

**OPTIMALISASI PENATAAN DAN PENGUATAN ORGANISASI GUNA  
MENINGKATKAN KINERJA DALAM RANGKA MEWUJUDKAN REFORMASI  
BIROKRASI DI LINGKUNGAN TNI AL**

Ivan Chi Duwi Kurnia Pasya, Wito Hadi Utomo, Binsar Mangaratua Sirait  
Sekolah Staf Dan Komando Angkatan Laut, Jakarta

## ARTICLE INFO

**Keyword:** Organization  
Optimization, Performance,  
Bureaucratic Reform

**Abstract:** *Organizational structuring and strengthening which is one part of the Navy's Bureaucratic Reform has several problems, including organizational validation that needs to be optimized, there is still overlapping authority between work units (Satker) and the preparation of software related to organizational structuring needs to be optimized. The program targets for organizational structuring and strengthening are the realization of an effective and professional organization, decreasing overlapping of main tasks and functions and increasing performance according to the tasks and functions of Satker/Balakpus/Kotama within the TNI.*

**Kata Kunci:** Optimalisasi  
Organisasi, Kinerja, Reformasi  
Birokrasi

**Abstrak:** Penataan dan penguatan organisasi yang merupakan salah satu bagian dari Reformasi Birokrasi TNI AL memiliki beberapa permasalahan, diantaranya validasi organisasi perlu dioptimalkan, masih adanya tumpang tindih kewenangan antar Satuan kerja (Satker) dan penyusunan piranti lunak terkait penataan organisasi perlu dioptimalkan. Sasaran program bidang penataan dan penguatan organisasi adalah terwujudnya organisasi yang efektif dan profesional, menurunnya tumpang tindih tugas pokok dan fungsi serta meningkatnya kinerja sesuai tugas dan fungsi Satker/Balakpus/Kotama di lingkungan TNI.

Corresponding author:

Ivan Chi Duwi Kurnia Pasya  
[ivanpasya2003@gmail.com](mailto:ivanpasya2003@gmail.com)

## PENDAHULUAN

Era reformasi yang terjadi di tengah bangsa Indonesia, sejak bulan Mei 1998 yang lalu, telah menandai bergulirnya iklim demokrasi di tanah air. Kurun waktu bersejarah ini tidak saja diwarnai oleh gelombang kebebasan berekspresi masyarakat sipil, tetapi juga sudah menyangkut tuntutan reformasi secara kelembagaan setiap penyelenggara negara. TNI sebagai salah satu komponen bangsa, sudah tentu juga menjadi lembaga yang tidak terlepas dari tuntutan reformasi, yang tidak saja sekedar mengembalikan pada jati diri sebagai tentara milik rakyat Indonesia yang sangat dicintai, tetapi juga sekaligus mampu untuk bergerak mengikuti perkembangan atau kemajuan zaman. Salah satu muatan dari tuntutan tersebut berkaitan dengan reformasi birokrasi TNI yang sejalan dengan upaya untuk membentuk kapasitas, dan kedua, mentalitas setiap insan prajurit agar mampu menjalankan tugasnya secara profesional. Reformasi birokrasi TNI beranjak dari dua aspek, yaitu aspek struktural dan aspek kultural. Dari sudut aspek struktural meliputi berbagai pembenahan di bidang struktur organisasi, disesuaikan dengan perkembangan yang terjadi secara nasional, agar tercipta tata laksana yang efektif dan efisien (Marzuki Alie, 2021). Konstruksi pembenahan kelembagaan TNI AL, juga mengenai pembentukan organisasi yang lebih solid dan memiliki koneksitas terhadap akses publik, akan menciptakan akuntabilitas tugas-tugas dan kewenangan yang diemban oleh TNI AL.

Penataan dan penguatan organisasi yang merupakan salah satu bagian dari Reformasi Birokrasi TNI AL memiliki beberapa permasalahan, diantaranya validasi organisasi perlu dioptimalkan, masih adanya tumpang tindih kewenangan antar Satuan kerja (Satker) dan penyusunan piranti lunak terkait penataan organisasi perlu dioptimalkan. Sasaran program bidang penataan dan penguatan organisasi adalah terwujudnya organisasi yang efektif dan profesional, menurunnya tumpang tindih tugas pokok dan fungsi serta meningkatnya kinerja sesuai tugas dan fungsi Satker/Balakpus/Kotama di lingkungan TNI.

Reformasi birokrasi di lingkungan TNI AL berkaitan dengan tumpang tindih (*overlapping*) antar Satker. Selain itu, reformasi birokrasi pun perlu menata ulang proses birokrasi dari tingkat (level) tertinggi hingga terendah dan melakukan terobosan baru (*innovation breakthrough*) dengan langkah-langkah bertahap, konkret, realistis, sungguh-sungguh, berfikir di luar kebiasaan/rutinitas yang ada (*out of the box thinking*), perubahan paradigma (*a new paradigm shift*), dan dengan upaya luar biasa (*business not as usual*). Oleh karena itu, reformasi birokrasi di lingkungan TNI AL perlu merevisi dan membangun berbagai regulasi, memodernkan berbagai kebijakan dan praktek manajemen serta menyesuaikan tugas fungsi Satker dengan paradigma dan peran baru.

## METODE

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi (GDRB) 2010-2025.

*Grand Design* Reformasi Birokrasi adalah rancangan induk yang berisi arah kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi nasional untuk kurun waktu 2010-2025. *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014 merupakan penyempurnaan dari Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (Permenpan) Nomor:

PER/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi dan Permenpan Nomor: PER/04/M.PAN/4/2009 tentang Pedoman Pengajuan Dokumen Usulan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Kementerian/ Lembaga/ Pemerintah Daerah. Salah satu permasalahan utama yang berkaitan dengan birokrasi terkait organisasi, di mana organisasi pemerintahan belum tepat fungsi dan tepat ukuran (*right sizing*). Selanjutnya, pelaksanaan reformasi birokrasi harus disertai *monitoring* dan evaluasi yang dilakukan secara periodik dan melembaga. Monitoring dan evaluasi ini bertujuan untuk mencegah terjadinya penyimpangan dan melakukan koreksi bila terjadi kesalahan/penyimpangan arah dalam pelaksanaan reformasi birokrasi. Saat ini merupakan periode lima tahun ketiga (2020-2024), Pada periode lima tahun ketiga, reformasi birokrasi dilakukan melalui peningkatan kapasitas birokrasi secara terus-menerus untuk menjadi pemerintahan kelas dunia sebagai kelanjutan dari reformasi birokrasi pada lima tahun kedua.

Peraturan Panglima TNI Nomor Perpang/52/VIII/2010 tentang Buku Petunjuk Pelaksanaan tentang Prosedur Validasi Organisasi di Lingkungan TNI.

Dinamika perkembangan lingkungan strategis menuntut TNI perlumenyesuaikan organisasinya sehingga dapat berdaya guna dan berhasil guna. Penyempurnaan organisasi TNI dilaksanakan secara terus-menerus sesuai dengan kebutuhan dan tantangan tugas yang dihadapi, sehingga tugas pokok TNI dapat dilaksanakan secara optimal. Ketentuan validasi organisasi, antara lain:

- a. Validasi Organisasi TNI berpedoman pada Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2010 tentang Susunan Organisasi TNI serta Postur TNI yang tertuang dalam Rencana Strategi serta Rencana Kerja TNI dan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku
- b. Dalam keadaan khusus proses usulan validasi organisasi di luar postur dan rencana kerja TNI dapat dilaksanakan setelah mendapat persetujuan Panglima TNI.
- c. Panglima TNI dapat memerintahkan Kepala Staf Angkatan/Kasum TNI untuk melaksanakan validasi organisasi.
- d. Usulan validasi organisasi harus disertai rencana kebutuhan anggaran sertasumber anggaranyang digunakan.
- e. Sedangkan macam validasi dapat berupa:
  - a. Pemekaran organisasi TNI, yaitu perubahan organisasi yang sudah adayang bersifat dan bertujuan menambah kekuatan.
  - b. Pembentukan organisasi baru, yaitu membuat organisasi yang sebelumnya tidak ada atau pembentukan organisasi dalam rangka memenuhi kebutuhan pencapaiantugas pokok satuan TNI.
  - c. Penataan organisasi tanpa mengubah kekuatan dan yang bersifat perampingan.
  - d. Penghapusan organisasi, yaitu menghilangkan/likuidasi organisasi yang sudah ada dengan tujuan efisiensi dan efektivitas pencapaian tugas pokok satuan TNI.
  - e. Peningkatan dan penurunan status organisasi.
  - f. Perubahan nama/struktur organisasi, yaitu perubahan nama/struktur organisasi yang mengakibatkan berubahnya status/fungsi/tugas kekuatan/tingkat eselon.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Belum optimalnya validasi organisasi di lingkungan TNI AL.

Validasi organisasi merupakan bagian dari pembinaan personel untuk memberikan kesempatan dan peluang bagi para perwira, untuk mengembangkan karir serta melahirkan ide-ide kreatif yang berguna mewujudkan kinerja organisasi yang lebih baik. Saat ini masih dibutuhkan validasi organisasi di lingkungan TNI AL, untuk meningkatkan kinerja organisasi sehingga dapat melaksanakan tugas TNI AL sesuai dengan yang diharapkan. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 dijelaskan bahwa salah satu permasalahan utama yang berkaitan dengan birokrasi terkait organisasi, di mana organisasi pemerintahan belum tepat fungsi dan tepat ukuran (*right sizing*). Permasalahan tersebut juga harus dapat diimplementasikan ke dalam lingkungan TNI AL. Di mana saat ini, organisasi TNI masih belum tepat fungsi dan ukuran sehingga perlu dilaksanakan validasi organisasi. Peraturan Panglima TNI Nomor Perpang/52/VIII/2010, menyebutkan bahwa validasi organisasi TNI berpedoman pada Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2010 tentang Susunan Organisasi TNI serta Postur TNI yang tertuang dalam Rencana Strategi serta Rencana Kerja TNI dan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

TNI AL telah melaksanakan beberapa validasi organisasi, yang terbaru adalah peresmian jabatan Komandan Kodiklatal dan Komandan Pushidrosal. Selanjutnya ke depan juga akan diresmikan jabatan Panglima Koarmada RI dan Komandan Korps Marinir. Diharapkan validasi organisasi di lingkungan TNI AL terus berkembang dan tidak menutup kemungkinan dibentuknya organisasi baru yang diperlukan dalam mendukung tugas-tugas TNI AL. Hal tersebut telah diatur dalam Peraturan Panglima TNI Perpang/52/VIII/2010, macam validasi organisasi dapat berupa pemekaran organisasi TNI yaitu perubahan organisasi yang sudah ada yang bersifat dan bertujuan menambah kekuatan dan pembentukan organisasi baru, yaitu membuat organisasi yang sebelumnya tidak ada atau pembentukan organisasi dalam rangka memenuhi kebutuhan pencapaian tugas pokok satuan TNI.

Masih adanya tumpang tindih kewenangan antar Satker di lingkungan TNI AL.

Tumpang tindih kewenangan merupakan suatu kewenangan yang dimiliki oleh dua Satker atau lebih, hal ini lah yang kemudian menjadikan kebingungan dalam menentukan Satker man yang menjalankan kewenangannya. Berdasarkan Peraturan Panglima TNI Nomor Perpang/52/VIII/2010, dijelaskan bahwa dapat dilakukan penataan organisasi tanpa mengubah kekuatan dan yang bersifat perampingan dan penghapusan organisasi, yaitu menghilangkan/likuidasi organisasi yang sudah ada dengan tujuan efisiensi dan efektivitas pencapaian tugas pokok satuan TNI. Hal tersebut dilakukan untuk menghindari tumpang tindih kewenangan antar Satker di lingkungan TNI/TNI AL. Selain itu, diperlukan pendelegasian wewenang dari Mabesal ke Kotama sehingga tidak terjadi penumpukan kerja di lingkungan Mabesal. Dengan adanya pendelegasian wewenang maka dapat menghindari adanya beban yang melampaui batas dari Mabesal yang disebabkan adanya kelebihan beban kerja yang menyebabkan birokrasi administrasi semakin panjang. Berdasarkan rekomendasi hasil evaluasi pelaksanaan tindak lanjut program reformasi birokrasi TNI tahun 2019, diperlukan evaluasi yang menganalisis

satuan organisasi yang berbeda tujuan dan ditempatkan dalam satu kelompok. Sehingga diperlukan suatu penataan organisasi untuk menghindari tumpang tindih kewenangan agar dapat mewujudkan organisasi yang efektif, efisien dan profesional dengan tersedianya struktur organisasi, peta tugas, peran dan fungsi setiap Satker/Balakpus/Kotama.

Penyusunan piranti lunak terkait penataan organisasi perlu dioptimalkan.

Peningkatan penataan organisasi di lingkungan dibutuhkan suatu piranti lunak sebagai dasar dalam pelaksanaannya yang disesuaikan dengan kebijakan MEF dan *right sizing* organisasi. Dalam penyusunan piranti lunak, dapat dibentuk suatu Pokja yang akan melaksanakan uji teori dan menerima masukan dari peserta uji teori sehingga dapat disusun konsep yang diharapkan. Saat ini TNI AL telah memiliki Sistem Informasi Reformasi Birokrasi, di mana *username* dan *password* dibagikan kepada masing-masing Satker agar dapat turut serta melaksanakan reformasi birokrasi. Sistem Informasi Reformasi Birokrasi TNI Angkatan Laut adalah aplikasi berbasis web yang mengelola data dan informasi yang berkaitan dengan kegiatan Reformasi Birokrasi di Kotama, Satker sampai dengan Lantamal dan Lanal lingkungan TNI Angkatan Laut. Melalui sistem informasi ini diharapkan data berupa dokumen yang berkaitan dengan kegiatan Reformasi Birokrasi dapat dikumpulkan dan diolah menjadi informasi yang bermanfaat serta dalam sistem ini dapat memberikan informasi serta pencapaian dari kegiatan Reformasi Birokrasi di TNI Angkatan Laut. Sosialisasi tentang aplikasi terus ditingkatkan di lingkungan TNI AL agar dapat dipahami oleh para operator sistem di masing-masing Kotama/Satker dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas data Reformasi Birokrasi serta sistem ini dapat menyajikan informasi yang tepat dan cepat bagi Pemimpin dalam rangka pengambilan keputusan bidang Reformasi Birokrasi di TNI.

### Upaya.

- a. Panglima TNI menentukan kebijakan tentang validasi organisasi berdasarkan usulan dan kajian dari Mabes TNI dan/atau Mabes Angkatan dan membuat persetujuan dan pengesahan validasi organisasi.
- b. Kasal mempelajari dan menganalisa Renstra TNI sebagai pedoman dalam penyusunan validasi organisasi satuan yang berhubungan dengan kebijakan Panglima TNI.
- c. Kasal membuat naskah kajian dan menyelenggarakan pengujian terhadap perubahan organisasi TNI AL.
- d. Kasal melaksanakan uji coba terhadap perubahan organisasi yang sudah disetujui Panglima TNI serta melaksanakan pengawasan dan pengendalian operasional organisasi yang sudah di validasi.
- e. Kasal menentukan rencana kebutuhan yang meliputi personel, materiil, anggaran, waktu dan piranti lunak dalam rangka penyusunan/pembentukan organisasi TNI.

## KESIMPULAN

Validasi organisasi merupakan bagian dari pembinaan personel untuk memberikan kesempatan dan peluang bagi para perwira, untuk mengembangkan karir serta melahirkan ide-ide kreatif yang berguna mewujudkan kinerja organisasi yang lebih baik. Saat ini masih dibutuhkan validasi

organisasi di lingkungan TNI AL, untuk meningkatkan kinerja organisasi sehingga dapat melaksanakan tugas TNI AL sesuai dengan yang diharapkan.

Organisasi dapat dilakukan tanpa mengubah kekuatan dan yang bersifat perampingan dan penghapusan organisasi, yaitu menghilangkan/likuidasi organisasi yang sudah ada dengan tujuan efisiensi dan efektivitas pencapaian tugas pokok satuan TNI. Hal tersebut dilakukan untuk menghindari tumpang tindih kewenangan antar Satker di lingkungan TNI/TNI AL.

Peningkatan penataan organisasi di lingkungan dibutuhkan suatu piranti lunak sebagai dasar dalam pelaksanaannya yang disesuaikan dengan kebijakan MEF dan *right sizing* organisasi. Dalam penyusunan piranti lunak, dapat dibentuk suatu Pokja yang akan melaksanakan uji teori dan menerima masukan dari peserta uji teori sehingga dapat disusun konsep yang diharapkan.

#### **Saran.**

Mabesal melanjutkan membuat kajian validasi organisasi di lingkungan TNI AL. Mabesal mempelajari beban tugas organisasi yang akan di validasi berdasarkan postur dan rencana strategis TNI. Mabesal meningkatkan sosialisasi tentang Sistem Informasi Reformasi Birokrasi TNI AL ke Satker/Kotama di lingkungan TNI AL.

#### **Daftar Pustaka**

- Alas, R., Übius, U., Lorents, P., & Matsak, E. (2017). Corporate Social Responsibility In European And Asian Countries. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Inovasi (JMBI) UNSRAT Vol. 4 No. 1*
- Karamoy, H., & Tulung, J. E. (2020). The Effect of Banking Risk on Indonesian Regional Development Bank. *Banks and Bank Systems, 15(2)*, 130-137
- Karamoy, H., & Tulung, J. E. (2020). The Effect of Financial Performance and Corporate Governance To Stock Price In Non-Bank Financial Industry. *Corporate Ownership & Control, 17(2)*, 97-103.
- Lampiran Keputusan Panglima TNI Nomor Kep/1035/XII/2014 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi TNI.
- Marzuki, A. (2021). *Reformasi Birokrasi dan Keterbukaan TNI*, YP3I
- Mojambo, G. A., Tulung, J. E., & Saerang, R. T. (2020). The Influence of Top Management Team (TMT) Characteristics Toward Indonesian Banks Financial Performance During The Digital Era (2014-2018). *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 7(1).
- Muhyiddin (2020). Covid-19, *New Normal dan Perencanaan Pembangunan di Indonesia*, The Indonesian Journal of Development Planning Volume IV No. 2 – Juni

Numberi, Laksdya TNI (Purn) Freddy, *Kepemimpinan Sepanjang Zaman*, (Jakarta, PT. Buana Ilmu Populer, 2010)

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi (GDRB) 2010-2025.

Peraturan Panglima TNI Nomor Perpang/52/VIII/2010 tentang Buku Petunjuk Pelaksanaan tentang Prosedur Validasi Organisasi di Lingkungan TNI.

Tulung, J.E. (2017). Resource Availability and Firm's International Strategy as Key Determinants of Entry Mode Choice. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(1), 160-168.

Tulung, J. E., & Ramdani, D. (2015). The Influence of Top Management Team Characteristics on BPD Performance. *International Research Journal of Business Studies*, 8(3), 155-166