

**PENERAPAN MANAJEMEN SUMBER DAYA DALAM RANGKA EFISIENSI  
PENATAAN TATALAKSANA GUNA MEWUJUDKAN REFORMASI BIROKRASI DI  
LINGKUNGAN TNI ANGKATAN LAUT**

Bayu Triyanto, Dwi Soediantono, M. Riza Fachlevi  
Sekolah Staf Dan Komando Angkatan Laut, Jakarta

ARTICLE INFO

**Keywords:** Resource Management, Bureaucratic Reform, Indonesian Navy

**Kata Kunci:** Manajemen Sumber Daya, Reformasi Birokrasi, TNI Angkatan Laut

Corresponding author:

Bayu Triyanto  
[bayutriyantodikreg59@gmail.com](mailto:bayutriyantodikreg59@gmail.com)

**Abstract:** Bureaucratic reform is one of the government's efforts to realize good governance, by making improvements and fundamental changes to the system of government administration, especially concerning aspects of the institution (organization), management and human resources of the apparatus. Through bureaucratic reform, an effective and efficient government administration system is implemented. Bureaucratic reform is the backbone in changing the life of the nation and state. Management structuring is carried out through a series of analytical processes and management improvements aimed at increasing the efficiency and effectiveness of clear, effective, efficient and measurable systems, processes and work procedures in each institution. The targets to be achieved through this program include increasing the efficiency and effectiveness of organizational management processes and performance in the Indonesian Navy.

**Abstrak** Reformasi birokrasi merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai *good governance*, melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan dan sumber daya manusia aparatur. Melalui reformasi birokrasi, dilakukan penataan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintah yang efektif dan efisien. Reformasi birokrasi menjadi tulang punggung dalam perubahan kehidupan berbangsa dan bernegara. Penataan tatalaksana dilakukan melalui serangkaian proses analisis dan perbaikan tatalaksana bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas sistem, proses, dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien dan terukur pada masing-masing lembaga. Target yang ingin dicapai melalui program ini antara lain adalah meningkatnya efisiensi dan efektivitas proses manajemen organisasi serta kinerja di TNI Angkatan Laut.

## I. PENDAHULUAN

Kondisi birokrasi Indonesia di era reformasi saat ini bisa dikatakan belum menunjukkan arah perkembangan yang baik, karena masih banyak ditemukan birokrat yang arogan dan menganggap rakyatlah yang membutuhkannya, praktik KKN yang masih banyak terjadi, dan mentalitas birokrat yang masih jauh dari harapan. Untuk melaksanakan fungsi birokrasi secara tepat, cepat,

dan konsisten guna mewujudkan birokrasi yang akuntabel dan baik, maka pemerintah telah merumuskan sebuah peraturan untuk menjadi landasan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia, yaitu Peraturan Presiden nomor 80 tahun 2011 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Indonesia 2010-2025 (<https://pemerintah.net/reformasi-birokrasi/> 2021).

Reformasi birokrasi merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai *good governance*, melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan dan sumber daya manusia aparatur. Melalui reformasi birokrasi, dilakukan penataan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintah yang efektif dan efisien. Reformasi birokrasi menjadi tulang punggung dalam perubahan kehidupan berbangsa dan bernegara.

Sebagai salah satu birokrasi, TNI Angkatan Laut juga ikut mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi yang dicanangkan pemerintah. Sebagai realisasi atas dukungan terhadap program reformasi birokrasi, Kepala Staf Angkatan Laut Laksamana TNI Yudo Margono, S.E., M.M. pada kesempatan entry briefing masa jabatannya menyampaikan program prioritas TNI Angkatan Laut di masa jabatannya. Beberapa program prioritas tersebut adalah penguatan reformasi birokrasi organisasi, penataan ulang program dan kegiatan yang mencerminkan kerja nyata yang mencerminkan manfaat nyata dan pembangunan budaya organisasi dan budaya kerja yang modern, *agile*, kompetitif dan produktif berlandaskan nilai kekeluargaan dan gotong royong.

Dari ketiga prioritas program Kasal dalam rangka meningkatkan program dan anggaran berbasis kinerja dan berorientasi hasil yang mendukung penguatan reformasi birokrasi ini masih terdapat kendala dan permasalahan di lapangan. Permasalahan tersebut juga muncul sesuai dengan bidangnya, disini penulis akan fokus membahas permasalahan dalam bidang tatalaksana dan akan berupaya memberikan saran kepada TNI Angkatan Laut agar bisa menyelesaikan kendala-kendala di lapangan sehingga diharapkan nantinya TNI Angkatan Laut akan mampu menjadi lembaga birokrasi yang sukses dalam melakukan reformasi birokrasi.

## II. Metode Penelitian

Landasan Pemikiran yang akan Penulis gunakan untuk memecahkan permasalahan-permasalahan di bidang tatalaksana adalah:

- 1) UU Nomor 14 Tahun 2008
- 2) Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia oleh Mondy, Noe dan Premeaux.

3) Prinsip Manajemen Organisasi George R. Kelly.

### III. Hasil dan Pembahasan

Didalam pembahasan ini penulis akan menguraikan 3 (tiga) teori diatas yang akan digunakan untuk memecahkan 3 (tiga) permasalahan yang sudah penulis sebutkan diatas.

1) Standar Operasional Prosedur.

Reformasi Birokrasi di TNI Angkatan Laut bertujuan untuk membangun profil dan perilaku anggota TNI Angkatan Laut yang memiliki integritas, produktivitas, dan bertanggungjawab serta memiliki kemampuan memberikan pelayanan yang prima melalui perubahan pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) dalam sistem manajemen pemerintahan. Reformasi Birokrasi mencakup delapan area perubahan utama pada instansi pemerintah di pusat dan daerah, meliputi: organisasi, tata laksana, peraturan perundang-undangan, sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, *mind set* dan *culture set* aparatur.

Pada hakekatnya perubahan ketatalaksanaan diarahkan untuk melakukan penataan tata laksana instansi pemerintah yang efektif dan efisien. Salah satu upaya penataan tata laksana diwujudkan dalam bentuk penyusunan dan implementasi standar Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan (selanjutnya disebut dengan SOP AP) dalam pelaksanaan tugas dan fungsi aparatur pemerintah. Kegiatan penyusunan dan implementasi SOP AP memerlukan partisipasi penuh dari seluruh unsur aparatur yang ada di dalam institusi pemerintah. Tuntutan partisipasi penuh dari seluruh unsur institusi ini dilandasi dengan alasan bahwa pegawailah yang paling tahu kondisi yang ada di tempat kerjanya masing-masing dan yang akan langsung terkena dampak dari perubahan tersebut. Selain itu pelibatan partisipasi penuh dari seluruh unsur menjadikan seluruh personil sebagai Sumber Daya Manusia dapat memanfaatkan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Mondy, Noe dan Premeaux yang secara sederhana mendefinisikan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pemanfaatan Sumber Daya Manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan praktek penyusunan SOP AP oleh beberapa Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah ditemui perbedaan pemahaman dan variasi format dokumen SOP yang dihasilkan. Dalam kaitan tersebut maka perlu penyempurnaan pedoman Penyusunan Standar

Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan (SOP AP) untuk dijadikan acuan bagi instansi pemerintah pusat dan pemerintah daerah dalam menyusun SOP AP.

Selanjutnya dalam penyusunan pembuatan SOP yang merupakan hasil pemetaan, analisis dan perbaikan tatalaksana perlu sebelumnya mereviu kembali tatalaksana organisasi secara keseluruhan dan mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang ada pada setiap proses sekali lagi, langkah ini ditempuh dengan cara mengajukan beberapa pertanyaan dengan pendekatan 4W 2H, yaitu *What, Who, When, Where dan How serta How Much* (dalam kasus tertentu, nomor 12 tahun 2011). Kegiatan mereviu kembali ini adalah sama dengan kegiatan controlling sesuai dengan teori prinsip manajemen organisasi yang pertama kali di kenalkan oleh George R. Kelly yaitu POAC (*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*).

*Controlling* disini merupakan aksi yang dilakukan untuk memastikan alur kerja bisnis berjalan sesuai rencana. Bahkan tiga poin di atas (*planning, organizing, dan actuating*) tidak akan berjalan sempurna tanpa ada kontrol yang layak. Dalam hal ini, mengontrol bisa dimaknai sebagai aktivitas menjaga bisnis supaya tetap eksis. Mengontrol semua proses aktualisasi termasuk aspek penting dalam manajemen yang ideal. Tujuan utama *controlling* adalah untuk menjaga semua proses berjalan sesuai apa yang direncanakan.

#### 1) Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik, Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.

SPBE merupakan singkatan dari Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) adalah penyelenggaraan pemerintahan yang memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk memberikan layanan kepada Pengguna SPBE. Hal ini seperti yang tertuang pada Peraturan Presiden No. 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. SPBE ditujukan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, transparan, dan akuntabel serta pelayanan publik yang berkualitas dan terpercaya. Tata kelola dan manajemen sistem pemerintahan berbasis elektronik secara nasional juga diperlukan untuk meningkatkan keterpaduan dan efisiensi sistem pemerintahan berbasis elektronik.

Pada bidang SPBE ini disesuaikan kepada instansi-instansi TNI Angkatan Laut yang sifatnya pelayanan publik, contohnya adalah fasilitas Rumah Sakit TNI Angkatan Laut, Balai Pengobatan dan Koperasi TNI Angkatan Laut. Dengan penggunaan teknologi berbasis elektronik ini diharapkan layanan-layanan yang diberikan oleh badan-badan fasilitas publik TNI Angkatan Laut ini dapat menyentuh masyarakat lebih luas. Hal ini dimungkinkan karena pada saat ini

revolusi teknologi informasi komunikasi (TIK) sudah sangat masif, hampir semua lapisan penduduk Indonesia memiliki akses internet, sehingga diharapkan pelayanan publik dapat dinikmati oleh semua orang.

TNI Angkatan Laut menyadari pentingnya peran SPBE untuk mendukung semua pelayanan publik TNI Angkatan Laut. Upaya untuk mendorong penerapan SPBE telah dilakukan oleh Kementerian Pertahanan diantaranya melalui Pusat Data dan Informasi Mabes TNI (Pusdatin) telah menindaklanjuti dengan menyusun *Grand Design* implementasi SPBE *e-Government* di Lingkungan Kemhan ada 6 (enam) kegiatan yang akan dilakukan antara lain (15 Maret 2021):

- a) ERP (*Enterprise Resource Planning*) aset dan barang Kemhan dan TNI akan dipasang *chip*.
- b) *Management Informasi Sistem* yang terintegrasi antara lain: ada *E-Katalog*, *E-Budgeting* dan SIMWAS dan aplikasi lainnya, seluruh aplikasi yang ada di Kemhan dan TNI akan terintegrasi menjadi satu sehingga secara otomatis mudah di kontrol”.
- c) *Office Automation Sistem*, nanti kedepan sudah tidak ada lagi surat menyurat menggunakan kertas tetapi sudah *by Sistem* dan yang
- d) *Geographis Information Sistem (GIS)*. Dengan aplikasi ini seluruh dislokasi pasukan kita termasuk dengan alutsistanya bisa *ditracking* dengan mudah”.
- e) *Data Center dan Command Center* Data center kedepan akan bergeser teknologi nanti dijadikan satu dengan *cloud* sehingga kedepan pula Kemhan, Mabes TNI dan Mabes Angkatan akan mempunyai satu *system cloud database*
- f) *Security Sistem*”.

Sejauh ini kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah telah melaksanakan SPBE secara sendiri-sendiri sesuai dengan kapasitasnya, dan mencapai tingkat kemajuan SPBE yang sangat bervariasi secara nasional. Untuk membangun sinergi penerapan SPBE yang berkekuatan hukum antara kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah, diperlukan Rencana Induk SPBE Nasional yang digunakan sebagai pedoman bagi Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah untuk mencapai SPBE yang terpadu. Rencana Induk SPBE Nasional disusun dengan memperhatikan arah kebijakan, strategi, dan inisiatif pada bidang tata kelola SPBE, layanan SPBE, TIK, dan SDM untuk mencapai tujuan strategis SPBE tahun 2018 - 2025 dan tujuan pembangunan aparatur negara sebagaimana ditetapkan dalam RPJP Nasional 2005 - 2025 dan Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 - 2025.

- 1) Keterbukaan Informasi Publik

Menurut UU Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik (KIP) maka pemerintah diamanatkan untuk membuka informasi terkait penyelenggaraan pemerintahan kepada masyarakat., yang dimaksud dengan informasi publik adalah informasi yang dihasilkan, disimpan, dikelola, dikirim, dan/atau diterima oleh suatu badan publik yang berkaitan dengan penyelenggara dan penyelenggaraan negara dan/atau penyelenggara dan penyelenggaraan badan publik lainnya yang sesuai dengan Undang-Undang ini serta informasi lain yang berkaitan dengan kepentingan public (Nur Rozuqi, 2021).

Dengan adanya Undang-undang tersebut diatas maka seluruh instansi yang ada di Indonesia baik pemerintah pusat sampai dengan pemerintah daerah wajib hukumnyamemberikan informasi terkait oranisasi dan bentuk kegiatan organisasi tersebut. Tentunya ada pembatasan terkait jenis informasi yang bisa diberikan maupun tidak, terlebih untuk instansi militer. Untuk informasi-informasi yang tidak boleh diberikan secara umum kepada publik contohnya:

- a) Menghambat proses penegakan hokum
- b) Mengganggu kepentingan perlindungan hak atas kekayaan intelektual dan perlindungan dari persaingan usaha tidak sehat.
- c) Membahayakan pertahanan dan keamanan negara
- d) Mengungkapkan kekayaan alam Indonesia
- e) Merugikan ketahanan ekonomi nasional
- f) Merugikan kepentingan hubungan luar negeri.
- g) Mengungkapkan isi akta otentik yang bersifat pribadi dan kemauan terakhir ataupun wasiat seseorang.
- h) Mengungkap rahasia pribadi seseorang.
- i) Memorandum atau surat-surat antar Badan Publik atau intra Badan Publik yang menurut sifatnya dirahasiakan, kecuali atas putusan Komisi Informasi atau pengadilan.

Upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk penataan tatalaksana di lingkungan TNI Angkatan Laut adalah:

- 1) Perlu adanya upaya membuat standar SOP yang seragam yang bisa dijadikan acuan bagi tiap-tiap instansi, dengan mengedepankan faktor *zero accident*.

- 2) Penempelan SOP yang telah dibuat agar dapat di baca, dipahami dan dijadikan pedoman bagi seluruh prajurit TNI Angkatan Laut.
- 3) Perlu sosialisasi tentang teknologi informasi komunikasi (TIK) sebagai bekal dasar seluruh prajurit sebelum terjun ke kesatuan.
- 4) Perlunya peningkatan pengamanan data-data elektronik yang dimiliki TNI Angkatan Laut.
- 5) Dibutuhkan sarana elektronika yang dapat mendukung pengawasan dan peningkatan kinerja para prajurit TNI Angkatan Laut.

#### **IV. Kesimpulan.**

- a. Didalam Reformasi Birokrasi bidang tatalaksana TNI Angkatan Laut sudah membuat Standar Operasional Prosedur pada tiap-tiap instansi, namun pelaksanaannya dilapangan SOP tersebut belum tersusun secara menyeluruh disemua satker dan belum ada penyeragaman terkait pembuatan SOP.
- b. TNI Angkatan Laut sudah berupaya menjalankan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik, disesuaikan dengan penugasan dan medan tugas yang ada, namun masih terkendala adanya keterbatasan SDM IT dan infrastruktur.
- c. Menurut Undang-undang Keterbukaan Informasi Publik seluruh instansi pemerintah dan non pemerintah wajib memberi informasi kepada masyarakat terkait organisasi dan kegiatannya, namun didalam Undang-Undang tersebut juga diatur terkait informasi yang boleh disebarluaskan dan informasi yang tidak boleh disebarluaskan.

#### **V. Saran**

- a. Kepada Instansi TNI Angkatan Laut bidang Operasi dan Perencanaan mohon dapatnya agar membuat standar SOP yang seragam yang bisa dijadikan acuan bagi tiap-tiap instansi, dengan mengedepankan faktor *zero accident* dan kepada bagian kemarkasan ditiap-tiap satuan mohon dapatnya agar mencetak untuk kemudian menempel SOP yang sudah dibuat oleh satuan agar bisa di pelajari dan dipertanggung jawabkan penggunaannya.
- b. Kepada bagian pendidikan TNI Angkatan Laut agar dapatnya menyusun kurikulum tentang teknologi informasi komunikasi (TIK) sebagai bekal dasar seluruh prajurit sebelum terjun ke kesatuan dan agar membuat penelitian untuk menciptakan sarana elektronika yang dapat mendukung pengawasan serta peningkatan kinerja para prajurit TNI Angkatan Laut.

- c. Kepada bagian pengamanan data dan informasi mohon dapatnya agar berkoordinasi dengan intelijen TNI Angkatan Laut terhadap pengamanan data-data elektronik yang dimiliki TNI Angkatan Laut.

## DAFTAR PUSTAKA

### 1. Peraturan perundangan.

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 12 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penataan Tatalaksana (Business Process).

### 2. Sumber Internet.

Itjen Kemhan Implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), Kemhan.go.id, diakses pada tanggal 15 Maret 2021, <https://www.kemhan.go.id/itjen/2020/03/23/itjen-kemhan-implementasi-sistem-pemerintahan-berbasis-elektronik-spbe.html>

[Kaitan Prinsip POAC \(Planning, Organizing, Actuating, Controlling\) Dalam Manajemen Bisnis](#), trusvation.com, diakses pada tanggal 15 Maret 2021, [https://www.trusvation.com/poac\\_dalam\\_manajemen\\_bisnis/](https://www.trusvation.com/poac_dalam_manajemen_bisnis/)

[Kaitan Prinsip POAC \(Planning, Organizing, Actuating, Controlling\) Dalam Manajemen Bisnis](#), trusvation.com,

Nur Rozuqi, Memahami Arti Keterbukaan Informasi Publik, Simpeldesa.com, diakses pada tanggal 15 Maret 2021, <https://www.simpeldesa.com/blog/memahami-arti-keterbukaan-informasi-publik/1390/>

Pedoman Penataan Tatalaksana (Business Process) Peraturan menteri negara pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi nomor 12 tahun 2011, KemenPAN RB.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), kanal.web.id, diakses pada tanggal 15 Maret 2021, <https://www.kanal.web.id/pengertian-manajemen-sumber-daya-manusia-msdm>

Redaksi, Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik, Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik, Evaluasi SPBE, diakses pada tanggal 15 Maret 2021, <https://pesisirbaratkab.go.id/spbe>

Reformasi Birokrasi Kemenko PMK, KemenkoPMK.id, diakses pada tanggal 14 Maret 2021,  
<https://www.kemenkopmk.go.id/RB/profil#:~:text=Reformasi%20birokrasi%20merupakan%20salah%20satu,dan%20sumber%20daya%20manusia%20aparatur.>