



**PENERAPAN MODEL CROSS SECTIONAL
UNTUK PERENCANAAN PERWIRA
TNI ANGKATAN LAUT**

**Tesis diajukan sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh gelar Magister Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

**SUNARTO
NIM : 014305953**

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA, 2007**

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK
Jakarta 2007**

PERNYATAAN

Tesis yang berjudul PENERAPAN MODEL CROSS SECTIONAL UNTUK PERENCANAAN PERWIRA TNI ANGKATAN LAUT adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

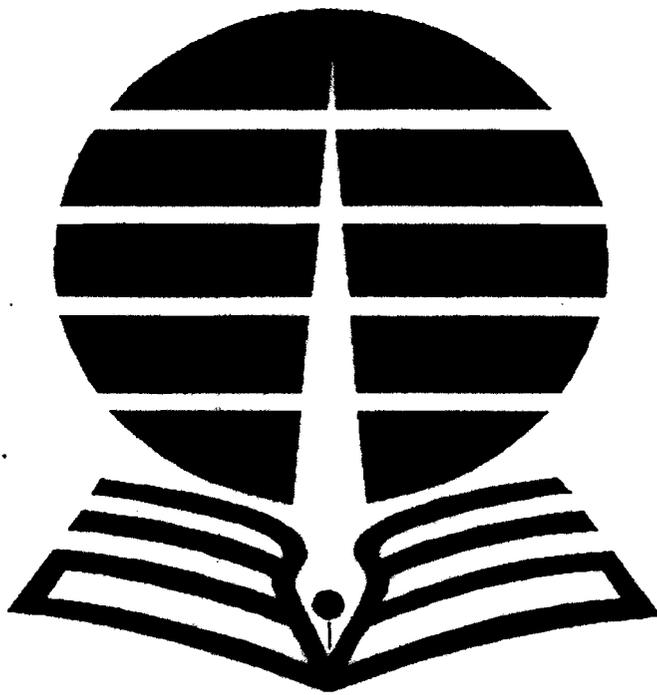
Jakarta, Pebruari 2007

Yang menyatakan



SUNARTO, ST.

NIM :: 014305953



**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS TERBUKA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

**Judul Tesis : PENERAPAN MODEL CROSS SECTIONAL UNTUK
PERENCANAAN PERWIRA TNI ANGKATAN LAUT**

Penyusun Tesis : Sunarto

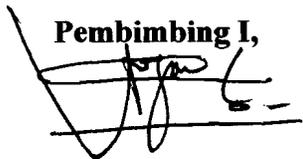
NIM : 014305953

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Hari/ Tanggal : Pebruari 2007

Menyetujui :

Pembimbing I,



Dr. TRI DARMAYANTI

NIP. 131866177

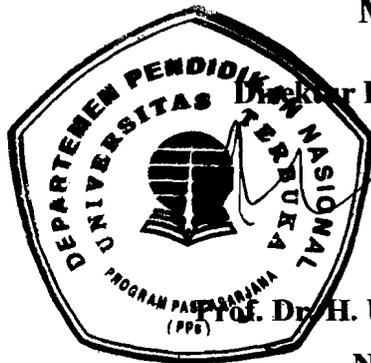
Pembimbing II,



Dr. SUGILAR

NIP. 131671932

Mengetahui,



Direktor Program Pascasarjana,



Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, MA

NIP. 130367151

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : Sunarto
NIM : 014305953
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Judul Tesis : PENERAPAN MODEL CROSS SECTIONAL UNTUK
PERENCANAAN PERWIRA TNI ANGKATAN LAUT

Telah dipertahankan di hadapan sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada :

Hari/ Tanggal : Kamis/ 15 Pebruari 2007

Waktu : 09.00 – 11.00 WIB

Dan telah dinyatakan **L U L U S**

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji :

Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, MA



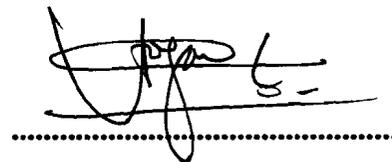
Penguji Ahli :

Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein



Pembimbing

1. Dr. TRI DARMAYANTI



2. Dr. SUGILAR



Kupersembahkan karya Tesis ini kepada

Yang tercinta Istriku Fety Herawati

Ananda yang selalu membanggakan

Zhorif Putra Wiradwimedia (7 th) dan

Zhofar Putra Wiradwimedia (5 th)

Terima kasih atas Do'a, Kesetiaan, Kebersamaan dan Pengorbanannya.

Jakarta, Pebruari 2007.



KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kepada Allah Yang Maha Esa atas segalanya, karena berkat rahmat-Nya, pada akhir masa tugas belajar ini penulis telah berhasil menyelesaikan tesis dengan judul “Penerapan Model *Cross Sectional* Untuk Perencanaan Perwira TNI Angkatan Laut”. Tesis ini disusun guna memenuhi persyaratan untuk menyelesaikan Pendidikan Program Pascasarjana, pada Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Jakarta.

Pada kesempatan ini, penulis sungguh-sungguh memberikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat Ibu DR. Tri Darmayanti dan Bapak DR. Sugilar, selaku pembimbing tesis yang dengan tulus ikhlas serta kesabaran menyediakan waktu untuk memberikan arahan, petunjuk dan motivasi dengan bijaksana hingga penulis dapat mensinergikan berbagai problema menjadi sebuah alternatif pemecahan masalah dalam tesis ini.

Dengan selesainya tesis ini, pada kesempatan ini pula penulis menghaturkan banyak terima kasih kepada :

1. Laksamana Pertama TNI (Purn) Ir. Sewoko Kartanegara, SE., Laksamana Pertama TNI Ir. Djoko Sasongko, dan Laksamana Pertama TNI Ir. Sudirman, SE., selaku Pimpinan yang telah memberikan kesempatan dan kepercayaan kepada penulis untuk melanjutkan studi S2 di Universitas Terbuka melalui Program Biaya Dinas TNI Angkatan Laut.
2. Bapak Rektor Universitas Terbuka.
3. Bapak Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, MA, selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka.

4. Bapak Drs. H. Surachman Dimiyati, Ph.D., selaku Asdir Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka.
5. Ibu Dra. Susanti, M.Si. selaku Ketua Program Pasca Sarjana Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.
6. Bapak Drs. Zainul Ittihad Amin, M.Si. selaku Dosen Proposal Tesis yang mengarahkan untuk meneliti tentang perencanaan SDM.
7. Rekan-rekan Mahasiswa seangkatan Program Pasca Sarjana di UPBJJ UT Jakarta yang sangat saya hormati dan banggakan.
8. Almamater STTAL Surabaya yang telah membantu mendapatkan Software LINDO beserta berbagai buku referensi untuk mendukung kelancaran penyelesaian tesis ini.
9. Tentunya pihak-pihak yang telah banyak membantu penulis dalam memberikan berbagai keterangan, dokumen, data maupun informasi dalam menyelesaikan tesis ini, namun tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Kiranya hanya permohonan balasan berlipat ganda dari Allah SWT serta salam hormat setinggi-tingginya atas segala bantuan, bimbingan, arahan dan petunjuk kepada Beliau-beliau yang dengan tulus ikhlas dan bijaksana membantu penulis hingga terselesaikannya tesis ini.

Ada pepatah mengatakan tak ada gading yang tak retak, begitupun tesis ini, sebagai manusia biasa yang pasti tidak akan luput dari kekhilafan dan kesalahan, juga sebagai karyasiswa yang masih perlu banyak menuntut ilmu, penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan-kekurangan yang akan ditemukan di dalam tesis ini. Untuk itu, kritik dan segala saran dari semua pihak akan sangat diharapkan demi

penyempurnaannya. Akhirnya, semoga tesis ini akan menjadi kemaslahatan serta dapat bermanfaat bagi kita semua khususnya demi perencanaan personel di TNI Angkatan Laut dan demi kejayaan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Sekian dan terima kasih. *Jalesveva Jayamahe.*

Jakarta, Pebruari 2007

Penulis,



SUNARTO



DAFTAR ISI

	Halaman
PERNYATAAN.....	
LEMBAR PERSETUJUAN.....	
LEMBAR PENGESAHAN.....	
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
ABSTRAK.....	xi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Permasalahan	1
1.2 Perumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1 Perencanaan.....	11
2.2 Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	13
2.3 Manajemen SDM.....	21
2.4 Analisisn Kohort.....	27
2.5 Analisis Sensus.....	27
2.6 Analisis Markov.....	28
2.7 Model <i>Cross Sectional</i>.....	28

2.8	Profesional dan disiplin.....	30
2.8.1	Profesional.....	30
2.8.2	Disiplin.....	32
2.9	Pembinaan Personel.....	37
2.9.1	Pendidikan Perwira.....	40
2.9.2	Penugasan Perwira.....	48
BAB III	METODE PENELITIAN	
3.1	Penentuan Metode.....	56
3.2	Pengumpulan Data.....	60
3.3	Pengolahan Data.....	61
3.4	Analisis.....	62
3.5	Keluaran Model.....	62
3.6	Kesimpulan dan Rekomendasi.....	63
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1	Profil Obyek Penelitian.....	64
4.2	Penyajian Data.....	64
4.3	Aliran Personel Perwira.....	68
4.4	Matriks Transisi Personel.....	74
4.5	Komposisi Personel Dalam Keadaan Setimbang.....	77
4.6	Komposisi Personel Dengan Mengantisipasi Lowongan.....	78
4.7	Rata-Rata Lama Dinas Personel.....	80
4.8	Model <i>Cross Sectional</i> Dengan Input.....	81

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan..... 87

5.2 Saran..... 88

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Rekapitulasi Jumlah Perwira TNI AL Tahun 2006.....	5
Tabel 2.1	Kelompok kegiatan Pembinaan Personel dan unsur-unsurnya menurut Suyoso Sukarno	38
Tabel 4.1	Data Kekuatan Personel Perwira Periode 2000 – 2005.....	65
Tabel 4.2	Data Kenaikkan Pangkat Perwira Periode 2000-2005.....	66
Tabel 4.3	Data Pengangkatan Perwira Periode 2000-2005.....	66
Tabel 4.4	Data Personel Perwira Yang Susut Periode 2000-2005.....	67
Tabel 4.5	Data Personel Perwira Yang Masuk kembali ke Organisasi TNI AL Periode 2000-2005.....	68
Tabel 4.6	Daftar Susunan Personel Perwira.....	68
Tabel 4.7	Aliran Personel Perwira Pada Kelas Letda.....	70
Tabel 4.8	Aliran Personel Perwira Pada Kelas Lettu.....	70
Tabel 4.9	Aliran Personel Perwira Pada Kelas Kapten.....	71
Tabel 4.10	Aliran Personel Perwira Pada Kelas Mayor.....	72
Tabel 4.11	Aliran Personel Perwira Pada Kelas Letkol.....	73
Tabel 4.12	Aliran Personel Perwira Pada Kelas Kolonel.....	74
Tabel 4.13	Data Lowongan Perwira yang terjadi berdasarkan data historis dari tahun 2000-2005.....	76
Tabel 4.14	Komposisi Perwira Dalam Keadaan Setimbang Berdasarkan Data Historis.....	77
Tabel 4.15	Komposisi Perwira dengan mengantisipasi Lowongan.....	79

Tabel 4.16	Rata-rata masa Dinas Dalam Pangkat dan Rata-rata Masa Dinas Perwira.....	80
Tabel 4.17	Hasil Perhitungan Perencanaan Personel Perwira TNI AL Hingga Tahun 2025.....	84

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Diagram Aliran Personel model Markov.....	27
Gambar 2.2 Diagram Aliran Personel model <i>Cross Sectional</i>	28
Gambar 3.1 Hubungan antara stok, Aliran dan Periode Waktu.....	58

DAFTAR LAMPIRAN

- LAMPIRAN A-1** Proses Pembentukan Matrik Q dan Matrik P
- LAMPIRAN A-2** Proses perhitungan Komposisi Personel dalam keadaan Setimbang
- LAMPIRAN A-3** Proses perhitungan Komposisi Personel dengan mengantisipasi Lowongan
- LAMPIRAN A-4** Proses perhitungan Matriks Q dengan *Software LINDO*
- LAMPIRAN A-5** Proses mencari jumlah masukan Perwira pertahun dengan model *Cross Sectional*
- LAMPIRAN A-6** Hasil perhitungan Perencanaan Personel Perwira TNI AL hingga Tahun 2025
- LAMPIRAN A-7** Diagram Alir Penelitian
- LAMPIRAN A-8** Teori Model *Cross Sectional*
- LAMPIRAN A-9** Hasil perhitungan dengan *Software LINDO*
- LAMPIRAN A-10** Surat Telegram Kasal tentang Kenaikkan Pangkat Prajurit TNI AL



ABSTRAK

Personel adalah aset penting dalam organisasi dan memiliki peran paling dominan dalam menjamin tercapainya visi dan misi organisasi, terutama bila dihadapkan dengan perkembangan lingkungan strategik yang dinamis. Keberhasilan tugas TNI AL tentunya juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan tiap personel yang mengawakinya, terutama kemampuan profesionalisme sesuai korps atau profesinya dalam melaksanakan tugas serta dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang dengan cepat.

Tesis ini bertujuan membuktikan berapa besar masukan atau rekrutmen perwira setiap tahun guna memenuhi kebutuhan perwira sejalan dengan perencanaan organisasi, diharapkan organisasi TNI AL dapat mencapai suatu keseimbangan antara jumlah personel di semua tingkatan dari pangkat Letnan Dua sampai dengan Kolonel. Dengan adanya pengisian organisasi dengan jumlah dan kualitas yang tepat, tentunya akan meningkatkan unjuk kerja setiap satuan yang pada gilirannya akan berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi TNI AL secara keseluruhan guna mewujudkan TNI AL yang **Besar, Kuat dan Profesional (BKP)**.

Demi suksesnya pelaksanaan tugas pokok, perlu adanya perencanaan personel yang dievaluasi secara tepat, periodik dan terus menerus agar pembinaan personel dapat berjalan dengan baik. Salah satu upaya untuk mengetahui kebutuhan personel perwira dalam rangka pencapaian sasaran adalah dengan merencanakan kebutuhan perwira dengan menentukan jumlah rekrutmen tiap tahun.

Data yang diperoleh dari Disminpersal dan Spersal diolah dan dianalisis dengan bantuan *software excell* dan program *Lindo*. Dengan menggunakan analisa dan perhitungan Model *Cross Sectional*, diperoleh suatu hasil masukan untuk perwira sebesar 3939 per tahun pada pangkat Letnan Dua, hingga diperoleh perencanaan komposisi perwira TNI AL yang ideal hingga tahun 2025.



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Permasalahan

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh berbagai faktor. Salah satu faktor yang sangat menentukan adalah faktor sumber daya manusia (SDM), karena pada hakekatnya faktor SDM merupakan penggerak utama dinamika organisasi. Peter F. Drucker (dalam Silalahi, 1994:7) menyatakan:

Perusahaan bukan merupakan suatu perkumpulan sumber daya saja, melainkan harus menghasilkan sesuatu yang meningkat/berkembang melalui perpaduan seluruh sumber daya itu. Perkembangan yang dimaksud bukanlah dari sumber daya modal, tetapi sumber daya manusia atau dapat dikatakan bahwa satu-satunya sumber daya di dalam perusahaan yang dapat dikembangkan ialah sumber daya manusia. Karena manusia adalah objek yang hidup, yang dapat dibina, dilatih dan dikembangkan seluruh potensi yang ada padanya.

Demikian halnya dengan organisasi Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut (TNI AL), keberhasilan tugas TNI AL sangat dipengaruhi oleh kemampuan tiap personel yang mengawakinya, terutama kemampuan profesionalisme sesuai korps atau profesinya dalam melaksanakan tugas serta dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang dengan cepat.

Untuk mencapai kemampuan tersebut di atas, serta diperoleh hasil guna dan daya guna yang optimal, maka perlu adanya pembinaan personel dan tenaga manusia. Pembinaan merupakan suatu proses kegiatan dalam rangka mewujudkan tercapainya tingkat kuantitas dan kualitas yang tepat pada tiap strata kepangkatan maupun golongan serta terlaksananya distribusi personel sesuai kebutuhan organisasi. Dengan adanya pengisian organisasi dengan jumlah dan kualitas yang tepat tentunya akan meningkatkan

unjuk kerja setiap satuan yang pada gilirannya akan berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi TNI AL secara keseluruhan guna mewujudkan TNI AL yang Besar, Kuat dan Profesional (BKP).

Sebagai bagian dari TNI, TNI AL bertugas pokok seperti tercantum pasal 7 UU RI No. 3 tahun 2004 tentang Pertahanan Negara, juga secara khusus sesuai dengan pasal 9 UU No. 34 tahun 2004 tentang Tentara Nasional Indonesia, TNI AL bertugas:

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

Organisasi TNI AL merupakan subsistem dari organisasi TNI. Tugas pokok TNI AL adalah selaku penegak kedaulatan negara di laut dalam mempertahankan keutuhan seluruh perairan yuridiksi nasional dengan menggunakan kekuatan laut yang bertujuan menjamin keamanan sumber daya alam, lintas logistik dan jalur ekonomi serta mencegah dan meniadakan bentuk ancaman di darat atau laut.

Untuk mencapai jumlah dan kualitas personel yang memadai, perlu dilaksanakan pembinaan personel yang terus menerus dan berlanjut di antaranya pembinaan tenaga manusia. Oleh karena itu, perencanaan komposisi yang tepat untuk pengawakan organisasi TNI AL sangatlah penting. Kekuatan setiap organisasi sangat tergantung pada manajemennya. Agar organisasi itu tetap kokoh, haruslah organisasi itu memprioritaskan pengembangan manusia sebagai harta organisasi sama seperti terhadap model fisiknya.

Untuk mengantisipasi hal tersebut dalam menentukan jenis kebutuhan hari depan, perlu fleksibilitas dalam setiap program pengembangannya. Sumber daya manusia merupakan modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap organisasi. Unsur manusia dalam organisasi perlu mendapatkan perhatian yang lebih besar di bandingkan dengan sumber daya yang lain serta perlu di tangani dengan cara yang tepat. Sehingga segala kemampuan, waktu dan tenaganya dapat di manfaatkan secara maksimal agar mendapatkan hasil yang lebih efektif dan efisien.

Pembinaan sumber daya manusia merupakan upaya pendayagunaan sumberdaya manusia. Perlu adanya langkah penataan personel yang memadai baik segi kualitas maupun kuantitasnya agar mencapai kondisi yang seimbang sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Penataan personel merupakan realisasi dari salah satu segi perencanaan personel yang di dasarkan kepada masih adanya lowongan, pergantian personel, perpindahan personel dan lain-lain. Pernyataan personel sejalan dengan pendapat Suyoso Sukarno (2002:12) yang menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat juga di sebut sebagai manajemen personel. Perencanaan tenaga kerja dapat pula di sebut sebagai perencanaan personel.

Salah satu aspek pembinaan personel TNI AL adalah pengendalian personel TNI AL yang secara garis besar meliputi penyelenggaraan kegiatan penelitian dan penentuan kebutuhan personel secara tepat dan kualifikasi, kualitas dan waktu untuk menunjang pelaksanaan tugas dan fungsinya sebagai kekuatan Pertahanan Negara. Sejalan dengan pandangan Drucker (dalam Silalahi, 1994:27) menyatakan bahwa peralatan dan perlengkapan itu akan habis, aus dan menyusut dalam pemakaiannya sehari-hari. Dengan

demikian, sumber daya manusia itu tidak dapat hanya direncanakan saja (*manpower planning*), tetapi juga harus dibina dan dikembangkan potensinya.

Program kendali personel dan perkiraan personel TNI AL diwujudkan dalam suatu daftar susunan personel dalam arti lain dapat di katakan sebagai kesiapan organisasi. Fungsi administrasi personel meliputi seluruh proses kegiatan pembinaan individu dalam rangka penyelenggaraan personel secara optimal sesuai potensi, bakat minat, kemampuan serta ciri pribadi masing-masing. Pelaksanaan pendayagunaan personel diusahakan sejauh mungkin memperhatikan keserasian dan keseimbangan antara personel TNI AL harus senantiasa ditujukan kepada terpenuhinya tuntutan penugasan TNI AL.

Keberhasilan pelaksanaan tugas TNI AL pada hakekatnya tergantung dari tiap-tiap personel yang mengawaki sistem senjata. Dengan demikian tiap-tiap personel harus mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berubah dengan cepat. Kemampuan tersebut dapat dicapai melalui pembinaan karier secara tepat dan mantap dengan cara mengembangkan dan memantapkan setiap personel dengan sebaik-baiknya.

Adapun kondisi perwira TNI AL tahun 2006 dihadapkan dengan Daftar Susunan Perwira (DSP) yang ada pada saat ini, seperti tertera pada tabel berikut :

Tabel 1.1 : Rekapitulasi Jumlah Perwira TNI AL Tahun 2006

STRATA	Pangkat	Daftar Susunan Perwira	KONDISI RIIL		
			ORGANIK	NON ORGANIK	JUMLAH
Perwira					
	KOLONEL	540	482	90	572
	LETKOL	1862	769	76	845
	MAYOR	3656	1096	55	1151

	KAPTEN	3347	2500	87	2587
	LETTU	3397	1752	27	1779
	LETDA	1153	1786	13	1799

Sumber : Bagpulahta Disminpersal, Juli 2006

Dari data pada tabel di atas, nampak jelas bahwa komposisi perwira TNI AL saat ini terlihat adanya kelebihan personel pada strata pangkat Letda dan Kolonel.

Dengan berlakunya Undang-undang Nomor 34 tahun 2004 tentang TNI, yang dalam klausul pasalnya menyatakan bahwa ada perubahan masa pensiun bagi perwira dari semula 55 tahun menjadi 58 tahun. Hal ini secara langsung akan membawa permasalahan baru serta konsekuensi yang mendasar bagi pembinaan personel TNI, termasuk perencanaan personel TNI AL baik pengadaan, penggunaan, pendidikan, kepangkatan maupun pola karier personel itu sendiri.

Menurut Harorl Koontz dan Cyril O. Donnel (dalam Syamsi, 1983:49), perencanaan tenaga kerja perusahaan merupakan salah satu fungsi manajer yang berkaitan dengan pemilihan diantara berbagai alternatif untuk mencapai tujuan, kebijaksanaan, prosedur dan program. Lebih jauh Koontz & Donnel mengemukakan perencanaan SDM yang tidak dilakukan dengan baik dan profesional tentunya akan menimbulkan masalah baru bagi perusahaan, yaitu hanya menambah biaya (*cost*) sedangkan kualitas pekerjaan tidak meningkat atau konstan, dan kinerja karyawan rendah.

Oleh karena itu, proses perencanaan SDM sebagai suatu kegiatan tersendiri dalam sebuah perusahaan tidak dapat berkembang tanpa melibatkan pembinaan sumber daya manusia. Hal ini karena manusia mempunyai potensi atau sumber daya yang tidak dapat ditentukan batas-batsnya, maka perlu terus digali dan dilakukan pembinaan dan perencanaan yang serius terhadap pengembangan sumber daya manusia.

Proses kenaikan pangkat, transisi tetap pada pangkatnya atau transisi keluar organisasi merupakan permasalahan yang perlu mendapat perhatian guna terjaminnya kondisi piramida sesuai dengan Daftar Susunan Personel (DSP). Oleh karena itu, perlu dibuat suatu perencanaan jangka panjang terhadap sumber daya manusia TNI AL dalam hal ini personel perwira TNI AL.

Dalam proses perencanaan yang berkaitan dengan sumber daya manusia, transisi personel perwira pada masa lalu dapat memberikan gambaran masa kini dan ke depan tentang :

- a. Struktur kepangkatan pada periode mendatang, jika pola kenaikan pangkat dan keluar organisasi yang sedang berjalan saat ini di teruskan.
- b. Pengaruh terhadap pengembangan atau penyusutan pada struktur kepangkatan yang telah di kehendaki.
- c. Pengaruh terhadap pengembangan atau penyusutan pada struktur kekuatan yang mangawaki organisasi terhadap prospek kenaikan pangkat dan struktur kepangkatan serta bagaimana upaya untuk mengantisipasi dan menjaga agar komposisi dan perencanaan personel perwira TNI AL dapat sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Konsep umum tentang aliran personil atau tenaga kerja dengan pendekatan model *Cross Sectional* menurut Grinold & Marshall (1977: 1-9) ialah aliran yang menyatakan banyaknya tenaga kerja yang pindah dari satu kelas ke kelas lain, aliran tersebut mencakup :

- a. Aliran masuk dari luar ke dalam organisasi (*In Flow*)
- b. Aliran keluar dari organisasi (*Out Flow*).
- c. Aliran di dalam organisasi (*Through Flow*).

Sedangkan aliran personil perwira yang terjadi di TNI AL yakni dari kelas satu (Letnan Dua), kelas dua (Letnan Satu), kelas tiga (Kapten), kelas empat (Mayor), kelas lima (Letnan Kolonel), dan kelas enam (Kolonel) sangat sejalan dengan teori yang dituangkan oleh Grinold & Marshall (1977).

Sukarno (2002:15) menyatakan aliran tenaga kerja adalah gambaran dinamik keadaan himpunan tenaga kerja dalam suatu periode atau interval tertentu. Aliran tenaga kerja ada dua macam, aliran masuk dan aliran keluar. Sukarno menjelaskan yang digambarkan sebagai anak panah yang masuk ke dan keluar dari suatu kotak stok tenaga kerja. Aliran tenaga kerja yang masuk, juga ada dua macam, yaitu rekrut dan promosi. Rekrut adalah aliran tenaga kerja yang masuk dari luar system tenaga kerja ke dalam suatu kotak stok tenaga kerja. Promosi adalah aliran tenaga kerja dari suatu kotak stok tenaga kerja pada hirarki yang lebih rendah ke dalam kotak stok tenaga kerja yang lain yang memiliki hirarki lebih tinggi.

Sedangkan aliran personil perwira dilingkungan TNI AL yang terjadi adalah aliran masuk ke organisasi, yang bersumber dari umum adalah Kadet Akademi Angkatan Laut (AAL) dan Perwira Karier (PK), sedangkan yang dikatakan promosi yakni dari level Bintara melalui pendidikan Calon Perwira (DIKCAPA).

1.2 Perumusan Masalah

Permasalahan personel adalah suatu permasalahan yang relatif rumit dan dinamis. Hal ini dikarenakan banyaknya variabel yang mempengaruhi keadaan personel. Kurang sesuai perencanaan dan pelaksanaan pembinaan personel akan makin menambah rumitnya permasalahan personel. Permasalahan tersebut dapat saja berupa jumlah dari kekuatan personel yang ada sekarang tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi baik jumlah secara keseluruhan maupun jumlah kekuatan masing-masing kepangkatan.

Dengan berlakunya UU Nomor 34 tahun 2004 tentang TNI, akan mempengaruhi pola transisi personel di dalamnya. Hal ini memerlukan adanya perencanaan dan pengendalian kebutuhan personel yang matang agar sasaran pengisian personel yang berdasarkan pada Daftar Susunan Personel (DSP) dapat terlaksana secara optimal.

Komposisi dan jumlah personel yang ada saat ini adalah hasil kebijaksanaan dari penambahan dan pengurangan serta pergeseran di dalam organisasi di masa lalu. Pengendalian atas kebutuhan personel baik dari segi jumlah maupun komposisi sesuai dengan yang di harapkan tidak terlepas dari kebijaksanaan pimpinan TNI Angkatan Laut secara keseluruhan, sehingga kebijaksanaan pemenuhan kebutuhan personel juga dipengaruhi oleh keadaan karier militernya.

Masalah penelitian ini ialah (1) bagaimana membuat komposisi dan jumlah personel sesuai dengan kebutuhan yang telah ditentukan atau yang telah di rencanakan sebelumnya berdasarkan DSP yang berlaku dengan menganalisa masalah aliran di dalam organisasi sehingga pemenuhan sasaran pengisian personel dapat tercapai, (2) bagaimana upaya untuk mengantisipasi dan menjaga agar komposisi dan perencanaan jangka panjang personel perwira TNI AL dapat sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Ruang lingkup penulisan ini dibatasi pada analisa pola transisi dan pola karier perwira TNI AL, yakni untuk mengetahui dampak dari penerapan kebijaksanaan organisasi di bidang personel terhadap struktur kekuatan perwira pada setiap strata kepangkatan dari pangkat Letnan Dua sampai dengan pangkat Kolonel menggunakan pendekatan model *cross sectional*. Sedangkan, untuk kepangkatan perwira tinggi (Pati) tidak diikuti sertakan di dalam penulisan tesis ini.

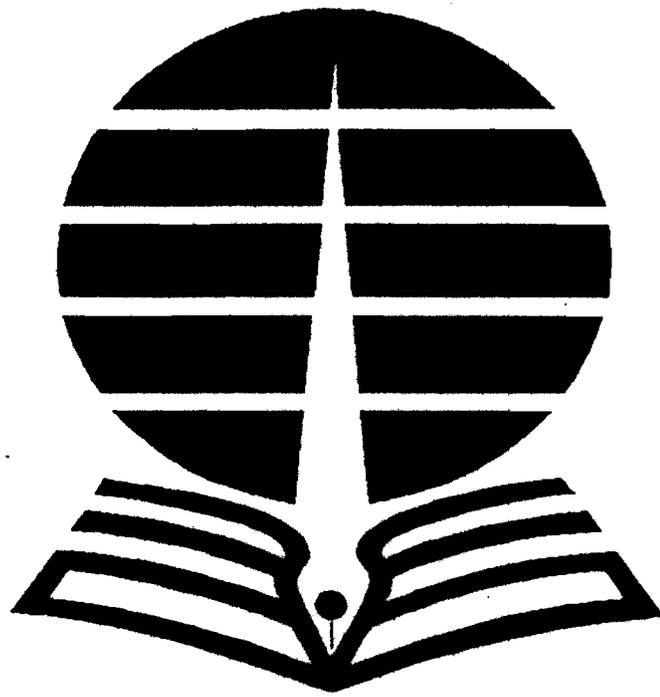
1.3 Tujuan Penelitian

Maksud penulisan tesis ini adalah untuk melaksanakan suatu analisa sehingga di dapat keluaran berupa prakiraan rencana jumlah kebutuhan personel perwira pada tiap tahunnya untuk mengisi struktur kekuatan yang sesuai dengan sasaran pengisian personel perwira yang didasarkan pada Daftar Susunan Personel (DSP) pada masa yang akan datang melalui pendekatan model *Cross Sectional*.

Tujuan penulisan tesis ini adalah untuk membuktikan berapa besar masukan atau rekrutmen perwira setiap tahun guna pemenuhan kebutuhan perwira TNI AL dapat sejalan dengan perencanaan organisasi, juga sebagai sumbang saran sehingga dapat dimanfaatkan dan digunakan dalam membantu Pimpinan merencanakan kebutuhan personel perwira dan nantinya diharapkan organisasi TNI AL dapat mencapai suatu keseimbangan antara jumlah personel di semua tingkatan pangkat.

Asumsi yang digunakan dalam penulisan ini adalah sebagai berikut:

- a. Tidak ada perubahan di dalam tubuh organisasi TNI AL.
- b. Tidak ada perubahan yang berarti pada DSP (Daftar Susunan Personel).
- c. Tidak ada penurunan pangkat (demosi) dari pangkat yang lebih tinggi ke pangkat yang lebih rendah.
- d. Penugasan perwira di luar DSP TNI AL, baik di jajaran TNI, DEPHAN maupun di lembaga lainnya tetap berjalan seperti sekarang.
- e. Tidak ada kenaikan pangkat luar biasa.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Perencanaan

Organisasi nirlaba adalah wadah yang menghimpun sejumlah manusia (dua orang atau lebih), karena memiliki kepentingan yang sama dalam memenuhi kebutuhannya (*need*) sebagai manusia. Kepentingan yang sama itu dikristalisasikan menjadi “tujuan” bersama sebagai salah satu unsur organisasi, yang harus dicapai melalui kerjasama yang efektif dan efisien sebagai dinamika organisasi. Untuk mewujudkan kerjasama mencapai tujuan dan mengimplementasikan kegiatan manajemen di lingkungan suatu organisasi, maka kegiatan manajemen diawali dengan membuat perencanaan.

Dalam uraian berikut akan diketengahkan beberapa pengertian mengenai perencanaan sebagai salah satu fungsi manajemen. Koontz & Donnel (1983:49) menyatakan :

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajer yang berkaitan dengan pemilihan diantara berbagai alternatif untuk mencapai tujuan, kebijaksanaan, prosedur dan program organisasi dengan menentukan pilihan dari berbagai alternatif yang tersedia.

Siswanto (1990:52) mengemukakan :

Perencanaan adalah suatu aktifitas integrative yang berusaha memaksimalkan efektifitas seluruhnya dari suatu organisasi sebagai suatu sistem, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai organisasi yang bersangkutan.

Nawawi (1997:139), disajikan beberapa pengertian perencanaan :

1. Perencanaan adalah pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi, dan penentuan strategi, kebijaksanaan, program, proyek, metode, sistem (cara), anggaran dan standar (tolok ukur) yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

2. Perencanaan adalah pemilihan sejumlah kegiatan untuk ditetapkan sebagai keputusan tentang apa yang harus dilakukan, kapan dan bagaimana melaksakannya, serta siapa pelaksananya.
3. Perencanaan adalah penetapan secara sistematis pengetahuan tepat guna untuk mengontrol dan mengarahkan kecenderungan perubahan menuju pada tujuan yang telah ditetapkan.
4. Perencanaan adalah kegiatan persiapan yang dilakukan melalui perumusan dan penetapan keputusan, yang berisi langkah-langkah penyelesaian suatu masalah atau pelaksanaan suatu yang terarah pada pencapaian tujuan tertentu.

Perencanaan tanpa menetapkan yang mana pengertiannya yang terbaik, merupakan fungsi manajemen yang sangat penting bagi lingkungan organisasi nonprofit, termasuk juga bagi organisasi pengelola dan pengendali atau organisasi pelaksana operasional sistem pendidikan nasional. Perencanaan merupakan pengambilan keputusan yang akan mempengaruhi usaha mewujudkan eksistensinya melalui kegiatan yang akan dilakukan dalam memberikan pelayanan umum (*public service*) dan pelaksanaan pembangunan di masa mendatang. Dengan kata lain perencanaan berfungsi sebagai langkah awal yang akan mewarnai pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen lainnya.

Martoyo (1990:13) perencanaan didefinisikan sebagai berikut :

Perencanaan harus senantiasa berpihak pada kenyataan (fakta) yang ada, disertai asumsi-asumsi (perkiraan) untuk masa depan dalam membuat visualisasi dan perumusan kegiatan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Sedangkan menurut Sondang (1997:41), salah satu definisi klasik tentang perencanaan adalah :

perencanaan pada dasarnya merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan di kerjakan di masa depan, berarti bahwa apabila berbicara tentang perencanaan sumber daya manusia, yang menjadi fokus perhatian ialah langkah tertentu yang di ambil oleh manajemen guna lebih menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat, kesemuanya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan di tetapkan.

Kata kunci dalam pengertian di atas adalah “tepat“. Tepat dalam hubungan ini harus di lihat secara kontekstual dalam arti dikaitkan dengan mempercayakan kepada tenaga-tenaga profesional yang menangani masalah-masalah kepegawaian saja, serta melibatkan para manajer yang memimpin satuan-satuan kerja yang menyelenggarakan fungsi utama. Keterlibatan tersebut sangat penting, bahkan mutlak, karena seperti telah ditekankan di muka, setiap manajer pada dasarnya adalah manajer sumber daya manusia juga. Dengan demikian dapat di katakan bahwa salah satu fungsi organik yang mutlak di selenggarakan oleh setiap manajer adalah perencanaan. Fungsi tersebut harus pula mencakup perencanaan sumber daya manusia untuk satuan kerja yang di pimpinnya bekerja sama dengan para tenaga spesialis yang terdapat dalam satuan kerja yang mengelolah sumber daya manusia dalam organisasi sebagai keseluruhan.

Dengan demikian, karakteristik atau ciri dari suatu perencanaan berdasarkan pengertian dan pendapat tersebut diatas adalah :

- a. Perencanaan harus menyangkut masa yang akan datang.
- b. Perencanaan harus menyangkut tindakan atau aktivitas.
- c. Perencanaan merupakan serangkaian tindakan dimasa yang akan datang untuk diambil oleh perencana atau seseorang yang ditunjuk dalam organisasi.

2.2 Perencanaan Sumber Daya Manusia

Sesungguhnya dalam manajemen, termasuk manajemen sumber daya manusia, perencanaan dapat di katakan mutlak perlu, bukan hanya karena setiap organisasi pasti menghadapi masa depan yang selalu “di selimuti“ oleh ketidakpastian, akan tetapi juga karena sumber daya yang dimiliki selalu terbatas.

Situasi keterbatasan itu memberi petunjuk bahwa sumber dana, sumber daya dan sumber daya manusia harus di rencanakan dan di gunakan sedemikian rupa, sehingga sumber-sumber tersebut dapat memberikan manfaat yang semaksimal mungkin. Perencanaan yang matang memungkinkan hal itu terjadi. Hal ini berarti perencanaan sumber daya manusia perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang sumber daya manusia yang sudah terdapat dalam organisasi.

Menurut Sondang (1997:20), inventarisasi tersebut antara lain menyangkut :

- a. jumlah tenaga kerja yang ada
- b. berbagai kualifikasinya
- c. masa kerja masing-masing
- d. pengetahuan dan keterampilan yang di miliki baik karena pendidikan formal maupun karena program pelatihan yang pernah di ikuti
- e. bakat yang masih perlu di kembangkan
- f. minat pekerja yang bersangkutan terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaannya sekarang.

Hasil inventarisasi demikian sangat penting, bukan hanya dalam rangka pemanfaatan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas-tugas sekarang, akan tetapi, masih menurut Sondang paling sedikit ada empat kepentingan di masa depan yaitu :

- a. promosi orang-orang tertentu mengisi lowongan jabatan yang lebih tinggi jika karena berbagai sebab terjadi kekosongan
- b. peningkatan kemampuan melaksanakan tugas yang sama
- c. dalam terjadinya alih wilayah kerja yang berarti seseorang di tugaskan ke lokasi baru tetapi sifat tugas dan jabatan tidak mengalami perubahan
- d. dalam hal terjadinya alih tugas yang berarti seseorang mendapat tugas atau jabatan baru tanpa perubahan eselon dalam hierarki organisasi.

Di dalam bukunya "Aspek Sikap Mental dalam Manajemen Sumber Daya Manusia", Jusuf Suit dan Almasdi (1996:137) menyatakan :

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses mengantisipasi dan membuat ketentuan (persyaratan) untuk mengatur arus gerakan tenaga kerja ke dalam, di dalam dan keluar organisasi, yang bertujuan untuk mempergunakan sumber daya manusia seefektif mungkin dan agar memiliki sejumlah pekerja yang memenuhi persyaratan atau kualifikasi dalam mengisi posisi yang kapan dan yang manapun mengalami kekosongan.

Sedangkan Aris Ananta (1990:177) menyatakan :

Perencanaan sumber daya manusia adalah salah satu subsistem dari manajemen SDM, yang merupakan suatu upaya secara sistematis memproyeksikan kebutuhan dan penyediaan personalia, dengan memperkirakan kebutuhan, baik dalam jumlah maupun kualitasnya. Kemudian merencanakan penarikan, seleksi, mengatur dan pengembangan karyawan.

Andrew E. Sikula yang dikutip oleh A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (1997:14) menguraikan :

Perencanaan SDM sebagai proses penentuan kebutuhan tenaga kerja dan mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

Kemudian Silalahi (1994:36) mengemukakan pendapatnya :

perencanaan SDM adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara ekonomis lebih bermanfaat.

Menurut Prasetya Irawan (2000), perencanaan SDM sering diartikan sebagai kegiatan penentuan jumlah (kuantitas) dan jenis (kualitas) SDM yang diperlukan oleh suatu organisasi pada masa mendatang. Beberapa kali para pakar SDM mendefinisikan perencanaan SDM sebagai berikut :

a. Siagian (1994)

perencanaan SDM adalah langkah-langkah tertentu yang di ambil oleh manajemen organisasi / perusahaan guna tersedianya tenaga yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah dan akan di tetapkan.

b. Tulus (1994)

Perencanaan SDM adalah aktivitas yang dapat menjamin terpenuhinya kebutuhan SDM bagi organisasi / perusahaan secara konstan dan memadai.

c. Handoko (1994)

Perencanaan SDM adalah estimasi organisasi secara sistematis permintaan dan penawaran tenaga kerja di waktu yang akan datang.

d. Hasibuan (1994)

Perencanaan SDM adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan efektif serta efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.

e. Schuller (1992)

Perencanaan SDM agar dasar konstruksi manajemen SDM yang meliputi perkiraan kebutuhan SDM organisasi dan perencanaan tahapan yang memungkinkan untuk mendapatkan SDM yang dibutuhkan tersebut.

f. French (1986)

Perencanaan SDM adalah proses pengkajian kebutuhan SDM di masa mendatang serta pembuatan perencanaan program untuk memastikan kompetensi dan kemandirian kerja pegawai yang dikaitkan dengan tujuan organisasi.

Dari berbagai pengertian tentang perencanaan SDM di atas terlihat bahwa sedikitnya ada empat kegiatan yang saling berhubungan yang membentuk sistem perencanaan SDM yang terpadu, yaitu :

- a. Kegiatan untuk menyediakan SDM yang meliputi rekrutmen, seleksi, dan penempatan.
- b. Prakiraan permintaan dan Penawaran SDM di masa yang akan datang, seperti mutasi, promosi, pensiun, pengunduran diri, dan pemecatan.
- c. Rencana untuk memperbesar SDM yang *qualified* seperti kajian kebutuhan diklat, diklat, dan pengembangan.

- d. Pengawasan dan Evaluasi untuk mendapatkan umpan balik seperti penilaian prestasi kerja.

Sedangkan perencanaan SDM dari segi praktisnya menurut Batos (1994) dapat dilihat dari tiga unsur pokok yaitu bagaimana memproyeksikan angkatan kerja dan mengaitkan serta menyesuaikan antara penciptaan kesempatan kerja dan jaminan iklim dan kondisi kerja yang baik.

Sejalan dengan hal tersebut, Handoko (1998:53) menyatakan bahwa :

perencanaan SDM dimaksudkan untuk mengestimasi secara sistematis permintaan atau kebutuhan tenaga kerja penawaran (*supply*) tenaga kerja organisasi dimasa yang akan datang. Melalui perencanaan SDM ini diharapkan tersedianya tenaga kerja yang lebih tepat dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dan berlaku juga bahwa perencanaan SDM memungkinkan organisasi untuk melakukan :

- a. Perbaikan penggunaan SDM.
- b. Pemaduan kegiatan-kegiatan personalia dan tujuan organisasi di masa yang akan datang.
- c. Melakukan pengadaan karyawan-karyawan baru secara ekonomis.
- d. Mengembangkan informasi dasar manajemen personalia untuk membantu kegiatan-kegiatan personalia dan unit-unit organisasi lainnya.
- e. Membantu program penarikan pegawai dari pasar tenaga kerja secara sukses.
- f. Mengkoordinasikan program-program manajemen personalia yang berbeda-beda.

Sukarno (2002) menyatakan bahwa :

Penggunaan istilah perencanaan tenaga kerja ini, ditempat lain mungkin bernama perencanaan sumber daya manusia. Kedua istilah itu dimaksudkan untuk menunjuk suatu kegiatan dimana, komposisi jumlah tenaga kerja pada setiap tingkat dan kotak dapat disusun agar pencapaian sasaran organisasi benar-benar optimal. Istilah tingkat dan kotak yang dimaksud disini adalah kelas-kelas yang berisi sekelompok tenaga kerja, yang memang dapat dikelompokkan dalam sebuah kelas, yang dianalisis jumlah dan komposisinya pada periode-periode tertentu. Tingkat dan kotak di sini tidak berkaitan dengan struktur organisasi secara langsung.

Untuk personel Perwira TNI AL dalam pembahasan penulisan tesis ini, yang dimaksudkan kelas adalah stata kepangkatan dari Letnan Dua (Letda), Letnan Satu (Lettu), Kapten, Mayor, Letnan Kolonel (Letkol) dan Kolonel.

Sedangkan menurut Sondang (1997:41) :

perencanaan sumber daya manusia adalah penciptaan berbagai model peramalan dengan bantuan komputer. Model-model yang diciptakan biasanya berupa serangkaian rumus-rumus matematikal yang secara simultan menggunakan berbagai teknik peramalan untuk menghitung kebutuhan ketenagakerjaan di masa depan. Salah satu keuntungan yang dapat dipetik dari pemanfaatan teknologi komputer dalam perencanaan sumber daya manusia ialah bahwa jika terjadi perubahan dalam penawaran dan atau permintaan ketenagakerjaan, perubahan tersebut dengan segera dapat dimasukkan kedalam komputer untuk menyempurnakan rumus peramalan sehingga aktualitasnya lebih terjamin.

Dari pembahasan di atas terlihat bahwa tugas peramalan kebutuhan akan sumber daya manusia dapat di lakukan dengan berbagai teknik dan cara, mulai dari yang paling sederhana dan informal hingga pendekatan yang sangat rumit dan canggih. Pendekatan mana yang cocok selalu bersifat situasional. Artinya, tidak ada satu pendekatan yang cocok bagi semua organisasi.

Tujuan utama perencanaan tenaga kerja adalah memperoleh informasi tentang jumlah komposisi dan jumlah total tenaga kerja itu dalam kelas-kelas tertentu, pada periode-periode tertentu pula. Maksudnya, tentu saja, agar organisasi itu dapat berfungsi secara optimal, mencapai sasaran secara efektif, dan atau menggunakan sumber daya secara efisien. Hal ini berarti bahwa visi organisasi itu dapat di wujudkan melalui penyelenggaraan misi-misi organisasi yang di programkan. Agar keadaan ini dapat berlangsung dengan mantap, maka informasi itu di dimanfaatkan juga untuk membuat rencana logistik dan dukungan operasi organisasi secara agregatif bagi seluruh organisasi. Dengan demikian perencanaan tenaga kerja hanya akan berhasil apabila data-data berkenaan dengan tenaga kerja itu ada.

Sedangkan menurut W.B. Werther dan K. Davis dalam bukunya "*Personnel Management and Human Resources*" membahas tentang peran (*On The Rule*) bagian kepegawaian (*personnel management*) dalam menangani sumber daya manusia. Mereka tidak membedakan antara *management of human resources* dan *personnel management*. Pada dasarnya *managemen personal* itu ada untuk memperbaiki efektivitas sumber daya manusia dan organisasi. Jadi definisi menurut mereka di tinjau dari tujuan (*purpose*) atau untuk *apa managemen personel* itu ada dalam organisasi.

Tujuan dan sasaran manajemen personel menurut Werther dan Davis adalah sebagai berikut :

1. manajemen personel bertujuan untuk menyediakan organisasi dengan tenaga kerja yang efektif guna mencapai tujuan organisasi. Manajemen personel melakukan kegiatan dengan cara mendapatkan (memperoleh), mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, memelihara dan mempertahankan jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat.
2. Sedangkan sasaran yang di maksud dalam manajemen personel adalah tolak ukur (kriteria) atas dasar aktivitas yang harus dievaluasi antara lain :
 - a. ***Social objective.***
Secara kemasyarakatan bertanggung jawab pada kebutuhan-kebutuhan dan tantangan- tantangan masyarakat sambil memperkecil dampak negatif terhadap organisasi. Dengan kata lain penggunaan sumber daya organisasi untuk kepentingan atau untuk kemanfaatan masyarakat.
 - b. ***Organizational objective.***
Menyadari bahwa adanya manajemen personel untuk kepentingan keberhasilan organisasi. Dalam hal ini bukan untuk kepentingan masyarakat saja tetapi sebagai sarana untuk membantu dan yang paling penting dalam pencapaian keberhasilan organisasi itu sendiri.
 - c. ***Functional objective.***
Untuk memelihara (melangsungkan) sumbangan manajemen personel pada tingkatan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan kata lain menyesuaikan kegiatan-kegiatan (kebijaksanaan) program dan prosedur kepegawaian dengan kebutuhan organisasi.
 - d. ***Personnel objective.***
Membantu para pegawai dalam mencapai tujuan-tujuan mereka secara perseorangan. Tujuan pribadi para pegawai harus di penuhi jika mereka akan di pelihara untuk dipertahankan. Bila tidak demikian,

prestasi kerja mereka menurun atau para pegawai mungkin keluar. Manajemen personel ataupun manajemen sumber daya manusia.

Penanganan terhadap unsur manusia dalam suatu organisasi dapat dilakukan secara individual dan secara kelompok yang lebih disukai dalam *labour relations* dan *Industrial relations*. Istilah *man power* pada hakekatnya tidak berbeda dengan *human resources management* adalah proses yang terdiri dari pengadaan, pengembangan dan pembinaan serta pengendalian unsur manusia dalam organisasi untuk menunjang pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien .

Dari pembahasan di atas terlihat bahwa tugas peramalan kebutuhan akan sumber daya manusia dapat di lakukan dengan berbagai teknik dan cara, mulai dari yang paling sederhana dan informal hingga pendekatan yang sangat rumit dan canggih. Pendekatan mana yang cocok selalu bersifat situasional. Artinya, tidak ada satu pendekatan yang cocok bagi semua organisasi. Juga tidak bagi suatu organisasi dalam setiap tahap perjalanannya. Ketepatan suatu pendekatan ditentukan oleh tiga hal yang telah disinggung di muka, yaitu tantangan eksternal, tantangan internal dan situasi ketenagakerjaan dalam suatu organisasi dalam suatu kurun waktu tertentu.

Dalam bukunya "*Human Resource Management*" oleh Robert L. Mathis dan John H. Jackson, (2001: 53) menyatakan bahwa perencanaan SDM merupakan rencana jangka panjang. Mathis dan Jackson juga menyebutkan bahwa pengembangan harus dimulai dengan rencana sumber daya manusia di dalam organisasi. Lebih jauh mereka mengemukakan bahwa perencanaan SDM memungkinkan adanya antisipasi terhadap perpindahan orang-orang di dalam organisasi sehubungan dengan pensiun, promosi dan mutasi.

Sedangkan menurut Nawawi(1998:139) :

Perencanaan SDM di lingkungan organisasi non profit bidang pemerintahan dapat dilakukan dalam tiga bentuk sebagai berikut:

- a. Perencanaan SDM jangka pendek, untuk mengisi kekosongan jabatan/ pekerjaan yang diprioritaskan satu tahun mendatang. Pengertian diprioritaskan terutama dari kebutuhan pelaksanaan tugas pokok, yang akan terhambat (bukan terlambat) jika tidak segera diisi, yang berdampak pelayanan umum dalam bidang tertentu terhenti
- b. Perencanaan SDM jangka sedang, untuk mengisi prediksi kekosongan jabatan/pekerjaan antara 2 s/d 5 tahun mendatang. Realisasinya bermaksud untuk menyeimbangkan antara kebutuhan (*demand*) dengan persediaan (*supply*) internal berdasarkan hasil analisis volume dan beban kerja (*work load analysis*) yang dapat diketahui melalui hasil audit SDM dan informasi hasil analisis pekerjaan yang akurat.
- c. Perencanaan SDM jangka panjang, untuk memperoleh calon pegawai/karyawan yang memiliki kemampuan potensial (*potensial ability*) besar dari sumber eksternal dalam bidang kerja yang menjadi tugas pokok organisasi nirlaba masing-masing . Dengan memiliki kemampuan yang prima dalam mengantisipasi tantangan pemberian pelayanan umum (*public service*) dan pelaksanaan pembangunan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat di masa depan , baik untuk jabatan struktural maupun fungsional.

Perencanaan kekuatan TNI AL pada bidang personel, dalam arti memelihara, mengevaluasi dan mengembangkannya sesuai dengan kebutuhan tugas pokok dan sistem senjata TNI AL, yang dapat mengakomodasikan perubahan-perubahan kebutuhan tenaga manusia disesuaikan dengan perkembangan lingkungan. Perencanaan kekuatan personel saat ini disesuaikan atau berdasarkan pada *Blue Print* Kasal Tahun 2013 dan Postur TNI AL Tahun 2024.

2.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Di dalam bukunya “Aspek Sikap Mental dalam Manajemen Sumber Daya Manusia”, Jusuf Suit dan Almasdi (1996:35) menyatakan bahwa :

Sumber daya manusia adalah kekuatan daya pikir dan berkarya manusia yang masih tersimpan dalam dirinya yang perlu dibina dan digali serta dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan manusia.

Menurut Sukarno (2002:v) :

Kita menyadari bahwa salah satu kelemahan dalam sistem manajemen kepegawaian sumber daya manusia aparatur saat ini adalah perencanaan kebutuhan SDM aparatur belum menggunakan metoda kuantitatif sebagaimana di sebutkan dalam teori sumber daya manusia. Hal ini mengakibatkan bahwa kebutuhan SDM aparatur baik untuk tingkat instansi maupun tingkat nasional untuk tiap-tiap tahun anggaran belum dapat di hitung secara pasti. Ketidakpastian tersebut telah berdampak pada terjadinya sistem manajemen kepegawaian yang kurang rasional seperti di alami sekarang ini.

Jadi, bila struktur organisasi dan uraian pekerjaan dalam suatu organisasi atau perusahaan telah di sepakati, maka barulah dapat di tentukan suatu sistem tenaga kerja yang berlaku bagi perusahaan itu. Dengan mengacu pada sistem tenaga kerja inilah, baru kemudian dapat dilakukan suatu pembinaan tenaga manusia secara makro dengan tujuan agar perusahaan dapat menjalankan dan meraih misinya secara ekonomik dan efisien, efektif dan optimal serta produktif. Pembinaan tenaga manusia merupakan sebagian dari seluruh kegiatan yang di sebut sebagai pembinaan personel.

Menurut Sukarno (2002:2) hirarkhi arti kata berkenan dengan kata sumber daya manusia sebagai berikut :

1. Manusia (*man* atau *human*) adalah suatu makhluk ciptaan Tuhan Yang Maha Esa, yang memiliki ruh (roh), jiwa , budi pekerti, nurani pikiran dan raga.
2. Sumber daya manusia (*human resource*) adalah bagian dari manusia yang memiliki potensi untuk dikembangkan sebagai sumber daya.
3. Tenaga manusia (*man power*) adalah bagian dari sumber daya manusia yang potensinya sudah diubah menjadi tenaga.
4. Tenaga kerja adalah bagian dari tenaga manusia yang benar benar di siapkan untuk bekerja melalui pendidikan dan atau pelatihan yang di sesuaikan dengan tuntutan uraian pekerjaan itu. Tenaga kerja yang bekerja di lingkungan organisasi publik di namai pegawai atau pegawai negeri dan pegawai sipil. Tenaga kerja yang bekerja di lingkungan organisasi militer di namai tentara atau anggota militer. Tenaga kerja yang bekerja di lingkungan organisasi yang lain jenisnya biasa di namai pegawai atau karyawan. Jadi tenaga kerjalah yang dapat di jadikan faktor produksi dan bukan sumber daya manusia, apalagi manusia. Kadang-kadang kata manusia masih agak di persamakan dengan tenaga kerja.

5. Tenaga ahli adalah bagian dari tenaga kerja yang sudah lebih di tingkatkan lagi ketrampilan dan kemahirannya dalam bidang pekerjaan masing-masing.
6. Purnawirawan atau wredatama atau pensiunan adalah tenaga yang sudah tidak di pekerjakan, sudah tidak dapat di jadikan faktor produksi lagi, karena berbagai sebab. Sebab-sebab ini antaranya adalah : umur yang melampaui batas usia kerja yang di perbolehkan oleh suatu organisasi, meninggalkan lingkungan kerja karena keinginan sendiri atau organisasi, dan telah menjadi niproduktif para pensiunan ini, sering kali juga di namai manusia usia lanjut, suatu kata yang sudah tidak lagi berkaitan dengan proses produksi.

Menurut Sukarno (2002:3) :

Kata ini dapat berarti manusia dan sumber daya manusia. Kata ini juga dapat berarti tenaga manusia, tenaga kerja maupun tenaga ahli. Pendek kata, kata ini dapat menggantikan seluruh kata kata itu. Kata itu adalah personel (*personnel*). Jadi, manajemen sumber daya manusia dapat juga di sebut sebagai manajemen personel. Perencanaan tenaga kerja dapat pula di sebut sebagai perencanaan personel.

Di dalam masyarakat yang selalu berkembang, manusia senantiasa mempunyai kedudukan yang makin penting. Meskipun kita berada, atau sedang menuju dalam masyarakat yang berorientasi kerja, yang memandang kerja adalah suatu yang mulia, tidaklah berarti mengabaikan manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Sumber Daya Manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan. Semakin besar perusahaan maka semakin besar pula jumlah sumber daya manusia di dalamnya.

Pengertian manajemen sumber daya manusia , menurut Flipppo yang dikutip oleh Bambang Wahyudi (1991:25) adalah :

“Manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan dan pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan sumber daya manusia kesuatu titik akhir dimana tujuan-tujuan perorangan, organisasi, dan masyarakat terpenuhi.”

Menurut Nitisemito (1984:10), pengertian manajemen sumber daya manusia adalah:

“ suatu ilmu dan seni untuk melaksanakan antara lain *planning, organizing, controlling*, sehingga aktivitas dan efisiensi personal dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan.”

Menurut Handoko (1985:5), pengertian manajemen sumber daya manusia adalah :

penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan. Sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan– tujuan individu dan organisasi.”

Menurut Heidjarachman dan Husnan (1985::20), manajemen sumber daya manusia adalah:

”perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintergrasian, dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan perusahaan, individu, dan masyarakat”.

Menurut Manullang (1981:25), manajemen sumber daya manusia adalah :

“suatu seni dan ilmu memperoleh ,memajukan , dan memanfaatkan tenaga kerja sehingga tujuan organisasi dapat di realisir secara daya guna sekaligus adanya kegairahan bekerja dari para pekerja“.

Berdasarkan definisi–definisi para ahli tersebut di atas tentang pengertian Manajemen sumber daya manusia penulis dapat simpulkan bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang berusaha untuk mendapatkan dan menarik tenaga kerja yang memenuhi syarat mutu dalam jumlah yang tepat sehingga tujuan perusahaan dapat di capai dan para pegawai merasa puas.

Manusia sebagai tenaga kerja yang memerlukan perhatian dan pengelolaan secara khusus, sebab pada dasarnya manusia adalah pelaksana dari tujuan organisasi, oleh karena itu maju mundurnya atau berhasil tidaknya suatu organisasi tergantung kepada manusia itu sendiri sebagai anggota organisasi perusahaan tersebut.

Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu fungsi dari pimpinan, karena dalam perusahaan atau organisasi menjadi masalah pokok dan semakin rumit. Oleh karena itu pengolahan masalah pegawai dilimpahkan kepada pimpinan bagian kepegawaian beserta stafnya.

Menurut Manulang (1981:36), fungsi manajemen sumber daya manusia adalah:

- a. Anggaran tenaga kerja yang dibutuhkan termasuk di dalamnya menarik tenaga kerja
- b. Membuat *job analysis*, *jobdescription*, dan *job specification*.
- c. Menilai dan memilih sumber-sumber tenaga kerja
- d. Mengadakan seleksi tenaga kerja
- e. Melatih dan mendidik tenaga kerja
- f. Memindahkan dan mempromosikan tenaga kerja
- g. Mengadakan pemberhentian tenaga kerja (PHK)
- h. Memotivasi tenaga kerja
- i. Melaksanakan pemensiunan tenaga kerja.

Menurut Flipppo (1987:29), fungsi manajemen kepegawaian dibagi dalam 2 golongan, yaitu : (1) fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, dan (2) fungsi operatif yang meliputi rekrutmen, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan penggantian.

Dari pendapat-pendapat para ahli tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kegiatan di bagian kepegawaian khususnya bagian personalia mempunyai tugas sebagai berikut : mengadakan penelitian tenaga kerja, seleksi, mutasi, promosi, pemberhentian, pemensiunan, kesejahteraan, pemberian motivasi, dan lain sebagainya yang berhubungan dengan kepegawaian. Dengan adanya fungsi-fungsi tersebut diharapkan sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan atau organisasi dapat berjalan dengan lancar sesuai dengan harapan dan tujuan.

Perencanaan tenaga kerja diartikan sebagai proses penentuan kebutuhan tenaga kerja dan cara memenuhinya, baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif. Sesuai dengan kedudukannya dalam suatu proses manajemen, maka perencanaan sumber daya manusia ini sangat penting untuk dilakukan dengan sebaik-baiknya. Ketetapan dalam penentuan kebutuhan tenaga kerja baik secara kuantitatif maupun kualitatif akan sangat berpengaruh terhadap sukses tidaknya pelaksanaan fungsi perencanaan sumber daya manusia.

Sedangkan yang dimaksud dengan perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan/organisasi dan efektif serta efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.

Menurut Martoyo (1987:4) yang dimaksud efektif dan efisien adalah :

Efektif, adalah suatu kondisi atau keadaan, dimana dalam memilih tujuan yang hendak dicapai dan sarana atau peralatan yang digunakan, disertai dengan kemampuan yang dimiliki adalah tepat, sehingga tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan hasil yang memuaskan. Sedangkan efisien, dapat dikatakan suatu kondisi atau keadaan dimana penyelesaian suatu pekerjaan dilaksanakan dengan benar dan penuh kemampuan yang dimiliki. Dengan demikian seorang manajer yang efisien adalah seseorang yang dapat mencapai hasil yang maksimal dengan menggunakan sumber daya yang terbatas menurut cara yang benar.

Perencanaan tentang suatu proses menentukan kebutuhan sumber daya manusia dan cara memenuhinya, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Perencanaan sumber daya manusia dapat pula diartikan sebagai penentuan cara memenuhi kebutuhan tenaga kerja dan penempatannya, sehingga terdapat suatu kemungkinan tercapainya suatu rencana kepegawaian yang terintegrasi dalam organisasi yang bersangkutan.

Dari pengertian-pengertian di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa pada dasarnya suatu perencanaan sumber daya manusia akan selalu mencakup 4 aspek yang harus diperhatikan, yaitu :

1. kuantitas sumber daya manusia yang tepat
2. kualitas sumber daya manusia yang tepat
3. waktu dan posisi yang tepat
4. perhatian terhadap tujuan individu maupun tujuan organisasi secara maksimal.

2.4 Analisis Kohort

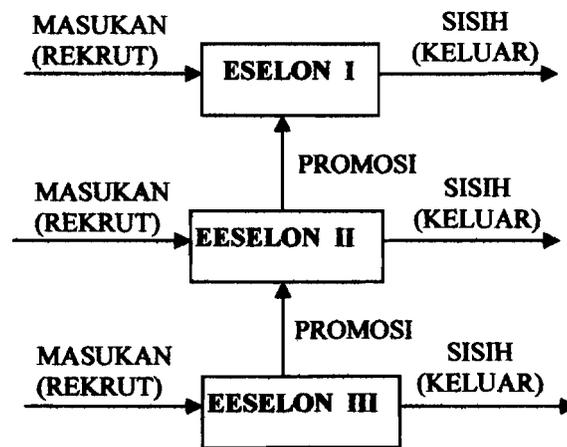
Adalah suatu proses penelitian terhadap suatu himpunan tenaga kerja yang memasuki organisasi dalam tempo yang sama, dan lazim disebut sebagai angkatan kerja. Jadi analisis Kohort atau analisis angkatan adalah penelitian terhadap angkatan tenaga kerja, untuk mengetahui berapa jumlah tenaga kerja yang pergi meninggalkan sistem tenaga kerja dan berapa pula yang masih tersisa dalam sistem itu selama tenggang (*interval*) waktu tertentu. Penelitian Kohort dapat dilanjutkan untuk menghitung berbagai besaran probabilistik berkenaan dengan jumlah tenaga kerja mulai dari saat masuk sistem sampai pergi meninggalkan sistem pada periode-periode tertentu. Pada gilirannya, penelitian dengan analisis Kohort dapat memperkirakan berapa lama lagi kelompok tenaga kerja tertentu akan tetap bekerja dalam organisasi (dalam Sukarno;2002).

2.5 Analisis Sensus

Berbeda dengan analisis Kohort yang mengamati nasib tenaga kerja dalam satu angkatan, sejak saat masuk sampai keluar, maka analisis Sensus justru mengamati keadaan tenaga kerja pada saat pembahasan atau kejadian tahun itu. Sebenarnya analisis sensus juga semacam analisis Kohort, hanya waktu pengamatan pendek. Dalam waktu yang sependek itu biasanya belum terjadi perubahan keadaan tenaga kerja. Analisis sensus menunjukkan keadaan tenaga kerja sesaat, maka keadaan itu bersifat statis. Padahal analisis dalam perencanaan sumber daya manusia membutuhkan dinamika keadaan tenaga kerja. (dalam Sukarno;2002).

2.6 Analisis Markov

Dalam analisis Markov, data yang dibutuhkan dalam penelitian adalah jumlah tenaga kerja yang masuk (direkrut), jumlah tenaga kerja yang keluar (menyisih/pensiun) dan jumlah tenaga kerja yang mengalami promosi. Data yang digunakan dalam penelitian adalah pada saat pengamatan atau tahun itu. Sedangkan aliran personel yang masuk dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 : Diagram aliran Personel model Markov (Sumber Sukarno;2002).

2.7 Model Cross Sectional

Dalam bukunya "*Manpower Planning Models*" menurut Richard C. Grinold & Kneale T. Marshall (1977: 20). Model ini mempunyai sifat umum bahwa gerakan personil dalam organisasi diamati hanya sesaat, sehingga riwayat transisi beberapa periode yang lalu tidak dibutuhkan, dalam hal ini memberikan keuntungan terhadap kemungkinan organisasi yang tidak menyimpan data pokok personil dalam periode lama. Untuk teori yang selengkapnya penulis menyajikan pada Lampiran B.

Secara umum aliran personil atau tenaga kerja menurut Grinold & Marshall (1977: 1-9) ialah aliran yang menyatakan banyaknya tenaga kerja yang pindah dari satu kelas ke kelas lain, aliran tersebut mencakup :

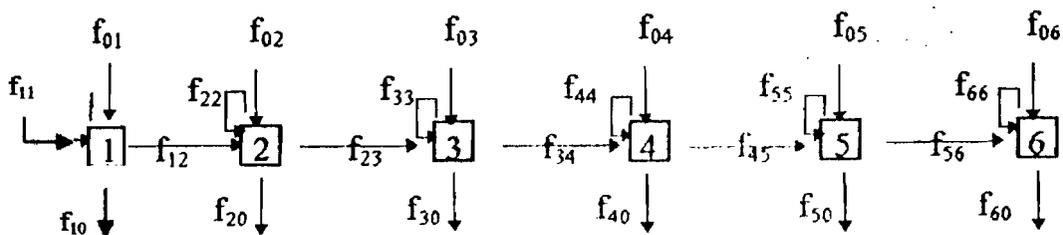
- a. Aliran masuk dari luar ke dalam organisasi (*In Flow*).
- b. Aliran keluar dari organisasi (*Out Flow*).

c. Aliran di dalam organisasi (*Through Flow*).

Model ini memberikan gambaran yang dibutuhkan terhadap perubahan sistem personel Perwira dari kelas satu (Letnan dua), kelas dua (Letnan Satu), kelas tiga (Kapten), kelas empat (Mayor), kelas lima (Letnan Kolonel), dan kelas enam (Kolonel), yakni ($S_i(t)$) pada saat t ke suatu tingkatan yang lain yang lebih tinggi pada saat $t + 1$ atau ($S_i(t + 1)$).

Aliran personel Perwira dari kelas satu (Letnan dua), kelas dua (Letnan Satu), kelas tiga (Kapten), kelas empat (Mayor), kelas lima (Letnan Kolonel), dan kelas enam (Kolonel) dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.2 : Diagram aliran Personel model *Cross Sectional*



Keterangan gambar diatas :

- $f_{0i} \dots (i = 1 \text{ s/d } 6)$: jumlah personel yang masuk kedalam golongan jabatan luar organisasi tertentu
- $f_{ii} \dots (i = 1 \text{ s/d } 6)$: jumlah personel yang tetap pada golongan jabatan yang sama dalam satu periode tertentu
- $f_{ij} \dots (i = 1 \text{ s/d } 5 \text{ dan } j = i + 1)$: jumlah personel yang pindah dari golongan jabatan i ke Golongan jabatan j dalam satu periode pengamatan tertentu
- $f_{i0} \dots (i = 1 \text{ s/d } 6)$: jumlah personel yang keluar organisasi dari golongan Jabatan i dalam periode pengamatan tertentu

2.8 Profesionalisme dan Disiplin

Dari beberapa pengertian tentang profesionalisme perwira TNI merupakan kecakapan seseorang perwira dalam melakukan aktivitas yang di tunjang oleh kecerdasan, keterampilan, pengalaman, serta kemampuan individual yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki dan dipergunakan dalam menghadapi tugas-tugas bersifat teknis maupun non teknis serta rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap profesi maupun kehidupan negara dan bangsanya.

2.8.1 Profesionalisme

Huntington (1994) mengemukakan bahwa profesionalisme mempunyai:

ciri- ciri dasar : keahlian, pertautan (tanggung jawab kepada masyarakat atau negara) korporatisme (kesadaran kelompok dan organisasi birokrasi) dan idiologi (militer). Menurutnya keempat ciri-ciri tersebut memiliki saling keterkaitan, namun ciri korporatisme dan ideologi mendapatkan penekanan yang sangat penting.

Jonowitz (1997) juga menyebutkan :

tiga peran pokok perwira militer sebagai teknologi militer, pemimpin yang heroik dan manejer militer. Selain itu , Janowitz juga mengkaitkan antara profesional dengan pola karir yaitu pada strata perwira harus tampil dengan kecakapan yang sesuai yang berarti bahwa setiap perwira harus tampil dengan kecakapan yang memadai sesuai dan tugas yang di embannya.

Dupuy dkk. (1993) menyatakan :

” militer yang profesional mempunyai karakter yang sangat ditentukan oleh konsep sebuah negara. Konsep dari negara tersebut meliputi : ketentuan dan kegunaan dari militer , sifat dari negara dan sistem politik yang akan didukung oleh militernya serta hubungan antara sipil dan militer. Tiap-tiap komponen ini harus difahami betul karena akan menentukan karakter dari militernya”.

Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat dari Jenderal TNI (Purn) Edi Sudrajat (1997 : 9) bahwa :

Profesionalisme prajurit bukan semata-mata hanya keahlian di bidangnya akan tetapi mencakup pula tanggung jawab seperti yang di maksud diatas, sangat jelas terlihat dalam operasi militer yang sering dilaksanakan oleh TNI dalam menunaikan tugas pokoknya, tidak hanya operasi militer untuk perang namun juga operasi militer selain perang (*military operation other than war / MOOTW*) dalam pasal 7 ayat (2) UU . No 34 tahun 2004 tentang TNI.

Dalam Undang–Undang nomor 34 tahun 2004 Tentara Nasional Indonesia (TNI) tersebut juga disebutkan , bahwa Tentara profesional, yaitu tentara yang terlatih , terdidik diperlengkapai secara baik, tidak berpolitik praktis, tidak berbisnis, dan dijamin kesejahteraannya serta mengikuti kebijakan politik negara yang menganut sistem demokrasi supremasi sipil hak asasi manusia ketentuan hukum nasional dan hukum Internasional yang telah diratifikasi.

Sementara dalam buku Doktrin TNI AL Eka Sasana Jaya (2001:Lampiran B4) Profesionalisme didefinisikan sebagai sifat kemampuan yang menuntut keahlian dan keterampilan yang tinggi, sehingga dalam melakukan suatu kegiatan / pekerjaan tidak berbuat kesalahan.

Kemampuan yang dimiliki seseorang akan sesuai dengan tingkat pendidikan yang diikutinya, semakin tinggi pendidikan seseorang maka diasumsikan semakin tinggi pula pengetahuan dan keterampilannya, hal ini menggabarkan bahwa pendidikan berperan dalam membimbing siswa didik kearah suatu tujuan yang diinginkan, yaitu mendidik siswanya agar mempunyai suatu kemampuan yang diharapkan.

Didalam *International Military and Defence Enclylopedia* (1993:804) disebutkan bahwa pendidikan militer muncul beberapa ratus tahun setelah lahirnya

beberapa perguruan tinggi dari berbagai profesi yang lain. Pendidikan militer adalah faktor yang sangat menentukan dalam revolusi/perkembangan dari munculnya perwira yang profesional, walaupun pada awal dikenalnya pada penghujung abad ke 17 pendidikan militer tersebut baru mengajarkan hal-hal yang sangat teknis, namun sudah mencakup taktik dan strategis pertempuran.

Pada saat itu pertempuran masih bersifat sangat konvensional dengan kemampuan persenjataan dan semakin luasnya dispersi pasukan pada pertempuran yang lebih modern, mengakibatkan dibutuhkan komunikasi yang efektif untuk komando dan pengendaliannya sejak saat itu maka pendidikan militer yang lebih khusus menjadi kebutuhan dari suatu angkatan perang, termasuk juga TNI Angkatan Laut.

2.8.2 Disiplin

Memasuki abad ke 20 perkembangan sumberdaya peperangan semakin jauh berkembang dari masa-masa sebelumnya. Perkembangan teknologi persenjataan yang sedemikian maju, penggunaan senjata-senjata pemusnah massal seperti Bom atom yang mulai digunakan pada perang dunia ke 2, mengakibatkan semakin dibutuhkan pendidikan militer dengan sistem dan metode yang lebih modern.

Edi Sudrajat (1997) yang menyatakan "*the primary distinguishing factor of the military profession is its ultimate liability. Further, its sole client is the state.*" Hubungan antara pendidikan dan profesionalisme militer juga dikemukakan oleh Suhadi dan Partoyo (dalam Solichin dkk,1998:73), yang menyatakan bahwa membangun profesionalisme SDM TNI dapat dilakukan dengan cara pembangunan dasar individu, yang salah satunya adalah melalui pendidikan.

Dalam setiap perusahaan atau organisasi oleh pemimpin sering ditekankan masalah disiplin kerja bagi karyawan guna mendukung tercapainya tujuan perusahaan/organisasi yang telah ditetapkan Flippo (1994:473) dalam bukunya yang berjudul “ *Personnel Management*” mengartikan :

pendisiplinan adalah mengkondisikan tingkah laku mendatang dengan mengetrapkan baik dengan hadiah maupun hukuman (*any conditioning of future behavior by the application of either reward or penalties*). Dengan bahasa sederhana usaha agar seseorang berperilaku seperti yang diinginkan oleh atasan. Usaha tersebut dapat dengan hadiah atau hukuman.

Nitisemito (2000:100) dalam bukunya yang berjudul “Manajemen (suatu dasar dan pengantar)” mengatakan :

kordinasi perlu landasan yang kuat, yaitu adanya kedisiplinan dari setiap pekerja. Dengan adanya kedisiplinan maka dapat diharapkan semua intruksi, saran dan sebagainya ditaati oleh mereka dengan baik. disiplin tersebut ada yang disebut “disiplin hidup” yaitu yang dilaksanakan dengan kesadaran dan tanggung jawab dan “disiplin mati” yaitu hanya disadarkan pada perintah-perintah saja.

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah ketaatan terhadap perintah, saran dan sebagainya. Ketaatan tersebut dapat dengan penuh kesadran dan tanggung jawab, dan dapat asal melaksanakan saja. Sedang cara pendisiplinan dapat dengan cara hadiah maupun dengan hukuman.

Siagian (2000) berpendapat bahwa :

disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan. Dengan perkataan lain pendisiplinan adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku. Sebagai hasilnya karyawan dengan sukarela berusaha bekerja secara kooperatif sehingga prestasi meningkat.

Gary Dessler (2000) dalam bukunya yang berjudul “ *Human Resources Management* “ disiplin didefinisikan sebagai:

prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan, karena suatu peraturan atau prosedur telah dilanggar (*Aprocedure that corrects or punishes a subordinate because a rule or procedure has been violated*).

Dengan definisi tersebut Garry Dessler dalam hal pengertian disiplin melihatnya dari sudut pelanggarannya terhadap peraturan atau prosedur. Dengan kata lain segi ketidak taatannya.

Sementara itu Agus Dharma (2001) dalam bukunya “ Manajemen supervisi “ tidak membahas apa itu disiplin, tetapi membahas bagaimana cara-cara mendisiplinkan karyawan.

Pendisiplinan makin meningkat (*progressif*) Hal ini dimaksudkan untuk jangan sampai pelanggaran terulang lagi. Yaitu dengan cara :

- a. Pembicaraan informal
- b. Peringatan lisan
- c. Peringatan tertulis
- d. Dirumahkan sementara
- e. Demosi (turun jabatan / pangkat)
- f. Di pecat

Demikian hal yang dianggap penting oleh penulis mengenai pendisiplinan sesuai Agus Dharma. Berbeda pendapat Bedjo Siswanto (2001) dalam bukunya yang berjudul “ Manajemen tenaga kerja” yang di maksud dengan disiplin kerja adalah :

“ suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku dengan baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sangsi-sangsinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya”.

Wayne F Cascio dalam bukunya yang berjudul “*Managing Human Resources*” mengenai apa yang di maksud dengan disiplin adalah kebutuhan mutlak bagi pengawasan menegemen. Idealnya disiplin seharusnya bertugas sebagai alat korektif guna menagkal bahaya yang serius untuk organisasi (*Disipline is*

indispensible to management control Ideally it should serve as a corective mechanisme to prevent serious harm to the organization)

Atas dasar teori Douglas Mc Gregor, Wayne F. Cascio (1995) mengutip tentang teori "*red – hot stove rule*" pendisiplinan seharusnya :

- a. Segera (*Promptily*) seperti bila menyentuh tungku yang panas segera ditarik. Demikian juga bila pekerja berbuat salah segera diperingatkan tanpa pandang bulu.
- b. Dengan peringatan (*With warning*) perlu ada peringatan seperti anak kecil bila menyentuh tungku panas mereka akan terbakar, demikian pula perbuatan cara mendisiplin pekerja dengan peringatan.
- c. Konsisten (*Consistent*) setiap kali orang menyentuh tungku panas akan terbakar. Demikian pula setiap ada pelanggaran pasti dipecat, ditegor, dihukum, dan seterusnya.

Mulyasa (2002:118) dalam bukunya yang berjudul " Manajemen Berbasis Sekolah ", mengatakan :

" disiplin merupakan sesuatu yang penting untuk menanamkan rasa hormat, terhadap kewenangan, menanamkan kerjasama, dan merupaakaan kebutuhan untuk berorganisasi,serta untuk menanamkan rasa hormat terhadap orang lain".

William B. Weither. Jr dan Keith Davis (2002: 515), dalam bukunya yang berjudul , "*Human Resources and personnal Managemen*", berpendapat :

nasehat (*conseling*) , tidak selalu berhasil. Tingkah laku karyawan (*employee*), tidak sesuai atau penampilannya (*performance*) tidak dapat diterima. Dalam keadaan yang demikian, diperluakaan disiplin. " Disiplin " menurut pakar tersebut adalah, perbuatan manajemen yang mendorong pemenuhan standar organisasi (*Management action that encourrages compliance with organizational standard*).

Sehubungan dengan tersebut diatas, kebanyakan pimpinan melaksanakan “ disiplin progresif”, yang intinya memperberat hukuman untuk penyimpangan yang berulang-ulang. Adapun urutan disiplin progresif adalah sebagai berikut;

- a. Peringatan lisan oleh atasan
- b. Peringatan tertulis yang dimasukkan dalam “ *file* “ personel.
- c. Satu sampai tiga hari tidak boleh kerja.
- d. Tidak boleh masuk kerja sampai satu minggu atau lebih.
- e. Pembebasan tugas.

Demikian halnya William B Weither dan Keith Davis, yang intinya “disiplin adalah perbuatan manajemen yang mendorong karyawan memenuhi standard organisasi”, Hal tersebut dapat dilaksanakan secara preventif dan korektif, serta progresif.

Berikut ini akan dikemukakan urutan pendisiplinaan, dari Malcon Carlow, Peggu Carlow ; Vasuda K. Dening dan Kurt Friedman (2003 : 1993) dalam bukunya yang berjudul, “*Managing and Motivating Contract Center Employers*”.

Adapun urutan pendisiplinan tersebut diatas sebagai berikut :

- a. Peringatan keras (*verbal*).
- b. Peringatan tertulis (*written*).
- c. Sangsi-sangsi (*sanction*)
- d. Pemberhentian/Pemecatan (*termination*)

Selanjutnya akan dikemukakan pendapat dari Joseph A. Patrick & Diana S. Furr (2000 : 326), dalam bukunya yang berjudul “*Total Quality in Managing Human Resources*”. Dalam buku tersebut untuk mendisiplinkan perlu ada pedoman tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Kepercayaan, memiliki keyakinan dalam kemampuan untuk bertindak sesuai integritas.

- b. Jujur (*fairness*), tepat dalam menentukan suatu fakta.
- c. Hubungan dengan pengertian, mau belajar dari pendapat atau interpretasi orang lain.
- d. Keterbukaan, mau berdiskusi mengenai suatu masalah secara terbuka.
- e. Tidak mau menentukan sebelumnya (*Prejudge*), kita melihat fakta bukan orangnya.
- f. Empati, dapat mengidentifikasi dengan situasi orang lain.
- g. *Respect*, tunjukkan penghargaan kepada setiap orang.

Dari pembahasan terhadap pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan, bahwa pendisiplinan adalah usaha membuat para anggota dengan suka rela taat terhadap peraturan-peraturan, instruksi, saran dan sebagainya baik secara preventif maupun korektif, hadiah maupun hukuman, serta secara progresif; semua cara tersebut dilandasi pedoman yang tepat.

Dari sintesis diatas dapat dirumuskan indikator pembinaan disiplin sebagai berikut :

- a. Jujur dan adil
- b. Rasa tanggung jawab
- c. Patuh

2.9 Pembinaan Personel

Pembinaan personel merupakan himpunan berbagai kegiatan yang penyelenggaraannya tidak dapat dipisahkan dari organisasi yang diawaki oleh tenaga manusia dan tenaga kerja itu. Jadi, organisasi yang dimaksud itu justru menjadi tumpuan dan acuan pengelolaan tenaga kerja tersebut.

Menurut Sukarno (2002) :

Pembinaan tenaga manusia adalah pembinaan personel yang bersifat agregatif. Kelompok kegiatan yang ke dua adalah yang bersifat makro, yaitu kegiatan yang dilaksanakan terhadap personel dengan seluruh ciri-ciri perorangannya. Tiap-tiap kelompok kegiatan ini memiliki uraian unsur-unsur dan faktor-

faktornya masing-masing. Gambaran uraian lengkapnya adalah sebagai berikut :

❖ PEMBINAAN TENAGA MANUSIA	ADMINISTRASI PERSONEL
❖ PERENCANAAN TENAGA MANUSIA	PENGADAAN
❖ PENELITIAN TENAGA MANUSIA	PENERIMAAN DAN SELEKSI
❖ KUALIFIKASI TENAG KERJA	PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
❖ PERSYARATAN TENAGA KERJA	PENGGUNAAN
	PERAWATAN
	PEMISAHAN

Tabel 2.1 : Kelompok kegiatan Pembinaan Personel dan unsur-unsurnya (sumber Sukarno (2002)).

Sedangkan dalam pengendalian kekuatan personel yang perlu diperhatikan adalah kebijaksanaan pengangkatan personel baru (pengadaan) untuk masuk ke dalam organisasi, transisi kenaikan pangkat, transisi keluar organisasi dan sasaran pengisian personel, antara lain :

a. Pengangkatan personel baru

Pengangkatan personel Perwira TNI AL diperoleh berdasarkan kebijaksanaan yang telah di gariskan oleh MABES TNI yang kemudian di jabarkan dengan perintah pelaksanaan Kepada Staf Angkatan Laut yang selanjutnya dilaksanakan oleh Lembaga Penyedia Tenaga Angkatan Laut (Lapetal).

Adapun penyediaan tenaga kmanusia TNI AL yang dilaksanakan saat ini mengacu pada rencana pengembangan kekuatan TNI AL sesuai *Blue Print* Kasal. Berdasarkan sumber masukan personel yang masuk ke dalam organisasi TNI AL berasal dari beberapa sumber masukan (rekrut) yaitu :

- 1) Akademi TNI Angkatan Laut (AAL).
- 2) Sekolah Perwira Prajurit Karier (Sepa PK).
- 3) Sekolah Calon Perwira (Secapa).

b. Kenaikan Pangkat.

Kenaikan pangkat satu tingkat lebih tinggi dilaksanakan dengan berpedoman kepada ketentuan yang berlaku. Kenaikan pangkat ini akan berpengaruh terhadap komposisi kepangkatan. Perubahan yang terjadi disebabkan promosi, kenaikan pangkat ini merupakan fungsi masukan dan fungsi keluaran pada tiap periode. Misalkan dari pangkat Letda ke Lettu, dari Lettu ke Kapten, dari Kapten ke Mayor, dari Mayor ke Letkol, dari Letkol ke Kolonel, dan tidak berlaku untuk kasus personel yang turun pangkat.

c. Pindah Golongan

Perpindahan satu personel yang keluar dari satu golongan dan masuk ke golongan yang lebih tinggi, namun demikian aliran personel tersebut masih di dalam organisasi itu sendiri dengan kata lain tidak terjadi perubahan jumlah personel dalam organisasi secara keseluruhan.

d. Aliran Keluar Organisasi.

Aliran keluar organisasi berakibat semakin berkurangnya personel yang ada, sehingga terjadi lowongan yang harus diisi dengan personel yang baru. Personel yang keluar organisasi disebabkan karena berakhirnya masa dinas, memutuskan ikatan dinas, meninggal dunia atau sudah tidak memiliki syarat sebagai anggota TNI-AL.

Manfaat pembinaan personel menurut Sukarno (2002) adalah :

- ❖ Perencanaan tenaga manusia/tenaga kerja dapat diselenggarakan secara optimal.
- ❖ Administrasi personel dapat berlangsung dengan baik.

Sasaran pembinaan personel adalah pencapaian efektifitas dan efisiensi penyelenggaraan pengelolaan tenaga manusia secara utuh, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penggiatan, pengawasan dan pengendalian.

Kegiatan-kegiatan pembinaan personel dilakukan dalam rangka pelaksanaan fungsi-fungsi pembinaan personel tersebut diatas. Bila kegiatan-kegiatan ini dilaksanakan secara berurutan, serempak, terus menerus dan berkesinambungan serta dalam lingkup manajemen organisasi, maka dapatlah diharapkan suatu hasil tenaga kerja yang mantap, dapat menyesuaikan dengan lingkungan, menunjang pencapaian sasaran organisasi TNI AL.

2.9.1 Pendidikan Perwira TNI AL

Sejalan dengan falsafah pendidikan TNI “Dwi Warna Purwa Cendikia Wusana“ pendidikan TNI AL tidak semata mata ditujukan untuk melahirkan prajurit-prajurit yang mahir bertempur namun juga mempunyai tanggung jawab sosial yang khusus, sehingga selain memiliki nilai-nilai moral yang tinggi, seorang perwira militer mempunyai tanggung jawab pokok kepada Negara. Adapun jenis pendidikan perwira di lingkungan TNI AL berdasarkan Buku Petunjuk Pelaksanaan Pola Karier Perwira TNI AL (Mabesal:1992) antara lain sebagai berikut :

a. Pendidikan Pengembangan Perwira.

Struktur pendidikan pengembangan perwira bermula dari jenjang Pendidikan Pembentukan (Diktuk), Pendidikan Pertama (Dikma), Pendidikan Pengembangan Spesialisasi (Dikbangspes), Pendidikan Pengembangan Umum (Dikbangum), Pendidikan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (Dikiptek), dan Pendidikan Aplikasi Kesetaraan, terdiri :

1) Dikspespa.

Dispespa atau Pendidikan Spesialisasi Perwira/ Pendidikan Kejuruan/ Pendidikan Kecabangan adalah merupakan pendidikan untuk Strata Perwira Pertama, guna menanamkan dan mengembangkan penguasaan spesialisasi/ kejuruan/ kecabangan bidang pekerjaan tertentu lingkup Matra Laut. Untuk memudahkan pembinaan personel pada umumnya dan operasionalisasi pendidikan. Pendidikan Spesialisasi Profesi di Strata Pembina Teknis dapat dikelompokkan sebagai berikut :

- a) Kelompok Profesi Operasi adalah pendidikan spesialisasi profesi sesuai tuntutan kualifikasi yang diperlukan pada jabatan bidang operasi yang hanya diikuti oleh Pama korps Pelaut dan Marinir.
- b) Kelompok Profesi Khusus adalah pendidikan spesialisasi profesi sesuai tuntutan kualifikasi yang diperlukan pada pejabat bidang tertentu untuk mendukung pelaksanaan/ penyelenggaraan bidang operasi yang dapat diikuti oleh Pama dari beberapa korps tertentu.
- c) Kelompok Profesi Umum, adalah pendidikan spesialisasi profesi sesuai kualifikasi yang diperlukan pada jabatan bidang-bidang yang bersifat umum guna mendukung pelaksanaan/penyelenggaraan bidang operasi dan staf yang dapat diikuti oleh Pama dari semua Korps.

2) **Diklapa.**

Diklapa atau Pendidikan Lanjutan Perwira merupakan Pendidikan Lanjutan Perwira untuk mendidik dan memantapkan kemampuan Perwira TNI Angkatan Laut yang berjiwa Prajurit Pejuang Sapta Marga, memiliki kesamaptaan jasmani dan profesionalisme Matra Laut Tingkat Taktis, yang mampu mengemban tugas dan tanggung jawab di lingkungan TNI Angkatan Laut sebagai Kadep di KRI Kelas Korvet, Komandan Kompi Marinir sampai dengan Kasi Batalyon Marinir atau tugas-tugas setara di Pendirat. Pendidikan Lanjutan Perwira terdiri dari :

- a) **Diklapa Komando Umum, untuk Korps Pelaut.**
- b) **Diklapa Komando Tempur, untuk Korps Marinir.**
- c) **Diklapa Bantuan Tempur, diutamakan untuk non Korps Pelaut dan non Korps Marinir.**

3) **Seskoal.**

Seskoal atau Sekolah Staf dan Komando TNI Angkatan Laut merupakan Pendidikan Perwira tertinggi di lingkungan TNI Angkatan Laut Strata Pembina Strategis yang diarahkan untuk mendidik dan memantapkan Perwira Menengah TNI Angkatan Laut menjadi Prajurit TNI/ TNI Angkatan Laut yang berjiwa Prajurit Pejuang Sapta Marga, memiliki kesamaptaan jasmani serta profesionalisme Matra Laut, sehingga dapat diberikan tugas-tugas komando dan staf umum tingkat Angkatan Tugas/ Brigade Marinir serta tugas-tugas staf umum

pada tingkat Markas Besar TNI Angkatan Laut, Markas Besar TNI, Komando Gabungan TNI, Departemen Pertahanan serta melaksanakan tugas di bidang Widyaiswara sebagai tenaga pendidik.

b. Pola dan Jenjang Pendidikan Perwira TNI AL.

1) Pola Pendidikan Pengembangan Perwira TNI Angkatan Laut adalah rancang bangun pendidikan yang berfungsi sebagai kerangka dasar bagi penataan dan penyelenggaraan pendidikan Perwira TNI Angkatan Laut. Pola tersebut memperlihatkan gambaran seluruh hubungan jenis Pendidikan Perwira TNI Angkatan Laut yang tersusun secara sistematis serta menggambarkan bagaimana hubungan satu terhadap yang lainnya. Penyelenggaraan pendidikan yang baik, mempunyai pola yang relatif tetap, namun harus bersifat kenyal dalam arti dapat mengakomodasikan tuntutan kebutuhan, sesuai dengan perkembangan organisasi serta dapat menjamin keterpaduan upaya pendidikan. Oleh karenanya pembinaan Pola Pendidikan perlu dilaksanakan dengan memperhatikan penataan hubungan antar jenis dan macam pendidikan sesuai golongan, kepangkatan dan jabatan, dengan tetap berpegang kepada tercapainya tujuan pendidikan secara terarah, konsisten dan berlanjut.

2) Jenjang Pendidikan Perwira TNI Angkatan Laut. Jenjang Pendidikan Perwira TNI Angkatan Laut merupakan tahapan pendidikan yang harus diikuti oleh Perwira TNI Angkatan Laut dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas di samping untuk

pengembangan kariernya. Jenjang Pendidikan Perwira TNI AL sesuai dengan sumber masukan Perwira terdiri atas :

a) Perwira Lulusan AAL.

(1) Perwira lulusan AAL pada dasarnya disiapkan sebagai kader pemimpin di lingkungan TNI/ TNI Angkatan Laut, untuk itu jenjang pendidikan yang harus ditempuh diproyeksikan melalui jalur Pendidikan Pengembangan Umum sesuai korpsnya. Bagi yang tidak mengikuti jalur pendidikan tersebut dapat mengikuti jalur pendidikan spesialisasi lain atau pendidikan Iptek.

(2) Sebelum mengikuti Pendidikan Pengembangan Umum, semua Perwira lulusan AAL diproyeksikan untuk mengikuti Pendidikan Spesialisasi Perwira TNI Angkatan Laut (Dikspespa) atau Pendidikan Spesialisasi Perwira Non TNI Angkatan Laut.

(3) Perwira lulusan AAL yang telah mengikuti Pendidikan Spesialisasi Perwira (Dikspespa) dan Dikspespa non TNI AL dengan Aplikasi Kematraan serta memenuhi persyaratan yang ditentukan, dapat mengikuti Pendidikan Lanjutan Perwira (Diklapa TNI AL) sesuai dengan korps dan jurusannya atau Diklapa non TNI AL dengan Dik Aplikasi Matra.

(4) Perwira lulusan AAL yang telah mengikuti Diklapa TNI AL atau Diklapa non TNI AL dengan

aplikasi Kematraan dan memenuhi syarat yang ditentukan dapat mengikuti Dikreg Seskoal dan pendidikan setingkat Seskoal di luar negeri.

(5) Perwira lulusan AAL yang mengikuti pendidikan setingkat Seskoal di luar negeri diwajibkan mengikuti Pendidikan Aplikasi Matra di Seskoal.

(6) Untuk Perwira lulusan AAL yang memilih jalur Iptek, sebelum mengikuti Pendidikan Pengembangan Umum (Diklapa, Seskoal/ Sefung) diwajibkan mengikuti Pendidikan Spesialisasi TNI Angkatan Laut atau Spesialisasi non TNI Angkatan Laut dengan Pendidikan Aplikasi Matra.

(7) Perwira lulusan AAL yang telah mengikuti pendidikan Seskoal dan memenuhi persyaratan yang ditentukan, dapat mengikuti jenjang pendidikan selanjutnya yaitu Pendidikan Sesko TNI dan KRA Lemhannas.

b) Perwira Lulusan Dikpa PK.

(1) Perwira lulusan Dikpa PK pada dasarnya diproyeksikan untuk mengikuti jalur Pendidikan Pengembangan Umum sesuai korpsnya. Untuk Perwira Prajurit Karier yang tidak mengikuti jalur Pendidikan Pengembangan Umum dapat mengikuti jalur pendidikan spesialisasi lain atau pendidikan Iptek.

(2) Sebelum mengikuti Pendidikan Pengembangan Umum semua Strata Perwira lulusan Dikpa PK diwajibkan untuk mengikuti Pendidikan Spesialisasi Perwira TNI Angkatan Laut (Dikspespa) atau Pendidikan Spesialisasi Perwira Non TNI Angkatan Laut.

(3) Perwira Lulusan Dikpa PK yang telah mengikuti Pendidikan Spesialisasi Perwira (Dikspespa) dengan Aplikasi Kematraan dan memenuhi persyaratan yang ditentukan, dapat mengikuti Pendidikan Lanjutan Perwira TNI Angkatan Laut (Diklapa TNI AL) atau Pendidikan Diklapa Non TNI AL.

(4) Perwira lulusan Dikpa PK yang telah mengikuti Diklapa TNI AL atau Diklapa non TNI AL dengan Aplikasi Kematraan dan memenuhi syarat yang ditentukan, dapat mengikuti Dikreg Seskoal atau pendidikan setingkat Seskoal di luar negeri.

(5) Perwira lulusan Dikpa PK yang mengikuti pendidikan setingkat Seskoal di luar negeri, diwajibkan mengikuti Pendidikan Aplikasi Matra di Seskoal.

(6) Untuk Perwira lulusan Dikpa PK yang memilih jalur Iptek, sebelum mengikuti Pendidikan Pengembangan Umum (Diklapa, Seskoal) diwajibkan mengikuti Pendidikan Spesialisasi TNI Angkatan Laut

atau Pendidikan Spesialisasi non TNI Angkatan Laut dengan Pendidikan Aplikasi Matra.

(7) Perwira lulusan Dikpa PK yang telah mengikuti Pendidikan Seskoal dan memenuhi persyaratan yang ditentukan, dapat mengikuti jenjang pendidikan selanjutnya yaitu Pendidikan Sesko TNI dan KRA Lemhannas.

c) Perwira Lulusan Dikcapa.

Pada dasarnya Dikcapa adalah Perwira dengan Tugas Terbatas (Patutas) yang diproyeksikan sebagai Perwira Spesialisasi di bidang tugasnya. Oleh karena itu Perwira lulusan Dikcapa diarahkan untuk mengikuti Pendidikan Spesialisasi sesuai korpsnya atau Pendidikan Keahlian yang bertujuan untuk membekali Perwira lulusan Dikcapa agar mempunyai kemampuan spesialisasi sesuai bidang tugasnya.

2.9.2 Penugasan Perwira TNI AL

English Nainggolan (1994:150) dalam bukunya yang berjudul “Pembinaan Kepegawaian di Indonesia” menyatakan :

jabatan didefinisikan sebagai kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggungjawab, wewenang dan hak seseorang pegawai dalam rangka susunan suatu satuan organisasi.

Menurut Awaloedin Djamin (995:70) dalam bukunya “Manajemen sumber daya manusia”, penempatan personel adalah :

proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada personel yang telah lolos seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan. Wewenang dan tanggung jawab tersebut. Penjabaran penugasan tersebut menyangkut dua katagori, yaitu unsur manusia atau personel atau pegawai dan organisasi tempat bekerja pegawai tersebut.

Menurut Achmad Sruky (2002:20) dalam bukunya "Sistem manajemen kinerja", menyebutkan :

Organisasi dalam memelihara kinerja pegawainya perlu memperhatikan faktor-faktor pengembangan karir, gaji dan penerimaan, kondisi kerja dan rasa aman, hubungan antar pribadi peraturan dan kebijakan serta sistem pengawasan.

Sementara itu, pembinaan karier perwira di lingkungan TNI AL berdasarkan Surat Keputusan Panglima TNI nomor : Kep/19/IV/2005 tanggal 20 April 2005 tentang Petunjuk dasar Pembinaan Personel dan Tenaga Manusia Tentara Nasional Indonesia, diatur sebagai berikut :

a. Karier Perwira TNI AL.

Karier perwira merupakan suatu rancangan yang menggambarkan secara umum perkembangan karier seorang perwira TNI AL, mulai dari saat pengangkatan sampai akhir masa dinas. Pola dasar tersebut terbagi dalam empat periode pengembangan yang masing-masing mempunyai ciri-ciri kegiatan sebagai berikut :

1) Periode Pengembangan Dasar (0 -11 tahun/ Letda - Kapten).

Dalam periode ini seorang perwira ditempatkan dalam jabatan yang memungkinkan menguasai pemantapan teknik senjata dan peralatan bidang korps masing-masing, taktik serta mempraktekkan kepemimpinan dan teknik memegang komando.

Kepadanya dapat mulai dikenalkan tugas-tugas bidang Staf setelah 5 tahun penugasan sesuai korpsnya atau diberikan kesempatan mengikuti pendidikan kesarjana (S1) sesuai bakat dan minatnya.

2) Periode Pengembangan Profesional (12-19 tahun/ Mayor-Letkol). Dalam periode ini tekanannya diletakkan pada pengembangan kecakapan taktis dan teknis, serta kemampuan memadukan pengetahuan dengan kecakapan tersebut. Dalam periode ini dilaksanakan seleksi untuk pekerjaan di bidang Komando, Staf, Pendidikan dan penugasan di luar bidang tersebut. Perwira yang terpilih akan mendapatkan pendidikan Staf dan Komando Angkatan atau Sekolah Fungsional TNI AL, sedang yang tidak terpilih dikembangkan melalui pendidikan spesialisasi/ S1, S2 dan S3 atau diberi tugas jabatan di luar TNI/ TNI AL.

3) Periode Bakti dan Pengembangan Lanjutan (20-25 tahun/ Kolonel). Periode ini ditandai dengan makin bertambahnya bidang penugasan yang bersifat strategis dan bukan teknis kecabangan murni dan memerlukan kecakapan dalam bidang-bidang fungsi Staf Umum. Dalam periode ini mulai diutamakan kemampuan berpikir, memandang dan menilai TNI dan peranannya sebagai keseluruhan dalam kehidupan bangsa, baik nasional maupun internasional. Dalam periode ini sudah dimulai dengan penempatan seorang perwira pada kedudukan profesi yang cukup tinggi

4) Periode Darma Bhakti (Perwira Tinggi sampai akhir masa dinas keprajuritan). Periode ini merupakan masa terakhir dari karier perwira yang tekanannya beralih dari pengembangan ke

pemanfaatan maksimal dharma baktinya, dengan menerapkan bakat dan kemampuan yang telah dikembangkan selama kariernya. Jabatan-jabatan Panglima dan Staf tingkat tinggi akan dipercayakan kepada perwira yang sangat menonjol dan mempunyai kemampuan yang tinggi.

Pola dasar pembinaan karier perwira TNI AL pada umumnya sudah dilaksanakan dengan baik, namun perlu lebih selektif lagi untuk penempatan dalam jabatan agar tugas pokok TNI AL dapat terlaksana dengan baik.

b. Penugasan Perwira.

Menurut Desseler (1997:268) dalam bukunya yang berjudul "Manajemen sumber daya manusia",

Penugasan merupakan suatu dasar yang menetapkan tugas-tugas tanggung jawab, hubungan laporan, kondisi kerja dan tanggung jawab kepenyelidikan suatu jabatan.

Sedangkan menurut J. P Chaplin (1999-265) dalam buku Kamus Lengkap Psikologi, memberi batasan bahwa :

Penugasan (*job placement*) sebagai suatu penugasan seseorang pada suatu pekerjaan berdasarkan kemampuan, pengalaman, minat, dan syarat-syarat yang dituntut bagi posisi tersebut.

Pemberian tugas oleh pejabat berwenang kepada seorang perwira dengan maksud agar memiliki wewenang dan tanggung jawab. Penugasan ke tingkat yang lebih tinggi selalu diiringi dengan bertambahnya wewenang dan tanggung jawab yang dapat meningkatkan/mengembangkan kemampuan seorang perwira. Penugasan juga ditujukan agar perwira yang bersangkutan dapat mengembangkan potensi diri, sehingga dapat menunjang peningkatan/

pengembangan kariernya. Oleh karena itu penerapan kebijaksanaan penugasan harus dilakukan dengan perencanaan yang tepat, sehingga dapat menjamin hasil maksimal dalam usaha peningkatan/pengembangan kemampuan perwira tersebut.

Dalam pelaksanaannya, kebijaksanaan penugasan perwira TNI AL belum sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini terlihat pada masih belum standarnya peran tiap pembina korps dalam hal pemantauan perwira, tidak semua perwira dapat penugasan di lapangan sejak pengangkatan pertama karena pertimbangan kebutuhan organisasi, belum seimbangya kesempatan penugasan (*rolling*) pada satuan operasional, staf dan lembaga dan masih dijumpai adanya penugasan perwira pada satuan tertentu lebih dari jangka waktu yang telah ditetapkan. Bahkan ada yang lebih dari sepuluh tahun secara terus-menerus pada satu bidang penugasan.

c. Lapangan Penugasan.

Lapangan penugasan Perwira TNI AL meliputi sebagai berikut :

- 1) Penugasan di lingkungan TNI AL meliputi :
 - a) Penugasan di kapal, pasukan atau pesawat udara.
 - b) Penugasan di Staf.
 - c) Penugasan di Lembaga Pendidikan sebagai Instruktur atau tenaga pendidik.
 - d) Penugasan sebagai tenaga penelitian dan pengembangan.
- 2) Lapangan penugasan di lingkungan Dephan/ Mabes TNI.

Lapangan penugasan yang beragam seperti tersebut di atas merupakan penugasan yang ideal untuk menambah pengalaman dan wawasan Perwira,

namun dalam kenyataannya hal ini tidak dapat diterapkan karena terkendala berbagai faktor, diantaranya adalah karena lapangan penugasan tertentu menuntut adanya keahlian khusus sehingga dengan alasan kepentingan organisasi, Perwira tersebut harus menempati suatu jabatan tertentu dalam waktu yang cukup lama.

d. Rotasi atau Mutasi.

Rotasi penugasan Perwira TNI AL dilaksanakan dengan memperhatikan sifat penugasan, yaitu :

1) Penugasan tetap, yaitu penugasan yang mengakibatkan perubahan jabatan, meliputi :

a) Giliran Penugasan (*Tour Of Duty/TOD*).

Pengalih tugas seorang prajurit dari satu jabatan ke jabatan yang lain untuk menambah pengalaman dan pengetahuan yang dilaksanakan sejak pertama diangkat menjadi prajurit, tidak berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini karena masih ada beberapa yang tidak mengalami pengalih tugas dari satu jabatan ke jabatan yang lain dalam kurun waktu sesuai kebijaksanaan/ aturan yang telah ditentukan.

b) Giliran Daerah Penugasan (*Tour Of Area/TOA*).

Giliran penugasan seorang prajurit dari satu daerah ke daerah lain yang bertujuan memberikan pengalaman dan pengenalan aspek sosial setiap daerah penugasan, belum berjalan sesuai yang diharapkan. Hal ini terlihat dari

banyaknya yang tidak mengalami giliran daerah penugasan dalam kurun waktu yang cukup lama (lebih dari sepuluh tahun).

2) Penugasan Tidak Tetap, yaitu penugasan yang tidak mengakibatkan perubahan jabatan tetapi bisa dijadikan untuk menambah pengalaman dan wawasan, sebagai contoh penugasan sebagai anggota pasukan atau *observer* PBB dan lain-lain. Dalam penugasan yang tidak tetap ini masih banyak yang tidak mendapat kesempatan penugasan. Salah satu kendalanya adalah kurangnya Informasi tentang hal tersebut sampai tingkat kotama/ satker.

e. **Kepangkatan Perwira.**

Kepangkatan merupakan salah satu faktor penting dalam pembinaan karier yang diatur dengan Surat Telegram Kasal nomor : ST/322/2006 tanggal 8 Mei 2006, dengan dasar tersebut dapat dilihat bagaimana karier Perwira berjalan sesuai yang diharapkan untuk menunjang kemajuan ataupun untuk organisasi, antara lain diatur sebagai berikut :

- 1) **Dasar-dasar Kenaikan pangkat.**
 - a) **Setiap yang dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi pada dasarnya disetujui kenaikan pangkatnya, sehingga kenaikan pangkat merupakan penyesuaian dengan strata jabatan yang dijabatnya.**
 - b) **Seleksi untuk kenaikan pangkat Perwira pada dasarnya dilaksanakan pada waktu pemilihan seorang Perwira untuk diangkat pada jabatan tertentu. Namun untuk memantapkan**

hasil penilaian diperlukan masa peninjauan selama enam bulan setelah menjalani tugas jabatan tersebut.

c) Kenaikan pangkat hanya berlaku untuk pangkat efektif.

2) Tujuan Kenaikan pangkat.

a) Memenuhi kebutuhan organisasi pada berbagai tingkat pangkat.

b) Mendorong motivasi untuk meningkatkan prestasi dan kemampuan.

3) Ketentuan Kenaikan Pangkat Perwira Reguler.

Untuk Perwira yang bersangkutan telah memenuhi MDDP sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun dan MDP sekurang-kurangnya :

- | | | |
|-----|------------------------------|------------|
| (1) | Letda ke Lettu | : 3 tahun |
| (2) | Lettu ke Kapten | : 7 tahun |
| (3) | Kapten ke Mayor | : 11 tahun |
| (4) | Mayor ke Letkol | : 16 tahun |
| (5) | Letkol ke Kolonel | : 20 tahun |
| (6) | Kolonel ke Pati bintang satu | : 24 tahun |

Sementara itu, untuk kenaikan pangkat dalam golongan Pati tidak menggunakan persyaratan Masa Dinas Dalam Pangkat (MDDP) dan Masa Dalam Pangkat (MDP).



BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang langkah-langkah yang dilakukan untuk memecahkan masalah yang menjadi bahasan dalam penelitian ini. Pada penelitian ini digunakan pendekatan kuantitatif, yang secara umum dapat dilihat pada lampiran A-7.

3.1 Penentuan Metode

Setelah dilakukan telaahan teoritis dari beberapa model-model yang disajikan pada Bab II yaitu : analisis Kohort, analisis Sensus, analisis Markov dan Model Cross Sectional, maka peneliti lebih memilih Model *Cross Sectional* dengan alasan dan pertimbangan sebagai berikut :

- a. Secara teori lebih mendekati keadaan dan kondisi personel di TNI Angkatan Laut, dan yang sangat logis adalah ketika sumber masukan (rekrut) awal, pada model *Cross Sectional* adalah pada kelas satu (pada organisasi TNI AL adalah pangkat Letnan dua), maka kondisi ini sangat sejalan dengan pola rekrutmen yang selama ini dilaksanakan oleh Lembaga Pengadaan Tenaga TNI AL (Lapetal). Sedangkan untuk teori lainnya hal ini tidak dapat dipenuhi.
- b. Pola kenaikan kelas pada model ini adalah berjenjang atau satu tingkat lebih tinggi, dan tidak akan terjadi kejadian penurunan kelas (pangkat).

- c. Menggunakan data historis untuk menganalisa perencanaan kedepan dengan periode waktu kebelakang. (Sedangkan pada tiga teori lainnya hanya menggunakan data pada periode tahun itu (data saat itu) untuk menganalisa, padahal dalam menganalisis perencanaan sumber daya manusia membutuhkan dinamika keadaan tenaga kerja pada masa-masa sebelumnya).
- d. Data yang dibutuhkan dalam proses menganalisa dan perhitungan cukup tersedia dalam organisasi TNI AL khususnya di Spersal dan Disminpersal.

Metode yang digunakan dalam penulisan ini adalah deskriptif analisis. Penelitian deskriptif dimaksudkan untuk pengukuran yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu. Peneliti mengembangkan konsep dan menghimpun fakta, tetapi tidak melakukan pengujian hipotesa (Singarimbun, 2006: 4-5).

Penentuan metode dalam pemecahan masalah yang sesuai dengan landasan teori sangat diperlukan guna mencapai tujuan yang diharapkan. Sedangkan untuk penyajian data secara sederhana digunakan tabel dan grafik yang mudah dipahami dan dimengerti. Sedangkan perhitungan dan pengolahan data digunakan software baik *Excell* maupun *LINDO* yang berkaitan dengan penelitian ini.

Secara umum aliran personil atau tenaga kerja menurut Grinold & Marshall (1977: 1-9) dalam bukunya "*Manpower Planning Models*" ialah aliran yang menyatakan banyaknya tenaga kerja yang pindah dari satu kelas ke kelas lain, aliran tersebut mencakup :

- a. Aliran masuk dari luar ke dalam organisasi (*In Flow*)
- b. Aliran keluar dari organisasi (*Out Flow*).

c. Aliran di dalam organisasi (*Through Flow*).

Beberapa langkah dasar dalam perencanaan tenaga kerja adalah :

- a. Membagi organisasi menjadi N kelas ($n = 1, 2, \dots, N$), dimana $n = 0$ adalah sekelompok orang yang berada di luar organisasi.
- b. Menentukan aliran-aliran personil yang mungkin terjadi dalam organisasi tersebut.

Maka hubungan antara stock dan aliran adalah bahwa individu pada tingkat i pada periode t akan berada dalam starta kepangkatan tertentu antara periode $t-1$

$$\sum_{j=0}^N f_{ij}(t) = S_i(t) = \sum_{j=0}^N f_{ij}(t+1), \text{ dimana } f_{ij}(t) \geq 0 \quad (3-1)$$

Dan jika didefinisikan kedalam sebuah notasi, maka:

N = Jumlah kelas dalam organisasi

I = 1,2,3 ..., N menyatakan kelas kelas dalam organisasi

i = 0 menyatakan kelas diluar organisasi

$f_{ij}(t)$ = untuk $i = 1, 2, 3 \dots, N$ dan $j = 1, 2, 3 \dots, N$ berarti banyaknya tenaga kerja kelas i yang pindah kelas j selama periode t .

$f_{0j}(t)$ = untuk $j = 1, 2, 3 \dots, N$ berarti banyaknya tenaga kerja dari luar yang masuk ke kelas j selama periode t

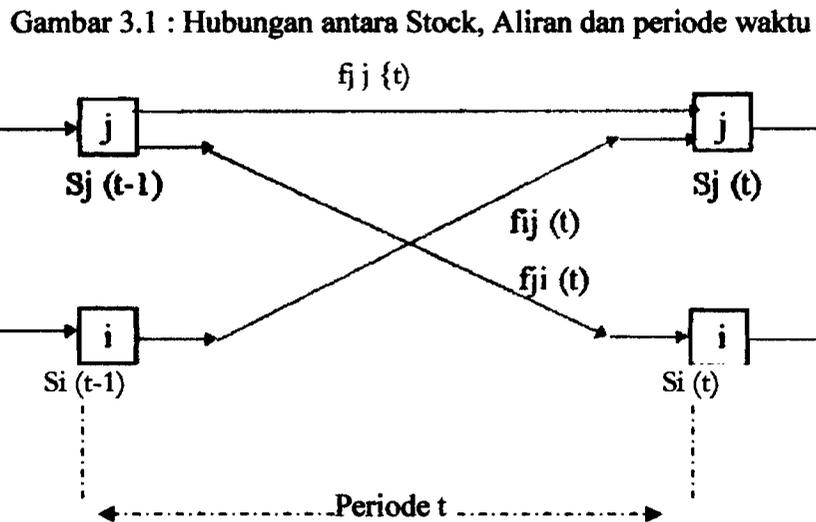
$f_{i0}(t)$ = untuk $i = 1, 2, 3 \dots, N$ berarti banyaknya tenaga kerja kelas i yang keluar organisasi selama periode t

$S_i(t)$ = untuk $i = 1, 2, 3 \dots, N$ berarti banyaknya tenaga kerja i pada saat t .

$S_o(t)$ = banyaknya tenaga kerja kelas i pada awal periode pertama (mula-mula)

$F_{\infty}(t)$ = banyaknya lowongan yang tidak diisi selama periode t

Atau aliran total yang masuk menuju ke pangkat i selama periode t adalah sama dengan jumlah personil kelas/ pangkat i pada saat t sama dengan total aliran personil dari kelas i ke kelas j selama periode $t + 1$. hubungan aliran tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Konsep dasar perencanaan personel perwira dibagi dalam beberapa kelas, yaitu dari kelas satu (Letnan dua), kelas dua (Letnan Satu), kelas tiga (Kapten), kelas empat (Mayor), kelas lima (Letnan Kolonel), dan kelas enam (Kolonel). Aliran yang masuk kedalam organisasi TNI AL pada golongan Perwira dilaksanakan pada kelas satu (Letnan dua).

Adapun data yang diperlukan dalam Metode *Cross Sectional* ini adalah :

- a. Data masukan perwira baru hingga 5 tahun yang lalu

- b. Data kenaikan pangkat perwira hingga 5 tahun yang lalu
- c. Data perwira yang keluar dari organisasi TNI AL hingga 5 tahun yang lalu.
- d. Data perwira yang masuk kembali ke organisasi TNI AL hingga 5 tahun yang lalu
- e. Data kekuatan perwira hingga 5 tahun yang lalu
- f. Data kekuatan perwira sesuai dengan Daftar Susunan Perwira (DSP)

3.2 Pengumpulan Data

Kartini Kartono (1993 : 64) mengemukakan bahwa : pengumpulan data pada dasarnya merupakan suatu kegiatan operasional agar tindakan yang dilakukan masuk pada pengertian penelitian yang sebenarnya. Penelitian merupakan aktivitas ilmiah yang sistematis, terarah dan bertujuan.

Atas dasar pengertian tersebut, maka dapat di simpulkan bahwa pengumpulan data adalah merupakan penghimpunan dengan terencana dan sistematis data yang relevan, sehingga tujuan penelitian yang memadai.

Adapun sumber data yang peneliti peroleh dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Studi Kepustakaan

Yaitu teknik pengumpulan data dari sumber-sumber tertulis yang sifatnya teoritis dan sehubungan dengan bidang-bidang sedang diteliti. Seperti buku-buku, majalah, dokumen jurnal penelitian, dan berbagai literatur lainnya. Penelaahan di maksudkan untuk mendapatkan informasi secara lengkap serta menentukan tindakan yang akan di ambil sebagai langkah penting dalam kegiatan ilmiah.

Menurut Masri Singarimbun (1987: 70) mengemukakan manfaat yang dapat di peroleh dari penelusuran kepustakaan ialah :

- a. Menggali teori-teori dasar dan konsep yang telah dikemukakan oleh ahli terdahulu;
- b. Mengikuti perkembangan penelitian dalam bidang yang akan diteliti;
- c. Memperoleh orientasi yang lebih luas mengenai topik yang di pilih;
- d. Memanfaatkan data sekunder,
- e. Menghindari duplikasi

2. Studi Lapangan

Yaitu teknik pengumpulan data melalui pengamatan secara langsung ke tempat penelitian dengan cara melakukan pencatatan terhadap data-data jumlah personel setiap tahun, pengangkatan perwira setiap tahun, jumlah personel perwira yang naik pangkat setiap tahun dan jumlah personel yang keluar setiap tahunnya. Dari pencatatan data tersebut kemudian ditetapkan dan selanjutnya dihitung menjadi data dalam bentuk matriks yang nantinya akan menghasilkan data kuantitatif yang dicari.

3.3 Pengolahan Data

Dari pencatatan data yang telah dilakukan kemudian ditetapkan dan selanjutnya menjadi data untuk diolah sedemikian rupa dengan menggunakan rumus-rumus serta software yang ada, sehingga akan memunculkan data untuk dianalisis.

3.4 Analisis

Dari hasil pengolahan data selanjutnya akan dilakukan analisis yang bertujuan untuk mengetahui hasil pengolahan data yaitu berupa kebijakan mengenai personel selama ini (beberapa tahun ke belakang) kemudian akan diperbaiki sesuai teori yang ada yaitu dengan pendekatan model *Cross Sectional*, *Linear Programming* dan *Goal Programming* sehingga diperoleh perencanaan tentang personel pada masa yang akan datang.

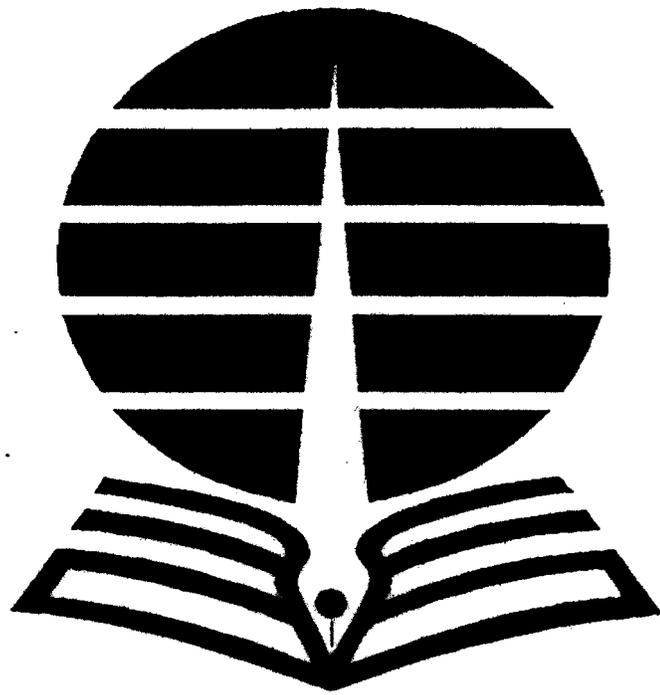
3.5 Keluaran Model

Dengan model *Cross Sectional* maka akan dihasilkan beberapa keluaran :

- a. Proporsi transisi baik transisi masuk, didalam pangkat, kenaikan pangkat maupun transisi keluar organisasi.
- b. Kekuatan personil perwira pada setiap pangkat pada kondisi *steady state* dan perkiraanya untuk beberapa peiode yang akan datang.
- c. Dengan berpedoman pada matriks hasil pengolahan perhitungan *Goal Programming*, maka akan dapat diketahui perekrutan personel perwira dari kelas satu (Letnan Dua) tiap periodenya.
- d. Sedangkan dengan menggunakan model linier akan dihasilkan beberapa keluaran seperti keluaran dari model *Cross Sectional* dimana keluaran tersebut sudah meminimumkan deviasinya terhadap sasaran yang hendak dicapai (yakni terhadap Daftar Susunan Perwira (DSP)) sehingga dapat dihasilkan komposisi perwira pada masa yang akan datang sesuai yang diharapkan.

3.6 Kesimpulan dan Rekomendasi

Tahap ini merupakan tahap akhir dimana akan mencerminkan tingkat kualitas penelitian maupun peneliti, yaitu sebuah hasil pengolahan data yang diperhitungkan dan dianalisa sedemikian rupa dengan teori-teori yang ada, sehingga diperoleh hasil rekrutmen pertahun dan dapat direncanakan komposisi personel pada masa yang akan datang. Sedangkan rekomendasi adalah hasil akhir yang dapat dikemukakan dari penelitian yang dilakukan terhadap data yang ada, selanjutnya akan dilengkapi dengan saran-saran yang berguna untuk perbaikan dan pengembangannya.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Obyek Penelitian

Obyek yang di perlukan untuk penulisan tesis ini di peroleh dari Staf Umum Personel TNI AL (Spersal) dan Dinas Administrasi Personel TNI AL (Disminpersal). Data yang diambil untuk penelitian ini adalah periode tahun 2000 sampai dengan tahun 2005. Karena proses kenaikan pangkat dalam setahun dua kali, yaitu terjadi pada waktu per 1 April dan per 1 Oktober, maka pengambilan data adalah data periode 1 April 2000 sampai dengan 1 Oktober 2005. Sedangkan untuk data tahun 2006, tidak dapat diikutsertakan dalam penelitian, mengingat penelitian dilaksanakan pada awal Agustus tahun 2006 (jadi pada tahun tersebut hanya ada data pada bulan 1 April 2006 saja, sedangkan untuk data bulan Oktober 2006 belum ada).

Adapun data yang di peroleh meliputi :

- a. Data kekuatan perwira
- b. Data kenaikan pangkat perwira
- c. Data pengangkatan perwira pertama
- d. Data perwira yang susut (keluar organisasi)
- e. Data personel perwira yang masuk kembali ke organisasi TNI AL.
- f. Daftar Susunan Personel (DSP).

4.2 Penyajian Data

Setelah data diperoleh, selanjutnya data dikelompokkan dalam bentuk tabel guna keperluan analisa, agar diketahui sejauh mana keberadaan perwira saat ini dan berapa kekuatan

keseluruhannya yang harus dipenuhi guna mencapai sasaran pengisian personel yang optimal, adapun pengelompokan data tersebut adalah sebagai berikut :

a. Data Kekuatan Personel Perwira.

Data ini berisi jumlah personel perwira masing-masing strata kepangkatan dari Letnan Dua (Letda) sampai dengan Kolonel. Data yang disajikan dari periode tahun 2000 sampai dengan tahun 2005, seperti terlihat pada Tabel 4.1 di bawah ini:

Tabel 4.1
Data Kekuatan Personel Perwira Periode Tahun 2000 – 2005

TAHUN	PANGKAT						JUMLAH
	LETDA	LETTU	KAPTEN	MAYOR	LETKOL	KOLONEL	
1	2	3	4	5	6	7	8
2000	1481	1121	1284	664	454	379	5383
2001	1528	1014	1561	724	445	389	5661
2002	1835	1062	2344	696	447	390	6774
2003	1654	1366	2456	806	868	522	7672
2004	1731	1779	2589	1152	848	590	8689
2005	1799	1779	2588	1152	844	575	8737

Sumber : Spersal, Agustus 2006.

b. Data Kenaikan Pangkat Personel Perwira.

Data ini berisi jumlah personel perwira yang naik pangkat setingkat lebih tinggi, mulai dari pangkat Letnan Dua sampai dengan pangkat Kolonel. Data yang disajikan mulai dari pangkat periode tahun 2000 sampai dengan tahun 2005, seperti yang terlihat pada Tabel 4.2

Tabel 4.2
Data Kenaikan Pangkat Perwira Periode Tahun 2000 – 2005

TAHUN	KENAIKAN PANGKAT KE				
	LETTU	KAPTEN	MAYOR	LETKOL	KOLONEL
1	2	3	4	5	6
2000	563	563	331	138	52
2001	523	643	151	151	52
2002	424	382	182	137	52
2003	568	477	277	364	52
2004	421	535	310	242	52
2005	607	252	95	111	52

Sumber : Klaskatmil Disminpersal, Agustus 2006.

c. Data Pengangkatan Personel Perwira Pertama Baru

Data ini berisi jumlah personel yang diangkat sebagai perwira baru untuk masukan personel baru hanya dilakukan pada kelas 1 (satu), yaitu pada strata kepangkatan Letnan Dua. Data yang disajikan mulai periode tahun 2000 sampai dengan Periode 2005, seperti yang terlihat pada Tabel 4.3 berikut :

Tabel 4.3
Data Pengangkatan Personel Perwira Pertama
Periode Tahun 2000-2005

TAHUN	PENGANGKATAN DARI			JUMLAH
	AAL	SEPA PK	SECAPA	
1	2	3	4	5
2000	250	100	111	461
2001	241	161	144	546
2002	223	158	198	579
2003	225	110	299	634

2004	147	65	298	510
2005	160	76	256	549

Sumber : Dalpprofmil Disminpersal, Agustus 2006.

d. Data Personel Perwira Yang Susut.

Data ini berisi jumlah personel perwira yang keluar dari lingkungan organisasi TNI AL yang disebabkan oleh berhenti dengan hormat dan berhenti dengan tidak hormat. Data disajikan mulai periode tahun 2000 sampai dengan 2005 seperti yang terlihat pada Tabel 4.4

**Tabel 4.4
Data Personel Perwira Yang Susut Periode 2000-2005**

TAHUN	PANGKAT					
	LETDA	LETTU	KAPTEN	MAYOR	LETKOL	KOLONEL
1	2	3	4	5	6	7
2000	7	6	67	23	44	84
2001	2	11	84	54	49	100
2002	2	0	57	34	52	93
2003	2	2	23	18	19	72
2004	1	0	10	6	5	39
2005	1	0	1	3	9	15

Sumber : Bagpullahta Disminpersal, Agustus 2006.

e. Data Personel Perwira Yang Masuk Kembali ke Organisasi TNI AL.

Data ini berisi jumlah personel perwira yang telah selesai melaksanakan penugasan baik di lingkungan Mabes TNI, Dephan, Departemen-departemen atau bahkan di instansi-instansi lain. Data disajikan mulai periode tahun 2000 sampai dengan 2005 seperti yang terlihat pada Tabel 4.5

Tabel 4.5

Data Personel Perwira Kembali Masuk Organisasi TNI AL Periode 2000-2005

TAHUN	PANGKAT					
	LETDA	LETTU	KAPTEN	MAYOR	LETKOL	KOLONEL
1	2	3	4	5	6	7
2000	0	5	3	1	0	0
2001	0	9	4	1	0	0
2002	0	4	6	0	0	0
2003	0	7	2	1	0	0
2004	0	6	2	0	0	0
2005	0	11	0	2	0	0

Sumber : Bagpullahta Disminpersal, Agustus 2006.

f. Daftar Susunan Personel (DSP)

Data ini merupakan daftar kekuatan personel yang harus ada pada masing-masing strata yang ideal untuk mengisi setiap jabatan yang ada pada tubuh organisasi DSP yang berlaku saat ini adalah DSP tahun 2006 seperti yang terlihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6

Daftar Susunan Personel Perwira Tahun 2006

DSP	PANGKAT						JUMLAH
	LETDA	LETTU	KAPTEN	MAYOR	LETKOL	KOLONEL	
1	2	3	4	5	6	7	8
2006	1153	3397	3347	3656	1862	540	13955

Sumber : Spersal, Agustus 2006.

4.3 Aliran Personel Perwira

Aliran personel perwira dilingkungan TNI AL yang terjadi adalah aliran masuk ke organisasi, aliran pada pangkat yang sama apabila seseorang masih tetap pada pangkatnya, aliran

kesatu pangkat yang lebih tinggi dan aliran yang keluar dari organisasi. Berdasarkan ketentuan yang ada maka aliran personel perwira yang ada hanya melalui pangkat Letnan Dua (Letda) dengan aliran yang terjadi adalah $f_{01}(t)$ dan besarnya aliran yang terjadi ini berdasarkan data historis yang di dapat selama periode 2000 sampai dengan 2005 yang dapat dilihat pada Tabel 4.3, sedangkan aliran personel antar pangkat personel yang terjadi $f_{ij}(t)$ yang juga diambil dari data historis kenaikan pangkat selama Periode 2000 sampai dengan 2005 seperti terlihat pada Tabel 4.2.

Transisi antar kepangkatan yang terjadi adalah transisi dari pangkat tertentu menuju ke pangkat yang lebih tinggi satu tingkat di atasnya [$f_{ij}(t)$ dimana $j = i + 1$]. Sedangkan jumlah kekuatan personel perwira yang ada berdasarkan data yang diperoleh pada periode 2000 sampai dengan 2005, seperti yang dapat dilihat pada Tabel 4.1

Untuk definisi berikutnya yaitu :

- Aliran masuk ke organisasi adalah $f_{01}(t)$.
- Aliran antar kepangkatan/kelas adalah $f_{i, i+1}(t)$.
- Aliran didalam pangkat/kelas adalah $f_{ii}(t)$.
- Aliran personel keluar organisasi pada pangkat/kelas tertentu yaitu $f_{i0}(t)$.
- Pangkat/kelas Letda = 1, pangkat / kelas Lettu = 2 dan seterusnya sampai dengan pangkat/kelas Kolonel = 6.
- Periode tahun 2000 adalah $t - 5$, sedangkan tahun 2005 adalah t .

Dengan penjelasan diatas maka aliran yang terjadi dapat di tuliskan beserta jumlahnya seperti yang terlihat pada Tabel 4.7 sampai dengan Tabel 4.12 berikut ini.

Tabel 4.7
Aliran Personel Perwira Pada Kelas Letda

LETNAN DUA						
PERIODE		ALIRAN PERSONEL				
		f₀₁	f₁₁	S₁	f₁₀	f₁₂
1		2	3	4	5	6
2000	t-5	461	1020	1481	7	563
2001	t-4	546	982	1528	2	523
2002	t-3	579	1256	1835	2	424
2003	t-2	634	1020	1654	2	568
2004	t-1	510	1221	1731	1	421
2005	t	549	1250	1799	1	607

Sumber : Data diolah, Oktober 2006.

Pada Tabel 4.7 yang menyajikan aliran pada pangkat Letnan Dua, sumber masukan perwira (tersaji pada f_{01}) berasal dari perwira AAL, Perwira Karier dan perwira dari Bintara melalui jenjang Dikcapa. Kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi dari jenjang Letnan Dua ke jenjang Letnan Satu dibutuhkan waktu selama 4 tahun (tersaji pada f_{12}). Perwira yang keluar organisasi TNI AL yang dikarenakan pensiun, berhenti atau sebab-sebab lain dari tahun 2000 hingga 2005 maksimal 7 perwira, yang terjadi pada tahun 2000.

Tabel 4.8
Aliran Personel Perwira Pada Kelas Lettu.

LETNAN SATU						
PERIODE		ALIRAN PERSONEL				
		f₁₂	f₂₂	S₂	f₂₀	f₂₃
1		2	3	4	5	6
2000	t-5	563	558	1121	9	563

2001	t-4	523	491	1014	11	643
2002	t-3	424	638	1062	0	382
2003	t-2	568	198	1366	2	477
2004	t-1	421	1356	1779	0	535
2005	t	607	1172	1779	0	252

Sumber : Data diolah, Oktober 2006.

Pada Tabel 4.8 yang menyajikan aliran pada pangkat Letnan Satu, sumber masukan perwira (tersaji pada f_{12}) berasal dari Letnan Dua yang naik pangkat ke Letnan Satu (dari Tabel 4.7 Aliran Personel Letnan Dua). Kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi dari jenjang Letnan Satu ke jenjang Kapten dibutuhkan waktu selama 4 tahun (tersaji pada f_{23}). Perwira yang keluar organisasi TNI AL yang dikarenakan pensiun, berhenti atau sebab-sebab lain dari tahun 2000 hingga 2005 maksimal 11 perwira yang terjadi tahun 2001, sedangkan pada tahun 2002, 2004 dan 2005 tidak ada perwira yang keluar organisasi.

Tabel 4.9
Aliran Personel Perwira Pada Kelas Kapten.

KAPTEN						
PERIODE		ALIRAN PERSONEL				
		f_{23}	f_{33}	S_3	f_{30}	f_{34}
1		2	3	4	5	6
2000	t-5	563	721	1284	67	331
2001	t-4	643	918	1561	84	151
2002	t-3	382	1962	2344	57	182
2003	t-2	477	1979	2456	23	277
2004	t-1	535	2054	2589	10	310
2005	t	252	2336	2588	1	95

Sumber : Data diolah, Oktober 2006.

Pada Tabel 4.9 yang menyajikan aliran pada pangkat Kapten, sumber masukan perwira (tersaji pada f_{23}) berasal dari Letnan Satu yang naik pangkat ke Kapten (dari Tabel 4.8 Aliran Personel Letnan Satu). Kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi dari jenjang Kapten ke jenjang Mayor dibutuhkan waktu selama 3 tahun (tersaji pada f_{34}). Perwira yang keluar organisasi TNI AL yang dikarenakan pensiun, berhenti atau sebab-sebab lain dari tahun 2000 hingga 2005 maksimal 84 perwira yang terjadi tahun 2001, sedangkan pada tahun 2005 perwira yang keluar organisasi hanya 1 perwira.

Tabel 4.10
Aliran Personel Perwira Pada Kelas Mayor.

MAYOR						
PERIODE		ALIRAN PERSONEL				
		f_{34}	f_{44}	S_4	F_{40}	f_{45}
1		2	3	4	5	6
2000	t-5	331	333	664	23	138
2001	t-4	151	573	724	54	151
2002	t-3	182	514	696	34	137
2003	t-2	277	529	806	18	364
2004	t-1	310	842	1152	6	242
2005	t	95	1057	1152	3	111

Sumber : Data diolah, Oktober 2006.

Pada Tabel 4.10 yang menyajikan aliran pada pangkat Mayor, sumber masukan perwira (tersaji pada f_{34}) berasal dari Kapten yang naik pangkat ke Mayor (dari Tabel 4.9 Aliran Personel Kapten). Kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi dari jenjang Mayor ke jenjang Letkol dibutuhkan waktu selama 5 tahun (tersaji pada f_{45}). Perwira yang keluar organisasi TNI AL yang dikarenakan

pensiun, berhenti atau sebab-sebab lain dari tahun 2000 hingga 2005 maksimal 54 perwira yang terjadi tahun 2001, sedangkan pada tahun 2005 perwira yang keluar organisasi hanya 3 perwira.

Tabel 4.11
Aliran Personel Perwira Pada Kelas Letnan Kolonel.

LETNAN KOLONEL						
PERIODE		ALIRAN PERSONEL				
		f_{45}	f_{55}	S_5	f_{50}	f_{56}
1		2	3	4	5	6
2000	t-5	138	316	454	44	104
2001	t-4	151	294	445	49	112
2002	t-3	137	310	447	52	130
2003	t-2	364	504	868	19	116
2004	t-1	242	506	848	5	102
2005	t	111	733	844	9	44

Sumber : Data diolah, Oktober 2006.

Pada Tabel 4.11 yang menyajikan aliran pada pangkat Letkol, sumber masukan perwira (tersaji pada f_{45}) berasal dari Mayor yang naik pangkat ke Letkol (dari Tabel 4.10 Aliran Personel Mayor). Kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi dari jenjang Letkol ke jenjang Kolonel dibutuhkan waktu selama 4 tahun (tersaji pada f_{56}). Kenaikkan pangkat ke Kolonel ada tahapan yang harus ditempuh oleh TNI AL yaitu dengan mengajukan usulan ke Mabes TNI untuk dirapatkan dan disidangkan guna mendapatkan persetujuan dan keputusan. Perwira yang keluar organisasi TNI AL yang dikarenakan pensiun, berhenti atau sebab-sebab lain dari tahun 2000 hingga 2005 maksimal 52 perwira yang terjadi tahun 2002, sedangkan pada tahun 2004 perwira yang keluar organisasi hanya 5 perwira.

Tabel 4.12
Aliran Personel Perwira Pada Kelas Kolonel.

KOLONEL						
PERIODE		ALIRAN PERSONEL				
		f_{56}	f_{66}	S_6	f_{68}	f_{67}
1		2	3	4	5	6
2000	t-5	104	275	379	84	52
2001	t-4	112	277	389	100	52
2002	t-3	130	260	390	93	52
2003	t-2	116	406	522	72	52
2004	t-1	102	488	590	39	52
2005	t	44	531	575	15	52

Sumber : Data diolah, Oktober 2006.

Pada Tabel 4.12 yang menyajikan aliran pada pangkat Kolonel, sumber masukan perwira (tersaji pada f_{56}) berasal dari Letkol yang naik pangkat ke Kolonel (dari Tabel 4.11 Aliran Personel Letkol). Kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi dari jenjang Kolonel ke Perwira Tinggi Bintang Satu (Laksamana Pertama TNI atau Brigadir Jenderal TNI) dalam pembahasan Tesis ini Penulis tidak membahas. Perwira yang keluar organisasi TNI AL yang dikarenakan pensiun, berhenti atau sebab-sebab lain dari tahun 2000 hingga 2005 maksimal 100 perwira yang terjadi tahun 2001, sedangkan pada tahun 2005 perwira yang keluar organisasi hanya 15 perwira.

4.4 Matriks Tansisi Personel Perwira

Matriks transisi P yang berdimensi 7×7 . Matriks ini terdiri dari matriks Q, vektor w, vektor r dan vektor a, (persamaan 3–10). Matriks Q adalah matriks berdimensi 6×6 yang merupakan jumlah kelas yang dibahas dalam penelitian ini yaitu $N = 6$. Matriks ini merupakan

matriks transisi dalam organisasi yang elemennya berupa proporsi tetap dalam strata kepangkatan tertentu (q_{ji}) dan proporsi kenaikan pangkat (q_{ji}), sedangkan elemen lainnya berharga nol (0).

Dari Matriks Q pada Lampiran A-1 dapat dikatakan bahwa proporsi perwira yang tetap di pangkat Letnan Dua selama satu periode rata-rata 69.62 % dan yang naik pangkat ke Letnan Satu rata-rata 30.90 % demikian selanjutnya dengan pangkat yang lain. Sedangkan proporsi perwira yang tetap di pangkat Letnan Satu selama satu periode rata-rata 60.79 % dan yang naik pangkat ke Kapten rata-rata 36.09 %. Sedangkan proporsi perwira yang tetap di pangkat Kapten selama satu periode rata-rata 90.38 % dan yang naik pangkat ke Mayor rata-rata 9.92 %. Sedangkan proporsi perwira yang tetap di pangkat Mayor selama satu periode rata-rata 86.96 % dan yang naik pangkat ke Letnan Kolonel rata-rata 24.86 %. Demikian pula untuk proporsi perwira yang tetap di pangkat Letnan Kolonel selama satu periode rata-rata 76.65 % dan yang naik pangkat ke Kolonel rata-rata 16.46 %.

Untuk Konstanta a_0 merupakan sebuah angka yang menunjukkan berapa besar lowongan yang dibiarkan kosong dari keseluruhan lowongan yang terjadi. Lowongan yang dibiarkan kosong ini bisa diperoleh dari jumlah Perwira yang ada pada setiap periode yang dikurangkan dengan sasaran yang akan dicapai atau sesuai dengan Daftar Susunan Perwira (DSP).

Dengan mengacu pada data historis pada Tabel 4.5 dan menggunakan persamaan (3-28) serta melihat Lampiran A-1, maka akan diperoleh data lowongan pada Tabel 4.13 sebagai berikut :

Tabel 4.13

Data Lowongan Perwira yang terjadi berdasarkan data historis dari tahun 2000-2005

Periode	Jumlah Kekuatan	Lowongan Yang dibiarkan	Jumlah Kekuatan dan Jumlah Masukkan dari Luar ke Organisasi TNI AL						Jumlah Masukkan	Lowongan Yang Terjadi
			Letda	Lettu	Kapten	Mayor	Letkol	Kolonel		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2000	5383	8572	1481	5	3	1	0	0	1490	10062
2001	5661	8294	1528	9	4	1	0	0	1542	9836
2002	6774	7181	1835	4	6	0	0	0	1845	9026
2003	7672	6283	1654	7	2	1	0	0	1664	7947
2004	8689	5266	1731	6	2	0	0	0	1739	5005
2005	8737	5218	1799	11	0	2	0	0	1812	7030
Jumlah		40814	10028	42	17	5	0	0	10092	50906

Sumber : Data diolah, Oktober 2006.

Dengan mengacu pada tabel diatas, maka perbandingan antara jumlah lowongan yang dibiarkan terhadap jumlah lowongan yang terjadi akan didapatkan proporsi lowongan Perwira yang dibiarkan, yaitu sebesar konstanta $a_0 = 40814/50906 = 0.8016$. Adapun untuk perolehan hasil selengkapnya vektor a , r_i , w_i dapat dilihat pada Lampiran A-1.

Kemudian Matriks P^* merupakan matriks gabungan, yang terdiri dari vektor a , r_i , w_i dan Matriks Q . Setelah menemukan matriks-matriks tersebut, dengan demikian maka matriks tersebut dengan menggunakan persamaan (3 – 35) dapat membentuk matriks P^* sebagai berikut :

0.8016	-0.005225422	0.031220435	-0.00293141	-0.118258288	0.06890921	0.135683
0.1970	0.696196379	0	0	0	0	0
0.0008	0.309029044	0.607852412	0	0	0	0
0.0003	0	0.360927152	0.903752199	0	0	0
0.0001	0	0	0.099179207	0.869619	0	0
0	0	0	0	0.248639287	0.766492489	0
0	0	0	0	0	0.164598302	0.864317

4.5 Komposisi Personel Perwira dalam Keadaan Setimbang

Kondisi setimbang merupakan suatu kondisi dimana jumlah perwira tetap sama dari waktu ke waktu. Dengan kata lain bahwa jumlah pengangkatan perwira baru adalah sama dengan jumlah perwira yang keluar dari sistem. Mengacu dari rumus persamaan (3-18) dan melihat Lampiran A-2 diperoleh :

Tabel 4.14
Komposisi Perwira Dalam Keadaan Setimbang Berdasarkan Data Historis

KELAS	Komposisi Setimbang	Hasil Perhitungan Komposisi Setimbang Dengan Pembulatan	Komposisi DSP	Selisih
1	2	3	4	5
S₀	1548.618139	1549		
S₁	1004.193985	1004	1153	- 149
S₂	515.1942485	515	3397	-2882
S₃	992.787224	993	3347	-2354

S₄	1456.045205	1456	3656	-2200
S₅	2273.853238	2274	1862	+412
S₆	4307.744305	4308	540	+3768
JUMLAH		10550	13955	3405

Sumber : Data diolah, Oktober 2006.

Dengan melihat Tabel 4.14 diatas , terjadi lowongan sebesar 1549 personel untuk mencapai kondisi setimbang dari DSP, kemudian perbandingan antar struktur personel mendatang dalam keadaan setimbang yang mengacu pada DSP terjadi situasi struktur kekuatan personel yang jauh berbeda dengan kekuatan personel yang diharapkan sesuai dengan sasaran.

Perbedaan ini dapat dilihat dari selisih yang terjadi pada setiap strata kepangkatan antara komposisi DSP dengan komposisi setimbang hasil pembulatan yaitu, masing-masing kekurangan sebanyak 149 untuk pangkat Letda, kekurangan sebanyak 2882 pangkat Lettu, kekurangan sebanyak 2354 pangkat Kapten, kekurangan sebanyak 2200 pangkat Mayor, kelebihan sebanyak 412 pangkat Letkol dan kelebihan sebanyak 3768 pangkat Kolonel. Sedangkan Jumlah selisih secara keseluruhan adalah 3405 Perwira.

4.6 Komposisi Personel dengan Mengantisipasi Lowongan

Apabila lowongan yang terjadi diantisipasi dengan mengisi seluruhnya pada kelas N=1 atau Letnan Dua, maka dengan menggunakan persamaan (3-37) dan melihat lampiran A-3 akan diperoleh hasil seperti pada Tabel 4.15 berikut :

Tabel 4.15
Komposisi Perwira dengan mengantisipasi Lowongan

KELAS	Komposisi Setimbang	Hasil Perhitungan		Selisih
		Komposisi Setimbang Dengan Pembulatan	Komposisi DSP	
1	2	3	4	5
S₁	20595.79863	20596	1153	+19443
S₂	10470.79821	10471	3397	+7074
S₃	2125.94062	2126	3347	-1221
S₄	49.228213	49	3656	-3607
S₅	0.369776143	0	1862	-1862
S₆	0.00052895	0	540	-540
JUMLAH		33242	13955	+19287

Sumber : Data diolah, Oktober 2006.

Pada Tabel 4.15 nampak hasil yang sangat kontradiktif dengan kondisi DSP pada TNI AL, serta selisih secara keseluruhan sebesar 19287. Pada strata Letda terjadi kelebihan sebesar 19443, kemudian pada strata Lettu terjadi kelebihan personel 7074, namun kekurangan sebanyak 1221 pada strata Kapten, juga kekurangan terjadi pada strata Mayor sebesar 3607. Dan sangat sulit untuk diterapkan manakala pada strata Letkol dan Kolonel, pada hasil hitungan bahkan kedua strata tersebut bernilai 0. Dan akan sangat tidak mungkin bila hal ini diterapkan pada organisasi TNI AL.

4.7 Rata-rata Lama Dinas Personel Perwira

Masa Dinas Dalam Pangkat (MDDP) menyatakan lamanya seorang perwira berada pada suatu pangkat tertentu dan lamanya masa dinas untuk masing-masing strata kepangkatan berbeda-beda, hal ini disebabkan oleh peraturan yang telah ditetapkan oleh Mabes TNI.

MDDP perwira TNI AL sangat terkait dengan pola transisi, dalam hal ini proporsi Perwira yang tetap didalam pangkatnya, dimana pola transisi ini juga terkait dengan kebijaksanaan bidang personel yang diberlakukan dilingkungan TNI AL. Sedangkan Masa Dinas Perwira (MDP) merupakan masa transisi dari pangkat terendah (Letda) menuju ke pangkat tertentu, menyatakan lama waktu yang harus ditempuh oleh seorang perwira untuk mencapai pangkat tertentu dari pangkat yang paling rendah.

Dengan demikian , sesuai dengan Surat Telegram Kasal Nomor : 322/2006 tanggal 8 Mei 2006, maka ditetapkan MDDP dan MDP untuk golongan Perwira, seperti terlihat pada Tabel 4.16.

Tabel 4.16

Rata-rata masa Dinas Dalam Pangkat dan Rata-rata Masa Dinas Perwira

PANGKAT	MDDP (tahun)	MDP (tahun)
Letnan Dua	3	
Letnan Satu	4	3
Kapten	4	7
Mayor	5	11
Letnan Kolonel	4	16
Kolonel	4	20

Sumber : Surat Telegram Kasal Nomor : 322/2006 tanggal 8 Mei 2006

4.8 Model *Cross Sectional* dengan Input dan Komposisi Personel Mendatang

Penyediaan personel perwira dengan masukan dari kelas satu (Letda) merupakan bagian dari sistem pembinaan personel TNI Angkatan Laut yang merupakan salah satu tugas pokoknya. Dengan adanya keterbatasan sumber daya yang ada, menyebabkan sasaran pemenuhan kebutuhan personel perwira dibatasi dengan jumlah tertentu yang disesuaikan dengan kebijaksanaan pimpinan TNI Angkatan Laut. Dengan keterbatasan sumber daya tersebut maka perlu pengendalian perekrutan personel agar sesuai dengan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya.

Dengan demikian dari data-data historis yang ada, serta mengacu pada Lampiran A-4, maka dapat kita modelkan menjadi sebuah formulasi matematik sebagai berikut :

$$\text{Minimum } Z = -x_1 - 0.031220435x_2 - 0.00293141x_3 - 0.118258288x_4 + 0.06890921x_5 + 0.135683x_6 + x_7$$

Dengan persamaan kendala :

- 1) $x_1 - x_2 - x_7 + x_8 = 0$
- 2) $0.968779565x_2 - x_3 - x_8 + x_9 = 0$
- 3) $0.99706859x_3 - x_4 - x_9 + x_{10} = 0$
- 4) $0.881741712x_4 - x_5 - x_{10} + x_{11} = 0$
- 5) $0.93109079x_5 - x_6 - x_{11} + x_{12} = 0$
- 6) $x_1 - 3x_7 \leq 0$
- 7) $x_2 - 4x_8 \leq 0$
- 8) $x_3 - 4x_9 \leq 0$
- 9) $x_4 - 5x_{10} \leq 0$
- 10) $x_5 - 4x_{11} \leq 0$

11) $x_6 - 4x_{12} \leq 0$

12) $x_1 = 1153$

13) $x_2 = 3397$

14) $x_3 = 3347$

15) $x_4 = 656$

16) $x_5 = 1862$

17) $x_6 = 540$

Persamaan diatas merupakan suatu formulasi dari data historis, yang pada tahap selanjutnya formulasi tersebut menjadi persamaan awal untuk penerapan Model *Cross sectional*.

Model *Cross Sectional* dengan input bertujuan untuk mengetahui berapa banyak perekrutan tiap periodenya agar hasil yang diperoleh dapat mendekati sasaran yang telah ditentukan, dengan penyimpangan yang sekecil mungkin pada setiap strata kepangkatan.

Dengan mengacu pada matrik hasil *goal programming*, maka dapat diketahui perekrutan personel untuk setiap periodenya dalam keadaan setimbang, yaitu dengan menggunakan persamaan (3–31) dimana $S(t+1) = QS(t) + U(t+1)$, melihat lampiran A-4 dan lampiran A-5 maka komposisi personel melalui rekrutings yaitu sebesar **3939.082951** atau dibulatkan **3939** orang perwira setiap tahunnya.

Jika perekrutan dilaksanakan dengan menggunakan *model Cross Sectional*, maka data diolah dengan bantuan *Software Excel* dengan menggunakan persamaan (3–31) dimana $S(t+1) = QS(t) + U(t+1)$. Untuk mencari komposisi perwira tahun 2006 adalah dengan mengalikan matriks **Q** hasil *LINDO* dengan kekuatan tahun sebelumnya (tahun 2005) dan selanjutnya ditambahkan dengan hasil masukan tiap tahun sebesar **3939**.

Dengan demikian akan menghasilkan komposisi perwira TNI AL pada tahun $S_{(2006)}$ yaitu :

$$\begin{pmatrix} 0.444347531 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0.555652469 & 0.81140205 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0.157377515 & 0.840271488 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0.162659942 & 0.199999995 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0.918258293 & 0.75981604 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0.17127475 & 0.409419307 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} 1799 \\ 1779 \\ 2588 \\ 1152 \\ 844 \\ 575 \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} 3939 \\ 0 \\ 0 \\ 0 \\ 0 \\ 0 \end{pmatrix}$$

Sehingga menghasilkan suatu komposisi-komposisi sebagai berikut :

$$S_{(2006)} = \begin{pmatrix} 4738 \\ 2443 \\ 2455 \\ 651 \\ 1699 \\ 380 \end{pmatrix}$$

Sedangkan untuk mencari komposisi perwira pada tahun 2007 dengan mengalikan matriks Q hasil *LINDO* dengan kekuatan tahun sebelumnya (tahun 2006) dan selanjutnya ditambahkan dengan hasil masukan tiap tahun sebesar 3939.

Dengan demikian akan menghasilkan komposisi perwira TNI AL pada tahun $S_{(2007)}$ yaitu :

$$S_{(2007)} = \begin{pmatrix} 6044 \\ 4615 \\ 2447 \\ 530 \\ 1889 \\ 447 \end{pmatrix}$$

Dengan demikian untuk hasil perhitungan selanjutnya pada masa yang akan datang hingga tahun 2025 dapat diperhitungkan dengan hasil yang terlihat pada Tabel 4.17 berikut ini :

Tabel 4.17
HASIL PERHITUNGAN PERENCANAAN PERSONEL
PERWIRA TNI AL HINGGA 2025

TAHUN	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
LETDA	4738	6044	6625	6883	6997	7048	7071
LETTU	2443	4615	7103	9445	11488	13209	14635
KAPTEN	2455	2447	2782	3456	4390	5497	6698
MAYOR	651	530	504	553	673	849	1064
LETKOL	1699	1889	1922	1923	1969	2114	2386
KOLONEL	380	447	506	536	549	562	592
JUMLAH	12367	15972	19443	22796	26067	29280	32445

TAHUN	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
LETDA	7081	7085	7087	7088	7089	7089	7089
LETTU	15803	16757	17534	18165	18678	19094	19432
KAPTEN	7931	9151	10327	11437	12469	13417	14279
MAYOR	1302	1551	1799	2040	2268	2482	2679
LETKOL	2790	3315	3943	4647	5404	6189	6981
KOLONEL	651	744	873	1033	1219	1425	1643
JUMLAH	35558	38605	41563	44410	47127	49695	52103

TAHUN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
LETDA	7089	7089	7089	7089	7089	7089
LETTU	19706	19929	20109	20256	20374	20471
KAPTEN	15056	15753	16373	16922	17407	17833
MAYOR	2858	3021	3166	3296	3412	3514
LETKOL	7764	8524	9251	9936	10577	11169
KOLONEL	1869	2095	2318	2533	2739	2933
JUMLAH	54342	56410	58305	60033	61598	63009

Pada Tabel 4.17 yang menyajikan hasil perencanaan perwira hingga tahun 2025, pada tahun 2006 jumlah kekuatan sebesar 12367, masih sesuai dengan jumlah DSP TNI AL yaitu 13955 perwira. Namun pada tahun 2007 dan seterusnya hingga tahun 2025 jumlah kekuatan terus bergerak naik hingga mencapai 63009 perwira pada tahun 2025. Bila kondisi ini diterapkan maka pada masa mendatang personel perwira TNI AL mengalami kondisi yang besar sesuai dengan visi TNI AL yang Besar, Kuat dan Profesional. Tentunya pembesaran ini juga akan diikuti dengan peningkatan sarana dan prasarana serta Alat Utama Sistem Senjata (Alutsista) antara lain KRI/Kapal Perang, Kapal Selam, Tank, Pesawat Udara yang memadai. Nampaknya kondisi ini tentunya akan mengalami banyak hambatan mengingat faktor ekonomi dan suasana politik yang berkembang dan terjadi di Indonesia, dan hal tersebut merupakan bagian dari keterbatasan penulisan tesis ini.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari hasil pengumpulan, penyajian serta pengolahan dan analisa data maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

- a. Dari berbagai model atau analisis untuk merencanakan personel perwira TNI AL, pemilihan dan penerapan model *Cross Sectional* masih relevan digunakan dengan pertimbangan secara teori lebih mendekati keadaan dan kondisi personel di TNI angkatan Laut. Pola kenaikan kelas atau pangkat pada model ini berjenjang atau satu tingkat lebih tinggi, dan tidak akan terjadi penurunan kelas atau kepangkatan.
- b. Dalam proses perencanaan, model *Cross Sectional* menggunakan data historis untuk menganalisa, sedangkan pada model yang lain dalam pembahasan tesis ini (analisa Kohort, analisa sensus dan analisa Markov) hanya menggunakan data pada periode tahun itu atau data saat itu. Idealnya, analisis perencanaan sumber daya manusia membutuhkan dinamika keadaan tenaga kerja pada masa-masa sebelumnya.
- c. Hasil perhitungan dengan menggunakan model *Cross Sectional*, menunjukkan data/informasi diperoleh perekrutan perwira TNI AL setiap tahun dengan masukan hanya dari kelas 1 (Letda) yaitu sebesar **3939.082951** atau dibulatkan **3939** orang perwira setiap tahunnya.
- d. Terjadi kondisi dengan komposisi yang setimbang pada tahun 2011 untuk strata pangkat Letna Dua yang berkomposisi antara 7048 orang hingga 7089 orang. Kondisi ini bertahan hingga 14 tahun kemudian yakni hingga tahun 2025.

- e. Komposisi personel dalam keadaan setimbang untuk masing–masing kepangkatan dengan perekrutan 3939 orang dengan lowongan yang diantisipasi sampai dengan tahun 2025 terjadi ketidaksesuaian antara jumlah masing–masing komposisinya dengan DSP, dan hal tersebut terlihat pada jumlah komposisi pada tahun 2007 hingga 2025, yang mencapai sebesar 63009 personel perwira.

5.2 Saran

Dari analisa dan kesimpulan yang telah diperoleh, disertai dengan keterbatasan yang ada, beberapa saran yang diajukan adalah sebagai berikut :

- a. Bila pola transisi yang berlaku sekarang ingin dipertahankan dengan masukan 3939 orang per tahun, maka kondisi yang akan dicapai pada periode 2025 akan terjadi jumlah penyimpangan yang cukup besar dengan komposisi personel setiap kepangkatan, tidak sesuai dengan komposisi DSP. Ketidaksesuaian tersebut dikarenakan adanya kelebihan dan kekurangan pada kepangkatan tertentu serta ditunjang oleh data historis dari kurun tahun 2000 hingga 2005.
- b. Dengan kondisi personel yang terjadi seperti sekarang, maka diperlukan suatu kondisi yang setimbang dengan komposisi personel setiap kepangkatan tidak jauh berbeda dengan sarana yang telah di tentukan, yaitu kondisi dimana personel yang masuk dan personel yang keluar adalah sama sehingga jumlah perekrutan setiap periodenya tetap. Hal ini dapat terjadi meskipun dalam waktu yang lama (**Periode 2025 dengan masukan 3939 orang**) sebagai akibat dari konsekuensi kondisi personel yang ada sekarang. Oleh karena itu untuk lebih terencana dan terkendali disarankan untuk meninjau kembali Kebijakan DSP yang

berlaku sekarang, untuk disesuaikan agar dapat terjadi suatu kondisi sesuai dengan visi TNI AL yang Besar, Kuat dan Profesional.

- c. Adanya kekhasan organisasi TNI AL yang berlandaskan pada suatu alat utama sistem senjata (Alutsista) yang diawaki oleh Personel/manusia dan bukan seperti Angkatan Darat yang mengacu kepada Personel/manusia yang dipersenjatai, sehingga adanya penambahan Alutsista (antara lain Kapal Perang/KRI, Kapal Selam, Pesawat Udara, Tank, maupun KAL) akan berdampak pada perencanaan kebutuhan personel yang akan mengawaki Alutsista tersebut. Sebagai contoh pada era Habibie Indonesia dalam hal ini TNI AL diberikan Kapal Perang/KRI sejumlah 39 buah yang secara perencanaan, hal ini secara ekonomi keuangan sulit untuk direalisasikan oleh Indonesia. Bagi TNI AL, hal ini membutuhkan SDM yang luar biasa besar. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perencanaan personel perwira TNI AL juga sangat dipengaruhi oleh faktor kebijakan luar antara lain :

- 1) Kebijakan pemerintah/Presiden dalam memproyeksikan pemenuhan armada kekuatan TNI AL
- 2) Kebijakan DPR dalam merespon dan menyetujui pengadaan dan pembelian Alutsista TNI AL
- 3) Kebijakan Menhan dan Panglima TNI dalam mengupayakan pemenuhan kekuatan seluruh Angkatan.

Dengan demikian apabila ketiga komponen tersebut bersinergi dalam pemenuhan kebutuhan Alutsista TNI AL, akan lebih dapat membantu proses perencanaan SDM TNI AL dalam mengawaki Alutsista tersebut, sehingga visi dan misi TNI AL dapat tercapai.



DAFTAR PUSTAKA

- Amos Permitter, 1984, *Militer dan Politik*, CV Rajawali, Jakarta.
- Ananta, Aris, 1990, *Ekonomi Sumber Daya Manusia*, Lembaga Demografi UI, Fakultas Ekonomi, Jakarta.
- Departemen Pendidikan Nasional, 2002, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi III*, Balai Pustaka, Jakarta.
- Djarmoko, 2001, *Analisa Kebutuhan Personel Bintara dan Tamtama Korps Marinir Dikaitkan Dengan Rencana Pengembangan Organisasi Jangka Menengah*, Skripsi S-1, Sekolah Tinggi Teknologi Angkatan Laut (STTAL), Surabaya.
- Drucker, Peter F., dikutip oleh Silalahi, Bennet, N.B., 1994, *Perencanaan Pembinaan Tenaga Kerja Perusahaan*, PT Pustaka Biniaman Pressindo, Jakarta.
- Dupuy, T. N., 1997, *International Military and Defence Encyclopedia*, Brassey's Inc, New York.
- Efraim Turbanjack R, Meridith, 1999, *Fundamentals of Management Science*, Business Publication Inc, Plano Texas.
- Faustino Cardoso Gomes, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Keempat, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.
- Flippo, Edwin B., alih bahasa Masud, Mohammad, 1995, *Personnel Management (Manajemen Personalia)*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Gary Dessler, 1998, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa Benyamin Molan, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 1 dan 2, Penerbit Prenhallindo, Jakarta.

- Gouzali Saydam, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management)*, Jilid 2, Cetakan Pertama, Penerbit PT. Gunung Agung, Jakarta.
- Grinold, Richard C. & Marshall, Kneale T, 1977, *Manpower Planning Models*, North Holland, Inc., New York.
- Heidjrachman dan Husnan, Suad, 1997, *Manajemen Personalialia*, BPFE Yogyakarta, Yogyakarta.
- Henry Bustani, 2005, *Fundamental Operation Research*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Zulkarnain, Hery M. Nur Isa, 2004, *Study tentang Pola Transisi Perwira Korps Suplai TNI Angkatan Laut*, Skripsi S-1, Sekolah Tinggi Teknologi Angkatan Laut (STTAL), Surabaya.
- Janowitz, M., 1971, *The Professional Soldier, Asocial and political portrait*, Rev. Ed., Free Press, New York.
- Johar Arifin, 2004, *Aplikasi Excel Dalam Fungsi Finansial Terapan*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Kartono, Kartini, 1996, *ABRI dan Permasalahannya : Pemikiran reflektif Peranan ABRI di Era Pembangunan*, Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Koontz, Harold dan O'Donnel, Cyril, dikutip oleh Syamsi, Ibnu, 1983, *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen*, Penerbit Bina Aksara, Jakarta.
- MABES ABRI, 1991, Keputusan Pangab, *Petunjuk Pembinaan Prajurit ABRI*, Jakarta.
- _____, 1991, "Buku Petunjuk Dasar tentang Pembinaan Prajurit ABRF", Jakarta.

MABES TNI AL, 1992, "*Buku Petunjuk Pelaksanaan Pola Karier Perwira TNI AL*", Jakarta.

_____, 2001, *Doktrin TNI AL Eka Sasana Jaya*, Mabes TNI AL, Jakarta.
(Tidak dipublikasikan).

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2003, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT. Refika Aditama, Bandung.

Mutiara S. Panggabean, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.

Manullang, M., 1998, *Dasar-dasar Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Martoyo, Susilo, 1990, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.

Masri Singarimbun, 2006, *Metode Penelitian Survey*, Penerbit Pustaka LP3ES, Jakarta.

Milkovich, George, dan Nystrom, Paul, C., dikutip oleh Mangkunegara, A.A, Anwar, Prabu, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Penerbit PT Remaja Rosdakarya, Bandung.

Nawawi, Hadari, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.

Nawawi, H., dan Martini, H. M., 1990, *Administrasi Personel untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*, PT. Karya Unipress, Jakarta.

Purwadarminta, WJS., 1997, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta : Bumi Aksara, Jakarta.

Robert L. Mathis Dan John H. Jackson, 2001, *Human Resource Management*, Buku 1 dan Buku 2 + Edisi terjemahan, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

- Simula, Andrew E., dikutip oleh Mangkunegara, A.A, Anwar, Prabu, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Penerbit PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Siswanto, Bedjo, 1990, *Manajemen Modern Konsep dan Aplikasi*, Penerbit Sinar Baru, Bandung.
- Sudrajat, Edi, 1997, *Tantangan dan harapan dalam proses pendidikan pembentukan perwira TNI AD*, Seminar Nasional 2-8 nopember 1997, Akmil, Magelang. (Tidak dipublikasikan).
- Suit, Jusuf dan Almasdi, 1996, *Aspek Sikap Mental dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Sukarno, Suyoso, 2002, *Pembinaan Tenaga Manusia*, Penerbit Logos, Jakarta.
- Surat Keputusan Menteri Pertahanan Nomor : SKEP / 713 / X / 2004 tanggal 21 Oktober 2004 tentang *Perencanaan Strategi Transisi Bidang Pertahanan Negara Tahun 2005 – 2006*.
- Surat Keputusan Kasal Nomor : SKEP / 06 / VI / 2004 tanggal 22 Juni 2004 tentang *Kebijakan Dasar Pembangunan Kekuatan TNI Angkatan Laut Sampai Dengan Tahun 2013 (Blue Print TNI AL s.d 2013)*.
- T. Hani Handoko, 1998, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Telegram Kasal Nomor : 053/ SREN / 1204 Tanggal 31 Desember 2004 tentang *Pembuatan Perencanaan Strategis Pembangunan Bidang Pertahanan Negara Tahun 2005–2009*.

Undang-undang Republik Indonesia No. 3 Tahun 2002 *Tentang Pertahanan Negara.*

Undang-undang Republik Indonesia No. 34 Tahun 2004 *Tentang Tentara Nasional
Indonesia.*

Yudhoyono, Susilo Bambang dkk, 1998, *ABRI Profesional dan Dedikatif*, Pustaka Sinar
Harapan, Yayasan Cadaka Dharma, Jakarta.