organizational Culture with The Denison Model (The Case Study of Latvian Municipality)* Denison mengelompokkan adanya hubungan timbal balik dari keempat fitur budaya terhadap efisiensi organisasi. Misi merupakan kategori dari tujuan dan arah organisasi dalam menghadapi perubahan yang strategis berdasarkan konsep yang telah dibentuk dan berorientasi ke masa depan. Kemampuan beradaptasi merupakan keadaan dimana struktur organisasi menjawab kebutuhan pelanggan dan menghadapi perubahan. Keterlibatan merupakan keadaan dimana para pegawai merasa bahwa kegiatan mereka terkait erat dengan tujuan organisasi, koordinasi antar tim harus dihargai dan diprioritaskan pada pengembangan kemampuan para pegawai. Sedangkan

konsisten adalah tingkat integrasi dan koordinasi yang tinggi yang harus dimiliki oleh para Pemimpin dan seluruh pegawai organisasi. Irena Kokina & Inta Ostrovska (2013: 365) menjelaskan bahwa Denison juga mempelajari budaya organisasi dari dua fokus. Pertama, fokus internal adalah dimana perhatian lebih diberikan kepada apa yang terjadi pada suatu organisasi. Sedangkan fokus eksternal merupakan fokus yang dikhususkan untuk apa yang terjadi diluar organisasi. Kedua, kontrol dan stabilitas untuk memperhatikan situasi yang ada serta fleksibilitas juga kebebasan dalam bertindak, yakni pada minat untuk menghadapi perubahan dan berkembang. Adapun aspek dari tiap dimensi fitur budaya dalam model organisasi diatas, dapat dilihat melalui tabel 1.2. dibawah ini:

Tabel 1.2 Dimensi Fitur Budaya Organisasi Denison

No.	Fitur Budaya (A)	Faktor Berpengaruh (B)	Keterangan (C)
1.	Misi	Visi	Organisasi memiliki pandangan bersama terhadap masa depan yang ingin dicapai. Dalam hal ini visi mencerminkan nilai-nilai utama organisasi serta menggambarkan pikiran dan perasaan para pegawai. Visi juga memberikan arah dan panduan bagi organisasi
		Tujuan dan sasaran	Tujuan dan sasaran yang berkaitan dengan visi, misi, dan strategi harus dapat memberikan arahan yang jelas bagi para pegawai ketika bekerja sehari-hari
		Arah dan niat strategis	Arah dan niat strategi yang jelas akan menentukan tujuan organisasi dan dapat memberikan gambaran bagaimana setiap pegawai dapat berkontribusi pada organisasi
2.	Adaptasi	Menciptakan perubahan	Dalam menciptakan perubahan organisasi mampu menciptakan cara untuk beradaptasi dalam memenuhi perubahan kebutuhan. Dimana organisasi mampu membaca lingkungan bisnis, bereaksi secara cepat terhadap perkembangan <i>trend</i> saat ini dan mengantisipasi perubahan dimasa depan
		Fokus kepada pelanggan	Organisasi memahami, bereaksi, dan mengantisipasi kebutuhan pelanggan di masa yang akan datang. Dalam hal ini mencerminkan sejauhmana organisasi digerakkan oleh rasa peduli untuk memuaskan para pelanggan
		Pembelajaran organisasi	Organisasi dapat memahami dan bereaksi kepada pelanggan dan menginterpretasikan sinyal-sinyal dari lingkungan menjadi peluang yang menghasilkan inovasi, memperoleh pengetahuan, dan dapat mengembangkan pengetahuan
3.	Keterlibatan	Pemberdayaan	Individu mempunyai kewenangan, inisiatif dalam kemampuan mengelola pekerjaannya. Dalam hal ini menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap organisasi

No.	Fitur Budaya (A)	Faktor Berpengaruh (B)	Keterangan (C)
		Tim orientasi	Dapat bekerja secara kooperatif demi mencapai tujuan bersama sehingga para pegawai merasa memiliki tanggungjawab satu sama lain. Organisasi mengutamakan usaha tim dalam menyelesaikan pekerjaannya
		Pengembangan Kemampuan	Organisasi secara terus menerus berinvestasi pada pengembangan keterampilan para pegawai untuk memiliki daya saing yang unggul dan menjawab kebutuhan bisnis
4.	Konsistensi	Nilai Inti	Dalam tiap pegawai organisasi saling berbagi mengenai nilai-nilai inti yang dapat menciptakan perasaan identitas dan ekspektasi yang jelas
		Persetujuan	Dalam tiap pegawai organisasi mampu memperoleh kesepakatan dalam isu-isu kritis. Hal ini termasuk tingkat kesepakatan dan kemampuan ketika mendamaikan perbedaan
		Koordinasi dan integrasi	Antar unit dalam organisasi yang memiliki fungsi masing-masing mampu bekerjasama demi mencapai tujuan bersama

Sumber: Denison Organizational Culture Survey (Denison & William S. Neale, M.A., 1999: Section 2-8 hingga 2-15 ).

Pada tabel 1.2 dijelaskan bahwa Denison (1990, dalam Irena Kokina & Inta Ostrovska 2013: 365) membagi budaya organisasi kedalam dua dimensi budaya yang fokus pada permasalahan internal meliputi *Involvement* (Keterlibatan) dan *Consistency* (Konsistensi), pada fokus eksternalnya meliputi *Adaptability* (Penyesuaian) dan *Mission* (Misi). Dengan model budaya yang berfokus pada empat dimensi fitur budaya ini, sebuah organisasi dapat mengetahui dan menilai para pegawainya apakah memiliki komitmen dan peran penting dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan yang sedang dilakukan dan juga menyangkut tujuan organisasi.

Sebuah organisasi yang menggunakan gabungan antara kebijakan dan praktek manajemen disertai nilai dan keyakinan akan menghubungkan antara keduanya dan membentuk suatu keberhasilan yang terlihat dari budaya organisasi yang memiliki empat fitur budaya tersebut (Denison, 1990: 4). Pada model fitur budaya ini fokus membahas mengenai konsep integrasi internal dan adaptasi eksternal sehingga dapat mempengaruhi efektivitas sebuah organisasi. Model ini juga fokus untuk mengetahui sejauh mana para pegawai mengetahui visi dan misi sebuah organisasi dan berpikir bahwa organisasi yang dianut memiliki proses, nilai-nilai dan sistem yang sama dengan tujuan organisasi serta mengetahui sejauh mana para pegawai terlibat langsung dalam segala kegiatan yang menggerakkan organisasi untuk mencapai tujuan.

### **1.5.1. Sejarah dan Pemikiran Daniel R. Denison**

Pada bagian ini menjelaskan tentang sejarah kehidupan dan proses lahirnya pemikiran Denison yang dipengaruhi oleh tokoh-tokoh penting dalam masa karir dan kehidupannya serta karya-karya yang telah dihasilkan oleh Denison dari awal karirnya pada tahun 1999 hingga 2019.

Daniel R. Denison merupakan seorang profesor organisasi dan manajemen pada IMD *Business School* di Lausanne, Swiss pada tahun 1999 hingga 2016 serta menjadi ketua dan mitra pendiri Denison *Consulting*. Mulai Januari 2017 ia mendapat gelar Profesor Emeritus. Bidang minat utama yang

digelutinya adalah bidang budaya dan kepemimpinan organisasi yang berdampak pada kinerja serta efektivitas organisasi. Denison mendapat gelar Sarjana dari Albion College, Michigan dalam bidang yang bergelut pada psikologi, sosiologi, dan antropologi serta mendapatkan gelar Ph.D. dari Universitas Of Michigan dalam bidang psikologi organisasi. Sebelum bergabung dengan IMD *Business School*, Denison merupakan seorang *Associate Professor* dalam bidang perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia di Fakultas Administrasi Bisnis Universitas Michigan, mengajar di MBA, Ph.D. dan dalam program pendidikan eksekutif. Selama mengajar Denison telah tinggal di empat tempat antara lain di Asia, Eropa, Timur Tengah, dan Amerika Latin. Dalam sejarah hidupnya Denison telah banyak memberi konsultasi kepada beberapa perusahaan terkenal mengenai perubahan organisasi, perubahan haluan, pengembangan kepemimpinan, globalisasi dan juga tentang masalah budaya yang terkait dengan merger (suatu proses yang menggabungkan dua perusahaan atau lebih menjadi satu perusahaan) dan akuisisi (pembelian saham suatu perusahaan oleh perusahaan lain atau kelompok maupun investor). Setelah mengajar, tinggal, serta banyak memberikan konsultasi kepada beberapa negara ia memberikan pemahaman dan pengalaman yang ia memiliki kepada para kliennya sehingga mendapatkan gelar B.A. dalam bidang Psikologi, Sosiologi, dan Antropologi. Ia mendapatkan gelar MA dalam bidang sosiologi dari Kent State University.

### **1.5.2. Tokoh yang Berpengaruh**

Tokoh yang berpengaruh dalam hidup seorang Denison adalah rekan ketika berada pada IMD yaitu Robert Hooijberg dimana menghasilkan tulisan *Leading Culture Change in Global Organizations* (Jossey-Bass, 2012).

### **1.5.3. Karya-karya Daniel R. Denison**

Denison memiliki berbagai macam karya mengenai budaya organisasi yang banyak dikutip oleh peneliti-peneliti. Denison juga merupakan penulis artikel yang berbicara tentang perbedaan antara budaya organisasi dan iklim (gagasan iklim yang mendahului suatu budaya organisasi). Model budaya

organisasi yang dikemukakannya dikenal luas dan digunakan dalam penelitian-penelitian akademik mengenai budaya organisasi, kinerja, dan efektivitas suatu organisasi. Denison adalah seorang penulis yang membicarakan tentang Survei Budaya Organisasi Denison dan Survei Pengembangan Kepemimpinan Denison. Survei dengan model seperti ini dan yang mendasarinya telah banyak digunakan oleh lebih dari 3000 organisasi dan merupakan pedoman dalam penelitian yang sedang berlangsung. Ia juga seorang penulis mengenai penerapan budaya organisasi Amerika dan teori-teori dalam ekonomi pasca-komunis dan transisi terutama di wilayah Rusia. Delapan artikel yang dihasilkannya telah muncul pada jurnal-jurnal terkenal antara lain *The Academy of Management Review*, Ilmu Administrasi Triwulan, *The Academy of Management Journal*, Manajemen Sumber Daya Manusia, Ilmu Organisasi, Jurnal Perilaku Organisasi, Tinjauan Studi Kebijakan, dan Dinamika Organisasi. Buku hasil karya Denison yang terbit pada tahun 1990 berjudul *Corporate Culture and Organizational Effectiveness* telah banyak menjadi acuan penulisan bagi peneliti-peneliti dalam menulis karya ilmiah misalnya pada jurnal yang ditulis oleh Pavel Herzka dan Alexandra Turakova berjudul *The Applying Denison Model for The Analysis of Corporate Culture*, tulisan Yadi Mulyadi dan Jafar Sembiring yang berjudul *The Influence of The Factors of Organizational Culture by Denison on Learning Organization at PT Akses Nusa Karya Infratek Bandung*, Irena Kokina, Phd dan Inta Ostrovskaya, PhD berjudul *The Analysis of Organizational Culture with The Denison Model, Pengaruh Adaptabilitas Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Komitmen Karyawan pada Organisasi PT Krakatau Steel TBK* oleh Tassya Wulandary, serta pada penulisan karya tulis ilmiah yang berjudul *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara VII (PERSERO) Kantor Direksi Bandar Lampung* oleh Ghali Herian Gemma Putra.

Dalam buku ini juga terdapat konsep budaya organisasi yang dapat menjadi alat ukur apakah para pegawai organisasi memiliki komitmen dan berperan aktif dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan yang sedang dihadapi yang menyangkut tujuan dalam organisasi tersebut

(Denison, 1990: 4-6) . Ia juga merupakan *founder* dari website dan *channel youtube* Denison Consulting.

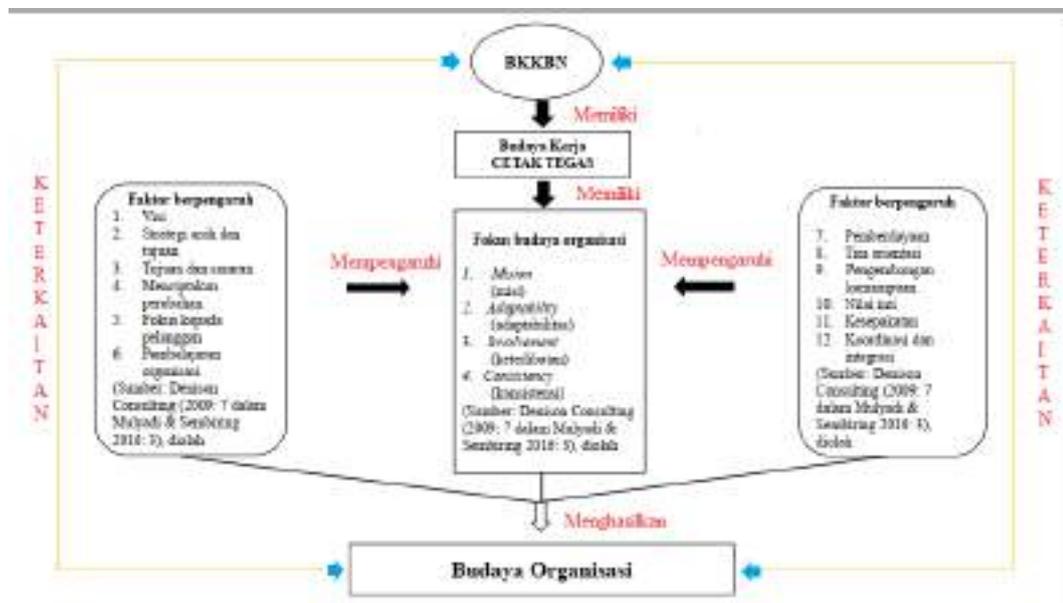
#### 1.5.4. Inti Teori Budaya Organisasi Denison

Berkaitan dengan penjelasan mengenai sejarah kehidupan dan karya-karya yang dimiliki oleh Denison, maka inti teori yang terdapat dalam teori budaya organisasi ini adalah bahwasanya Denison membagi dua fokus yang dapat dikaji kedalam permasalahan budaya organisasi yakni fokus internal dan fokus eksternal. Fokus internal ini termasuk kedalam integrasi internal yang harus dimiliki oleh para pegawai organisasi yang meliputi *involvement* (keterlibatan) dan *consistency* (konsistensi), sedangkan pada fokus eksternalnya yang termasuk kedalam adaptasi eksternal meliputi *adaptability* (penyesuaian) dan *mission* (misi), maka dari kedua fokus tersebut tercipta empat dimensi fitur budaya karya Denison. Dalam empat fitur budaya ini dapat menganalisis bagaimana budaya organisasi berjalan dalam suatu organisasi. Dimensi ini dapat mempengaruhi efektivitas sebuah organisasi dalam mencapai tujuan atau visi dan misi yang dimiliki oleh suatu organisasi. Dalam teori budaya organisasi ini terdapat indikator-indikator budaya organisasi, Denison (1990, dalam Yadnyawati, 2012: 12) yang membahas mengenai dimensi fitur budaya organisasi dengan menggunakan model budaya yang dibagi menjadi empat topik meliputi empat fitur budaya yaitu: Pertama, *mission* (misi) adalah mengetahui pimpinan dan pegawai organisasi menerapkan cara untuk mencapai tujuan dan makna melalui peran sosial dan tujuan eksternal yang ditetapkan oleh suatu organisasi. Pada dimensi ini menjadikan para pegawai organisasi menjadi fokus pada sesuatu yang dianggap penting dalam organisasi. Kedua, *adaptability* (penyesuaian) adalah menelusuri kekuatan pimpinan dan para pegawai dalam suatu organisasi untuk beradaptasi sehingga akan mempengaruhi pertumbuhan kebutuhan organisasi. Penyesuaian ini juga meliputi kemampuan organisasi dalam menghadapi permasalahan yang dihadapi oleh organisasi. Ketiga, *involvement* (keterlibatan) artinya membangun kemampuan pimpinan dan para pegawai organisasi dengan rasa memiliki yang tinggi serta memiliki tanggung jawab penuh kepada

organisasi. Dalam proses keterlibatan ini juga menunjukkan dimensi budaya organisasi yang mengarah pada tingkat partisipasi karyawan ketika proses pengambilan keputusan dalam suatu organisasi. Keempat *consistency* (konsistensi) artinya menerapkan nilai-nilai dan sistem organisasi yang dilakukan oleh pimpinan kepada para pegawainya yang menjadikan dasar budaya organisasi yang utuh dan kuat serta dalam konsistensi juga menunjukkan tingkat kesepakatan pegawai organisasi terhadap asumsi dasar nilai-nilai organisasi yang dijadikan sebagai pedoman dalam berorganisasi.

Untuk dapat menggambarkan inti teori budaya organisasi model Denison ini, peneliti membuat kerangka berpikir penelitian yang bertujuan untuk memudahkan pembaca dalam memahami teori budaya organisasi model Denison ini. Adapun 12 faktor dalam empat fokus fitur budaya tersebut adalah sebagaimana dijelaskan pada gambar 1.2. berikut ini:

**Gambar 1.2. Kerangka Berpikir Penelitian**



Sumber: Denison Consulting (2009: 7 dalam Mulyadi 7 Sembiring 2016: 3)



## 1.6. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan tipe penelitian yang bersifat deskriptif. Metode kualitatif merupakan metode yang digunakan dalam suatu penelitian memiliki maksud untuk memahami fenomena yang sedang terjadi dan dialami oleh informan pada suatu penelitian menyangkut perihal perilaku, motivasi, persepsi, tindakan, dll. Tipe penelitian secara deskriptif adalah tipe penelitian yang dilakukan secara holistik (adanya keterkaitan antara berbagai macam aspek ketika menjelaskan mengenai suatu fenomena). Mendeskripsikan fenomena tersebut dilakukan dengan cara menulis kedalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu permasalahan yang mencakup konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah yang ada (Moleong, 2006: 6). Metode kualitatif ini digunakan peneliti untuk mendeskripsikan fenomena budaya organisasi melalui penerapan *mission* (misi), *adaptability* (adaptabilitas), *involvement* (keterlibatan), dan *consistency* (konsistensi) yang dilakukan oleh para pimpinan dalam mengkoordinir para pegawainya. Fenomena tersebut diolah menjadi narasi yang mengarah pada pokok permasalahan penelitian. Pada penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif dipenuhi dengan penjelasan, pemaparan atau dapat disebut dengan mendeskripsikan mengenai budaya organisasi yang terdapat pada Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Timur dengan melakukan observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi guna memperoleh data lapangan. Data yang dijelaskan bukan berupa

hasil hitungan atau dalam bentuk angka, melainkan berupa tulisan atau kata-kata yang dilengkapi dengan gambar.

Peneliti mengamati perilaku serta tindakan yang dilakukan oleh para pimpinan dan para pegawai organisasi melalui tahapan pengamatan yang didokumentasikan berupa catatan lapangan dan mendokumentasikan foto yang terkait dengan budaya organisasi yang terdapat di Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Timur, kemudian melakukan wawancara secara mendalam kepada enam informan yang merupakan pimpinan organisasi dan satu pegawai yang telah bekerja selama lima tahun lebih, dimana informan tersebut telah mengetahui bahwa mereka sedang diwawancarai dan mengetahui tujuan penelitian ini untuk pemenuhan data skripsi. Peneliti mempersiapkan daftar pertanyaan dalam wawancara (lihat lampiran 2) dengan menggunakan konsep model budaya organisasi Denison (1990). Hasil wawancara tersebut peneliti masukkan kedalam transkrip wawancara (lihat lampiran 3).

### **1.6.1. Teknik Penentuan Lokasi**

Teknik penentuan lokasi pada penelitian ini mengacu pada teknik yang digagas oleh Moleong (2006: 128) yaitu :

Cara terbaik yang perlu ditempuh dalam penentuan lapangan penelitian ialah dengan jalan mempertimbangkan teori substantif dan dengan mempelajari serta mendalami fokus serta rumusan masalah penelitian; untuk itu pergilah dan jajakilah lapangan untuk melihat apakah terdapat kesesuaian dengan kenyataan yang ada di lapangan.

Keterbatasan geografis dan praktis seperti waktu, biaya, tenaga, perlu dipertimbangkan dalam penentuan lokasi penelitian.

Penelitian ini dilakukan di Kantor Perwakilan Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) Provinsi Jawa Timur Jalan Airlangga No. 31-32 Kelurahan Airlangga, Kecamatan Gubeng, Kota Surabaya. Alasan penentuan lokasi penelitian karena dekat dengan Universitas Airlangga Surabaya sehingga mudah dijangkau dan menghemat waktu serta biaya. BKKBN juga merupakan lembaga pemerintah yang mengatasi permasalahan kependudukan dimana tepat pada peringatan Hari Proklamasi ke-74 slogan Negara Indonesia

adalah SDM Unggul, Indonesia Maju dan merupakan tempat dimana informan bekerja. Oleh sebab itu dirasa tepat saat peneliti mengangkat tema budaya organisasi untuk mengetahui bagaimana budaya organisasi yang terdapat pada lembaga organisasi yang menjadi aktor bagi pengendalian kependudukan tersebut sehingga akan berdampak pada program-program yang dicanangkan dan kedepannya dapat menghasilkan SDM yang berkualitas demi menghadapi kemajuan revolusi industri 4.0. Cara yang terbaik dalam penentuan lokasi tersebut melalui pertimbangan dan mempelajari serta mendalami fokus penelitian dalam rumusan masalah. Hal tersebut menjadi menarik apabila peneliti melihat bagaimana budaya organisasi di Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Timur.

### **1.6.2. Teknik Penentuan Informan**

Informan merupakan individu yang dimanfaatkan kehadirannya untuk dapat memberikan informasi mengenai situasi dan kondisi sehingga dapat menjelaskan keadaan sesuai dengan permasalahan penelitian (Moleong 2006: 132). Informan dalam suatu penelitian berguna untuk agar dalam waktu yang relatif singkat banyak informasi yang didapatkan oleh peneliti sebagai pemenuhan data penelitian. Informan juga dimanfaatkan untuk berbicara, bertukar pikiran, atau membandingkan suatu peristiwa yang ditemukan dalam informan lainnya Bogdan dan Biklen (1981: 65 dalam Moleong 2006: 128). Moleong juga mengidentifikasi dua persyaratan dalam memilih informan yang baik yaitu 1) melalui keterangan orang yang berwenang, baik secara informal (pemerintah) maupun secara informal (pemimpin masyarakat seperti tokoh masyarakat, pemimpin adat, dll); 2) melalui wawancara pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti (Moleong 2006: 133).

Pertama, melalui keterangan orang yang berwenang baik secara informal (pemerintah) maupun secara informal (pemimpin masyarakat seperti tokoh masyarakat, pemimpin adat, dll). Hal tersebut merupakan cara yang perlu dilakukan agar tidak sampai terjadi informan yang memiliki

peran ganda. Pada persyaratan pertama ini, peneliti mendapatkan daftar nama para pimpinan melalui Sub Bidang Kepegawaian dan Hukum yang menduduki jabatan sebagai Analis Kepegawaian dan Hukum lalu perwakilan subbid tersebut yang mengatur jadwal untuk peneliti dapat mewawancarai para pimpinan dan pegawai BKKBN.

Kedua, melalui wawancara pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti artinya dengan melakukan wawancara pendahuluan peneliti menilai berdasarkan persyaratan yang dikemukakan diatas. Dalam hal ini peneliti memilih informan yang merupakan Pegawai Negeri Sipil (PNS) eselon IV dengan lama bekerja diatas 27 tahun, eselon III yang lama bekerjanya mencapai 10 tahun, dan untuk PNS yang bekerja selama 5 tahun.

Sehingga, Informan yang dipilih berdasarkan kriteria diatas sebagai berikut: 1) Sekretaris Badan; 2) Kepala Bidang Pengendalian Penduduk; 3) Kepala Bidang Keluarga Berencana dan Kesehatan Reproduksi; 4) Kepala Bidang Advokasi, Penggerakan dan Informasi; 5) Kepala Sub Bagian Umum dan Humas, dan 6) Analis Manajemen Kinerja. Alasan peneliti hanya menentukan informan sebanyak lima pimpinan dan satu pegawai yang menjadi perwakilan dalam Sub Bidang Kepegawaian dan Hukum karena peneliti merasa cukup untuk mendapatkan deskripsi mengenai budaya organisasi yang terdapat pada organisasi BKKBN. Berikut ini merupakan tabel informan yang diteliti:

**Tabel 1.3 Tabel Informan**

No.	Nama	Umur	Jabatan
1.	Shodiqin, SH., MM	50 tahun	Sekretaris
2.	Dra. Maria Ernawati, MM	53 tahun	Kepala Bidang Advokasi Penggerakan dan Informasi

3.	Waluyo Ajeng Lukitowati, S.St, MM	57 tahun	Kepala Bidang Keluarga Berencana dan Kesehatan Reproduksi
4.	Dra. Sofia Hanik, MM	53 tahun	Kepala Bidang Pengendalian Penduduk
5.	Iwan Yulianto, S.Pd., M.Si	39 tahun	Kepala Sub Bagian Umum dan Humas
6.	Muhammad Rif'an Agus, SE	35 tahun	Analisis Manajemen Kinerja

Sumber : Analisis Penelitian 2019

Dari data tabel 1.3. bisa dikatakan bahwa penentuan pemilihan informan benar-benar dilakukan dengan sengaja berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Kriteria ini berfungsi untuk pemenuhan kebutuhan informasi penelitian dan tujuan penelitian. Pada penelitian ini untuk mengetahui secara detail budaya organisasi yang terselenggara di BKKBN, peneliti terlibat langsung dalam aktivitas sehari-hari dalam bekerja dengan menjadi peserta magang yang berlangsung selama satu bulan yaitu pada tanggal 28 Oktober hingga 28 November 2019.

### 1.6.3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penulisan skripsi ini, peneliti menggunakan tiga macam teknik yaitu melalui observasi, wawancara dan dokumentasi yang digunakan untuk memenuhi tujuan agar memperoleh gambaran yang sangat terperinci terhadap suatu fenomena sosial yang sedang terjadi dan beberapa gejala yang muncul selama proses penelitian, pada kasus kali ini yaitu bagaimana budaya organisasi yang terjadi di Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) Kantor Perwakilan Provinsi Jawa Timur. Tiga macam teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian kali ini adalah :

### 1.6.3.1. Observasi

Observasi merupakan sebuah pengamatan langsung dan merupakan sebuah aktivitas yang melihat sesuatu sedang terjadi namun tidak ditemukan secara lisan maupun tulisan. Moleong (2006: 175) mendeskripsikan pengamatan merupakan hal yang memungkinkan peneliti untuk melihat fenomena sebagaimana yang dilihat oleh informan dalam suatu penelitian, menangkap kehidupan budaya dari segi pandangan atau anutan dari informan pada saat itu juga. Model pengamatan yang dilakukan oleh peneliti adalah dengan cara berperan serta secara lengkap, berbekal surat izin penelitian (lihat lampiran 4).

Pengamatan dilakukan dan harus dilakukan sendiri oleh peneliti yang kemudian dituangkan dalam catatan lapangan yang di tulis dengan sebenar-benarnya sesuai dengan fakta yang ada di lapangan. Penulisan catatan lapangan bertujuan agar peneliti bisa menterjemahkan situasi yang tidak bisa di jelaskan secara lisan dan tulisan dan membantu peneliti mengingat ketika sedang membuat laporan penelitian sehingga memunculkan kevalidan data. Observasi yang peneliti lakukan harus menggunakan alat bantu visual seperti kamera untuk memotret keadaan atau *recorder* untuk merekam suara. Proses pengumpulan data dan pengamatan akan dilakukan di Kantor BKKBN Perwakilan Provinsi Jawa Timur.

Hasil dari observasi ini adalah gedung Kantor BKKBN Perwakilan Provinsi Jawa Timur ini memiliki banyak ornamen-ornamen atau *banner* yang bertuliskan *tagline* BKKBN antara lain Hindari Ledakan Penduduk Mulai Sekarang, Cegah Stunting, Kampung KB, Genre, Ayo Ikut KB (2 Anak Cukup), Lansia Tangguh, Sekolah Siaga Kependudukan, serta pernyataan Anda Memasuki Zona Integritas Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (ZIWBK WBBM). Didepan Pos Satpam terdapat lapangan yang berfungsi untuk upacara bendera dan apel pagi. Lapangan tersebut juga sebagai tempat parkir untuk mobil MOU dan mobil UPEN yang dijadikan sebagai alat advokasi komunikasi, informasi, dan edukasi untuk masyarakat dan sebagai identitas organisasi BKKBN.

Disusul dengan tempat parkir motor para pegawai BKKBN dimana letak parkir para pegawai beserta pimpinannya menjadi satu. Sedangkan bagi parkir mobil Kepala Pimpinan BKKBN terpisah dengan mobil pegawai BKKBN dikarenakan mobil tersebut masih baru. Letak masjid yang terdapat di BKKBN ini berada disamping gedung dan menjadi akses bagi para masyarakat sekitar BKKBN untuk melakukan sholat wajib maupun sholat jum'at. Pada gedung BKKBN ini terdapat perpustakaan yang berguna untuk memberikan informasi terkait bidang kependudukan yang memiliki jam operasional setiap hari Senin-Kamis pukul 08.00-16.00 dan istirahat pukul 11.45-12.15 serta hari Jum'at pukul 08.00-14.00 dan istirahat pukul 11.45-12.45 WIB. Pada logo BKKBN ini memiliki makna paduan dari elemen yang tidak dapat dipisahkan sebagai lembaga yang menjaga keseimbangan kualitas, kuantitas, dan mobilitas penduduk Indonesia dalam mewujudkan esempurnaan yang disimbolkan dalam satu kesatuan logo. Makna logo ini terdapat didalam website BKKBN.

Letak ruangan Kepala BKKBN terdapat pada lantai satu bersebelahan dengan ruang Sekpri Kepala dan didepan Pojok Kependudukan. Sedangkan ruangan para bidang tersebar pada lantai dua dan tiga. Pada gedung ini terdapat budaya kerja yang mereka anut yaitu CETAK TEGAS yang terdapat dalam suatu *banner* didepan ruang Kepala. Dalam gedung ini juga terdapat ruang untuk rapat yaitu dalam ruang Libi 1 dan Libi 2, dan ruang dharmawanita. Aturan dan jadwal seragam yang digunakan oleh para pegawai yaitu memakai id BKKBN dan KORPRI. Lalu pada hari senin memakai keki yang berwarna coklat seragam PEMDA. Kemudian hari Selasa minggu pertama menggunakan batik tenun dari Kediri, minggu kedua menggunakan batik Ponorogo, minggu ketiga menggunakan batik Madiun, dan minggu keempat menggunakan batik Mojokerto, hari Rabu memakai seragam putih hitam, kamis dan jum'at memakai seragam batik bebas.

### 1.6.3.2. Wawancara

Wawancara merupakan percakapan yang dilakukan oleh dua pihak yaitu peneliti dengan informan (Moleong 2006: 186) . Jenis wawancara yang peneliti gunakan yakni wawancara terbuka dan wawancara terstruktur. Wawancara terbuka artinya para informan mengetahui secara sadar bahwa mereka sedang diwawancarai dan mengetahui maksud dan tujuan wawancara tersebut dilakukan (Moleong 2006: 189). Wawancara terstruktur adalah wawancara dimana peneliti menetapkan sendiri permasalahan yang dikaji dengan menetapkan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan termasuk ke dalam pedoman wawancara. Pedoman wawancara merupakan acuan bagi peneliti agar tidak menyimpang dari topik permasalahan penelitian. Peneliti akan melakukan wawancara mendalam dengan 1) Sekretaris; 2) Kepala Bidang Pengendalian Penduduk; 3) Kepala Bidang Keluarga Berencana dan Kesehatan Reproduksi; 4) Kepala Bidang Advokasi, Penggerakan dan Informasi; 5) Kepala Sub Bagian Umum dan Humas; 6) Analis Manajemen Kinerja.

Awalnya peneliti melakukan pendekatan dengan cara menjadi peserta magang selama satu bulan, lalu mendapatkan jadwal wawancara oleh perwakilan pegawai di bagian subbid Kepegawaian dan Hukum. Wawancara tersebut berlangsung pada tanggal 15, 19, 26 November 2019. Proses pendekatan dengan informan juga dilakukan dengan cara bertanya beberapa hal kepada informan mengenai jabatan, dan tugas-tugas yang dilakukan yang menjadi kewajiban informan. Proses pendekatan dengan informan selengkapnya dilakukan dengan cara bertemu secara langsung dan melakukan wawancara pada ruangan mereka bekerja.

Persiapan yang dilakukan peneliti sebelum bertemu dengan informan adalah dengan membawa daftar pertanyaan dalam wawancara untuk menjadi acuan peneliti saat berlangsungnya wawancara. Daftar pertanyaan dalam wawancara tersebut informan tulis dalam lima lembar kertas HVS yang ditulis secara ketik. Lalu dalam berlangsungnya wawancara peneliti menggunakan

*handphone* sebagai alat perekam ketika proses wawancara. Ketika bertemu dengan informan di ruangan mereka bekerja, peneliti menanyakan pertanyaan seputar identitas informan terlebih dahulu baru menanyakan pertanyaan pada inti wawancara. Ketika wawancara berlangsung, peneliti mengajukan pertanyaan yang telah disusun sesuai dengan tema skripsi ini yang merujuk pada pertanyaan-pertanyaan seputar model budaya organisasi Denison. Pada saat wawancara, peneliti juga menanyakan pertanyaan yang dapat dikembangkan sehingga peneliti mendapatkan jawaban yang sesuai dengan penelitian ini, juga seputar observasi mengenai lingkungan BKKBN ini. Wawancara dilakukan sesuai dengan waktu yang diinginkan oleh informan sehingga tidak mengganggu mereka ketika bekerja. Ketika wawancara berlangsung, peneliti meminta izin terlebih dahulu kepada informan untuk mengabadikan percakapan ini melalui *recording* dalam *handphone*. Lalu *handphone* peneliti ditaruh diatas meja milik informan bekerja dan proses wawancarapun berlangsung. Peneliti menggunakan *recording* agar tidak terjadi kesalahan dan dapat diputar sewaktu-waktu ketika sedang menulis transkrip wawancara.

### **1.6.3.3. Dokumentasi**

Dokumentasi merupakan suatu bukti dalam peristiwa yang berbentuk sebagai catatan dapat berupa catatan fisik yang meliputi karya monumental oleh seseorang, gambar, atau tulisan. Dokumentasi yang berbentuk tulisan misalnya biografi, cerita, peraturan dan kebijakan serta catatan harian (Sugiyono, 2005: 82). Dokumentasi ditujukan untuk mengetahui gambaran serta kondisi secara nyata dalam lokasi penelitian. Peneliti mencari tentang sumber-sumber yang berkaitan dengan BKKBN melalui pustaka dan studi terdahulu. Sumber data tersebut digunakan untuk mendukung laporan penelitian serta untuk menganalisis. Dokumentasi tersebut dilakukan dengan cara mengumpulkan berbagai sumber data melalui dokumen-dokumen dalam BKKBN dan foto serta rekaman audio melalui *handphone* sebagai bukti dari pengamatan di lapangan. Pengambilan data melalui dokumentasi ini juga melalui jurnal atau buku terbitan dari BKKBN, melihat foto-foto dokumentasi terbitan BKKBN, *banner* dan yang terdapat dalam

gedung BKKBN yang digunakan sebagai simbol terdapat makna sesuai dengan tugas lembaga BKKBN.

#### **1.6.4. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang peneliti gunakan adalah teknik analisis data kualitatif. Analisis data kualitatif menurut Bogdan&Biklen (1982 dalam Moleong 2006: 248) adalah cara yang dilakukan ketika bekerja dengan menggunakan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, sehingga dapat memutuskan apa yang dapat diceritakan. Setelah peneliti memperoleh data dari lapangan, peneliti melakukan pemilahan data yang berupa data primer dan data sekunder seperti transkrip wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi. Kemudian data tersebut di sintesiskan berdasarkan konsep yang digunakan sehingga ditemukannya pola yang dapat diceritakan kedalam sebuah narasi.

Dalam penelitian ini peneliti menganalisis data secara kualitatif yang bersifat deskriptif. Pertama, peneliti melakukan wawancara dengan informan yang telah ditetapkan dengan dibantu alat perekam melalui *handphone* agar informasi yang didapatkan dapat diterima secara jelas. Hasil dari wawancara ini akan memberikan pengetahuan mengenai budaya organisasi yang terdapat pada BKKBN. Hasil wawancara tersebut diolah menjadi sebuah percakapan yaitu melalui transkrip wawancara. Setelah peneliti melakukan transkrip wawancara, selanjutnya peneliti menyajikan data yang sudah didapatkan dan digolongkan berdasarkan kategori sub-bab penelitian yang dijelaskan dalam bentuk deskripsi sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan masalah yang akan dicapai. Selain itu data dideskripsikan sesuai dengan teori yang peneliti gunakan yaitu menggunakan teori budaya organisasi model Denison (1990). Tahap terakhir dalam penelitian ini adalah didapatkan kesimpulan dari data yang telah diperoleh, lalu dihubungkan dengan teori yang peneliti gunakan pada penelitian skripsi ini.