

Reformasi Birokrasi di tubuh TNI dalam Perspektif Administrasi Militer

Ahmad Mustofid¹

¹ Mahasiswa Program Pascasarjana, Universitas Nusa Cendana.
Email: tofidmaulana@gmail.com

ABSTRAK

Kementerian Pertahanan adalah organ dan tubuh penting dari seluruh militer. Pelaksanaan perang dan operasi selain perang adalah tindakan atau aktivitas tubuh itu. Sudah terlalu lama orang yang mempelajari kemiliteran memusatkan perhatian hanya pada aktivitas dan tindakan tubuh tetapi mengabaikan tubuh itu sendiri. Tujuan mempelajari organisasi militer adalah untuk menerapkan manajemen sipil dan teori organisasi saat ini pada organisasi militer dan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang apa yang terjadi di bagian tertentu dari kehidupan organisasi militer. Pencarian untuk efisiensi dan efektivitas yang lebih besar, produktivitas yang lebih tinggi, dan kecanggihan teknologi di sektor publik merupakan hal utama yang menjadi perhatian dalam mereformasi militer. Memahami militer sebagai sistem terbuka, yang efektivitasnya tergantung pada kemampuannya untuk beradaptasi dengan perubahan sosial. Penggunaan prinsip efisiensi dalam organisasi militer hanya bisa diterapkan dalam manajemen organisasi sipil pada masa damai saja (tidak dalam operasi perang), sedangkan apabila militer dalam pelaksanaan operasi militer perang (OMP) penekanannya adalah pada efektivitas. Reformasi militer terutama terkait dengan realitas baru dan tantangan keamanan baru di dunia dengan elemen kunci reformasi yaitu: 1. anggaran, 2. Struktur dan Modernisasi, 3. Reformasi Personil, 4. Pengembangan Pemimpin dan Pendidikan Militer dan 5. perbekalan/logistik.

Kata kunci: *Administrasi Militer, Reformasi Birokrasi, Reformasi Birokrasi Militer.*

PENDAHULUAN

Dalam mempelajari organisasi militer harus berpandangan militer sebagai spesiesnya sendiri (Ydén 2005). Itu penting untuk militer itu sendiri dan juga untuk organisasi non militer. Militer bukan hanya organisasi yang berbeda, walaupun tidak semuanya, sepanjang waktu. militer adalah organisasi dengan dua wajah. Satu berurusan dengan masa damai dan kondisi

rutin, karenanya, menyerupai organisasi 'konvensional/sipil'. Yang lain beroperasi dalam kondisi 'panas', yaitu kondisi krisis dan operasi perdamaian atau kondisi berlangsungnya situasi perang. bahkan selama kondisi damai, militer tidak seperti organisasi lainnya. kondisi kerja, pelatihan dan kehidupan berbeda. (Soeters et al, 2010:1). Tujuan mempelajari organisasi militer adalah untuk menerapkan manajemen sipil dan

teori organisasi saat ini pada organisasi militer dan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang apa yang terjadi di bagian tertentu dari kehidupan organisasi militer (Isenberg 1985). (Soeters et al, 2010:2).

Reformasi birokrasi khususnya bidang militer sering kali meniru upaya reformasi di badan-badan administrasi sipil. Pencarian untuk efisiensi dan efektivitas yang lebih besar, produktivitas yang lebih tinggi, dan kecanggihan teknologi di sektor publik merupakan hal utama yang menjadi perhatian dalam mereformasi militer. (Weber dan Eliasson, 2008:1). Minat Pemerintah di seluruh dunia dalam mereformasi militer mereka yang bertujuan menjadikan militer lebih canggih secara teknologi, semakin fleksibel, lebih ramping, dan lebih efisien merupakan kesamaan tujuan dalam militer negara manapun. Karena itulah diperlukannya pemeriksaan (kajian) yang lebih mendalam untuk berfokus pada transformasi administrasi publik dibidang militer dalam konteks mempelajari administrasi publik (Weber dan Eliasson, 2008:1).

Reformasi birokrasi bertujuan memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia (birokrasi pemerintah) yang profesional dengan karakteristik, berintegrasi, berkinerja tinggi, bebas dan bersih KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara sehingga memberikan kesejahteraan dan rasa keadilan pada masyarakat banyak. Reformasi birokrasi sangat diperlukan untuk menciptakan *clean and governance*. Dalam hubungan ini, diperlukan peran birokrasi yang profesional, mampu menciptakan kondisi yang kondusif dan terpenuhinya kebutuhan masyarakat. Reformasi birokrasi pada dasarnya ditujukan pada tiga aspek, yaitu struktur organisasi, sistem yang mengatur, dan orang-

orang yang menjalankannya.

Pentingnya prinsip efisiensi dalam reformasi birokrasi yang juga merupakan tujuan terpenting untuk semua organisasi sebagaimana yang disampaikan Dwight Waldo dalam *The Administrative State* (1948), Waldo menekankan tentang mempertimbangkan efisiensi sebagai nilai tertinggi. Birokrasi yang efektif akan terwujud dalam pemerintahan merupakan salah satu diantara tiga sasaran reformasi birokrasi di Indonesia sebagaimana yang tertuang dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010, dinyatakan bahwa sasaran Reformasi Birokrasi di Indonesia yang merupakan meliputi titik yang akan dicapai oleh tindakan tertentu pada waktu yang telah ditentukan dengan berbagai upaya yang dilakukan terdapat tiga poin penting, yaitu: 1. Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), 2. Meningkatnya kualitas pelayanan publik bagi masyarakat dan 3. Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

Pengelolaan organisasi militer diperlukan efektivitas dan efisiensi dalam reformasi birokrasi terdapat kesamaan dan perbedaan dengan organisasi non militer. Sistem ini menghasilkan informasi yang relevan untuk perencanaan, pengambilan keputusan, dan evaluasi (Merchant dan Otley 2006). Sebaliknya, pengelolaan organisasi militer selama operasi militer. Christiaan Davids *et al*, dalam (Soeters , 2010:203) menerangkan bahwa penggunaan prinsip efisiensi dalam manajemen organisasi militer hanya bisa diterapkan pada masa damai saja (tidak dalam operasi perang), sedangkan apabila militer dalam pelaksanaan operasi militer perang (OMP) penekanannya adalah pada efektivitas. dalam konteks militer, semakin tinggi risikonya variabilitas (melalui cara militer atau non-militer), semakin besar kebutuhan akan efektivitas. Semakin rendah risiko atau ancaman, semakin besar kebebasan untuk rencana berbasis

efisiensi. Young (2015).

Morris Janowitz 1973 dalam (Jeffrey A. Weber dan Johan Eliasson, 2008:10) memahami militer sebagai sistem terbuka, yang efektivitasnya tergantung pada kemampuannya untuk beradaptasi dengan perubahan sosial. selanjutnya Suzanne C. Nielsen dalam (Weber dan Eliasson, 2008:249) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi militer: adalah 1. hubungan sipil-militer, 2. organisasi internal militer dan 3. perubahan dalam tantangan security. Weber dan Eliasson (2008:2) menjelaskan faktor-faktor organisasi internal militer adalah aspek manajemen sumber daya manusia, penganggaran dan keuangan, pengadaan, pelatihan dan pengembangan, yang merupakan tugas-tugas administratif inilah yang memungkinkan untuk menurunkan kekuatan tempur yang efektif apabila tidak diperhatikan secara serius dalam konteks administrative. Faktor-faktor organisasi internal militer tersebut menurut Mary Beth Peterson Ulrich merupakan Latar Belakang Reformasi militer. Ulrich dalam (Weber dan Eliasson, 2008:351) Reformasi militer terutama terkait dengan realitas baru dan tantangan keamanan baru di dunia dengan elemen kunci reformasi yaitu: 1. anggaran; 2. Modernisasi Struktur; 3. Reformasi Personil; 4. Pengembangan Pemimpin; dan Pendidikan Militer dan 5. Perbekalan/logistik.

METODE PENELITIAN

Di dalam hal menjelaskan tentang reformasi birokrasi pada organisasi militer perlu adanya payung teori yang didasari dari Grand Theory yaitu administrasi publik dan administrasi Militer selanjutnya dihubungkan dengan Middle theory Teori reformasi Administrasi, teori kebijakan publik dan teori birokrasi, dan teori manajemen perubahan dan pembahasan variabel-variabel elemen kunci reformasi

birokrasi di organisasi militer dalam perspektif administrasi militer dalam *Operational Theory* antara lain adalah Teori manajemen perubahan, Teori efisiensi Organisasi, Teori manajemen sumber daya manusia, Teori efisiensi, Teori Sistem penganggaran dan keuangan, Teori struktur organisasi, Teori Pelatihan dan pengembangan, Teori Pengadaan/logistik, Teori efektivitas organisasi, Teori Transparansi dan teori pelayanan publik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Transformasi Administrasi Publik dibidang Militer

Militer adalah birokrasi pemerintahan besar di negara manapun. Perubahan administratif yang terjadi di militer sepanjang sejarah bangsa bertanggung jawab atas beberapa perubahan besar yang terjadi dalam administrasi publik. perubahan administrasi publik terbesar dalam Departemen Pertahanan, yang berdampak pada lebih banyak pegawai publik daripada perubahan lainnya, (Weber dan Eliasson, 2008:1).

Alasan untuk mempertimbangkan melakukan perubahan dalam organisasi militer adalah untuk organisasi yang sangat efektif yang terdiri dari personel yang sangat kompeten, memiliki peralatan yang canggih dan modern digunakan untuk melindungi negara dan warga negara serta Militer terbiasa dengan perencanaan kontingensi dan pengerahan pasukan yang cepat. Risa A. Brooks dalam (Weber dan Eliasson, 2008:224).

Reformasi merupakan pusat dari sebagian besar diskusi administrasi publik (Guy dan Rubin, 2015). Reformasi administrasi adalah sebuah proses transformasi terarah yang tujuan pencapaiannya adalah untuk memiliki sektor publik yang sesuai dengan tiga 3E manajemen: efisiensi, efektivitas, dan ekonomi (Botlhale,

dalam Farzmand 2018). Reformasi Administratif adalah Perubahan pada struktur atau proses organisasi publik yang dirancang untuk meningkatkan hasil atau menanggapi tuntutan publik untuk akuntabilitas setiap instansi administrasi menerus terlibat dalam beberapa fase reformasi administrasi. Reformasi administrasi paling baik dipahami sebagai perubahan pada struktur atau proses organisasi publik yang dirancang untuk meningkatkan hasil dan menanggapi tuntutan publik akan akuntabilitas dan transparansi yang lebih baik. Definisi ini mencakup faktor internal dan eksternal yang mendorong reformasi dan tujuan yang dapat dicapai oleh reformasi administrasi yang dirancang dengan baik. (Herbel, dalam Farzmand 2018).

Reformasi administrasi berkaitan dengan peningkatan efisiensi pemerintahan, efektivitas organisasi dalam administrasi publik, dan pembangunan kapasitas kelembagaan untuk pemberian layanan publik (Jooste 2008). Tujuan akhirnya adalah untuk melayani kebutuhan pembangunan masyarakat tertentu, dengan memberdayakan unit pemerintah untuk memberikan layanan secara efektif. (Azizuddin dalam Farzmand, 2018)

Militer adalah birokrasi pemerintahan besar di negara manapun. Perubahan administratif yang terjadi di militer sepanjang sejarah bangsa bertanggung jawab atas beberapa perubahan besar yang terjadi dalam administrasi public (Weber dan Eliasson, 2008:14). Aspek birokrasi organisasi militer menghadirkan model akuntabilitas dan legitimasi demokrasi yang berbeda dari birokrasi sipil. dalam model professional, militer bertanggung jawab atas pemenuhan tujuan kebijakan sipil, model birokrasi lebih bergantung pada transmisi otoritas, arahan dan, kemudian, legitimasi ke bawah rantai dari Otoritas Komando Nasional. Hal senada juga disampaikan (Feaver, 2005)

domain profesional berfokus "pada interaksi aktor politik yang dimainkan dalam pengaturan kelembagaan pemerintahan. (Weber dan Eliasson, 2008:18).

Dalam birokrasi militer terdapat dua penekanan yang satu menekankan otonomi profesional sepenuhnya, yang lain menekankan kontrol demokratis terhadap kompleksitas dan keragaman hubungan sipil-militer. Ducheine *et al*, dalam (Soeters *et al*, , 2010:29). Di birokrasi militer Sama seperti pegawai negeri sipil di birokrasi pemerintah lainnya, mereka bertindak untuk kepentingan pribadi atau kepentingan cabang organisasi atau layanan mereka. Selain itu, posisi 'prinsipal' (menteri, Pemerintah, pengawasan sipil) dan 'agen' (prajurit profesional) saling terkait. Terkadang, tergantung pada proses tawar-menawar/lobbying. Paul Ducheine *et al*, dalam (Soeters *et al*, , 2010:32).

Efisiensi dan efektivitas pada Organisasi Militer

Dalam pengelolaan organisasi militer penggunaan kata kunci efektivitas dan efisiensi dalam reformasi birokrasi terdapat kesamaan dan perbedaan dengan organisasi non militer. Organisasi militer di masa damai mengadopsi wawasan dari literatur prinsip-prinsip birokrasi, akuntansi dan kontrol manajemen, karena mereka berbagi dengan organisasi sipil penekanan pada efisiensi. berfokus pada aspek organisasi dan strategis manajemen. Sistem ini menghasilkan informasi yang relevan untuk perencanaan, pengambilan keputusan, dan evaluasi (Merchant dan Otley 2006). Sebaliknya, pengelolaan organisasi militer selama operasi militer. Manajemen operasi militer dikenal sebagai "*command and control*" (C2). Di bawah beban situasi hidup dan mati, penekanannya adalah pada efektivitas, bukan efisiensi, dengan komandan militer dinilai dari kualitas

kepemimpinan mereka. Christiaan Davids et al dalam (Soeters, 2010:203). Dapat disimpulkan bahwa penggunaan prinsip efisiensi dalam manajemen organisasi militer hanya bisa diterapkan pada masa damai saja (tidak dalam operasi perang), sedangkan apabila militer dalam pelaksanaan operasi militer perang (OMP) penekanannya adalah pada efektivitas. dalam konteks militer, semakin tinggi risikonya variabilitas (melalui cara militer atau non-militer), semakin besar kebutuhan akan efektivitas. Semakin rendah risiko atau ancaman, semakin besar kebebasan untuk rencana berbasis efisiensi. Young (2015)

Janowitz 1973 dalam (Weber dan Eliasson, 2008:10) memahami militer sebagai sistem terbuka, yang efektivitasnya tergantung pada kemampuannya untuk beradaptasi dengan perubahan sosial. selanjutnya Suzanne C. Nielsen dalam (Weber dan Eliasson, 2008:249) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi militer: adalah 1. hubungan sipil-militer, 2. organisasi internal militer dan 3. perubahan dalam tantangan *security*.

Reformasi Birokrasi di Organisasi Militer

Organisasi militer sebagai contoh utama birokrasi: awalnya merupakan organisasi yang sangat memaksa dan mekanistik dengan pembagian kerja yang tajam, dan kekuasaan (yaitu perintah dan aturan) mengalir searah dari atas mengalami banyak kritik dari akademisi. (Soeters et al, , 2010:5). Birokrasi di militer telah berkembang sebagai respons terhadap hal-hal yang tidak diinginkan fenomena organisasi seperti nepotisme, korupsi dan perilaku organisasi yang salah seperti hirarki yang kaku, berpolutik atau dominasi (fisik) yang kuat. Aturan organisasi yang ketat, sebagai pelengkap hukum masyarakat, penting dalam mencegah perilaku yang tidak dapat diterima seperti menggunakan senjata sesuka hati. Patologi birokrasi tersebut

merupakan masalah penting dalam militer. Birokrasi dalam bentuk yang dimodernisasi (Soeters 2000) harus tetap ada, baik di militer maupun di organisasi lain (Wilson 1989; du Gay 2000). Itu membuat organisasi militer menjadi organisasi yang lebih baik, bahkan dapat diterima secara etis. (Soeters et al, 2010:5-6).

Alasan untuk mempertimbangkan melakukan perubahan dalam organisasi militer adalah untuk organisasi yang sangat efektif yang terdiri dari personel yang sangat kompeten, memiliki peralatan yang canggih dan modern digunakan untuk melindungi negara dan warga negara serta Militer terbiasa dengan perencanaan kontingensi dan pengerahan pasukan yang cepat. Risa A. Brooks dalam (Weber dan Eliasson, 2008:224).

Selanjutnya Weber dan Eliasson (2008:2) menjelaskan faktor-faktor organisasi internal militer adalah Aspek manajemen sumber daya manusia, penganggaran dan keuangan, pengadaan, pelatihan dan pengembangan, yang merupakan tugas-tugas administratif inilah yang memungkinkan untuk menurunkan kekuatan tempur yang efektif apabila tidak diperhatikan secara serius dalam konteks administrative. faktor-faktor organisasi internal militer tersebut menurut Mary Beth Peterson Ulrich merupakan Latar Belakang Reformasi militer. Mary Beth Peterson Ulrich dalam (Weber dan Eliasson, 2008:351) Reformasi militer terutama terkait dengan realitas baru dan tantangan keamanan baru di dunia dengan elemen kunci reformasi yaitu: 1. Anggaran; 2. Struktur dan Modernisasi; 3. Reformasi Personil; 4. Pengembangan Pemimpin dan Pendidikan Militer; dan 5. Perbekalan/logistik.

Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan pada hakikatnya adalah sebuah proses yang mengadaptasi pendekatan *planning, organizing, actuating, dan controlling*, di mana pimpinan

merencanakan arah perubahan pasca menganalisa kondisi lingkungan, mengelompokkan agen perubahan, mengarahkan pegawai untuk berkomitmen mewujudkan perubahan, dan mengendalikan setiap situasi yang timbul sebagai implikasi dari proses perubahan itu sendiri, semisal penolakan terhadap perubahan. Alasan untuk mempertimbangkan melakukan perubahan dalam organisasi militer adalah untuk organisasi yang sangat efektif. yang terdiri dari personel yang sangat kompeten, memiliki peralatan yang canggih dan modern digunakan untuk melindungi negara dan warga negara serta Militer terbiasa dengan perencanaan kontingensi dan pengerahan pasukan yang cepat. Risa A. Brooks dalam (Weber dan Eliasson, 2008:224) Praktik dan Langkah Implementasi untuk Transformasi pada organisasi militer, yaitu sebagai berikut: (Weber dan Eliasson, 2008:127-128)

1. Kepemimpinan puncak mendorong transformasi. Kepemimpinan harus menentukan arah, kecepatan, dan nada serta memberikan alasan yang jelas dan konsisten yang menyatukan semua orang dalam satu misi.
2. Seperangkat prinsip dan prioritas utama di awal transformasi. Serangkaian prinsip dan prioritas yang jelas berfungsi sebagai kerangka kerja untuk membantu organisasi menciptakan budaya baru dan mendorong perilaku prajurit.
3. Tetapkan tujuan implementasi dan garis waktu untuk membangun momentum dan menunjukkan kemajuan sejak hari pertama. Tujuan dan jadwal sangat penting karena transformasi bisa memakan waktu bertahun-tahun untuk menyelesaikannya.

4. Mendedikasikan tim pelaksana untuk mengelola proses transformasi. Tim yang kuat dan stabil penting untuk memastikan bahwa transformasi menerima perhatian yang dibutuhkan untuk berkelanjutan dan sukses.
5. Strategi komunikasi untuk menciptakan harapan bersama dan melaporkan kemajuan terkait. Strategi tersebut harus menjangkau karyawan, pelanggan, dan pemangku kepentingan dan melibatkan mereka dalam pertukaran dua arah.
6. Prajurit/anak buah terlibat untuk mendapatkan ide dan rasa kepemilikan mereka untuk transformasi. Keterlibatan karyawan memperkuat proses dan memungkinkan mereka untuk berbagi pengalaman dan membentuk kebijakan.

Sistem Penganggaran dan Keuangan

Sistem penganggaran dan keuangan dalam organisasi militer adalah yang memungkinkan untuk membeli sistem senjata, makanan, bahan dan, yang paling penting, membayar pasukan, memberikan manfaat, dan merawat mereka jika mereka terluka atau pensiun. (Weber dan Eliasson, 2008:2). Penganggaran sebagai alat administrasi utama untuk mengendalikan organisasi. Yang merupakan darah kehidupan dari setiap kebijakan atau program apapun. Penganggaran untuk pertahanan merupakan proses yang kompleks, multifaset, memakan waktu, penuh dengan ketidakpastian, terutama untuk implikasi jangka panjang. Para pengambil keputusan yang terlibat tidak hanya mempertimbangkan biaya operasi saat ini, tetapi struktur kekuatan, sistem senjata, pangkalan, pelatihan dan kebutuhan pemeliharaan untuk pertahanan perlu sepuluh hingga lima belas tahun dari sekarang (Weber dan Eliasson, 2008:99-100).

Weber dan Eliasson, 2008 membagi dimensi Alokasi anggaran militer dalam lima kategori:

1. Personel militer. Memberikan gaji, tunjangan, pakaian, kebutuhan pokok dan perjalanan dinas atau pergantian stasiun secara permanen, selama satu tahun.
2. Operasi dan pemeliharaan. Menyediakan operasi dan pemeliharaan untuk instalasi dan unit, untuk peralatan, fasilitas, persediaan dan gaji sipil.
3. Pengadaan. Menyediakan untuk pembuatan dan konfigurasi ulang pesawat terbang, rudal, senjata dan kendaraan tempur yang dilacak, amunisi dan barang-barang lainnya untuk menyertakan suku cadang dan perbaikan.
4. Penelitian dan pengembangan, pengujian dan evaluasi. Menyediakan untuk pengembangan, rekayasa, desain, pembelian, fabrikasi atau modifikasi barang akhir, senjata, peralatan atau bahan.
5. Konstruksi militer. Menyediakan pembebasan tanah dan pembangunan gedung, jalan raya dan fasilitas yang telah disahkan oleh undang-undang.

Modernisasi Struktur organisasi

Struktur birokrasi adalah Seperangkat ekspektasi peran yang terkodifikasi yang menentukan siapa yang diharapkan melakukan apa, bagaimana, dan kapan. Kerangka struktural menggambarkan birokrasi dalam hal hubungan pelaporan, deskripsi pekerjaan, hierarki, proses penganggaran. Representasi visual analisis dalam bingkai ini dimulai dengan bagan organisasi. Tata kelola terjadi di dalam dan melalui struktur birokrasi (Bevir 2009). Struktur Birokrasi memberikan dasar sumber daya bagi pemerintah untuk memerintah secara luas, dan juga semen tatanan politik

modern dan kehidupan politik yang beradab (Fredrickson 2005; Fukuyama 2014; Kristof 2016; Maret dan Olsen 2006).

Struktur organisasi birokrasi dapat dikatakan bahwa struktur organisasi birokrasi merupakan desain organisasi yang mengatur hubungan peran, tanggungjawab, kekuasaan dan wewenang serta mencerminkan operasi dan proses antara unit dan Kementerian di dalam organisasi. Dengan demikian, struktur dalam organisasi menjadi pondasi utama organisasi itu mampu berjalan dan struktur organisasi pula yang kemudian menjadi motor penggerak bagi organisasi (Campbell dan Craig, 2005). Dalam struktur organisasi poin utamanya adalah mengenai tugas dan tanggung jawab yang didelegasikan dengan merata sesuai dengan keahlian setiap bagan struktur yang ada (Campbell dan Craig, 2005). Pendelegasian beban kerja dalam organisasi ini bertujuan agar organisasi mampu berjalan lebih maksimal dan mampu menghasilkan performa yang baik (Matte, 2017)

Ulrich (2008:280) menyampaikan Modernisasi Struktur di militer membutuhkan integrasi dan perampingan struktur untuk menghilangkan redundansi dengan Modernisasi peralatan yang ditunjang dengan sumber daya manusia yang mendukung. Analisis ancaman yang dilakukan dalam strategi militer menyerukan pengembangan struktur kekuatan yang akan mengubah lebih kecil, tetapi berkualitas tinggi dengan kemampuan berkontribusi pada berbagai operasi di seluruh spektrum perang.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Kerangka sumber daya manusia menempatkan orang sebagai pusat birokrasi. Bingkai ini menekankan pada pemenuhan kebutuhan karyawan. kerangka sumber daya manusia memandang setiap karyawan sebagai

pemberi kontribusi yang berharga bagi keberhasilan organisasi. Jadi, pertanyaan sentral bagi seorang pemimpin adalah bagaimana memotivasi dan tetap memotivasi pegawai sektor publik. Memberikan dukungan untuk motivasi kerja menjadi tugas penting bagi pemimpin. Tersirat dalam bingkai ini adalah keyakinan bahwa karyawan termotivasi lebih efektif memecahkan masalah, mengambil inisiatif, dan menciptakan organisasi yang lebih efektif. Untuk pemimpin sektor publik, kerangka sumber daya manusia membutuhkan tim pemecah masalah yang beragam. (Callahan dalam Farazmand, 2018).

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan yang menganggap karyawan sebagai sumber nilai utama dan keunggulan kompetitif berkelanjutan organisasi dan mencakup tujuh kegiatan luas yang bersama-sama membentuk sistem HRM: desain pekerjaan, penempatan staf dan retensi, pengembangan dan pelatihan, mengelola perubahan dan kinerja, remunerasi, dan perilaku organisasi. (Zaytseva dalam Farazmand, 2018).

Sistem manajemen sumber daya manusia yang memungkinkan militer untuk merekrut, melatih, dan menurunkan personel dalam penugasan untuk menang di medan perang. memetakan berbagai kompetensi dan kriteria kinerja dan mengevaluasi dan meningkatkan proses pengembangan pribadi (Weber dan Eliasson, 2008:2). Jenderal George Patton mengatakan bahwa seseorang tidak dapat memberikan jalan dengan sendirinya untuk kemenangan di medan perang, mentalitas birokrasi atas etos prajurit tidak bisa mencapai atau memenangkan apa pun jika bukan karena administrator publik dan organisasi dan sistem mereka yang dan memberinya alat yang dia butuhkan untuk kemenangan dan untuk

menunjukkan bahwa sistem administrasi sangat penting untuk memungkinkan etos prajurit itu berkembang dan menang di medan perang (Weber dan Eliasson, 2008:3).

Pelatihan dan pengembangan

Pada organisasi militer Pelatihan dan pengembangan melekat pada konsep profesionalisme sebagaimana dijelaskan Weber (2008) Pelatihan dan pengembangan di organisasi militer adalah memberi pasukan tempur pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang mereka butuhkan untuk menang di medan perang, melakukan operasi selain perang dan untuk menjaga satu sama lain dan keluarga mereka. Keahlian khusus dan sentral dari profesional militer adalah dalam pertempuran (Huntington, 1957), penerapan kekerasan untuk mencapai tujuan politik, seorang tentara direkrut, berpakaian, bersenjata, dan terlatih, seluruh objek tidur, makan, minum, dan berbaris hanyalah bahwa ia harus bertarung di tempat yang tepat dan waktu yang tepat" (von Clausewitz, 1989, 95). Saundra J. Reinke and Randall Miller dalam (Weber dan Eliasson, 2008:302)

Profesional memerlukan pendekatan holistik, komprehensif dan intelektual dari militer. Pada saat yang sama, harus sangat pragmatis, terutama dalam penanganan separatisme/terorisme. Hal tersebut memerlukan bersifat adaptif dalam pendekatan dan dalam pengembangan dan kolaborasi dengan kekuatan budaya. Hal ini memerlukan fleksibilitas birokrasi, struktural dan organisasi dalam pembentukan satuan-satuan militer yang tidak konvensional (Stouffer & Lindsay 2012).

Dari beberapa pendapat dari para ahli tentang definisi pelatihan dan pengembangan dapat disimpulkan, pelatihan dan pengembangan merupakan proses pembe-

lajaran yang diberikan kepada individu pada suatu organisasi secara terencana yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi dimasa sekarang dan di masa depan secara efektif.

Menurut Stouffer & Lindsay (2012) Program pendidikan dan pelatihan di organisasi militer dipandang sebagai sarana utama untuk membangun dan mempertahankan profesionalisme militer "... untuk memenuhi standar kompetensi dan profesionalisme internasional. Tujuan menyeluruh dari program pendidikan dan pelatihan adalah untuk mendirikan sebuah lembaga yang profesional, efisien, efektif. Pendidikan dan pelatihan dipandang sebagai kendaraan utama untuk pengembangan "... dimensi politik dan etika profesionalisme militer.". Selanjutnya Jeff Stouffer & Douglas Lindsay *Profesionalisme Militer*", mencatat bahwa hubungan sipil-militer yang stabil sangat bergantung pada profesionalisme angkatan bersenjata. Tantangannya adalah untuk mendefinisikan dan mempromosikan pendekatan terhadap profesionalisme militer yang konsisten dengan demokrasi, Konstitusi dan standar internasional.

Sistem Pengadaan/Logistik

Logistik militer merupakan ilmu tentang perencanaan dan penganggaran gerakan dan pemeliharaan suatu kekuatan. Strategi terkait dengan penentuan dan cara pencapaian logistik sesuai penciptaan dan penyelenggaraan dukungan secara terus menerus kepada satuan tempur dan satuan taktis demi tercapainya tujuan strategi. Strategi dan taktik memberikan pola penyelenggaraan operasi militer, sedangkan logistik menyediakan sarannya. (Henry eccles, 1959) *Logistics in the National Defense*. Pengadaan/logistik memberi militer

apa yang dibutuhkannya. (Weber dan Eliasson, 2008:2). Militer telah terhubung dengan logistik sepanjang sejarah mereka. Terlepas dari inovasi yang dibuat dalam organisasi militer dan keadaan yang terus berubah di mana mereka beroperasi, peran dan pentingnya logistik tetap relatif tidak berubah (Prebilib 2006). (Brooks, 1998, 45–53).

Konsep logistik terpadu menjembatani kesenjangan antara strategi kompetitif organisasi dan komponen logistik dalam organisasi militer. Dalam operasi militer, strategi bersaing dikenal sebagai misi. Konsep logistik terpadu menawarkan pendekatan sistematis untuk memahami, menganalisis, dan jika memungkinkan, meningkatkan kinerja logistik dalam operasi. komponen konsep ini dan hubungan di antara mereka menentukan kualitas keseluruhan kinerja logistik organisasi (Davenport dan Brooks 2004).

Sistem logistik terpadu yang dikembangkan oleh Ton van Kampen dan Tim Grant (Soeters et al, 2010:100). Konsep logistik terpadu dimulai dengan strategi kompetitif organisasi dan tujuan logistic yang diturunkan dari strategi tersebut. Untuk mewujudkan tujuannya, organisasi harus membuat keputusan dalam empat bidang: (1) infrastruktur logistik. Merupakan model aliran fisik barang, jasa, dan informasi suatu organisasi. Dimasukkan dalam model adalah keputusan yang berkaitan dengan lokasi fungsi utama dalam proses transformasi, dari pembelian melalui produksi dan distribusi ke pelanggan (van Goor et al. 2003). (2) perencanaan dan pengendalian logistik. Setiap mata rantai dalam rantai pasok harus mewujudkan layanan pelanggan yang optimal kepada pelanggannya di mata rantai berikutnya. Ini harus direncanakan terlebih dahulu, dan pelaksanaan rencana ini harus

dikontrol secara real time. (3) informasi logistik. Arus informasi yang terus meningkat dan permintaan akan informasi real-time telah menciptakan kebutuhan akan kapasitas pemrosesan informasi yang lebih besar. Dalam hal ini, dekade terakhir telah menunjukkan kemajuan teknologi yang sangat besar. (4) organisasi personel logistic. Kualitas perencanaan logistik dan sistem kontrol dan sistem informasi pendukung menentukan jenis personel organisasi yang dibutuhkan organisasi.

Transparansi

Alex Ingrams dalam (Farazmand, 2018) menjelaskan transparansi dalam administrasi publik adalah sebuah konsep yang menggambarkan prinsip dan praktik yang memungkinkan orang dalam dan orang luar organisasi memperoleh informasi yang akurat tentang kegiatan organisasi. Albert Meijer (2014), Transparansi adalah kebijakan perilaku pemerintah atau politisi, gaya hubungan antara aktor politik dan forum publik, dan sistem aturan formal dan informal. Kurangnya transparansi dapat diakibatkan oleh penyembunyian informasi yang disengaja atau kegagalan fungsional, sistematis, untuk mengkomunikasikan informasi yang relevan. Transparansi dapat diungkapkan dengan cara yang berbeda mekanisme. Dalam sistem pemerintahan, transparansi bisa bersifat pasif, proaktif, atau dipaksakan. Artinya, dapat ditimbulkan oleh mekanisme seperti kebebasan informasi, diselenggarakan melalui situs publik dan data terbuka, atau dimulai secara anomali melalui sistem dalam *whistle-blowing*.

Pada organisasi militer perlu untuk memperluas rahasia. Yaitu dengan menggunakan strategi keheningan, karena keterbukaan informasi militer di internet,

dapat memberikan pukulan telak terhadap legitimasi misi secara keseluruhan. pemerintah dan komando militer pusat harus mengelola setiap gerakan di darat, di laut dan di udara. kapasitas pengawasan sangat memudahkan pendekatan semacam itu. Namun, 'tanpa otonomi yang berarti, para perwira tidak akan mengembangkan profesionalisme militer dan kualitas nasihat ahli tentang penggunaan kekuatan akan menurun' (Coletta dan Feaver 2006:121). Paul Ducheine et al dalam (Soeters et al, 2010:42).

Pelayanan Publik

Pelayanan publik diartikan sebagai "pemberian layanan (melayani) keperluan orang lain atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan (Thoha, 2008:57). Menurut Farnham dan Horton (1993), proses pelaksanaan layanan yang diselenggarakan oleh aparatur negara kepada masyarakat dikenal dengan berbagai istilah, seperti pelayanan umum atau pelayanan publik, pelayanan masyarakat. Namun batasan di atas memiliki kesamaan dalam penerapannya.

Pelayanan publik merupakan bagian dari kebijakan publik yang dilakukan oleh pemerintah melalui para birokratnya. Birokrat dituntut untuk lebih mau peduli dengan harapan masyarakat akan layanan yang mereka terima, sehingga kebijakan publik yang diterapkan dapat berhasil dengan baik. Menurut Farnham dan Horton (1993) "*the public services are broadly defined as those major public sector organizations whose current and capital expenditures are funded primarily by taxation, rather than by raising revenue through the sale of their services to either individual or corporate consumers. The public services so defined, include the civil*

service, local government, the National Health Service (NHS), and the educational and police services”.

Pelayanan publik merupakan bentuk layanan yang diberikan pemerintah untuk memenuhi kebutuhan hidup masyarakatnya. Pelayanan publik juga harus mengacu dan didukung oleh undang-undang atau regulasi yang berlaku sehingga dapat menjadi acuan dalam penyelenggaraannya. Pelayanan publik yang diberikan oleh lembaga public untuk pemenuhan kebutuhan public yang dimulai dari kebutuhan publik dan berakhir pada persepsi publik yang menerima layanan. Tugas pokok TNI yang bermuara pada terjaminnya keutuhan wilayah dan tegaknya kedaulatan NKRI dan menjamin tetap berlangsungnya segenap tata kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara yang bebas dan aman dari segala bentuk ancaman dari luar menjadi sulit untuk diukur, baik secara kualitatif maupun kuantitatif, tetapi justru tugas pokok TNI yang dilaksanakan melalui OMSP (Operasi Militer Selain Perang) dapat diukur baik secara kualitatif maupun kuantitatif karena OMSP sifatnya bersentuhan langsung dengan masyarakat.

KESIMPULAN

Kementerian Pertahanan adalah organ dan tubuh penting dari seluruh militer. Pelaksanaan perang dan operasi selain perang adalah tindakan atau aktivitas tubuh itu. Tujuan mempelajari organisasi militer adalah untuk menerapkan manajemen sipil dan teori organisasi saat ini pada organisasi militer dan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang apa yang terjadi di bagian tertentu dari kehidupan organisasi militer. Pencarian untuk efisiensi dan efektivitas yang lebih besar, produktivitas yang lebih tinggi, dan

kecanggihan teknologi di sektor publik merupakan hal utama yang menjadi perhatian dalam mereformasi militer. memahami militer sebagai sistem terbuka, yang efektivitasnya tergantung pada kemampuannya untuk beradaptasi dengan perubahan sosial. penggunaan prinsip efisiensi dalam organisasi militer hanya bisa diterapkan dalam manajemen organisasi sipil pada masa damai saja (tidak dalam operasi perang), sedangkan apabila militer dalam pelaksanaan operasi militer perang (OMP) penekanannya adalah pada efektivitas. Reformasi militer terutama terkait dengan realitas baru dan tantangan keamanan baru di dunia dengan elemen kunci reformasi yaitu: 1. anggaran, 2. Struktur dan Modernisasi, 3. Reformasi Personil, 4. Pengembangan Pemimpin dan Pendidikan Militer dan 5. perbekalan/logistik.

1. Sistem manajemen sumber daya manusia yang memungkinkan militer untuk merekrut, melatih, dan menurunkan personel dalam penugasan untuk menang di medan perang.
2. Sistem penganggaran dan keuangan adalah yang memungkinkan untuk membeli sistem senjata, makanan, bahan dan, yang paling penting, membayar pasukan, memberikan manfaat, dan merawat mereka jika mereka terluka atau pensiun.
3. Pelatihan dan pengembangan memberi pasukan tempur pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang mereka butuhkan untuk menang di medan perang, melakukan operasi selain perang dan untuk menjaga satu sama lain dan keluarga mereka. Pengembangan pelatihan profesional dan memberikan nilai-nilai dan etika profesional adalah perhatian utama pelatihan dan

pengembangan. Profesi militer dipandu oleh rasa apa artinya melayani. Konsep tugas dan kehormatan meresap ke profesi, dikombinasikan dengan sikap berorientasi misi dan "menyelesaikan misi".

Kepemimpinan tanpa pamrih, dengan pola pikir yang berorientasi layanan.

4. Pengadaan memberi militer apa yang dibutuhkannya.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Abdullah A.S, A.-S. 2015. The Impact of Conflict Management on Organizational Effectiveness A Case Study: Ministry of Higher Education of. *European Journal of Business and Management*, 7 36 , 75–85. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3000269>
- A.Weber and Eliasson Johan. 2008. *Handbook of Military Administration* CRC Press U.S.A.
- Adeleye, E. O. 2016 . Investigating the Impact of Organization Structure on the Performance of the Nigerian Securities and Exchange Commission NSEC Investigating the Impact of Organization Structure on the Performance of the Nigerian Securities and Exchange. *European Journal of Business and Management*, 18 15 , 153–161.
- Ajike, E. O., Akinlabi, B. H., Magaji, N., dan Sonubi, A. O. 2015 . Effect Of Conflict Management On The Performance Of Financial Service Organisation In Nigeria: An Empirical Study Of Access Bank PLC. *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom*, III 7 ,260–272.Retrieved from <http://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2015/07/3716.pdf>
- Al-Jaradat, Omar. Nagresh, Mohammed. Al-Shegran, Abdullah. Jadallah, Nura. 2013. *Impact of Change Management on the Performance of Employee in University Libraries in Jordan* . *European Journal of Business and Management* ISSN 2222-1905 Paper ISSN 2222-2839 Online , Vol. 5, No. 2, h. 169-178.
- Ayagre, P., Appiah-Gyamerah, I., dan Nartey, J. 2014 . The Effectiveness of Internal Control Systems of Banks. The Case of Ghanaian Banks. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 4 2 , 377. <https://doi.org/10.5296/ijaf.v4i2.6432>
- Bourne, Mike dan Bourne, Pippa. 2014. *Manajemen Perubahan yang Sukses dalam Seminggu* . Jakarta: Penerbit Indeks. 2014
- Creswell, J. W. 2014 . *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* 4th ed. . London ECIY SIP.
- Davidson, Jeff. 2010. *The Complete Ideal's Guides: Change Management* . Jakarta: Prenada. 2010
- Estalaki, K. G. 2017 . On the impact of organizational structure on organizational efficiency in industrial units : industrial units of Kerman and Hormozgan Provinces. *Estacao Cientfika UNIFAP* , 7 3 , 95–105. <https://doi.org/10.18468/estcien.2017v7n3.p95-105>
- Eydi, H. 2015a . *Analysis of Organizational Effectiveness Approaches Case Study : Sporting Organizations Field* , 2015 x .

- Eydi, H. 2015b . Organizational Effectiveness Models : Review and Apply in Non-Profit Sporting Organizations, 15 , 460–467.
- Fabac, R. 2010 . Complexity in organizations and environment - adaptive changes and adaptive decision making. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 8 1 , 34–48.
- Farazmant Ali, 2009. *Bureaucracy and Administration*, Florida, U.S.A.
- Farazmant Ali, 2018. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*
- Gaol, Chr. Jimmy L. 2015. *A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia* . Jakarta: Kompas Gramedia. 2015
- Gilbert, G. R., dan Parhizgari, A. M. 2000 . Organizational effectiveness indicators to support service quality. *Managing Service Quality: An International Journal*, 10 1 , 46–52. <https://doi.org/10.1108/09604520010307030>
- Ivancevich, John. M. Konopaske, Robert. Matteson, Michael. T. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi: jilid 2* . Jakarta: Erlangga. 2007
- Killian Jerri, 2008. *Handbook of Administrative Reform An International Perspective*, Wright State University Dayton, Ohio, U.S.A.
- Laporan evaluasi tindak lanjut pelaksanaan program Reformasi Birokrasi di lingkungan Lantamal VII , 2019
- Mbassana, Marvin Ellie. 2014. *Validating The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire DLOQ in the Rwandan Context* . *European Journal of Business, Economic, Accountancy*, Vol.2, No.2, 2014, h.15-23
- Puri Mahajan Anupama, 2018. *Public Administration for Civil Services Main Examination, Department of Public Administration*, Himachal Pradesh University, Shimla (India)
- R. Fry Brian, 2014. *Mastering Of Public Administration From Max Webber To Dwight Waldo*, University of south carolina, U.S.A.
- Rai Technology University Campus. *Principles Of Administrative Theory*
- Road Map RB Lantamal VII Kupang Tahun 2020-2024.
- Road Map Reformasi Birokrasi TNI AL Tahun 2020-2024
- Road Map Reformasi Birokrasi TNI Tahun 2020-2024
- Shafritz Jay M., 2000. *Defining Public Administration*, University of Pittsburgh.
- Soeters Joseph et al. 2010. *Managing Military Organizations*, Routledge Madison Ave, New York

Perundang-undangan

- Peraturan Presiden (PERPRES) Nomor 81 Tahun 2010. Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.

- Undang-Undang Nomor 12 tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan
- UU N0 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik.
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor PER/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi
- Peraturan Panglima Tentara Nasional Indonesia Nomor 33 Tahun 2018 tentang Reformasi Birokrasi di lingkungan Tentara Nasional Indonesia.