

# **TESIS**

## **IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PEMBINAAN PERSONEL FUNGSI KOMANDO TERHADAP PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN MARKAS BESAR TENTARA NASIONAL INDONESIA ANGKATAN LAUT**

**Disusun Oleh :**

**NAMA : MELDA SULLISWARI**  
**NPM : 1864007013**  
**JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK**  
**PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA**  
**KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian Syarat  
guna memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik  
(M.Tr.A.P.)**



**POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A**

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

**2020**

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

**LEMBAR PERSETUJUAN TESIS**

**NAMA : MELDA SULLISWARI  
NPM : 1864007013  
PROGRAM : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR  
JUDUL TESIS : IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PEMBINAAN PERSONEL  
FUNGSI KOMANDO TERHADAP PEGAWAI NEGERI SIPIL  
DI LINGKUNGAN MARKAS BESAR TENTARA NASIONAL  
INDONESIA ANGKATAN LAUT**

**Jakarta , Desember 2019**

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

**Pembimbing Tesis 1,**



**(Dr. Makhdum Priyatno, M.A)**

**Pembimbing Tesis 2,**



**(Dr. Ivan Yulivan, M.M., CHRMP)**

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**NAMA : MELDA SULLISWARI  
NPM : 1864007013  
PROGRAM : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR  
JUDUL TESIS : IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PEMBINAAN PERSONEL  
FUNGSI KOMANDO TERHADAP PEGAWAI NEGERI SIPIL  
DI LINGKUNGAN MARKAS BESAR TENTARA NASIONAL  
INDONESIA ANGKATAN LAUT**

Telah mempertahankan Tesis di hadapan Panitia Penguji Tesis  
Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara,  
Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara, pada:

**HarI : Jum"at  
Tanggal : 20 Desember 2019  
Pukul : 11.30 WIB**

**TELAH DINYATAKAN LULUS**

**PANITIA PENGUJI TESIS:**

**Ketua Sidang : Dr. Asropi, M.Si  
Sekretaris : Dr. Ridwan Rajab, M.Si  
Anggota : Dr. Bambang Giyanto, M.Pd  
Pembimbing 1  
Tugas Akhir/Tesis : Dr. Makhdum Priyatno, M.A.  
Pembimbing 2  
Tugas Akhir/Tesis : Dr. Ivan Yulivan, M.M., CHRMP**



Handwritten signatures in blue ink, corresponding to the members of the Tesis Examination Committee listed on the left.

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

**SURATPERNYATAAN**

Yang bertanda tangan dibawah ini:

**NAMA : MELDA SULLISWARI  
NPM : 1864007013  
PROGRAM : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR  
JUDUL TESIS : IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PEMBINAAN PERSONEL  
FUNGSI KOMANDO TERHADAP PEGAWAI NEGERI SIPIL  
DI LINGKUNGAN MARKAS BESAR TENTARA NASIONAL  
INDONESIA ANGKATAN LAUT**

Dengan ini menyatakan bahwa Tesis yang telah saya susun ini merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila ternyata di kemudian hari penulisan Tesis ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Negara (STIA-LAN) Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, Desember 2019



**Melda Sulliswari, S.T  
NPM 1864007013**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis panjatkan kehadiran *Allah Subhanallahu Wata'ala*, atas berkat limpahan rahmat dan hidayah-Nya, akhirnya Penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir/Tesis ini. Sholawat dan salam semoga selalu terlimpah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW dan semoga kita semua kelak masuk dalam barisan beliau di akhirat. Aamiin.

Tesis yang Penulis susun ini berjudul ***“IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PEMBINAAN PERSONEL FUNGSI KOMANDO TERHADAP PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN MARKAS BESAR TNI ANGKATAN LAUT”***. Tesis ini disusun guna memenuhi salah satu syarat mencapai gelar Magister Terapan Administrasi Publik pada Program Studi Manajemen Sumber Daya Aparatur di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara Jakarta.

Penulis sepenuhnya menyadari bahwa tanpa bimbingan dan arahan dari berbagai pihak mulai dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini sangatlah sulit bagi Penulis untuk menyelesaikan Tesis ini. Untuk itu diucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya, terutama kepada:

1. **Dr. Makhdum Priyatno, M.A.**, selaku Dosen Pembimbing 1 dari STIA LAN Jakarta; dan
2. **Laksamana Pertama TNI Dr. Ivan Yulivan, M.M., CHRMP.**, selaku Dosen Pembimbing 2 dari Mabes TNI Angkatan Laut

yang telah berkenan senantiasa memberikan bimbingan, arahan dan masukan, sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Semoga *Allah Subhanallahu Wata'ala* memberikan keberkahan, kesehatan dan kesuksesan kepada para Pembimbing Tesis.

Penulis juga tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini saya ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos., M.A., selaku Ketua STIA LAN Jakarta;
2. Bapak Laksamana Muda TNI I Nyoman Mandra M.Sc., CHRMP selaku Aspers Kasal dimana Penulis melakukan penelitian;
3. Ibu Kolonel Laut (KH/W) Dra. Ririn Susilowati, M.M., selaku atasan langsung Penulis;

4. Bapak Drs. Syafwanuddin, M.M., selaku Kasi Guncad Subdissahguna Disminpersal dan Ketua Korpri TNI AL yang telah meluangkan waktu untuk sharing ilmu pembinaan personel PNS di lingkungan TNI Angkatan Laut;
5. Seluruh Dosen STIA LAN Jakarta yang telah memberikan ilmunya selama proses perkuliahan kepada penulis;
6. Para Key Informan dan narasumber yang telah membantu penulis dalam mengumpulkan data;
7. Teristimewa untuk Ayahanda (Alm.) Sutan Pangaduan Malin Saidi, S.Ag, selama hidupnya memberikan jasa beliau tak akan hilang sampai akhir hayat dan Ibunda tercinta Rosmalaty, B.A yang telah memberikan doa dan motivasi penulis; beserta mama dan papa mertua atas dukungan dan doanya.
8. Suamiku Benny Davidson, S.T., M.T., M.M., M.Tr.Hanla dan anak-anakku M. Davel Ramadhasyena DP, Kheisa Mardhika Sari DP dan Kheira Mayleendha Sari DP atas dukungan dan do'anya serta cinta kasih sayang dari keluarga sampai penulis dapat menyelesaikan pendidikan Pasca Sarjana;
9. Rekan-rekan Kelas Kerja Sama TNI AL-STIA LAN Jakarta pada Program S2 Manajemen Sumber Daya Aparatur TA 2018 yang telah membantu dan bekerja sama dalam perkuliahan, semoga *Allah Subhanallahu Wata'ala* memberikan kesehatan dan kesuksesan kepadakita semua, dan
10. Semua Pihak yang Penulis tidak bisa sebutkan satu persatu. Semoga *Allah Subhanallahu Wata'ala* membalas segala kebaikan.

Penulis menyadari bahwa penyusunan Tesis ini masih belum sempurna, segala masukan, kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaan Tesis ini akan Penulis terima dengan baik. Semoga penyusunan Tesis ini dapat memberikan manfaat bagi perkembangan dunia akademik dan pengembangan karier di lingkungan TNI Angkatan Laut.

Jakarta, Desember 2019

Penulis

## MOTTO



***“...Dalam ratusan penelitian, bila anda mengenal kelebihan diri anda dan kelemahan anda, anda tidak akan pernah takut dan merisaukan hasilnya...”***

(Mengutip dari pernyataan Sun Tsu)

**Melda Sulliswari, S.T.**

November 2019

## ABSTRAK

**MELDA SULLISWARI, NPM 01864007013**

### **IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PEMBINAAN PERSONEL FUNGSI KOMANDO TERHADAP PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN MARKAS BESAR TNI ANGKATAN LAUT**

**181 halaman, 5 Bab, xi, 8 gambar, 9 tabel, 6 lampiran**

**Daftar Pustaka: 25 buku, 10 peraturan dan 5 jurnal, lain-lain (1999-2019)**

---

Penelitian ini bertujuan untuk bagaimana Implementasi Kebijakan Pembinaan Personel Fungsi Komando terhadap Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Markas Besar TNI Angkatan Laut Dalam organisasi TNI Angkatan Laut selain menggunakan Prajurit TNI Angkatan Laut, juga Pegawai Negeri Sipil TNI yang ditugaskan di lingkungan organisasi TNI Angkatan Laut dalam jumlah yang cukup besar, oleh karena itu Pegawai Negeri Sipil dan Prajurit TNI Angkatan Laut merupakan satu kesatuan yang terpadu bersama-sama bertanggung jawab dalam pelaksanaan tugas pokok TNI Angkatan Laut, melalui (1) mendeskripsikan faktor komunikasi, (2) mendeskripsikan faktor sumberdaya, (3) mendeskripsikan faktor disposisi, (4) mendeskripsikan faktor struktur birokrasi Implementasi Kebijakan Pembinaan Personel Fungsi Komando terhadap Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Markas Besar TNI Angkatan Laut. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Subjek penelitian terdiri dari Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Markas Besar TNI Angkatan Laut. Dalam mengumpulkan data peneliti menggunakan teknik wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Untuk teknik analisa data menggunakan analisa kualitatif yang mengacu kepada pendapat Miles dan Huberman.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor komunikasi, sumberdaya, disposisi, dan struktur birokrasi mempengaruhi Implementasi Kebijakan Pembinaan Personel Fungsi Komando terhadap Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Markas Besar TNI Angkatan Laut. Pada faktor komunikasi, pelaksanaan Kebijakan Pembinaan Personel Fungsi Komando dalam proses penyampaian informasi belum sampai kepada penerimanya dengan baik, kejelasan dan konsistensi penegasan dalam bentuk peraturan belum ada, posisi PNS sebagai atasan pada sisi kepangkatan, dalam kesetaraan kepangkatan Militer-PNS. Untuk faktor sumber daya Kemampuan sumber daya manusia yang belum cukup baik dalam menangkap maksud dari kebijakan Pembinaan Personel (Binpers) Fungsi Komando. Untuk factor disposisi mengalami hambatan berupa sikap atasan yang belum tegas dalam penindakan dan memberikan sanksi terhadap pelanggaran disiplin, sikap dan keteladanan terutama para atasan yang kurang serta minimnya pengawasan yang belum berjalan maksimal, dan untuk factor struktur birokrasi belum ada tuntutan yang bersifat mengikat khususnya Pegawai Negeri Sipil, sehingga sikap acuh tak acuh dalam mengimplementasikan Pembinaan Personel (Binpers) Fungsi Komando pada kedinasan sehari-hari, karena belum tegas *reward* dan *finishman* serta juga belum ada *Standard Operating Procedures* (SOP) khusus yang disediakan yang berakibat penafsiran yang berbeda-beda dalam pelaksanaannya.. Penelitian merekomendasikan hal-hal sebagai berikut: (1) Dinas Penerangan Angkatan Laut dapat lebih peningkatan peran tranformasi informasi (*transimisi*) melalui media penerangan TNI Angkatan Laut yang menyesuaikan perkembangan IT, (2) Dinas Pendidikan Angkatan Laut dapat merevisi kurikulum pendidikan prajurit TNI Angkatan Laut dan juga memprogramkan disetiap jenjang pendidikan dan pelatihan bagi PNS dalam rangka mendukung terwujudnya pelaksanaan BFK yang baik dan benar, (3) Staf Personel Angkatan Laut selaku pelaksana kebijakan dibidang personel dapat membentuk suatu aturan yang mengikat baik prajurit maupun bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan TNI Angkatan Laut dengan memaksimalkan peran atasan yang diatur secara teknis dalam Peraturan Kasal atau Surat Keputusan Kasal, (4) Perlu adanya penambahan tugas tanggung jawab khusus pembinaan dan pengawasan pelaksanaan kebijakan BFK di setiap Satuan Kerja Mabasal yang melekat pada setiap jenjang structural sebagai pembinaan dan pengawasan Implementasi Kebijakan BFK, sehingga dapat terwujud dan terjaga kemurnian doktrin BFK pada diri seluruh Personel TNI Angkatan Laut.

**Kata Kunci:** Implementasi Kebijakan, Binpers Fungsi Komando (BFK), PNS TNI Angkatan Laut

## **ABSTRACT**

**MELDA SULLISWARI, NPM 01864007013**

**POLICY IMPLEMENTATION OF PERSONNEL DEVELOPMENT COMMAND FUNCTION AGAINST CIVIL STATE EMPLOYEES IN THE ENVIRONMENT OF THE BIG MARKAS OF THE TNI SEA FORCE**

**181 pages, 5 Chapters, xi, 8 pictures, 9 tables, 6 appendices**

**Bibliography: 25 books, 10 regulations and 5 journals, others (1999-2019)**

---

This research aims at how to implement the policy of personnel development for command functions for civil servants in the Indonesian Navy Headquarters in the Navy. In addition to using the Navy Soldiers, TNI Civil Servants are also civil servants assigned to the Navy organization in a large number. large enough, therefore the Civil Servants and Soldiers of the Navy are an integrated unit that is jointly responsible for the implementation of the main duties of the Navy, through (1) describing the communication factor, (2) describing the resource factor, (3) describing the disposition factor, (4) describing the factors of the bureaucratic structure of the Policy Implementation for Command Function Personnel Development for Civil Servants in the Indonesian Navy Headquarters Environment. This study uses a descriptive method with a qualitative approach. The research subjects consisted of Civil Servants in the Indonesian Navy Headquarters Environment. In collecting data, researchers used interview techniques, observation and documentation study. For data analysis techniques using qualitative analysis which refers to the opinion of Miles and Huberman.

The results showed that the factors of communication, resources, disposition, and bureaucratic structure influenced the Implementation of Command Function Personnel Development Policy for Civil Servants in the Indonesian Navy Headquarters Environment. Regarding the communication factor, the implementation of the Command Function Personnel Development Policy in the process of delivering information has not reached the recipient properly, there is no clarity and consistency of affirmation in the form of regulations, the position of PNS as superiors on the rank side, in the equality of Military-PNS ranks. For the resource factor Human resource capabilities are not good enough in capturing the intent of the Command Function Personnel Development (Binpers) policy. For the disposition factor, there are obstacles in the form of superiors who have not been assertive in taking action and provide sanctions for disciplinary violations, attitudes and exemplary, especially the lack of superiors and the lack of supervision that has not been maximized, and for the bureaucratic structure factor there are no binding demands, especially Civil Servants. Civilians, so that they are indifferent in implementing the Personnel Development (Binpers) of the Command Function in their daily service, because there is no clear reward and funishman and there is also no special Standard Operating Procedures (SOP) provided which results in different interpretations in their implementation .. The research recommends the following: (1) The Navy Information Service can further increase the role of information transformation (transmission) through the information media of the Indonesian Navy which adapts to IT developments, (2) The Navy Education Office can revise the education curriculum for TNI soldiers. A navy and also program at every level of education and training for civil servants in order to support the realization of a good and correct BFK implementation, (3) The staff of the Navy personnel as the implementer of policies in the personnel sector can form a binding rule for both soldiers and civil servants in the environment. The Indonesian Navy by maximizing the role of superiors as regulated technically in Kasal Regulations or Kasal Decrees, (4) There needs to be an additional task of special responsibility for guidance and supervision of the implementation of BFK policies in each Headquarters Work Unit which is attached to each structural level as guidance and supervision Implementation of the BFK Policy, so that the purity of the BFK doctrine can be realized and maintained in all Indonesian Navy Personnel.

**Keywords:** Policy Implementation, Command Function Binpers (BFK), PNS TNI Navy



**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI  
SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

Jalan Administrasi II Pejompongan, Jakarta Pusat 10260. Telp. (021) 5329996 Fax. (021) 53674562, 5329996

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

- 
- |     |                           |  |
|-----|---------------------------|--|
| 1.  | Nama (sesuai KARPEG)      | : MELDA SULLISWARI, S.T.   |
| 2.  | Tempat dan Tanggal lahir  | : JAKARTA, 13 MEI 1974   |
| 3.  | Nomor Pokok Studiwan      | : 1864007013   |
| 4.  | Program Studi             | : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  |
| 5.  | Jenis Kelamin             | : PEREMPUAN  |
| 6.  | Kawin/Tidak Kawin         | : KAWIN (K3)   |
| 7.  | Alamat Rumah              | : PERUMAHAN CIBUBUR VILLA I BLOK A NO. 19<br>RT. 06 RW. 010 KEC. JATISAMPURNA<br>KOTA BEKASI, NO. Hp: 0821.1229.3995   |
| 8.  | Instansi Induk/Departemen | : TNI / TNI ANGKATAN LAUT  |
| 9.  | Unit Kerja                | : STAF PERSONEL TNI ANGKATAN LAUT<br>(SPERAL) MABES TNI AL   |
| 10. | Alamat                    | : JI. RAYA CILANGKAP NO. 1 GEDUNG B3 LANTAI<br>3<br>JAKARTA TIMUR  |
| 11. | Jabatan Sekarang          | : PABANDA BINTRADKOWAL BAN V SPERSAL   |
| 12. | Pangkat/Golongan          | : MAYOR LAUT (KH/W)  |
| 13. | Riwayat Pendidikan        | :  |
|     | a. SLTA                   | SMA NEGERI 75 di JAKARTA tahun 1992  |
|     | b. Perguruan Tinggi (S1)  | UNIV. BOROBUDUR di JAKARTA tahun 1997  |
|     | c. Perguruan Tinggi (S2)  | STIA LAN di JAKARTA tahun 2018   |
| 14. | Kemampuan Bahasa          | : BAHASA INDONESIA AKTIF<br>BAHASA INGGRIS PASIF   |
| 15. | Judul Tesis               | : IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PEMBINAAN<br>PERSONEL FUNGSI KOMANDO TERHADAP<br>PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN<br>MARKAS BESAR TENTARA NASIONAL INDONESIA<br>ANGKATAN LAUT |
| 16. | Pembimbing Tesis          | : Dr. MAKHDUM PRIYANTO, M.A.<br>Dr. IVAN YULIVAN, M.M., CHRMP.   |
| 17. | Nama Ibu Kandung          | : ROSMALATY RONALD, B.A.   |

Demikian Daftar Riwayat Hidup ini kami buat dengan sebenarnya.

Jakarta, Desember 2019  
Studiwan yang bersangkutan

## DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL .....	i
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
LEMBAR PERNYATAAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRAK .....	vii
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
 BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	 1
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Permasalahan.....	19
C. Tujuan Penelitian .....	21
D. Manfaat Penelitian .....	21
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	22
A. Tinjauan Teori .....	22
1. Kebijakan .....	22
2. Implementasi Kebijakan.....	24
3. Model Implementasi Kebijakan .....	28
4. Pembinaan Personel (Binpers) TNI Angkatan Laut .....	45
5. Pembinaan Personel (Binpers) Fungsi Komando .....	47
B. Penelitian Terdahulu .....	65
C. Konsep Kunci .....	66
D. Model Berpikir .....	68
E. Pertanyaan Penelitian .....	71
BAB III METODELOGI PENELITIAN.....	73
A. Metode Penelitian .....	73
B. Teknik Pengumpulan Data .....	75
1. Observasi .....	77
2. Wawancara .....	78
3. Diskusi Kelompok Terarah (FGD) .....	83
4. Dokumentasi .....	85
C. Teknik Pengolahan Data .....	86

	D. Analisa Data .....	88
	E. Tahap – Tahap Penelitian .....	93
BAB IV	PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	94
	A. Gambaran Umum dan Lokasi Penelitian .....	94
	1. Pembentukan TNI Angkatan Laut .....	95
	2. Tugas dan Fungsi TNI Angkatan Laut .....	96
	3. Visi, Misi dan Struktur TNI Angkatan Laut .....	100
	4. Fungsi Bagian Pembinaan Personel .....	105
	B. Hasil dan Analisa Penelitian .....	107
	1. Komunikasi .....	109
	2. Sumber Daya .....	134
	3. Disposisi .....	153
	4. Struktur Birokrasi .....	158
BAB V	PENUTUP .....	167
	A. Kesimpulan .....	167
	B. Saran .....	169
	DAFTAR PUSTAKA.....	172
	LAMPIRAN	

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Faktor yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan menurut Teori Goerge C. Edward III Sumber : Widodo, 2011- 107.....	31
Gambar 2.2	Posisi Binpers Fungsi Komando Sumber : Buku Saku Biru TNI Angkatan Laut tentang Implementasi Binpers Fungsi Komando (BFK), 2004,4.....	52
Gambar 2.3	Siklus Atasan – Bawahan Sumber : Buku Saku Biru TNI Angkatan Laut tentang Implementasi Binpers Fungsi Komando (BFK), 2004, 9.....	55
Gambar 2.4	Alur Pikir Pembinaan Personel Fungsi Komando (BFK) Sumber : Buku Saku Biru TNI Angkatan Laut tentang Implementasi Binpers Fungsi Komando (BFK), 2004,13.....	58
Gambar 2.5	Peran Atasan-Bawahan dalam Implementasi BFK Sumber : Buku Saku Biru TNI Angkatan Laut tentang Implementasi Binpers Fungsi Komando (BFK), 2004,17.....	60
Gambar 2.6	Model Berpikir.....	71
Gambar 3.1	Teknik analisis data Milles dan Huberman Sumber: Sugiyono (2013: 246).....	91
Gambar 4.1	Struktur Organisasi TNI Angkatan Laut.....	104
Gambar 4.2	Struktur Organisasi Staf Personel Angkatan Laut Dasar: Keputusan Kasal Nomor Kep/407/III/2012 tanggal 19 Maret 2012 tentang Daftar Susunan Personel TNI Angkatan Laut.....	107

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Rekapitulasi kekuatan Riil Pegawai negeri Sipil di lingkungan Markas Besar TNI Angkatan Laut. Sumber : Laporan Binteman Spersal, bulan September 2019.....	5
Tabel 1.2	Jumlah pimpinan dalam tingkat Jabatan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Markas Besar TNI Angkatan Laut. Sumber : Laporan Binteman Spersal, bulan Oktober 2019.....	12
Tabel 1.3	Kegiatan yang berhubungan dengan Binpers Fungsi Komando (BFK) tahun 2019 yang diikuti oleh Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Markas Besar TNI Angkatan Laut. Sumber : Staf Operasional Denma Mabesal, bulan Oktober 2019.....	14
Tabel 1.4	Data Pegawai Negeri Sipil di Markas Besar TNI Angkatan Laut yang tidak ikut Apel Pagi pada tahun 2019. Sumber : Staf Operasional Denma Mabesal, bulan Oktober 2019.....	16
Tabel 2.1	Perbandingan penggunaan Material dan Manusia. Sumber : Buku Saku Biru TNI Angkatan Laut tentang Implementasi Binpers Fungsi Komando (BFK) 2004,7.....	54
Tabel 3.1	Data dan Jumlah <i>Key Informan</i> Penelitian .....	82
Tabel 3.2	Daftar Nama Peserta <i>Focus Group Discussion</i> .....	85
Tabel 3.3	Jadwal Kegiatan Penelitian.....	93

# **BAB I**

## **PERMASALAHAN PENELITIAN**

### **A. Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor terpenting dalam menjalankan kegiatan organisasi atau perusahaan. Pada dasarnya sumber daya manusia adalah suatu sumber daya yang sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi, karena sumber daya yang berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dan proses pengambilan keputusan. Sumber daya manusia juga merupakan aset perusahaan yang tidak bisa dibeli, memiliki karakteristik yang beraneka ragam, dan butuh penanganan khusus. Penetapan strategi sumber daya manusia sesuai dengan visi, misi, dan strategi perusahaan salah satunya yaitu, melalui pembentukan budaya yang tepat di perusahaan. Budaya organisasi yang positif tentunya akan memberikan pengaruh positif kepada pelaku usaha atau karyawan sehingga mampu mengembangkan perusahaan ke arah yang lebih besar.

Demikian pula halnya dengan budaya organisasi, adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lainnya. Budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku.

Dalam budaya organisasi militer telah mengubah keseragaman perilaku individu menjadi perilaku kelompok yang seragam, baik dalam

cara berpakaian, berpenampilan, menghadap atasan, memberi hormat maupun cara berkomunikasi. Ini semua tercipta melalui pendidikan dan pelatihan yang super ketat sehingga menghasilkan budaya yang kuat. Dengan budaya organisasi yang kuat, militer memiliki disiplin dan loyalitas yang sangat menghargai norma-norma, nilai-nilai, symbol-simbol, dan saling menghormati sesama anggota serta ketaatan yang luar biasa terhadap perintah atasan, serta memiliki kepribadian yang kuat yang memengaruhi perilaku individu, baik didalam maupun diluar organisasi.

Sumber daya manusia dalam kaitan dengan hal ini adalah Pegawai Negeri Sipil yaitu sebagai penggerak roda mekanisme administrasi dalam organisasi pemerintahan. Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur aparatur negara dan abdi masyarakat mempunyai peran sangat penting dalam pembangunan untuk menciptakan masyarakat madani yang taat hukum, peradaban modern, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Akan tetapi didalam pelaksanaan dan penyelenggaraan pemerintah, untuk mewujudkan pegawai sebagaimana yang dimaksud diatas maka Pegawai Negeri Sipil perlu dibina dengan sebaik-baiknya. Dalam melaksanakan pembinaan tenaga manusia, TNI menitikberatkan kepada aspek profesional, yaitu terwujudnya kemampuan dan kekuatan TNI yang efektif dan efisien dengan cadangan yang cukup dan sewaktu waktu dapat dikembangkan sampai tingkat keadaan tertentu.

Pada dasarnya dalam dunia militer Terdapat empat unsur pokok, yaitu Sumber Daya Manusia (SDM), doktrin militer, organisasi militer, dan sistem senjata. Di lingkungan Tentara Nasional Indonesia dengan berdasarkan Peraturan Panglima TNI Nomor Perpang/45/VII/2008 tanggal 21 Juli 2008 tentang Petunjuk Induk Pembinaan Personel dan Tenaga Manusia Tentara Nasional Indonesia bahwa tenaga manusia TNI terdiri atas Prajurit TNI, Pegawai Negeri Sipil TNI, wanita maupun pria dan tenaga manusia lain yang digunakan untuk mendukung tugas pokok TNI.

Tolok ukur keberhasilan TNI dalam melaksanakan tugasnya adalah jumlah tenaga manusia TNI yang relatif kecil dengan kualitas tinggi, serta mempunyai profesionalisme sesuai dengan tugas pokok masing-masing. Untuk mencapai kemampuan tersebut, pembinaan tenaga manusia TNI perlu dilaksanakan berdasarkan disiplin ilmu yang menyangkut penentuan norma jabatan, karakteristik dan produktivitas kerja, pendayagunaan kemampuan serta standar nilai pengawakan organisasi. Agar tugas pokok TNI dapat dilaksanakan dengan baik berhasil dan berdaya guna, di mana personel merupakan unsur utama yang menentukan maka perlu adanya petunjuk yang memuat tentang pokok-pokok kebijaksanaan dari Pimpinan TNI untuk dijadikan pedoman bagi pembinaan personel dan tenaga manusia di jajaran TNI, yang meliputi Pembinaan Personel (Binpers).

Dalam kebijakan pola pembinaan Pegawai Negeri Sipil di jajaran Tentara Nasional Indonesia ditetapkan bahwa dalam rangka penempatan, pengembangan potensi dan penugasan serta pemantapan profesinya,

Pegawai Negeri Sipil di lingkungan organisasi TNI dapat ditempatkan pada jabatan-jabatan militer yang sifatnya administratif No-Tempur dengan pertimbangan adanya beberapa jabatan tertentu yang lebih efektif dan efisien dijabat oleh PNS. Disamping itu adanya kecenderungan sifat penugasan yang stasioner sehingga dapat menjamin kontinuitas pelaksanaan tugas pokok TNI. Kebijakan menyertakan tugas dan tanggung jawab PNS sama dengan tugas dan tanggung jawab TNI tersebut tidak berarti sebagai kebijakan militerisasi sipil. Namun kebijakan Pegawai Negeri Sipil sebagai komplemen TNI lebih bernuansa pada penyamaan beban tugas dan tanggung jawab sebagai sesama unsur pengawak organisasi TNI.

Mengandung arti bahwa Pegawai Negeri Sipil di lingkungan organisasi TNI merupakan mitra kerja yang disejajarkan dengan TNI mempunyai kedudukan atau peran sebagai komplemen TNI, seperti tertuang dalam Peraturan Panglima TNI Nomor Perpang/161/XII/2011 tanggal 16 Desember 2011 tentang Petunjuk Administrasi Pembinaan Personel Pegawai Negeri Sipil TNI. Dimana pembinaan personel Pegawai Negeri Sipil TNI menyangkut masalah yang luas dan kompleks dalam jangka waktunya cukup panjang, maka dalam penerapannya perlu adanya kesesuaian antara situasi dan kondisi dengan tugas pokok organisasi Tentara Nasional Indonesia. Sedangkan pembinaannya didasarkan pada tujuan. Mengacu pada konsep tersebut maka Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di lingkungan TNI Angkatan Laut dan prajurit TNI Angkatan Laut merupakan satu kesatuan yang terpadu dan bertanggungjawab dalam pelaksanaan tugas pokok TNI Angkatan Laut. Dengan kata lain merupakan bagian dari sumber

daya manusia TNI Angkatan Laut yang turut berperan dan mempunyai kontribusi terhadap pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan organisasi TNI Angkatan Laut.

Diakui atau bahwa keberhasilan tugas organisasi TNI Angkatan Laut dalam mencapai tujuan tidak hanya ditentukan atau tergantung pada sekelompok orang atau unit tertentu dalam hal ini prajurit TNI Angkatan Laut saja melainkan oleh seluruh kekuatan pendukung yang dimiliki, yang saling terkait satu dengan yang lain, salah satu kekuatan tersebut adalah Pegawai Negeri Sipil TNI Angkatan Laut, yang menyatakan bahwa Pegawai Negeri Sipil TNI di samping berdasarkan pada ketentuan dan perundang-undang yang berlaku untuk PNS pada umumnya. digambarkan pada tabel 1.1.

berikut

Tabel 1.1.

### Rekapitulasi Kekuatan Riil PNS di lingkungan Mabesal

KUATPERS PNS MABESAL BULAN JULI 2019																								
SATKER MABESAL	Gol. IV				Gol. III				Gol. II				Gol. I				CPNS				TOTAL			
	IV/C	IV/B	IV/A	JML	III/D	III/C	III/B	III/A	JML	II/D	II/C	II/B	II/A	JML	I/D	I/C	I/B	I/A	JML	III/B		III/A	II/C	JML
Itjenal			1	1			5	3	6	14	2		2		4				0				19	
Sahli Kasal		1	3	4			1	3	3	7			4		4				0				15	
Srenal				0	2	9	4	3	18	4	2	1		7	1				1				26	
Spamal				0	5	1	6	6	18	3		1		4		1			1				23	
Sopsal			1	1	2	4	6	4	16	6		1		7					0				24	
Spersal			5	5	5	8	6	7	26	3	3	1	1	8					0				39	
Slogal			1	1		8	4	4	16	9	3	3	3	18	1				1				36	
Spotmar Mabesal			1	1	1	2	3	2	8	5		3		8					0				17	
Smin Kasal				0	1		5	1	7	1	3			4					0				11	
Puskodal Mabesal				0	2		3	2	7		1	1		2					0				9	
Setumal			4	4	5	9	12	7	33	5		2		7					0				44	
Denma Mabesal			2	2	17	18	55	36	126	84	47	19	12	162	4	1	1		6	10	2	26	334	
Disadal			3	3	1	8	5	7	21	6	1	1		8					0				32	
Diskomlekal			1	1	1	9	8	4	22	3				3					0				26	
Diskual			6	6	13	11	4	7	35	4		1		5					0				46	
Diskumal		1	6	7	1	2	4	3	10	1	2	1	1	5	1				1				23	
Disminpersal		2	10	12	4	13	2	20	39	22	3	2	2	29					0	1			81	
Dispamal				0	1	5	6	8	20	7		1	1	9					0				29	
Dispsial				0			4	4	4	6	1	1		8					0				12	
Puspomal			1	1	2		3	1	6	8	1			9					0				16	
Disdikal			3	3	5	4	6	4	19	3	1	3		7					0				29	
Disinfohtalht			1	1	4	8	5	2	19	6		2	1	9					0				29	
Dislitbangal			5	5	15	23	14	20	72	18	2	3	3	26					0				103	
Dismatal			1	1	6	4	6	9	25	8	1	4		13	1				1				40	
Dispenal			4	4	7	4	4	5	20	3	1			4					0				28	
Dispotmar Mabesal			3	3	1	6	5	3	15	2		1		3					0				21	
Disselekal			2	2	13	50	56	32	151	72	9	12	3	96					0	1	2	3	252	
Diswatpersal			7	7	13	13	15	26	67	28		5		33	1				1				108	
Disbekal		1	7	8	20	48	32	19	119	33	1	11		45					0				172	
Disfaslanal			1	1	2	3	11	7	23	9	2	2	1	14					0				38	
Dislaikmatal				0	1	5	9	2	17	6	1	2		9	1				1				27	
Puspenerbal			2	2	10	9	9	15	43	30	3	2	1	36					0				81	
Diskasal	19	17	44	80	221	133	281	333	968	299	68	173	11	551	44	1	9		54				1,653	
Disopslatal				0			1	5	6					0					0				6	
TOTAL	19	22	125	166	381	423	596	617	2,017	696	156	265	40	1,157	54	2	11	0	67	10	4	28	42	3,449

Sumber: Laporan Binteman Spersal. Bulan September 2019

Penggunaan tenaga manusia berasal dari Pegawai Negeri Sipil yang ditugaskan di lingkungan Markas Besar TNI Angkatan Laut dalam jumlah yang cukup besar. Di lingkungan Markas Besar TNI Angkatan Laut sendiri terdapat kekuatan riil Pegawai Negeri Sipil berjumlah 3.449 orang yang dapat digambarkan pada tabel 1.1. diatas.

Dari tabel 1.1. tersebut di atas bahwa Pegawai Negeri Sipil di Markas Besar TNI Angkatan Laut terdistribusi dari beberapa satuan kerja (Satker) dengan berbagai jenjang dan tingkat kepangkatan yaitu Golongan IV yang setingkat Perwira Menengah (Pamen) terdapat 166 orang, Golongan III yang setingkat Perwira Pertama (Pama) terdapat 2.031 orang, Golongan II yang setingkat Bintara (Ba) terdapat 1.185 orang dan Golongan I yang setingkat Tamtama (Ta) terdapat 67 orang, yang dalam pembinaannya tidak terlepas sistem nilai yang diatur dalam organisasi TNI Angkatan Laut.

Selain itu bahwa Pegawai Negeri Sipil TNI di samping berdasarkan pada ketentuan dan perundang undang yang berlaku untuk PNS pada umumnya juga berdasarkan pada ketentuan dan kebijakan yang dikeluarkan oleh Pemimpin TNI dan diturunkan kepada organisasi TNI di masing-masing angkatan termasuk di lingkungan TNI Angkatan Laut. Oleh karena itu anggota yang berdinasi dan bertugas di lingkungan TNI Angkatan Laut baik Prajurit TNI maupun Pegawai Negeri Sipil Angkatan Laut dari segala sumber, strata maupun golongan tanpa terkecuali merupakan satu kesatuan yang terpadu bersama-sama bertanggung jawab dalam pelaksanaan tugas pokok TNI Angkatan Laut. Dengan kata lain bahwa Pegawai Negeri Sipil di lingkungan TNI Angkatan Laut merupakan bagian dari sumber daya

manusia TNI Angkatan Laut yang turut berperan dan mempunyai kontribusi terhadap pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan organisasi TNI Angkatan Laut. Masing-masing mempunyai fungsi yang berbeda tetap mempunyai kesamaan yaitu adanya tujuan bersama atau umum yaitu tujuan TNI Angkatan Laut.

Adapun ketentuan dan kebijakan yang dikeluarkan oleh pimpinan TNI meliputi nilai-nilai budaya organisasi yang menjadi pedoman di lingkungan TNI adalah yang terdapat pada Sapta Marga, Sumpah Prajurit, Delapan Wajib TNI, Azas 11 Kepemimpinan dan Panca Prasetya Korps Pegawai Republik Indonesia. Diharapkan budaya organisasi tersebut dapat mendorong terwujudnya dan mempengaruhi organisasi dalam mewujudkan Pertahanan Negara yang tangguh.

Didalam organisasi TNI Angkatan Laut sendiri selain pedoman diatas, nilai-nilai budaya organisasi yang menjadi pedoman khusus adalah Trisila TNI Angkatan Laut, Trisila TNI Angkatan Laut sebagai tradisi budaya/kultur organisasi TNI Angkatan Laut, merupakan suatu rangkuman dari nilai-nilai, falsafah, prinsip dan keyakinan yang dianut oleh organisasi TNI Angkatan Laut yang merupakan sistem manajemen modern serta diarahkan untuk memajukan organisasi TNI Angkatan Laut. berarti Tiga Azas atau Pedoman Dasar, yang dapat dijadikan tauladan karena kedisiplinan dan loyalitas terhadap TNI Angkatan Laut maupun kepada negara RI, serta sebagai sumber semangat korps Angkatan Laut, adalah merupakan titik tolak motivasi untuk menggalang tekad kebersamaan dan suasana yang harmonis, komunikatif, saling menghargai peran dan fungsi

masing-masing guna mencapai tujuan organisasi agar lebih efektif dan efisien. Semua menjadi dasar dalam Pembinaan Personel TNI Angkatan Laut.

Sebagaimana dalam Pembinaan Personel TNI tentunya mengacu kepada tetap lestarnya tradisi keberjuangan, sehingga mampu mengemban setiap tugas yang dibebankan kepadanya, sebagai kekuatan pertahanan negara. Dan Pembinaan Personel TNI merupakan salah satu fungsi komando dimana yang menjadi tanggung jawab setiap komandan/pimpinan/atasan langsung mulai dari yang terendah sampai yang tertinggi, Begitu pula di lingkungan TNI Angkatan laut baik bagi personel TNI Angkatan Laut maupun Pegawai Negeri Sipil TNI Angkatan Laut sebagai bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam Pembinaan Personel TNI Angkatan Laut, sehingga dalam pembinaannya mengikuti karakteristik pembinaan pada organisasi TNI Angkatan Laut termasuk dalam hal ini pelaksanaannya Fungsi Komando sebagai salah satu budaya organisasi terhadap Pegawai Negeri Sipil TNI Angkatan Laut di lingkungan TNI Angkatan Laut.

Dimana Fungsi Komando pada aspek Hukum Administrasi, diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 2004 tentang TNI, yang kemudian dijabarkan pengaturannya dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2010 tentang Administrasi Prajurit TNI, khususnya mengatur mengenai kewenangan Komandan dalam penerapan sanksi administrasi. Kebijakan pimpinan TNI Angkatan Laut mengenai pembinaan personel di lingkungan TNI Angkatan Laut disusun dalam suatu **Buku Saku**

yang diterbitkan pada bulan September tahun 2004 yakni **“Implementasi Kebijakan Pembinaan Personel Fungsi Komando”** yang kemudian dibagikan dan disosialisasikan ke seluruh personel TNI Angkatan Laut dengan harapan akan membawa pembinaan personel TNI Angkatan Laut kearah lebih baik. Dimana pengendalian proses pelaksanaan pembinaan tersebut tidak hanya dibebankan kepada aparat personel personalia saja. Dari pemahaman inilah maka disimpulkan bahwa pembinaan personel merupakan tanggung jawab dari seluruh jajaran TNI Angkatan Laut yang secara sinergis dan berkesinambungan berupaya untuk meningkatkan kemampuan agar menghasilkan personel-personel TNI Angkatan Laut yang bermoral, professional dan berani.

Pegawai Negeri Sipil TNI Angkatan Laut yang merupakan komplemen dari prajurit TNI dalam pengelolaan organisasi dengan mengedepankan peran sumber daya manusia harus menjadi karakter TNI dan budaya organisasi merupakan filosofi dasar yang akan memberikan arah kebijakan kepada segenap personel TNI Angkatan Laut dalam sistem pengelolaan unit organisasi dapat melaksanakan Binpers Fungsi Komando sebagaimana dilakukan oleh prajurit TNI agar dapat mengimplementasikan sesuai kebijakan dalam bidang pertahanan dan keamanan negara serta turut mempersiapkan sumber daya manusia yang memiliki komitmen, karakter positif, kreatif, kompetitif, komunikatif, kredibel dan militan bila dihadapkan dengan tuntutan tugas. Perkembangan lingkungan yang berubah sangat cepat telah memberi pengaruh yang besar terhadap pelaksanaan tugas TNI Angkatan Laut. Oleh karena itu, upaya peningkatan kualitas sumber

daya manusia pengawak organisasi mutlak diperlukan dan harus selalu dilakukan secara terus menerus. Dalam hubungan ini, Pegawai Negeri Sipil TNI Angkatan Laut sebagai komplemen TNI Angkatan Laut, harus dapat menyesuaikan diri dengan kehidupan militer dan bekerjasama melaksanakan setiap tugas yang menjadi tanggungjawab organisasi.

Salah satu kebijakan tersebut terhadap Pegawai Negeri Sipil TNI Angkatan Laut adalah dengan melaksanakan Pendidikan Dasar Kemiliteran (Diklatsarmil), dengan tujuan pendidikan adalah dalam upaya mewujudkan TNI Angkatan Laut yang besar, kuat dan profesional. memiliki teknik dasar kesamaptaaan jasmani, mengetahui keangkatanlautan, memiliki moral, sikap dan perilaku yang dilandasi rasa cinta tanah air, kesadaran berbangsa dan bernegara dalam wadah NKRI yang berlandaskan Pancasila dan UUD 1945 merupakan hal sasaran yang ingin dicapai dari pendidikan.

Dengan dibekali materi tentang keprajuritan keangkatanlautan, seperti Peraturan Kemiliteran Dasar (Permildas), pengetahuan senjata, menembak senjata ringan, pengenalan kapal, pengamanan berita, material dan personel serta Peraturan Dinas Dalam (PDD) Khas TNI Angkatan Laut. Berharap agar calon Pegawai Negeri Sipil TNI Angkatan Laut melakukan peran dan melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya karena sekecil apapun peran dan tugas para Pegawai Negeri Sipil TNI Angakatan Laut, akan memberikan nilai prestasi dan sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas TNI secara makro. karena baik para prajurit dan PNS TNI Angkatan Laut bekerja dalam satu sistem.

Untuk mewujudkan postur personel TNI Angkatan Laut yang memiliki tiga kualitas pokok, yaitu ketahanan dalam bidang kejiwaan, moral dan mental, pengetahuan dan kemahiran teknis serta daya tahan fisik/jasmani. Keberhasilan di dalam pembinaan personel TNI Angkatan Laut bukan hanya tanggung jawab aparat pengembang fungsi pembinaan personel, akan tetapi juga merupakan tanggung jawab semua aparat pengemban fungsi pengguna personel, dalam hal ini adalah semua atasan yaitu Komandan, Kasatker dan Atasan Langsung. Pembinaan personel ini disebut sebagai Pembinaan Personel Fungsi Komando dalam arti bahwa Komandan, Kasatker dan Atasan Langsung sebagai pengemban fungsi pengguna personel (sebagai subjek) mempunyai tugas kewajiban, peranan dan wewenang untuk melaksanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan pembinaan terhadap personel di bawahnya (objek).

Pembinaan terhadap Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Markas Besar TNI Angkatan Laut tetap tidak terlepas pembinaannya sesuai dengan kebijakan yang ada pada pola pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang bersifat nasional yakni kebijakan yang diturunkan dari Kementerian Pertahanan, namun kebijakan dari Pimpinan TNI dari kondisi nyata saat ini bahwa dengan adanya pelaksanaan dalam Pendidikan Dasar Kemiliteran bagi calon Pegawai dari berbagai jenjang kepangkatan pada Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Markas Besar TNI Angkatan Laut tentunya sama dengan kondisi Prajurit TNI dari berbagai jenjang kepangkatan yang terdistribusi di berbagai satuan kerja di lingkungan Markas Besar TNI Angkatan Laut, kemudian dalam implementasi Pembinaan Personel (Binpers) Fungsi

Komando, tentunya kepemimpinan juga memberikan kontribusi besar bagi keberhasilan suatu organisasi. Atasan mempunyai fungsi sentral dalam suatu organisasi, serta diperlukan atasan yang handal yang memiliki jiwa kepemimpinan, bisa mengatur, mengelola dan dapat mempengaruhi anak buah yang dipimpinnya untuk mencapai target yang ditetapkan organisasi. Berikut jumlah pimpinan dalam tingkatan jabatan di lingkungan Mabes TNI Angkatan Laut dapat digambarkan pada tabel 1.2. sebagai berikut;

Tabel 1.2.

Jumlah pimpinan dalam tingkat jabatan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan  
Markas Besar TNI Angkatan Laut

NO	PANGKAT/ GOLONGAN RUANG	DLM JAB	JENIS JABATAN	KETIDAK SESUAIAN JAB DGN PKT (DOWN GRADE)	JUMLAH KUAT PNS MABESAL
1.	IV	121	Kasi, Kasubdis, Kasubag	45	166
2.	III	985	Kaur, Paur	1.046	2.031
3.	II	1.185	Urusan/ Operator	-	1.185
4.	I	67	Juru/ Tukang/ Pramusaji/ Karya Bhakti	-	67

Sumber : Laporan Binteman Spersal. Bulan Oktober 2019

Jumlah pimpinan pada level Golongan IV terdapat 166 orang, yang terdiri dari Golongan Ruang IV yang menduduki jabatan sesuai dengan pangkat pada jabatan Kasi, Kasubdis, Kasubag di lingkungan Mabes TNI Angkatan Laut saat ini sebanyak 121 orang dan yang tidak sesuai dengan pangkat dengan jabatannya terdapat 45 orang, dirasa sangat tidak proporsional untuk memimpin 2.031 orang pada strata golongan III, karena terdapat Golongan IV tidak memiliki kewenangan memimpin, terutama lebih besar jumlah pada jenjang jabatan fungsional dan juga terdapat yang *down grade*, dimana kurang percaya diri dalam memberikan instruksi terhadap Pegawai Negeri Sipil yang di atas jabatannya, walaupun pangkatnya lebih rendah, kemudian selanjutnya Golongan III juga memiliki tanggung jawab pembinaan untuk Golongan II yang berjumlah 1.185 orang, ini juga tidak ideal karena tidak piramidal.

Kepemimpinan yang efektif di lingkungan Markas Besar TNI Angkatan Laut juga dapat digambarkan dari kepatuhan Pegawai Negeri Sipil untuk mengikuti segala kegiatan yang diwajibkan untuk diikuti, kegiatan yang dapat di record adalah kehadiran saat apel pagi yang dilaksanakan. Berikut data jumlah Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Markas Besar TNI Angkatan Laut yang tidak ikut apel pagi dari bulan Januari sampai dengan November 2019. sebagai faktor yang berpengaruh terhadap implementasi kebijakan Pembinaan Personel Fungsi Komando dengan mengidentifikasi nilai-nilai dan/atau norma-norma perilaku yang bisa memberikan kontribusi besar bagi keberhasilan organisasi yang menjadi pedoman di lingkungan Markas Besar TNI Angkatan Laut bagi

Prajurit dan Pegawai Negeri Sipil adalah yang terdapat pada Sapta Marga, Sumpah Prajurit, Delapan Wajib TNI, 11 Azas Kepemimpinan dan Panca Prasetya Korps Pegawai Republik Indonesia. Diharapkan nilai-nilai tersebut dapat mendorong terwujudnya Pembinaan Personel (Binpers) Fungsi Komando atau BFK di lingkungan Markas Besar TNI Angkatan Laut, dengan melakukan kegiatan yang berhubungan dengan sosialisasi Pembinaan Personel Fungsi Komando melalui Jam Komandan, Kegiatan Agama dan Latihan Peraturan Baris Berbaris (PBB), dan Penerangan Pasukan (Penpas) seperti pada tabel 1.3 di bawah ini, yaitu:

Tabel 1.3.

Kegiatan yang berhubungan dengan Pembinaan Personel Fungsi Komando tahun 2019 yang diikuti oleh Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Markas Besar TNI Angkatan Laut

NO	KEGIATAN	DILAKSANAKAN	HADIR/INDEKS	STANDAR/TAHUN
1.	Jam Komandan	10	1.345	60x ; 3.449
2.	Kauseri Agama	20	452	60x ; 3.449
3.	Latihan Peraturan Baris Berbaris	4	250	12x ; 3.449
4.	Penerangan Pasukan	4	34 Satker	12x ; 3.449

Sumber : Staf Operasional Denma Mabesal, Bulan Oktober 2019

Kegiatan yang berhubungan dengan Pembinaan Personel Fungsi Komando sesuai pada Tabel 3.1. dapat penulis jelaskan sebagai berikut, Jam

Komandan atau pengarahan Dandenma Mabesal kepada seluruh anggota termasuk seluruh PNS di lingkungan Markas Besar TNI Angkatan Laut seharusnya dilaksanakan setiap hari Rabu dengan 1 kali tiap minggu atau 5 kali tiap bulan atau 60 kali dalam setahun, namun kenyataannya hanya dilaksanakan sebanyak 10 kali karena intensitas kegiatan Dandenma Mabesal yang sangat padat, dengan kehadiran hanya mencapai 45% (1.345 orang). Kegiatan kauseri agama dilaksanakan pada setiap hari Kamis, dengan intensitas 60 kali dalam setahun namun rata-rata kehadiran PNS hanya 10%, Kemudian kegiatan latihan Peraturan Baris Berbaris (PBB) dilaksanakan setiap hari senin minggu pertama setelah selesai apel khusus, 1 kali sebulan atau 12 kali dalam setahun, namun hanya bisa dilaksanakan 4 kali dan kehadiran hanya 7%, kemudian kegiatan penerangan pasukan (Penpas) sebagai media informasi (Panplet) yang dibagikan 1 kali dalam sebulan atau 12 kali dalam setahun yang dibagikan kepada setiap Satker dari 34 Satker Mabesal, namun terealisasi rata-rata dalam setahun 4 kali, sebagai kegiatan yang berhubungan dengan sosialisasi atau penekanan-penekanan pimpinan kepada seluruh personel, tidak maksimal dilaksanakan maka dapat dipastikan implementasi kebijakan Pembinaan Personel Fungsi Komando tidak dapat tersosialisasikan dan dipahami dengan baik oleh seluruh Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Markas besar TNI Angkatan Laut. Sehingga sasaran yang ingin dicapai agar Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Markas besar TNI Angkatan Laut mengerti makna dan tujuan sebenarnya dari implementasi Pembinaan Personel Fungsi Komando belum bisa dicapai.

Kepemimpinan yang efektif di Markas Besar TNI Angkatan Laut dapat digambarkan dari kepatuhan Pegawai Negeri Sipil untuk mengikuti segala kegiatan yang diwajibkan untuk diikuti, kegiatan yang dapat di record adalah kehadiran saat apel pagi yang dilaksanakan, berikut data jumlah Pegawai Negeri Sipil yang tidak ikut apel pagi dari bulan Januari sampai dengan Nopember 2019, sebagai berikut ;

Tabel 1.4

Data Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Markas Besar TNI Angkatan Laut yang tidak ikut Apel Pagi pada Tahun 2019

NO	BULAN	KEHADIRAN	JUMLAH PNS	TIDAK HADIR	%
1.	Januari	1750	3449	1699	51%
2.	Februari	1550	3449	1899	44%
3.	Maret	1725	3449	1724	50%
4.	April	1832	3449	1617	54%
5.	Mei	1453	3449	1996	43%
6.	Juni	1867	3449	1582	54%
7.	Juli	1854	3449	1595	53%
8.	Agustus	1768	3449	1681	51%
9.	September	1465	3449	1984	43%
10.	Oktober	1723	3449	1726	50%
11.	November	1869	3449	1580	54%

Sumber : Staf Operasional Denma Mabesal, Bulan Oktober 2019.

Tabel 4.1 menunjukkan jumlah ketidakhadiran rata-rata tiap bulan adalah sebanyak 1.714 orang dan rata-rata tiap hari kerja adalah sebanyak 1.735 orang yang tidak ikut apel atau sebanyak 49% dari jumlah seluruh Pegawai negeri Sipil 3.449 orang di lingkungan Markas Besar TNI

Angkatan Laut. Jumlah ketidakhadiran Pegawai negeri Sipil di lingkungan Markas besar TNI Angkatan Laut pada apel pagi yang cukup tinggi tersebut menunjukkan loyalitas Pegawai Negeri Sipil yang masih rendah terhadap kepemimpinan di Markas Besar TNI Angkatan Laut.

Dalam pelaksanaan tugas-tugas kedinasan sehari-hari, Pegawai Negeri Sipil TNI Angkatan Laut menjadi bagian tak terlepas dari fungsi komando, bersama dengan Prajurit TNI Angkatan Laut dalam mendukung tugas pokok TNI Angkatan Laut, namun sampai saat ini kondisi tersebut belum dapat terlaksana dengan optimal, dimana dapat dilihat dengan adanya indikasi-indikasi negatif yang timbul diantaranya adalah masih adanya sebagian Pegawai Negeri Sipil TNI Angkatan Laut yang belum dapat menjabarkan perintah-perintah dengan penuh rasa tanggung jawab, loyalitas, dedikasi serta kemampuan menjadi panutan dengan pola junior-senior belum sepenuhnya berjalan dengan semestinya. Kondisi tersebut sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas sehari-hari dengan tidak berjalannya fungsi komando dari atasan ke bawahan terhadap tanggung jawab tugas serta pola tingkah laku yang belum mencerminkan kode etik perwira yang di atur di lingkungan organisasi TNI yang disebut dengan Pola Pembinaan Personel Fungsi Komando, hal tersebut jika dibiarkan tanpa pengawasan akan menghambat terlaksananya tugas kedinasan dan tugas pokok TNI Angkatan Laut, sehingga dalam hal ini yang menjadi permasalahan dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Markas Besar TNI Angkatan Laut maka perlu menjadi perhatian dan pengkajian yang mendalam dengan mencari penyebabnya.

Melalui konsep Pembinaan Personel (Binpers) Fungsi Komando atau BFK yang menggunakan atasan langsung sebagai subjek dalam pembinaan personel, diharapkan hubungan atasan bawahan akan dapat ditingkatkan melalui peningkatan *interpersonal relation* yakni hubungan antar orang adalah hubungan komunikasi yang efektif dengan sesama manusia dan lingkungan sekitar antara diri Atasan dan Bawahan, yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan derajat keberhasilan suatu pekerjaan, tugas dan tugas pokok. Dihubungkan dengan pembinaan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan TNI Angkatan Laut, yang belum adanya penyesuaian secara optimal dengan tuntutan Pembinaan Personel Fungsi Komando tersebut.

Dari penjelasan latar belakang di atas, penulis tertarik untuk memilih judul penelitian dalam tugas akhir **“Implementasi kebijakan Pembinaan Personel Fungsi Komando terhadap Pembinaan Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Markas Besar Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut”**.

## **B. Rumusan Permasalahan**

Berdasar latar belakang permasalahan yang diuraikan diatas maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimana implementasi kebijakan Pembinaan Personel Fungsi Komando terhadap Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Markas Besar Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan permasalahan, tujuan penelitian ini adalah mengetahui bagaimana pelaksanaan Kebijakan Pembinaan Personel Fungsi Komando terhadap Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Markas Besar TNI Angkatan Laut sebagai bagian dari pembinaan Personel (Binpers) TNI Angkatan Laut guna meningkatkan dan memperhatikan karakteristik organisasi sesuai Budaya organisasi TNI Angkatan Laut, sehingga mampu mengemban setiap tugas yang dibebankan kepadanya, sebagai kekuatan pertahanan negara selaku kekuatan komponen cadangan utama.

Beberapa alasan diadakan tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran tentang pelaksanaan Kebijakan Pembinaan Personel Fungsi Komando terhadap Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Markas Besar TNI Angkatan Laut.
2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi upaya apa yang dilakukan dalam melaksanakan kebijakan Pembinaan Personel Fungsi Komando terhadap Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Markas Besar TNI Angkatan Laut.
3. Untuk mengetahui permasalahan yang menghambat dalam pelaksanaan kebijakan Pembinaan Personel Fungsi Komando terhadap Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Markas Besar TNI Angkatan Laut. dan melihat perubahan terhadap pembinaan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Markas Besar TNI Angkatan Laut jika Pembinaan Personel Fungsi Komando diterapkan secara optimal.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan latar belakang rumusan masalah dan tujuan penelitian, Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang baik, yakni:

1. Manfaat terhadap kepentingan dunia Akademik.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan informasi awal dan menambah wawasan pengetahuan dan dapat dijadikan referensi dalam melakukan penelitian dan pengkajian yang lebih mendalam berkaitan dengan implementasi Kebijakan Pembinaan Personel Fungsi Komando terhadap Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Markas Besar TNI Angkatan Laut.

2. Manfaat terhadap dunia praktis.

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan masukan serta ide dari permasalahan yang dihadapi pimpinan dalam menghadapi masalah mengenai implementasi Kebijakan Pembinaan Personel Fungsi Komando terhadap Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Markas Besar Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut.

3. Manfaat bagi Peneliti.

Dengan melakukan penelitian ini, pengetahuan dan wawasan peneliti akan bertambah. Peneliti lebih memahami praktek dilapangan tentang pelaksanaan Kebijakan Pembinaan Personel Fungsi Komando terhadap Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Markas Besar Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut.

#### 4. Bagi Organisasi.

Hasil penelitian dapat dijadikan bahan pertimbangan dan masukan bagi organisasi khususnya organisasi TNI Angkatan Laut serta pertimbangan semua atasan yaitu Komandan, Kasatker dan Atasan Langsung di lingkungan Markas Besar TNI Angkatan Laut dalam meningkatkan penyesuaian Kebijakan Pembinaan Personel Fungsi Komando terhadap Pegawai Negeri Sipil TNI Angkatan Laut sebagai bagian pembinaan personel TNI Angkatan Laut agar lebih mampu membina komitmen organisasi melalui Pembinaan Personel Fungsi Komando Fungsi Komando.

#### 5. Bagi Pembaca.

Dengan membaca hasil penelitian, pembaca dapat mengetahui pelaksanaan kebijakan Pembinaan Personel Fungsi Komando terhadap Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Markas Besar TNI Angkatan Laut sebagai komplemen TNI harus dapat menyesuaikan diri dengan kehidupan militer dan bekerjasama melaksanakan setiap tugas yang menjadi tanggungjawab organisasi.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan bahwa implementasi Kebijakan Pembinaan Personel Fungsi Komando terhadap Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Markas Besar TNI Angkatan Laut masih belum optimal, hasil analisa masih ditemui hambatan-hambatannya, yang diuraikan dengan berlandaskan pada teori/model implementasi dari Edward-III, berdasarkan hasil penelitian ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. **Komunikasi.** Proses penyampaian informasi belum sampai kepada penerimanya dengan baik, kejelasan dan konsistensi penegasan dalam bentuk peraturan belum ada, posisi PNS sebagai atasan pada sisi kepangkatan, dalam kesetaraan kepangkatan Militer-PNS, tidak dapat terlaksana sebagaimana mestinya. sehingga doktrin kebijakan Pembinaan Personel (Binpers) Fungsi Komando tidak dapat terlaksana secara optimal.
2. **Sumber Daya.** Kemampuan sumber daya manusia yang belum cukup baik dalam menangkap maksud dari kebijakan Pembinaan Personel (Binpers) Fungsi Komando. tidak hanya Prajurit TNI Angkatan Laut tetapi juga PNS yang bekerja di lingkungan TNI/TNI Angkatan Laut secara bersama-sama sesuai tugas fungsi masing-masing dalam rangka mendukung tugas pokok TNI/TNI Angkatan Laut, sehingga PNS dalam melaksanakan doktrin Pembinaan Personel (Binpers) Fungsi Komando masih sifatnya apa adanya,

tidak sebagaimana mestinya, karena PNS Mabes TNI Angkatan Laut secara teknis pada umumnya tingkat pengetahuan tentang Pembinaan Personel (Binpers) Fungsi Komando masih sangat rendah, tetapi dalam hal ini kebijakan BFK memang belum dilaksanakan secara efektif.

3. **Disposisi.** Dikaitkan dengan sikap Personel di lingkungan Markas Besar TNI Angkatan Laut dalam implementasi kebijakan Pembinaan Personel (Binpers) Fungsi Komando mengalami hambatan berupa sikap atasan yang belum tegas dalam penindakan dan memberikan sanksi terhadap pelanggaran disiplin, sikap dan keteladanan terutama para atasan yang kurang serta minimnya pengawasan yang belum berjalan maksimal, sehingga adanya peluang sehingga Pegawai Negeri Sipil memanfaatkan kondisi demikian menjadikan sikap dan karakter mereka menurun, hal ini menjadikan sebagai salah satu penyebab implementasi BFK tidak berjalan dengan optimal.
4. **Struktur Birokrasi.** Dalam implementasi kebijakan Pembinaan Personel Fungsi Komando terhadap Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Markas Besar TNI Angkatan Laut belum ada tuntutan yang bersifat mengikat khususnya Pegawai Negeri Sipil, sehingga sikap acuh tak acuh dalam mengimplementasikan Pembinaan Personel (Binpers) Fungsi Komando pada kedinasan sehari-hari, karena belum tegas *reward* dan *punishment* serta juga belum ada *Standard Operating Procedures* (SOP) khusus yang disediakan yang berakibat penafsiran yang berbeda-beda dalam pelaksanaannya.

## B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan maka saran dari peneliti dalam rangka mengoptimalisasikan Implementasi Kebijakan Pembinaan Personel (Binpers) Fungsi Komando terhadap Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Markas Besar TNI Angkatan Laut, adalah sebagai berikut:

1. **Komunikasi.** Perlu ada peningkatan peran transformasi informasi (*transimisi*) melalui media penerangan TNI Angkatan Laut yang menyesuaikan perkembangan IT dan menjaga konsistensi personel TNI Angkatan Laut (baik prajurit dan PNS) tetap pada doktrin TNI/TNI Angkatan Laut (*on the track*) .

Kepala Dinas Penerangan Angkatan Laut (Kadispenal), dalam hal ini Kepala Sub Dinas Penerangan Umum (Kasubdis Penum) yang bertanggung jawab dalam mempublikasikan informasi kebijakan pemimpin TNI Angkatan Laut, agar mengoptimal media yang di kelola saat ini yaitu media cetak (majalah cakrawala), media elektronik (media sosial) dan juga Radio JJM, agar mengefektifkan dalam mengingatkan dan merefresh personel TNI Angkatan Laut baik prajurit TNI maupun PNS, untuk tetap konsisten melaksanakan kebijakan BFK, sehingga dapat terlaksana dengan cepat dan tepat pada sasaran.

2. **Sumber Daya.** Perlu dilaksanakan penanaman doktrin prajurit TNI kepada PNS melalui program pelatihan dasar-dasar kemiliteran pada setiap pendidikan dan pelatihan ataupun kursus-kursus PNS TNI Angkatan Laut.

Kepala Dinas Pendidikan Angkatan Laut (Kadisdikal) dalam hal ini Kepala Sub Dinas Kurikulum Pendidikan (Kasubdis Kurdik), yang memiliki tugas tanggung jawab secara teknis dalam menyusun kurikulum pendidikan personel TNI Angkatan Laut, sebagai masukan untuk merevisi kurikulum pendidikan

prajurit TNI Angkatan Laut dan juga memprogramkan disetiap jenjang pendidikan dan pelatihan bagi PNS diberikan tambahan pengetahuan dasar-dasar Doktrin Prajurit dan Etika Perwira dalam rangka mendukung terwujudnya pelaksanaan BFK yang baik dan benar.

3. **Disposisi.** Dengan memaksimalkan peran atasan yang diatur secara teknis dalam bentuk Peraturan Kasal atau Surat Keputusan Kasal yang mengikat baik prajurit maupun bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan TNI Angkatan Laut dan kepada Asisten Personel Kepala Staf Angkatan Laut (Aspers Kasal) dalam hal ini Perwira Pembantu Utama (Paban) IV Bidang Pembinaan Karier (Binkar), yang memiliki tugas tanggung jawab dalam penyusunan kebijakan bidang Pembinaan Karier Personel TNI AL, perlunya penyusunan kebijakan dan sosialisasi implementasi BFK secara berjenjang dilaksanakan mulai dari tingkat pusat hingga kepada Kasatker. Ketegasan keteladanan dalam penegakan peraturan secara konsekuen dan akan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi BFK.
4. **Struktur Birokrasi.** Perlu adanya penambahan tugas tanggung jawab khusus pembinaan dan pengawasan pelaksanaan kebijakan BFK di setiap Satuan Kerja Mabesal yang melekat pada setiap jenjang struktural pada jabatan Kataud, Kabagum dan Palaksa, atau yang mempunyai peran membidangi pembinaan personel. Asisten Perencanaan dan Anggaran Kasal (Asrena Kasal) dalam hal ini Perwira Pembantu Utama II/Manajemen (Paban II/Jemen), agar dalam menyusun organisasi dan prosedur pada setiap Kedinasan Mabesal/UPT, ditambahkan tugas tanggung jawab yang melekat dalam struktur Bagian Personel, Urusan Dalam, Bagian Umum dan Perwira Pelaksana, sebagai

pembinaan dan pengawasan Implementasi Kebijakan BFK, sehingga dapat terwujud dan terjaga kemurnian doktrin BFK pada diri seluruh Personel TNI Angkatan Laut.

### **Rekomendasi**

1. Para pelaksana kebijakan khususnya unsur pimpinan dapat mengoptimalkan komunikasi dengan penerima kebijakan khususnya bawahannya pada bidang atau seksi masing masing. Maka perlu optimalisasi peran atasan atau komandan atau kasatker dalam mendukung dan menjadi implementor dari setiap kegiatan yang di programkan agar tercapai sasaran dan tujuan dari program tersebut sesuai dengan Fungsi Komando masing-masing satuan kerja.
2. Bagi pelaksana kebijakan memperkuat pengawak Binpers Fungsi Komando dan diberikan pemahaman tentang eksistensinya dalam implementasi kebijakan sehingga diharapkan adanya perubahan pola pikir dan tingkah laku pada saat melaksanakan kebijakan tentang Pembinaan Personel (Binpers) Fungsi Komando terhadap Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Markas Besar TNI Angkatan Laut.
3. Perlunya ketegasan pimpinan dalam hal ini Kepala Dinas dan Sekretaris dalam menindak baik prajurit maupun Pegawai Negeri Sipil yang indiscipliner dengan memberikan sangsi yang nyata agar dapat menjadi contoh bagi Pegawai Negeri Sipil yang lainnya.
4. Terbentuknya organisasi secara struktur untuk mengatur pembinaan PNS dalam penerapan sesuai yang diharapkan oleh kebijakan BFK agar Pengawasan dan pengendalian pelaksanaan kebijak terhadap PNS lebih optimal, yang kini sementara atasan langsung masing-masing sebagai pengendalinya.

## DAFTAR PUSTAKA

### I. Buku

- Abdul Solihin Wahab, 2005. Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara. Jakarta : Bumi Aksara.
- Agustino, Leo, 2008. Dasar –Dasar Kebijakan Publik. Bandung: Alfabeta
- Agostiono, 2010. Implementasi Kebijakan Publik Model Van Meter dan Van Horn, Rajawali Press, Jakarta.
- Agustino, Leo. 2012. “Dasa-dasar Kebijakan Publik”.Bandung:Alfabeta.
- Bridgman, Meter dan Glyn Davis, 2004. The Australian Policy Handbook. Crows Nest:Allen and Unwin.Hlm 79
- Dunn, 2000. Analisa Kebijakan Publik, *Edisi Kedua*. Penerjemah Wibawa, Asitadani, Hadna, Purwanto. Gajah Mada University Press.
- Edwards, George C, 1980. *Implementing Public Policy*. Washington D.C. : Congressional Quarterly Press.
- Ghony, M. Junaedi dan Fauzan Al Manshur, 2012. Metodologi Penelitian Kualitatif. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Grindle, Merilee S.Politics and Policy Implementation in The Third world, 1980. Hlm 6
- Miles, Huberman. 1992. Analisa Data Kualitatif. Alih Bahasa Rohidi. Cetakan Pertama. Jakarta. Universitas Indonesia.
- Moleong, 2006. Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi. Cetakan kedua puluh dua. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mustopadidjaja, 2007. Manajemen Proses Kebijakan Publik, Formulasi, Implementasi dan Evaluasi Kinerja. Cetakan Ketujuh. Jakarta : Lembaga Administrasi Negara dengan Duta Pertiwi Foudation.
- Mazmanian, A. Daniel & Sabatier A Paul (1983), *“Implementation and Public Policy”*, Scoot Foresman and Company Dalas, Okland NJ, Palo Alto Tuckes, Co, London, England.
- Miller, J. Gerald. 2008. *Handbook of Research In Public Administration*, London, New York : CRC Press Taylor And Prancis Group.
- Randall B. Ripley & Grace A. Franklin, *Policy Implementation and Bureaucracy*, The Dorsey Press, Chicago, Illinois, 1986
- Subarsono, AG. 2011. Analisis kebijakan Publik : Konsep. Teori dan Aplikasi.Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

- Sugiyono. 2005. *Mahami Penelitian Kualitatif*. Alfabeta : Bandung.
- Surakhmad, Winarno. 1982. *Pengantar Penelitian Ilmiah. Dasar-Dasar Metode teknik*. Tarsito: Bandung.
- Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, edisi Ketiga, Balai Pustaka, Jakarta, 2002,
- Wahab, Solichin Abdul, 2008. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Malang: UMM.Hlm75
- Wibawa, S., Prabuningrat, Y., & Pramusinto, A. (1994). *Evaluasi kebijakan publik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Widodo. 2010. *Analisis Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik*. Malang: Bayu Media.
- 2011. *Analisis Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik*. Malang: Bayu Media.
- Winarno, Budi. 2012. *Kebijakan Publik (Teori, Proses, dan Studi Kasus)*. Yogyakarta: CAPS.
- 2014. *Kebijakan Publik (Teori, Proses, dan Studi Kasus)*. Yogyakarta: CAPS.
- 2016. *Kebijakan Publik Era Globalisasi (Teori, Proses, dan Studi Kasus Komparatif)*. Yogyakarta: CAPS

## **II. Dokumen**

- Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 62 Tahun 2016 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 10 Tahun 2010 tentang Susunan Organisasi Tentara Nasional Indonesia (TNI).
- Peraturan Panglima Tentara Nasional Indonesia Nomor Perpang/161/XII/2011 tanggal 18 Desember 2011 tentang Petunjuk Administrasi Pembinaan Personel Pegawai Negeri Sipil TNI.
- Peraturan Panglima Tentara Nasional Indonesia Nomor Perpang/45/VII/2008 tanggal 21 Juli 2008 tentang Petunjuk Induk Pembinaan Personel dan Tenaga Manusia Tentara Nasional Indonesia.
- Keputusan Panglima TNI Nomor: Kep/22/VIII/2005, tanggal 10 Agustus 2005 tentang Peraturan Disiplin Prajurit TNI.
- Keputusan Kasal Nomor Kep/407/III/2012 tanggal 19 maret 2012 tentang Daftar Susunan Personel TNI Angkatan Laut.

Keputusan Kasal Nomor: Skep/1636/XI/2006, tanggal 9 November 2006 tentang Peraturan Dinas Dalam (PDD) khas TNI Angkatan Laut.

Buku Biru tentang Implementasi Kebijakan Binpers Fungsi Komando di lingkungan TNI Angkatan Laut tahun 2004.

Buku Saku Doktrin TNI Tridarma Ekakarma (Tridek) disahkan dengan peraturan Panglima TNI Nomor Perpang/45/VI/2010 tanggal 15 Juni 2010.

Undang-Undang Nomor 34 tahun 2004 tentang Tentara Nasional Indonesia.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

### III. Jurnal

Michael Hill and Peter Hupe (2002) dalam *Journal of Social Policy* tentang, *Implementing Public Policy*.

Abdul [HafidAbdulhafid18an@gmail.com](mailto:HafidAbdulhafid18an@gmail.com), Volume 4 Nomor 9, September 2016 *Jurnal untad. Ac. Id. Jurnal Katalogis*, hlm 190-199. ISSN: 2302-2019.

Dr. S. B. M. Marume OSR, An Analysis of Public Policy Implementation, *Journal of Business and Management* (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 18, Issue 4. Ver. I (Apr. 2016), PP86-93.

Abdullah Ramdhani, 2017, Konsep Umum Pelaksanaan Kebijakan Publik. *Jurnal Publik*, 1-12).

Mthethwa, R. M. (2012). *Critical Dimensions for Policy Implementation*. *African Journal of Public Affairs*, 5(2), 36-42.

### IV. Internet

([www.kebijakankesehatan.co.cc/2009/09/pengertian-kebijakan.html](http://www.kebijakankesehatan.co.cc/2009/09/pengertian-kebijakan.html)), Widodo J. Pudjirahardjo pada blognya tentang pengertian kebijakan.

<https://www.kompasiana.com/mohammaddian/5c6f7339c112fe0eaf1228b3/sosialisasi-pembinaan-karir-pns-tni-angkatan-laut-wilayah-jakarta>

<https://tni.mil.id/view-144679-spers-lantamal-v-gelar-binpers-fungsi-komando.html>. Selasa, 22 Januari 2019 09:56:29 - Oleh : admin

## DAFTAR PUSTAKA

### I. Buku

- Abdul Solihin Wahab, 2005. Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara. Jakarta : Bumi Aksara.
- Agustino, Leo, 2008. Dasar –Dasar Kebijakan Publik. Bandung: Alfabeta
- Agostiono, 2010. Implementasi Kebijakan Publik Model Van Meter dan Van Horn, Rajawali Press, Jakarta.
- Agustino, Leo. 2012. “Dasa-dasar Kebijakan Publik”.Bandung:Alfabeta.
- Bridgman, Meter dan Glyn Davis, 2004. The Australian Policy Handbook. Crows Nest:Allen and Unwin.Hlm 79
- Dunn, 2000. Analisa Kebijakan Publik, *Edisi Kedua*. Penerjemah Wibawa, Asitadani, Hadna, Purwanto. Gajah Mada University Press.
- Edwards, George C, 1980. *Implementing Public Policy*. Washington D.C. : Congressional Quarterly Press.
- Ghony, M. Junaedi dan Fauzan Al Manshur, 2012. Metodologi Penelitian Kualitatif. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Grindle, Merilee S.Politics and Policy Implementation in The Third world, 1980. Hlm 6
- Miles, Huberman. 1992. Analisa Data Kualitatif. Alih Bahasa Rohidi. Cetakan Pertama. Jakarta. Universitas Indonesia.
- Moleong, 2006. Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi. Cetakan kedua puluh dua. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mustopadidjaja, 2007. Manajemen Proses Kebijakan Publik, Formulasi, Implementasi dan Evaluasi Kinerja. Cetakan Ketujuh. Jakarta : Lembaga Administrasi Negara dengan Duta Pertiwi Foudation.
- Mazmanian, A. Daniel & Sabatier A Paul (1983), *“Implementation and Public Policy”*, Scoot Foresman and Company Dalas, Okland NJ, Palo Alto Tuckes, Co, London, England.
- Miller, J. Gerald. 2008. *Handbook of Research In Public Administration*, London, New York : CRC Press Taylor And Prancis Group.
- Randall B. Ripley & Grace A. Franklin, *Policy Implementation and Bureaucracy*, The Dorsey Press, Chicago, Illinois, 1986
- Subarsono, AG. 2011. Analisis kebijakan Publik : Konsep. Teori dan Aplikasi.Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

- Sugiyono. 2005. *Mahami Penelitian Kualitatif*. Alfabeta : Bandung.
- Surakhmad, Winarno. 1982. *Pengantar Penelitian Ilmiah. Dasar-Dasar Metode teknik*. Tarsito: Bandung.
- Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, edisi Ketiga, Balai Pustaka, Jakarta, 2002,
- Wahab, Solichin Abdul, 2008. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Malang: UMM.Hlm75
- Wibawa, S., Prabuningrat, Y., & Pramusinto, A. (1994). *Evaluasi kebijakan publik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Widodo. 2010. *Analisis Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik*. Malang: Bayu Media.
- 2011. *Analisis Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik*. Malang: Bayu Media.
- Winarno, Budi. 2012. *Kebijakan Publik (Teori, Proses, dan Studi Kasus)*. Yogyakarta: CAPS.
- 2014. *Kebijakan Publik (Teori, Proses, dan Studi Kasus)*. Yogyakarta: CAPS.
- 2016. *Kebijakan Publik Era Globalisasi (Teori, Proses, dan Studi Kasus Komparatif)*. Yogyakarta: CAPS

## **II. Dokumen**

- Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 62 Tahun 2016 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 10 Tahun 2010 tentang Susunan Organisasi Tentara Nasional Indonesia (TNI).
- Peraturan Panglima Tentara Nasional Indonesia Nomor Perpang/161/XII/2011 tanggal 18 Desember 2011 tentang Petunjuk Administrasi Pembinaan Personel Pegawai Negeri Sipil TNI.
- Peraturan Panglima Tentara Nasional Indonesia Nomor Perpang/45/VII/2008 tanggal 21 Juli 2008 tentang Petunjuk Induk Pembinaan Personel dan Tenaga Manusia Tentara Nasional Indonesia.
- Keputusan Panglima TNI Nomor: Kep/22/VIII/2005, tanggal 10 Agustus 2005 tentang Peraturan Disiplin Prajurit TNI.
- Keputusan Kasal Nomor Kep/407/III/2012 tanggal 19 maret 2012 tentang Daftar Susunan Personel TNI Angkatan Laut.

Keputusan Kasal Nomor: Skep/1636/XI/2006, tanggal 9 November 2006 tentang Peraturan Dinas Dalam (PDD) khas TNI Angkatan Laut.

Buku Biru tentang Implementasi Kebijakan Binpers Fungsi Komando di lingkungan TNI Angkatan Laut tahun 2004.

Buku Saku Doktrin TNI Tridarma Ekakarma (Tridek) disahkan dengan peraturan Panglima TNI Nomor Perpang/45/VI/2010 tanggal 15 Juni 2010.

Undang-Undang Nomor 34 tahun 2004 tentang Tentara Nasional Indonesia.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

### III. Jurnal

Michael Hill and Peter Hupe (2002) dalam *Journal of Social Policy* tentang, *Implementing Public Policy*.

Abdul [HafidAbdulhafid18an@gmail.com](mailto:HafidAbdulhafid18an@gmail.com), Volume 4 Nomor 9, September 2016 *Jurnal untad. Ac. Id. Jurnal Katalogis*, hlm 190-199. ISSN: 2302-2019.

Dr. S. B. M. Marume OSR, An Analysis of Public Policy Implementation, *Journal of Business and Management* (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 18, Issue 4. Ver. I (Apr. 2016), PP86-93.

Abdullah Ramdhani, 2017, Konsep Umum Pelaksanaan Kebijakan Publik. *Jurnal Publik*, 1-12).

Mthethwa, R. M. (2012). *Critical Dimensions for Policy Implementation*. *African Journal of Public Affairs*, 5(2), 36-42.

### IV. Internet

([www.kebijakankesehatan.co.cc/2009/09/pengertian-kebijakan.html](http://www.kebijakankesehatan.co.cc/2009/09/pengertian-kebijakan.html)), Widodo J. Pudjirahardjo pada blognya tentang pengertian kebijakan.

<https://www.kompasiana.com/mohammaddian/5c6f7339c112fe0eaf1228b3/sosialisasi-pembinaan-karir-pns-tni-angkatan-laut-wilayah-jakarta>

<https://tni.mil.id/view-144679-spers-lantamal-v-gelar-binpers-fungsi-komando.html>. Selasa, 22 Januari 2019 09:56:29 - Oleh : admin