

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Pembangunan di bidang pertahanan saat ini telah menunjukkan kemajuan yang cukup signifikan. Dalam upaya peningkatan kekuatan dan kemampuan pertahanan, TNI sebagai komponen utama telah melakukan pemantapan satuan-satuan dan penyesuaian organisasi sesuai dengan kebutuhan. Upaya untuk pemantapan satuan-satuan dan penyesuaian organisasi selalu berkembang dari waktu ke waktu, seiring dengan kemajuan zaman. Hal ini merupakan tantangan tersendiri bagi TNI.

Tantangan di bidang pertahanan sangat dinamis, sehingga organisasi dan juga personel TNI harus mampu menyesuaikan dengan kondisi tersebut. Tantangan dalam pembangunan pertahanan yang cukup penting adalah mengubah sikap dan mental personil TNI untuk kembali pada posisinya dalam mengemban peran dan fungsinya sebagai alat pertahanan negara. Secara internal TNI perlu membangun kembali kesadaran secara terus-menerus, bahwa tugas utama TNI adalah menghadapi kemungkinan ancaman nyata terhadap keutuhan wilayah dan kedaulatan negara, terutama yang datang dari kekuatan asing. Oleh karena itu perlu lebih ditingkatkan penanaman nilai-nilai kebanggaan dan kecintaan terhadap peran TNI, artinya perlu membangun sumber daya manusia yang ada agar lebih memiliki nilai-nilai dan kebanggaan terhadap peran yang dimiliki oleh TNI.

Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut (TNI AL) sebagai salah satu mata yang dimiliki TNI juga memiliki nilai-nilai yang khas berkaitan dengan tugas pokok yang dimilikinya. Menurut UU TNI Nomor 34 Tahun 2004 pasal 9, TNI Angkatan Laut memiliki tugas pokok, antara lain :

1. Melaksanakan tugas TNI mata laut di bidang pertahanan.
2. Menegakkan hukum dan menjaga keamanan di wilayah laut yurisdiksi nasional sesuai dengan ketentuan hukum internasional yang telah diratifikasi.
3. Melaksanakan tugas diplomasi Angkatan Laut dalam rangka mendukung kebijakan politik luar negeri yang ditetapkan pemerintah.
4. Melaksanakan tugas TNI dalam pembangunan dan pengembangan kekuatan mata laut.
5. Melaksanakan pemberdayaan wilayah pertahanan laut.

Memperhatikan tugas pokok yang diemban oleh TNI AL, maka jelas bahwa tugas anggota TNI AL lebih banyak dilaksanakan di kapal (di laut) daripada di darat (di staf). Berdasarkan Deklarasi Djuanda tanggal 13 Desember 1957, luas wilayah Indonesia adalah 5.200.000 km<sup>2</sup>, dengan rincian 3.200.000 km<sup>2</sup> wilayah laut dan 2.000.000 km<sup>2</sup> wilayah darat (Sumardiman, A. 2003). Artinya 2/3 wilayah Indonesia adalah perairan dan tugas TNI AL adalah menjaga kedaulatan di laut. Personel TNI AL sangat mengerti dan menyadari bahwa tugas pokok prajurit laut adalah berada di kapal.

Hasil pantauan dan wawancara dengan beberapa Komandan Kapal menunjukkan bahwa sebelum tahun 2000-an melaksanakan tugas di kapal

merupakan suatu kebanggaan dan menjadi dambaan setiap personel TNI AL. Tetapi ada hal yang sangat menarik perhatian (penulis): setelah tahun 2000 ditemukan banyak permohonan mutasi dari kapal ke darat (staf). Alasan yang disampaikan bermacam-macam, mulai dari secara terus terang menyatakan ingin pindah ke staf, sampai secara “halus” mengajukan permohonan untuk mengikuti pendidikan tertentu, dengan harapan setelah selesai pendidikan tidak ditugaskan lagi di kapal.

Organisasi TNI AL memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi personel untuk mengembangkan diri. Hal ini diberikan peluang berupa kursus-kursus atau pendidikan bagi personel yang berminat untuk menambah wawasan. Hal ini sesuai dengan Visi Dinas Pendidikan TNI AL yaitu melaksanakan operasi pendidikan secara longitudinal dengan pencapaian sasaran prajurit TNI AL yang memiliki profesionalisme matra laut ([http://disdikal.tnial.mil.id:8000/index.php?option=com\\_content&view=article&id=46&Itemid=54](http://disdikal.tnial.mil.id:8000/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=54)). Peluang inilah yang dimanfaatkan oleh personel yang ingin mutasi ke darat dengan mengambil jenis pendidikan yang tidak sesuai dengan korps yang dimilikinya.

Organisasi dalam hal ini atasan tidak bisa menghalangi keinginan anggota untuk mengikuti suatu pendidikan, karena hal tersebut bertentangan dengan misi yang dibangun oleh Dinas Pendidikan TNI AL. Misi yang dibangun yaitu untuk menjadikan personel TNI AL agar lebih profesional.

Sebagai contoh, salah satu kapal di Armada RI yang memiliki 41 orang awak kapal, terdiri dari 7 perwira, 15 bintara dan 19 tamtama. Dari jumlah

tersebut, sebanyak 14 orang mengikuti pendidikan selama periode Juni 2010 sampai dengan Juni 2011, sebagaimana tampak pada tabel berikut :

**Tabel 1.1**  
**Personel yang mengikuti pendidikan/kursus**

No	Strata	Total		Keterangan Jenis Pendidikan
		Jumlah	%	
1.	Perwira	4 orang	28,5%	Sesuai dengan korps dan mendukung karir
2.	Bintara	7 orang	50%	3 orang sesuai korps 4 orang tidak sesuai korps
3.	Tamtama	3 orang	21,5%	2 orang sesuai korps 1 orang tidak sesuai korps

Sumber: Data Personel KRI X tahun 2010-2011

Pendidikan yang diambil oleh 4 orang perwira tersebut di atas merupakan pendidikan wajib yang akan berpengaruh pada karir selanjutnya. Sedangkan pendidikan yang diambil oleh personel dari strata bintara dan tamtama hanya berpengaruh pada karir mereka bila pendidikan/kursus yang diambil sesuai dengan korpsnya. Dari tabel di atas, ada lima orang (12%) yang mengikuti pendidikan tidak sesuai dengan korps. Inilah yang menjadi tanda tanya besar bagi penulis, ada apa sebenarnya? Untuk apa mengikuti pendidikan tersebut?

Sejauh ini memang belum ada penelitian untuk mengungkap hal tersebut, tetapi dari pengamatan dan wawancara dengan beberapa komandan kapal diketahui bahwa tujuan mereka untuk mengikuti pendidikan yang tidak sesuai korps adalah agar mereka bisa mutasi ke darat (staf). Dua belas persen (12%) personel yang meninggalkan kapal dalam satu tahun merupakan angka yang besar dan akan sangat berpengaruh pada kondisi dan kekuatan personel kapal.

Penulis juga melakukan penggalian data awal terhadap 9 (sembilan) personel yang mengajukan permohonan untuk mutasi ke staf. Hasilnya sebagaimana tertuang dalam tabel 1.2.

**Tabel 1.2**  
**Personel yang mengajukan permohonan mutasi ke staf**

No	Jumlah	Alasan
1.	4 orang	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kapal tidak nyaman karena lingkungan terbatas dan tidak ada insentif tambahan.</li> <li>- Kurangnya penghargaan/<i>reward</i>. Melaksanakan tugas dengan baik dan benar merupakan suatu kewajaran yang tidak perlu diberi <i>reward</i>.</li> <li>- Tidak memiliki otonomi. Semua tugas sudah aturan yang jelas, personel tidak boleh berinisiatif untuk mengerjakan dengan cara lain meskipun hasilnya mungkin lebih baik.</li> </ul>
2.	3 orang	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situasi di kapal sangat menekan, semua tugas menuntut ketepatan yang tinggi.</li> <li>- Hubungan komunikasi dengan atasan kurang lancar, terlalu banyak aturan.</li> <li>- Adanya 'gab' yang lebar antara atasan dan bawahan, atasan kurang mempercayai bawahan.</li> </ul>
3.	2 orang	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penyebab utama bukan karena kondisi kapal, mereka sebenarnya senang dengan situasi di kapal yang memiliki ikatan kekeluargaan yang kuat. Alasan utama mereka adalah karena faktor keluarga: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Istri sakit keras (kanker).</li> <li>• Orang tua sakit keras dan sudah tua, sementara dia anak tunggal.</li> </ul> </li> </ul>

Sumber: Data Personel Satuan Kapal X tahun 2010-2011

Dari penggalian data awal tersebut menunjukkan bahwa ada 7 dari 9 orang yang ingin mutasi ke staf dikarenakan oleh kondisi kapal yang kurang nyaman. Jumlah tersebut memang sangat kecil dibandingkan dengan jumlah anggota kapal secara keseluruhan, namun penugasan di kapal merupakan satu tim yang terpadu.

Berkurangnya satu orang saja, maka akan terjadi ‘kepincangan’ dalam penugasan sehari-hari. Oleh karena itu kondisi ini tidak boleh dibiarkan, sebab akan menggerogoti kekuatan personel kapal.

Permasalahan tersebut memang selama ini bisa diatasi dengan tetap menugaskan dan mempertahankan mereka di kapal. Menurut Maslow (Hasibuan, 2007) bahwa kebutuhan akan mempengaruhi perilaku seseorang sampai kebutuhan tersebut terpenuhi. Memperhatikan teori tersebut, bahwa dengan tetap memaksakan personel untuk tetap melaksanakan tugas di kapal akan sangat berpengaruh pada perilakunya. Tugas di kapal sifatnya rutin dan memiliki resiko tinggi. Tuntutan tugas yang demikian ini, membutuhkan keseriusan dan motivasi yang tinggi dari personel untuk menanganinya. Oleh karena itu, adanya ‘pemaksaan’ terhadap personel untuk bertugas di kapal memiliki resiko yang tinggi. Misalnya karena kurangnya kepedulian terhadap peralatan yang menjadi tanggung jawabnya maka usia pakai dari alat tersebut menjadi pendek. Atau terjadinya beberapa kali kecelakaan kerja bisa disebabkan oleh kurangnya kepedulian personel terhadap peralatan yang menjadi tanggung jawabnya.

Penelitian ini akan berupaya untuk mengurangi keinginan personel mutasi ke staf dengan memperbaiki situasi yang ada di kapal saat ini. Faktor-faktor penyebab keinginan untuk mutasi yang diungkap, secara umum dapat disimpulkan adalah karena faktor otonomi, kebersamaan, kepercayaan, tekanan, inovasi, dan pengakuan. Faktor-faktor tersebut merupakan dimensi-dimensi yang ada dalam iklim organisasi. Iklim organisasi secara objektif ada di setiap organisasi dan mempengaruhi perilaku anggota organisasi. Iklim suatu organisasi dapat diketahui

hanya dengan cara mengukur tidak langsung melalui persepsi anggota organisasi (Wirawan, 2007). Oleh karena itu, untuk mendapatkan informasi mengenai iklim suatu organisasi perlu alat untuk menjaringnya, misalnya dengan menggunakan kuesioner, wawancara dan observasi dari anggota organisasi.

Menurut Koys dan DeCotiis dalam Wirawan (2007), ada 8 (delapan) dimensi dalam iklim organisasi, yaitu dimensi otonomi, kebersamaan, kepercayaan, tekanan, dukungan, pengakuan, keadilan dan inovasi. Iklim seperti dalam ilmu klimatologi, iklim organisasi itu relatif, tetapi dalam suatu iklim ada perubahan musim dan cuaca. Seperti halnya di Indonesia yang mempunyai iklim tropis, ada musim hujan dan musim kemarau. Pada setiap musim, cuacanya juga bisa berubah-ubah. Demikian juga dalam organisasi, iklim yang ada mungkin relatif sama, namun ada perubahan-perubahan kecil yang cukup bisa dirasakan oleh anggota organisasi.

Berdasarkan kondisi inilah penulis akan melakukan kajian untuk dapat membangun iklim organisasi yang kondusif di KRI X di lingkungan Armada RI. Pendekatan yang akan digunakan sebagai dasar intervensi terhadap upaya peningkatan iklim organisasi adalah *Appreciative Inquiry*. Pendekatan ini merupakan sebuah metode partisipatif yang berusaha untuk menemukan yang terbaik pada orang dan organisasi mereka untuk suatu perubahan yang positif dengan menitikberatkan/memfokuskan pada pengalaman keberhasilan (tertinggi) dan masa depan yang penuh harapan (Cooperrider dan Whitney, 2005; Lewis dkk., 2008; Stratton, R. dan Berkessel, 2010).

Prinsip dasar dari *Appreciative Inquiry* dapat dianalogikan bagaimana cara organisasi memandang segelas air. Jika dipandang sebagai gelas setengah kosong, maka organisasi mungkin akan berorientasi pada cara pemecahan masalah (*problem solving*) dan berfikir dari sisi kekurangan. Dengan demikian yang muncul adalah bagaimana untuk mengisi gelas sampai penuh. Tetapi jika dilihat sebagai gelas yang setengah penuh, maka organisasi mungkin akan memiliki orientasi yang positif dengan melihat “apa yang berhasil” dan menikmati keberhasilan kecil atau keberhasilan individu setiap hari.

## **1.2. Fokus Studi**

Berdasarkan data yang telah diperoleh sebagaimana dijelaskan di atas dapat disimpulkan bahwa perlu adanya peningkatan iklim organisasi agar situasi kerja lebih kondusif. Oleh karena itu maka penulis merumuskan fokus studi yang akan dibahas sebagai berikut:

**Peningkatan Iklim Organisasi dengan menggunakan *Appreciative Inquiry* di KRI X di Armada RI Kawasan Timur.**

## **1.3. Tujuan Studi**

Tujuan penulisan ini adalah :

- a. Mengidentifikasi dimensi-dimensi Iklim organisasi yang mempengaruhi kondisi personel.
- b. Meningkatkan Iklim Organisasi dengan menggunakan *Appreciative Inquiry* di KRI X di Armada RI Kawasan Timur.