

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan budaya organisasi terus berubah seiring dengan perkembangan teknologi dan tuntutan globalisasi. Organisasi di seluruh dunia, termasuk lembaga pemerintahan, semakin menyadari pentingnya budaya organisasi yang efektif dalam membentuk perspektif demi menunjang sebuah organisasi yang ideal. Unit Pelaksana Teknis Daerah Pusat Layanan Digital, Data, dan Informasi Geospasial (UPTD PLDDIG) atau yang lebih dikenal dengan sebutan Jabar Digital Service (JDS) sebagai unit pemerintah di Provinsi Jawa Barat, Indonesia, JDS telah mencoba mengadopsi pendekatan yang inovatif dengan menerapkan budaya organisasi *ala start-up* dalam lingkungannya dibandingkan dengan menggunakan budaya organisasi hierarki layaknya organisasi pemerintahan lainnya.

Ditengah banyaknya organisasi dibawah naungan pemerintah yang masih menggunakan pendekatan komunikasi *top-down* (Pahlawan & Rahayu, 2020), JDS memilih untuk menggunakan budaya komunikasi organisasi *ala start-up*. Berdasarkan pra-riset yang telah dilakukan, JDS telah menerapkan budaya organisasi *ala start-up* atau perusahaan rintisan, seperti yang diterapkan juga oleh Gojek dan perusahaan *start-up* lainnya. Berdasarkan klaim tersebut, terdapat ciri-ciri budaya organisasi *ala start-up* yang dikutip dari Buku Saku RINTISAN Edisi 5: Budaya *Startup* (Amalia, 2020) yang mengangkat dari budaya organisasi perusahaan rintisan seperti Bukalapak, Tokopedia, Gojek, dll. Ciri-ciri tersebut diantaranya fleksibilitas dan adaptabilitas; inovasi dan kreativitas; serta kolaborasi. Dalam konteks budaya *start-up*, ciri-ciri tersebut adalah kunci keberhasilan. Budaya organisasi *start-up* sangat menekankan nilai-nilai tersebut sebagai ciri khasnya. *Start-up* perlu mengidentifikasi dan merespons perubahan pasar dengan cepat, serta mempromosikan budaya inovasi dan eksperimen yang memerlukan pengambilan keputusan yang beresiko (Flécher, 2021). Struktur organisasi yang fleksibel dan proses kerja yang adaptif memungkinkan *start-up* untuk mengambil keputusan cepat tanpa terhalang oleh birokrasi maupun hierarki. Pembagian tugas untuk karyawan di JDS sendiri terbagi menjadi beberapa *squad* atau dalam artian produk dan permasalahan yang terjadi di JDS sendiri dan memungkinkan setiap individu bisa masuk pada *squad* yang berbeda di waktu yang sama.

Jadi, karyawan JDS dilatih untuk lebih fleksibel dan beradaptasi lagi dengan kinerja mereka masing-masing. Hal serupa juga diungkapkan oleh Gandes sebagai *Senior Business Intelligence Analyst* yang memberikan testimoni selama bekerja di JDS. Beliau mengungkapkan bahwa ia merasa *asyik* untuk bekerja di JDS dengan sistem kerja seperti di *start-up* yang mana hal tersebut mengarah dengan bagaimana perilaku, sikap, dan moral kerja di JDS. JDS sendiri memiliki *core values* atau nilai-nilai yang dikedepankan untuk budaya organisasinya, seperti dinamis, adaptif, responsif, inovatif. Maka dari itu budaya organisasinya pun lebih inovatif dengan berusaha mengangkat *organizational culture* seperti di *start-up* dan tidak menggunakan lagi *top-down culture*. Nilai-nilai tersebut menjadi fondasi dari budaya organisasi yang lebih inovatif di JDS seperti pergeseran dari pendekatan budaya organisasi *top-down* yang lebih tradisional ke budaya organisasi yang cenderung melekat di budaya organisasi pada perusahaan *start-up*.

Dalam konteks ini, JDS berupaya meningkatkan fleksibilitas, kolaborasi, dan responsivitas organisasi mereka, mirip dengan prinsip-prinsip yang banyak diadopsi oleh perusahaan *start-up*. Transisi ini mungkin menandakan dorongan mereka untuk lebih adaptif terhadap perubahan, memberikan ruang lebih besar bagi kreativitas, serta memberi kesempatan yang lebih luas dalam pengambilan keputusan.

Organisasi pemerintahan memang cenderung mengadopsi budaya organisasi hierarki yang menekankan stabilitas internal. Banyaknya prosedur dan tingkat otoritas yang berjenjang membuat pengambilan keputusan lambat dan terkadang sulit untuk mendorong perubahan yang inovatif (Mulyaningsih, 2019)

Tabel 1. 1 Perbandingan Budaya Organisasi

Nama Organisasi	Jabar Digital Service
Tingkat Organisasi	Provinsi
Bidang Sektor Organisasi	Jabar Digital Service merupakan organisasi yang bergerak dalam bidang pelayanan publik berbasis digital di Provinsi Jawa Barat, Indonesia. Program ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, aksesibilitas, dan kualitas layanan publik dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi seperti layanan publik <i>online</i> , pengembangan aplikasi dan sistem, pelatihan edukasi, dan pengembangan infrastruktur digital.
Budaya Komunikasi	Menganut sistem budaya kolaboratif menekankan kerjasama tim, komunikasi terbuka, dan pengambilan keputusan bersama. Setiap anggota tim memiliki kontribusi yang sama dan sejajar dalam proses pengambilan keputusan.

Nama Organisasi	<i>Digital Transformation Office</i> Kementerian Kesehatan RI
Tingkat Organisasi	Nasional
Bidang Sektor Organisasi	<i>Digital Transformation Office (DTO)</i> Kementerian Kesehatan RI berada dalam bidang sektor teknologi informasi dan komunikasi (TIK), yang merupakan bagian integral dari sektor kesehatan. DTO bertujuan

	<p>untuk mendorong transformasi digital dalam penyelenggaraan layanan kesehatan dengan memanfaatkan teknologi informasi. Melalui penggunaan teknologi digital, Kementerian Kesehatan RI berupaya untuk meningkatkan efisiensi, aksesibilitas, dan kualitas layanan kesehatan bagi masyarakat. DTO bertanggung jawab atas perencanaan, pengembangan, dan implementasi inisiatif digital yang mendukung visi dan misi Kementerian Kesehatan RI dalam meningkatkan kesejahteraan dan kesehatan masyarakat.</p>
Budaya Komunikasi	<p><i>Digital Transformation Office (DTO)</i> Kementerian Kesehatan RI mendasar kepada kerja sama dan kolaborasi yang intensif dengan berbagai pihak, termasuk satuan kerja Kemenkes RI, lembaga pemerintah, asosiasi, industri, akademisi, dan masyarakat. DTO berkolaborasi dengan Pusat Data dan Teknologi Informasi (Pusdatin) serta direktorat dan tim satuan kerja di lingkup Kemenkes RI lainnya. Tim DTO dipimpin oleh seorang <i>Chief</i> yang didukung oleh tiga tim utama: <i>Data dan Tech, Product</i>, serta <i>Operations</i>. Di dalam struktur organisasi ini, <i>Chief</i> DTO dibantu oleh <i>Deputy Chief</i> serta <i>HC and Organization</i> untuk mengelola operasional tim tersebut dimana instansi ini menganut struktur hierarki, setiap tingkatan dalam organisasi memiliki tingkat wewenang yang jelas, dimana setiap individu atau unit melapor kepada atasan yang lebih tinggi.</p>

Nama Organisasi	<i>Gov Tech Edu (Government Technology Education)</i> Kemendikbud RI
Tingkat Organisasi	Nasional
Bidang Organisasi	Sektor <i>Gov Tech Edu (Government Technology Education)</i> Kemendikbud RI berada dalam bidang sektor pendidikan dan teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Program ini bertujuan untuk memperkenalkan dan meningkatkan pemahaman tentang teknologi informasi dan komunikasi di kalangan pelajar, guru, dan tenaga pendidik lainnya. <i>Gov Tech Edu Kemendikbud RI</i> bertujuan untuk meningkatkan literasi digital, keterampilan teknologi, dan pemahaman tentang penggunaan teknologi dalam pendidikan. Program ini juga dapat mencakup pelatihan tentang penggunaan perangkat lunak dan aplikasi teknologi terkini dalam proses pembelajaran.
Budaya Komunikasi	Dalam <i>Gov Tech Edu</i> Kemendikbud RI budaya komunikasi yang dianut adalah sangat kolaboratif dan terfokus pada pemecahan masalah dengan pendekatan multi-sudut. Namun, keberadaan posisi-posisi seperti <i>Chief Technology Officer, Chief Product Officer,</i> dan <i>Chief Operating Officer</i> menunjukkan adanya struktur kepemimpinan yang terdefinisi dan terstruktur, yang bisa mengindikasikan suatu bentuk hierarki. Namun, <i>Gov Tech Edu</i> beroperasi di bawah Metra-net, anak perusahaan dari perusahaan milik negara yang besar, dan bekerja dekat dengan pemerintah. Ini menunjukkan bahwa mereka lebih merupakan perpanjangan dari sebuah entitas besar dan lebih <i>proper</i> karena bagian dari pemerintah daripada sebuah <i>start-up</i> yang independen.

	Secara keseluruhan, <i>Gov Tech Edu</i> tidak sepenuhnya masuk kategori <i>start-up</i> , tetapi mereka jelas mengadopsi banyak prinsip dan nilai yang umum dalam budaya <i>start-up</i> , khususnya dalam hal inovasi, fokus pada pengguna, dan upaya berkelanjutan untuk meningkatkan.
--	--

Nama Organisasi	DIGIT (<i>Directorate General of Information Technology</i>) Kementerian Keuangan (Kemenkeu)
Tingkat Organisasi	Nasional
Bidang Organisasi	Sektor DIGIT (<i>Directorate General of Information Technology</i>) Kementerian Keuangan (Kemenkeu) berada dalam bidang sektor keuangan dan administrasi pemerintahan. Tugas utama DIGIT Kemenkeu adalah mengelola infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi serta menyediakan layanan teknologi informasi yang dibutuhkan oleh Kementerian Keuangan dan entitas terkait. DIGIT bertanggung jawab atas pengembangan, implementasi, dan pemeliharaan sistem informasi yang mendukung berbagai aktivitas keuangan pemerintah, termasuk manajemen anggaran, perencanaan keuangan, pelaporan keuangan, dan administrasi pajak. DIGIT juga berperan dalam memastikan keamanan dan keandalan sistem informasi keuangan, serta memanfaatkan teknologi terbaru untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam pengelolaan keuangan negara.

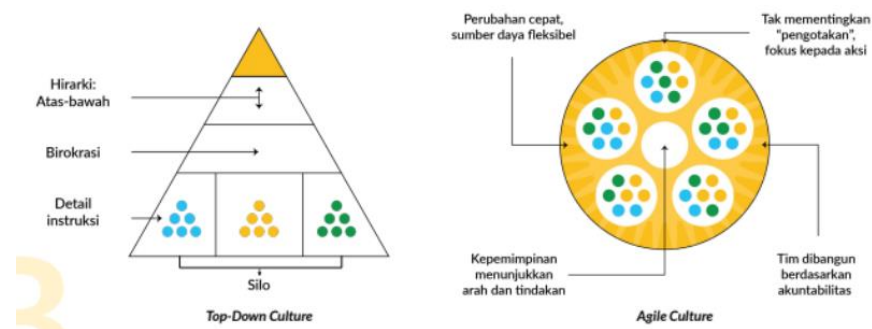
Budaya Komunikasi	Budaya organisasi di <i>Directorate General of Information Technology</i> (DIGIT) Kementerian Keuangan (Kemenkeu) Indonesia cenderung bersifat formal dan terstruktur, sesuai dengan kebutuhan organisasi pemerintahan. Struktur organisasi di DIGIT Kemenkeu sangat bersifat hierarki. Hierarki dalam konteks pemerintahan umumnya lebih kaku dibandingkan dengan sektor lainnya, dengan tingkatan yang jelas dan garis pelaporan yang terdefinisi. DIGIT, sebagai bagian dari Direktorat Jenderal di bawah Kementerian Keuangan, akan memiliki Direktur Jenderal yang memimpin, diikuti oleh para kepala bidang atau divisi yang mengelola berbagai aspek operasional IT seperti pengembangan sistem, keamanan siber, dan dukungan teknis (DJPPR Kemenkeu, 2024). Meskipun menerapkan beberapa praktik seperti <i>agility</i> dalam pengembangan software dan layanan pelanggan yang responsif, mereka tetap merupakan bagian dari sebuah institusi pemerintahan besar yang memiliki tanggung jawab terhadap publik dan tunduk pada regulasi serta pengawasan yang ketat.
-------------------	---

Sumber: Olahan Peneliti, 2023

Dibandingkan dengan instansi pemerintah lainnya yang sering kali terikat oleh protokol, prosedur yang ketat, dan struktur hierarkis yang kaku, Jabar Digital Service unggul karena pendekatannya yang lebih modern dan berorientasi pada teknologi. Maka dari itu, JDS memiliki keunggulan yang signifikan dibandingkan dengan instansi lainnya, seperti yang diuraikan dalam tabel 1.1. Tabel tersebut menunjukkan bahwa JDS berbeda dari instansi lainnya karena mengadopsi budaya organisasi *start-up* dalam praktik sehari-harinya. Budaya ini mencakup pendekatan inovatif, fleksibilitas tinggi, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar. Dengan menerapkan prinsip-prinsip start-up, JDS mampu

menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan kolaboratif, sehingga meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja. Keunggulan ini membuat JDS lebih responsif terhadap kebutuhan dan tantangan yang dihadapi, menjadikannya lebih kompetitif di industri yang terus berkembang pesat. Dari sekian banyak instansi pemerintah berjuang dengan kecepatan adaptasi terhadap teknologi baru dan model kerja yang berubah, Jabar Digital Service menawarkan model yang unik dan berpotensi lebih efektif dalam pengelolaan dan penyampaian layanan publik digital dibandingkan dengan instansi pemerintah lainnya, yang masih bekerja dalam batasan struktur tradisional yang lebih kaku dan kurang responsif terhadap perubahan cepat dalam teknologi dan kebutuhan masyarakat.

Dari pra-riset yang sudah dilakukan, peneliti menemukan bahwa JDS tidak lagi menganut pendekatan *top-down* dalam menerapkan budaya organisasinya. Inovasi lainnya dalam JDS yaitu membawa kultur kerja yang asing bagi sektor pemerintahan, yaitu kultur *agile*.



Gambar 1. 1 Transformasi Budaya Organisasi JDS

Sumber: *Annual Report JDS* (Akses: 21 Oktober 2023)

Agile culture yang sangat melekat erat dengan budaya *start-up* menjadi inovasi bagi JDS untuk menerapkan budaya organisasinya yang mana budaya kerja di JDS tak lagi seperti kebanyakan instansi pemerintah lainnya yaitu dengan penerapan budaya hierarki *top-down* yang cenderung kaku. JDS menjadi organisasi pemerintah yang berusaha bertransformasi untuk menumbuhkan kolaborasi dalam lingkungan birokrasi atau pemerintahan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, dari 1.411 responden terdapat lebih dari 70% responden mentransformasi budaya organisasinya ke *agile culture* (Jurisic et al., 2020) *Agile culture* mengacu pada kemampuan suatu organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan pasar dengan cepat dan efektif. Hal ini melibatkan pemanfaatan sumber daya yang dapat disesuaikan ulang sesuai kebutuhan, menerapkan praktik terbaik yang telah terbukti berhasil, serta mengintegrasikan pengetahuan yang berlimpah untuk menciptakan produk dan layanan yang sesuai dengan tuntutan pelanggan di tengah dinamika pasar yang sangat berubah-ubah (Wendler, 2014)

Kembali pada budaya organisasi pemerintahan, pemerintahan cenderung memiliki struktur yang terorganisir secara hierarki dimana otoritas dan keputusan berada pada tingkat yang lebih tinggi, dan informasi serta perintah mengalir ke bawah (*top-down*). Hierarki merupakan budaya organisasi yang memiliki tangga kekuasaan, di mana setiap tingkatan jabatan memiliki kekuasaan dan kewenangan, sedangkan pegawai atau staf berada di bawah (Mughtar & Sulistiadi, 2018)

Hasil survey dari penelitian sebelumnya di BPPI Kementerian Perindustrian menyatakan bahwa organisasi pemerintahan memiliki budaya organisasi dan gaya kepemimpinan hierarki. Berdasarkan hasil penelitian tersebut juga, dikatakan bahwa budaya organisasi hierarki kurang diharapkan untuk diterapkan di BPPI Kementerian Perindustrian. Hasil pengujian menunjukkan adanya perbedaan signifikan antara realisasi budaya organisasi dan harapan terhadap budaya organisasi. Budaya klan menekankan keakraban dan ikatan emosional yang mirip dengan sebuah keluarga besar. Budaya ini mengutamakan kerja sama dan partisipasi dari seluruh anggota karyawan, sementara pemimpin dalam budaya ini lebih berperan sebagai mentor dan pemandu saat karyawan memerlukan arahan atau bantuan. Sedangkan budaya adokrasi dicirikan oleh nilai inovasi yang tinggi dari karyawan dan pimpinan, menciptakan suasana kerja yang dinamis. Berdasarkan penelitian tersebut didapat bahwa karyawan di organisasi pemerintahan lebih mengharapkan adanya penerapan budaya organisasi klan atau market (Kartika & Rizky Seventia, 2020)

Terdapat karakteristik dari jenis budaya organisasi yaitu *Clan Culture* mendukung kolaborasi dan kebersamaan, *Hierarchy Culture* menonjolkan kontrol dan struktur hierarki, *Adhocracy Culture* berfokus pada inovasi dan fleksibilitas, sementara

Market Culture menekankan persaingan dan hasil. Setiap budaya organisasi memiliki kelebihan dan kelemahan sesuai dengan lingkungan dan tujuan organisasi (Handy et al., 2019)



Gambar 1. 2 FOTO PROFIL @LIFE.JDS

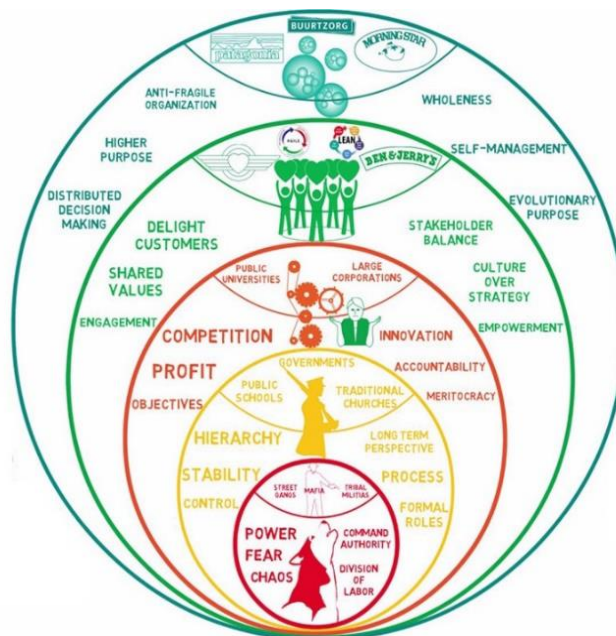
Sumber: Instagram @jds.life (Akses: 21 Oktober 2023)

Namun adanya perbedaan dalam bentuk budaya komunikasi organisasi pada JDS, dimana JDS yang merupakan unit atau organisasi dibawah naungan pemerintahan, menerapkan budaya komunikasi organisasi ala *start-up*, menjadi sebuah fenomena yang menarik untuk diteliti. Budaya komunikasi *start-up* ini cenderung *casual* sehingga memungkinkan individu untuk melakukan komunikasi dengan atasan, *Vice President*, bahkan menyampaikan pendapat langsung kepada *founder* atau *C-level* (*chief level*, atau orang yang memegang kendali pada perusahaan) (Amalia, 2020)

Budaya *start-up* memahami hubungan yang terjalin antara budaya organisasi dan inovasi menjadi semakin signifikan. Peranan budaya organisasi dalam startup sangat berpengaruh terhadap tingkat inovasi dan kesuksesan perusahaan. Koneksi yang terbentuk antara budaya organisasi dan inovasi dapat diperinci dengan mengeksplorasi berbagai faktor yang secara bersama-sama mempengaruhi kinerja dan pertumbuhan suatu perusahaan. Salah satu aspek kunci dari budaya organisasi adalah promosi interaksi yang didasarkan pada saling percaya, kolaborasi, dan pembelajaran di antara anggota tim. Kepemimpinan yang mendukung serta melibatkan seluruh anggota tim dalam proses pengambilan keputusan dapat membangun budaya inovasi

yang terbuka, yang mana akan meningkatkan efisiensi dalam manajemen pengetahuan dan memperkuat kapabilitas inovasi perusahaan (Qusaeri et al., 2023)

Hal itu berkaitan dengan model budaya organisasi *Color Organization* atau warna organisasi yang dikemukakan oleh Laloux (2014) bahwa warna organisasi ini berperan penting dan berkesinambungan dengan budaya organisasi karena menentukan bagaimana perspektif yang diyakini oleh seluruh anggota dari organisasi itu sendiri dibangun atas dasar inovasi, adaptasi, dan kolaboratif.



Gambar 1. 3 COLOR ORGANIZATION

Sumber: Huffpost (Akses: 21 Oktober 2023)

Budaya yang dimiliki oleh *start-up* memiliki warna organisasi hijau atau *Green Paradigm and Organization* seperti yang dijelaskan Laloux (2014) yaitu, “*From this perspective, relationships are valued above outcomes. Rather than make decisions from top-down, Green favours collaborative, bottom-up processes, and trying to bring opposing points of view to consensus.*” dalam artian, *Green Paradigm and Organization* ini melibatkan kolaborasi diantara karyawan maupun atasan dan karyawan.

Budaya komunikasi menjadi kunci penting seiring dengan adanya komunikasi internal dalam mempraktekkan, meyakini, dan menganut, nilai-nilai, norma-norma, sebagai pemecah masalah dalam sebuah organisasi itu sendiri (Agustini & Purnaningsih, 2018). Instansi dapat tumbuh serta berkembang sebab budaya organisasi yang ada di dalamnya dapat merangsang semangat kerja sumber daya manusia anggotanya, maka kerja organisasi berkembang (Riono et al., 2020). Ada beberapa butir nilai-nilai primer yang seharusnya ada pada tiap-tiap perusahaan yang jika dikelola dengan baik dapat menjadi budaya organisasi yang positif, dan akan mengakibatkan efektivitas, inovasi, loyalitas, dan produktivitas (Sutrisno, 2019) Dengan begitu dapat dikatakan, budaya komunikasi organisasi *ala start-up* yang diterapkan JDS sebagai organisasi pemerintah berpotensi meningkatkan butir nilai-nilai.

Melalui penelitian ini, peneliti bertujuan untuk menganalisis bagaimana strategi budaya organisasi diterapkan oleh JDS sebagai unit pemerintah dalam mengadopsi budaya organisasi start-up.

1.2 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan peneliti dalam penelitian ini, diantaranya:

1. Menganalisis alasan Jabar Digital Service (JDS) sebagai organisasi pemerintahan yang telah menerapkan budaya organisasi *start-up* pada instansi pemerintahan
2. Memberikan pemahaman yang mendalam tentang implikasi dari nilai-nilai yang telah diterapkan dalam praktik sehari-hari di JDS.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dijabarkan, maka identifikasi masalah mengarah pada, yaitu:

1. Mengapa Jabar Digital Service sebagai organisasi pemerintah menerapkan/melakukan pergantian budaya organisasinya menjadi seperti budaya *start-up*?

2. Bagaimana implikasi penerapan budaya *start-up* pada organisasi pemerintahan seperti Jabar Digital Service?

1.4 Manfaat Penelitian

Pada penelitian ini terdapat dua kegunaan penelitian dalam aspek teoritis dan aspek praktis, yaitu:

1.4.1 Aspek Teoritis

1. Menjadi rujukan dalam penelitian terutama dalam komunikasi internal khususnya budaya organisasi.
2. Penelitian ini dapat menjadi studi selanjutnya terlebih pada perbedaan budaya organisasi..
3. Penelitian ini juga diharapkan dapat menambahkan wawasan dan informasi bagaimana budaya organisasi *Color and Organization* dan *Organizational Agility Theory* diterapkan pada sebuah organisasi pemerintahan.

1.4.2 Aspek Praktis

1. Menjadi referensi bagi organisasi lain dalam penerapan budaya organisasi.
2. Menjadi rujukan literatur bagi penelitian selanjutnya yang membahas tentang budaya organisasi.
3. Menjadi saran bagi organisasi lain untuk menerapkan budaya organisasi.

1.5 Waktu dan Periode Penelitian

Tabel 1. 2 Waktu dan Periode Penelitian

No.	Kegiatan	2023						2024					
		Jul	Agust	Sept	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun
1	Pra-riset	■	■	■									
2	Penyusunan Proposal Bab I, II, dan III				■	■	■						
3	Desk Evaluation							■					
4	Pengumpulan Data								■	■	■		
5	Analisis Data									■	■	■	
6	Sidang Skripsi												■

Sumber: Olahan Peneliti, 2023