



Optimising Leadership Style and Organisational Culture to Face Organisational Change in order to Support Human Resource Management in the Navy Environment

Mahmud Ridho Ardi^{#1}, Komaruddin^{#2}, Syafriady^{#3}

[#] *Strategi Operasi Laut, Politeknik Angkatan Laut*

Jalan Ciledug Raya No.2, Seskoal, Jakarta selatan, DKI Jakarta, Indonesia 12230

moropalapa19147@gmail.com

Abstrak — *The Indonesian Navy faces challenges adjusting to environmental changes and increasingly complex tasks, where success depends on its Human Resources quality. Strategic, integrated and coherent HR management is required for the development and welfare of members. Autocratic leadership styles, common in the military, may increase efficiency but risk-reducing innovation and subordinate participation. In addition, an organisational culture increasingly influenced by globalisation has seen a decline in soldier discipline and morale. There are three main issues identified as obstacles to optimal leadership style and organisational culture to deal with organisational change in the context of human resource management in the Navy, namely the implementation of inappropriate leadership styles. The second issue is the shift in organisational cultural values within the Navy. The third issue is organisational change within the Navy, which must still be optimal. Formulating policies and strategies and comprehensive efforts to optimise the Navy's leadership styles and organisational culture is essential. A strategy is formulated to implement the policy, which will later be described in efforts that include changes in leadership style, improving organisational culture within the Navy and increasing organisational change.*

Keywords — *Leadership Style, Organisational Culture, Organisational Change, HR Management*

I. PENDAHULUAN

Sebagai organisasi militer, TNI AL senantiasa dituntut untuk mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang terjadi, khususnya dalam menghadapi tantangan tugas ke depan yang semakin kompleks. Keberhasilan akan tugas-tugas TNI AL sangat dipengaruhi oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki. Fungsi SDM dalam sebuah organisasi adalah sebagai aset untuk perubahan organisasi, mengasah pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap mereka untuk menjadi produktif di bidang mereka sendiri (Jalagat, 2016). Untuk dapat mengelola SDM dengan baik, diperlukan manajemen SDM sebagai pendekatan yang strategis, terpadu dan koheren untuk pekerjaan, pengembangan dan kesejahteraan orang-orang yang bekerja di organisasi (Armstrong and Taylor, 2020). Implementasi manajemen SDM di lingkungan TNI AL sangat dipengaruhi oleh faktor gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif diharapkan dapat mendukung pengembangan manajemen yang berkelanjutan guna meningkatkan kinerja organisasi (Obiwuru *et al.*, 2011). Sementara itu, budaya organisasi juga diharapkan dapat menjadi alat pemecahan masalah/solusi terhadap persoalan-persoalan eksternal dan internal organisasi melalui perilaku positif dari anggota organisasi (Mulyadi, 2015).

Di dalam organisasi militer, gaya kepemimpinan yang paling umum digunakan adalah kepemimpinan otokratis, dimana seorang pemimpin memiliki kendali penuh untuk menentukan kebijakan dan prosedur, memutuskan tujuan apa yang ingin dicapai dan mengarahkan serta mengawasi semua kegiatan organisasi tanpa partisipasi dari bawahan. Di dalam gaya kepemimpinan ini, seorang pemimpin tidak memberikan wewenang pengambilan keputusan kepada bawahan. Pengawasan yang diberikan kepada bawahan juga bersifat ketat, langsung, dan tepat. Meskipun gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan efisiensi proses kerja di dalam organisasi, namun gaya kepemimpinan otokratis dapat menimbulkan beberapa permasalahan, diantaranya adalah ketidak-pedulian anggota/bawahan terhadap keputusan yang diambil pimpinan, berpotensi mematikan inovasi dan kreasi anggota/bawahan serta berpeluang untuk berkembang menjadi kepemimpinan otoriter.

Era globalisasi serta kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini telah membawa pergeseran pada budaya organisasi di lingkungan TNI AL. Perubahan ini tercermin dalam berbagai indikator, termasuk



penurunan disiplin dan moral prajurit, penurunan motivasi kerja dan meningkatnya jumlah kasus pelanggaran hukum yang dilakukan oleh Prajurit TNI AL. Fenomena ini menjadi cerminan dari tantangan yang dihadapi dalam menjaga konsistensi nilai-nilai positif budaya organisasi di tengah arus globalisasi yang terus berkembang. Dalam konteks ini, sangat penting untuk mengembangkan strategi yang efektif untuk memelihara budaya organisasi yang dapat mendukung perubahan organisasi di lingkungan TNI AL.

Secara garis besar terdapat tiga pokok persoalan yang teridentifikasi sebagai penghambat optimalnya gaya kepemimpinan dan budaya organisasi guna menghadapi perubahan organisasi dalam rangka manajemen sumber daya manusia di lingkungan TNI AL, yaitu pertama adalah implementasi gaya kepemimpinan yang kurang tepat. Persoalan kedua adalah pergeseran nilai-nilai budaya organisasi di lingkungan TNI AL. Persoalan ketiga adalah perubahan organisasi di lingkungan TNI AL yang belum optimal.

Dalam rangka mengatasi pokok-pokok persoalan yang ditemukan, maka penting untuk merumuskan kebijakan dan strategi serta upaya-upaya yang komprehensif untuk mengoptimalkan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi guna menghadapi perubahan organisasi dalam rangka manajemen sumber daya manusia di lingkungan TNI AL. Untuk melaksanakan kebijakan tersebut, maka disusunlah strategi yang nantinya akan diuraikan dalam upaya-upaya yang meliputi perubahan gaya kepemimpinan, peningkatan budaya organisasi di lingkungan TNI AL dan peningkatan perubahan organisasi.

Fakta empiris menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa permasalahan menonjol terkait gaya kepemimpinan dan budaya organisasi di lingkungan TNI AL saat ini, yaitu:

1. Ketidak-pedulian anggota/bawahan terhadap keputusan yang diambil oleh pimpinan.
2. Menurunnya inovasi dan kreasi anggota/bawahan.
3. Gaya kepemimpinan otoriter yang berkembang di lingkungan TNI AL saat ini berpotensi menjadi kepemimpinan otoriter.
4. Penurunan disiplin prajurit.
5. Penurunan moral prajurit.
6. Penurunan motivasi kerja.
7. Meningkatnya jumlah kasus pelanggaran hukum yang dilakukan oleh Prajurit TNI AL

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan saat ini sudah tepat untuk diterapkan di lingkungan TNI AL?
2. Apakah budaya organisasi di lingkungan TNI AL saat ini sudah dapat mendukung perubahan organisasi?
3. Apakah perubahan organisasi di lingkungan TNI AL saat ini sudah dilaksanakan dengan optimal?

Untuk mendukung pembahasan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan landasan teori yang terdiri dari:

1. Undang-Undang RI Nomor 34 Tahun 2004 tentang TNI. Pasal 9 UU RI Nomor 34 tahun 2004 tentang TNI menyebutkan bahwa tugas TNI AL adalah melaksanakan tugas TNI matra laut di bidang pertahanan, menegakkan hukum dan menjaga keamanan di wilayah laut yurisdiksi nasional sesuai dengan ketentuan hukum nasional dan hukum internasional yang telah diratifikasi, melaksanakan tugas diplomasi Angkatan laut dalam rangka mendukung kebijakan politik luar negeri yang ditetapkan oleh pemerintah, melaksanakan tugas TNI dalam pembangunan dan pengembangan kekuatan matra laut, serta melaksanakan pemberdayaan wilayah pertahanan laut.
2. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Menurut Simamora (2012), Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah upaya untuk mendayagunakan, mengembangkan, memberikan penilaian, balas jasa dan mengelola individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Sedangkan menurut Hasibuan (2016), Manajemen SDM memiliki fungsi manajerial dan fungsi operasional.
3. Teori Kepemimpinan Transformasional. Kepemimpinan transformasional menurut Terry dalam Kartono (1998) adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Menurut Ordway Teod dalam Kartono (1998), kepemimpinan transformasional merupakan kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Kepemimpinan transformasional adalah bagian dari paradigma kepemimpinan baru yang memberikan perhatian lebih pada unsur karismatik dan afektif kepemimpinan. Popularitas kepemimpinan transformasional mungkin disebabkan oleh penekanan pada motivasi intrinsik dan pengembangan bagi pengikutnya yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, terinspirasi dan diberdayakan untuk meraih keberhasilan dalam masa ketidakpastian.
4. Teori Budaya Organisasi. Menurut Harvey dan Brown (2009), budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dan kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan orang-orang, struktur dan sistem suatu organisasi untuk menghasilkan norma-norma perilaku. Sejalan dengan itu, Mangkunegara (2009)

mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Budaya organisasi merupakan pedoman berperilaku bagi orang-orang dalam perusahaan. Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi.

5. Teori Perubahan Organisasi. Menurut Gibson (1996), perubahan organisasi adalah usaha yang direncanakan oleh manajemen untuk menghasilkan prestasi keseluruhan individu, kelompok dan organisasi, dengan mengubah struktur, perilaku dan proses. Jika perubahan itu diterapkan secara benar, maka individu, kelompok tentunya bergerak menuju prestasi yang lebih efektif dari sebelumnya. Winardi (2005) menyatakan bahwa perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku saat ini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang diinginkan guna meningkatkan efektivitasnya. Sejalan dengan itu Anne Maria dalam Kahar (2008) berpendapat bahwa perubahan organisasi adalah suatu tindakan menyusun kembali komponen-komponen organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi.

Perubahan organisasi diperlukan untuk menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang berkembang sangat cepat. Namun perlu diingat bahwa tidak semua perubahan organisasi yang terjadi akan menimbulkan kondisi yang lebih baik, sehingga perlu diupayakan agar perubahan tersebut dapat diarahkan ke arah yang lebih baik dibandingkan dengan kondisi sebelumnya.

II. METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Metode kualitatif digunakan untuk merumuskan gejala-gejala, informasi-informasi dan keterangan-keterangan terkait gaya kepemimpinan dan budaya organisasi guna menghadapi perubahan organisasi dalam rangka mendukung manajemen sumber daya manusia di lingkungan TNI AL. Penelitian kualitatif diartikan sebagai proses penyelidikan untuk memahami masalah sosial atau manusia, berdasarkan membangun gambaran holistik kompleks, dibentuk dengan kata-kata dan melaporkan pandangan rinci dari informan. Masalah dalam penelitian kualitatif bersifat sementara, tentatif dan akan berkembang atau berganti setelah peneliti berada di lapangan. Penelitian kualitatif dimulai dengan berpikir secara induktif, menangkap berbagai fakta atau fenomena melalui pengamatan, lalu menganalisa dan melakukan teorisasi berdasarkan apa yang diamati. Proses induktif mengilustrasikan usaha peneliti untuk mengolah secara berulang-ulang tema dan data base penelitian hingga dapat membangun tema yang utuh. Pendekatan penelitian ini menekankan pada pendekatan yang holistik dan tidak parsial, sehingga diperoleh pemahaman yang utuh tentang suatu objek.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tugas TNI AL sebagaimana diamanatkan dalam UU RI Nomor 34 tahun 2004 tentang TNI adalah melaksanakan tugas TNI matra laut di bidang pertahanan, menegakkan hukum dan menjaga keamanan di wilayah laut yurisdiksi nasional sesuai dengan ketentuan hukum nasional dan hukum internasional yang telah diratifikasi, melaksanakan tugas diplomasi Angkatan laut dalam rangka mendukung kebijakan politik luar negeri yang ditetapkan oleh pemerintah, melaksanakan tugas TNI dalam pembangunan dan pengembangan kekuatan matra laut, serta melaksanakan pemberdayaan wilayah pertahanan laut. Dalam kerangka tugas ini, SDM memiliki peran yang sangat penting, baik sebagai perencana, pelaksana ataupun penggerak untuk mewujudkan keberhasilan tugas-tugas TNI AL.

SDM merupakan aset organisasi yang memiliki daya pikir (akal budi) dan daya fisik (kecakapan atau keterampilan). Daya pikir merupakan kecerdasan (modal dasar) yang dibawa oleh manusia sejak lahir yang membuat manusia mampu melakukan hal-hal yang tidak mungkin dilakukan secara fisik. Dengan menggunakan daya pikirnya, manusia mampu menciptakan ide dan inovasi untuk mencari solusi atau jalan keluar dari berbagai permasalahan yang tidak mampu dilakukan oleh daya fisik. Sedangkan daya fisik merupakan keterampilan atau kecakapan yang berasal dari pelatihan dan usaha belajar oleh manusia itu sendiri.

Untuk dapat mengoptimalkan peran SDM dalam sebuah organisasi diperlukan manajemen SDM yang baik. Menurut Simamora (2012), Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah upaya untuk mendayagunakan, mengembangkan, memberikan penilaian, balas jasa dan mengelola individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Dalam konteks organisasi TNI AL, peran manajemen SDM adalah untuk

mengelola SDM yang dimiliki untuk mendukung keberhasilan tugas organisasi. Dalam konteks organisasi TNI AL, peran manajemen SDM sangat penting untuk memastikan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Manajemen SDM di lingkungan TNI AL tidak hanya bertanggung jawab untuk mengelola jumlah personel yang tersedia, tetapi juga untuk memastikan bahwa mereka memiliki kualifikasi, keterampilan, dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan tugas-tugas yang diemban oleh organisasi. Hal ini meliputi kegiatan penggunaan personel, perawatan, kesejahteraan moril dan pemisahan.

Salah satu tugas penting dari manajemen SDM adalah untuk menyiapkan SDM TNI AL dalam menghadapi perubahan organisasi. Perubahan organisasi merupakan perubahan suatu kondisi yang berlaku saat ini ke masa yang akan datang untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya. Di dalam organisasi TNI AL, perubahan organisasi ini adalah hal yang mutlak untuk dilakukan. Perkembangan lingkungan strategis serta kompleksitas potensi ancaman yang dihadapi, mengharuskan TNI AL untuk dapat melakukan perubahan terhadap komponen-komponen organisasi, seperti struktur, strategi, sistem dan perilaku manusia di dalamnya.

Keberhasilan perubahan organisasi yang dilakukan TNI AL sangat bergantung pada berbagai faktor, diantaranya adalah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Dalam implementasinya, ditemukan beberapa persoalan menonjol yang dapat menghambat optimalisasi gaya kepemimpinan dan budaya organisasi guna menghadapi perubahan organisasi dalam rangka manajemen sumber daya manusia di lingkungan TNI AL, yaitu:

1. Implementasi gaya kepemimpinan yang kurang tepat.

Peran gaya kepemimpinan untuk mewujudkan keberhasilan organisasi adalah sangat penting. Sesuai dengan perannya, pemimpin sebagai penunjuk arah dan tujuan di masa depan (*direct setter*), agen perubahan (*agent of change*), negosiator (*spokesperson*), dan sebagai pembina (*coach*) dalam menggerakkan seluruh komponen atau sumber daya organisasinya untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus mampu mengarahkan motivasi anggota/bawahannya untuk dapat menciptakan kondisi/iklim organisasi yang positif sehingga para anggota merasa terpacu untuk bekerja lebih keras agar kinerja yang dicapai juga tinggi.

Fenomena yang terjadi saat ini adalah bahwa gaya kepemimpinan yang paling umum digunakan di lingkungan TNI, termasuk TNI AL adalah kepemimpinan otokratis. Gaya kepemimpinan ini memberikan wewenang kepada seorang pemimpin untuk memiliki kendali penuh dalam menentukan kebijakan dan prosedur, memutuskan tujuan apa yang ingin dicapai dan mengarahkan serta mengawasi semua kegiatan organisasi tanpa partisipasi dari bawahan. Bagi sebuah organisasi militer yang memiliki struktur hirarki yang jelas serta pemisahan strata/golongan yang tegas, gaya kepemimpinan otokratis sangat efektif untuk diterapkan, dengan beberapa keunggulan sebagai berikut:

- a. Pemimpin dapat membawa visi dan arah organisasi dengan tepat dan jelas.
- b. Pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan lebih cepat.
- c. Proses kerja dapat dilakukan dengan lebih efisien, karena pemimpin telah menentukan jenis tugas, sasaran, working standard dan tenggat waktu penyelesaian tugas kepada masing-masing bawahannya.

Meskipun gaya kepemimpinan otokratis memiliki beberapa keunggulan yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja organisasi, namun gaya kepemimpinan ini memiliki beberapa kelemahan yang dapat merugikan anggota/bawahannya, antara lain:

- a. Kurangnya partisipasi anggota/bawahan dalam pengambilan keputusan, yang dapat mengurangi keterlibatan mereka dalam mencapai tujuan organisasi.
- b. Ketergantungan yang berlebihan pada sosok pemimpin, sehingga anggota/bawahan tidak merasa memiliki tanggung jawab atau kemandirian dalam pekerjaan mereka.
- c. Dapat menghambat kemampuan anggota/bawahan untuk berinovasi dan berkreasi. Anggota/bawahan mungkin merasa tidak memiliki kebebasan atau dukungan yang cukup untuk mencoba pendekatan baru atau memecahkan masalah dengan cara yang berbeda.

Berdasarkan persoalan di atas, maka TNI AL perlu melakukan perubahan gaya kepemimpinan dari gaya kepemimpinan otokratis menjadi gaya kepemimpinan transformasional. Menurut Ordway Teod, kepemimpinan transformasional merupakan kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Berdasarkan teori ini dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan transformasional lebih menekankan pada kegiatan pemberdayaan (*empowerment*) melalui peningkatan konsep diri anggota/bawahan di dalam organisasi secara positif. Gaya kepemimpinan ini akan memotivasi anggota/bawahan agar memiliki konsep diri yang positif sehingga mampu mengatasi permasalahan dengan mempergunakan potensinya masing-masing, tanpa tertekan atau ditekan, sehingga mereka mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dalam konteks perubahan organisasi di lingkungan TNI AL, kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan saat ini. Sesuai dengan nature dari kepemimpinan transformasional yang menginginkan sebuah transformasi dari kondisi saat ini menjadi kondisi yang lebih baik di masa yang akan datang.

2. Pergeseran nilai-nilai budaya organisasi di lingkungan TNI AL.

Menurut Harvey dan Brown, budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dan kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan orang-orang, struktur dan sistem suatu organisasi untuk menghasilkan norma-norma perilaku. Berdasarkan teori ini dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi mengacu pada tiga pendekatan, yaitu:

- a. *Integration approach*. Pendekatan ini menekankan pada konsensus semua anggota organisasi terhadap satu budaya yang dominan.
- b. *Differentiation approach*. Pada pendekatan ini dimungkinkan setiap organisasi mempunyai satu atau lebih sub budaya.
- c. *Fragmentation approach*. pada pendekatan ini tidak ada consensus antar anggota organisasi dan tidak ada kesamaan atau kesepakatan nilai-nilai yang dianut pada anggota organisasi.

Pengaruh globalisasi dan perkembangan teknologi saat ini telah menggeser budaya organisasi yang positif di lingkungan TNI AL. Beberapa indikator penurunan nilai-nilai budaya organisasi yang dapat diamati pada kedinasan Prajurit TNI AL saat ini, antara lain adalah penurunan disiplin dan moral prajurit, penurunan motivasi kerja dan meningkatnya jumlah kasus pelanggaran hukum yang dilakukan oleh Prajurit TNI AL.

Untuk mengatasi persoalan di atas, TNI AL perlu melakukan peningkatan budaya organisasi melalui sarana pendidikan dan pelatihan, pengembangan kepemimpinan, komunikasi terbuka dan peningkatan kesejahteraan prajurit, yang dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Pendidikan dan Pelatihan. Program pendidikan dan pelatihan yang terencana dengan baik dapat menjadi sarana untuk mengkomunikasikan nilai-nilai, etika, dan prinsip-prinsip yang dijunjung tinggi dalam budaya organisasi TNI AL kepada para prajurit.
- b. Pengembangan Kepemimpinan. Meningkatkan kualitas kepemimpinan di semua tingkatan adalah kunci untuk memperkuat budaya organisasi yang sehat. Program pengembangan kepemimpinan dapat membantu para pemimpin dalam TNI AL untuk memahami peran mereka dalam membentuk budaya organisasi, membangun komunikasi yang efektif, dan memotivasi anggota tim untuk mencapai tujuan bersama.
- c. Komunikasi Terbuka. Mendorong komunikasi terbuka antara semua tingkatan dalam hierarki organisasi dapat membantu mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan rasa kepercayaan di antara anggota tim. Komunikasi yang jelas dan transparan tentang visi, misi, dan tujuan organisasi juga membantu memperkuat identitas bersama dan komitmen terhadap tujuan bersama.
- d. Peningkatan Kesejahteraan Prajurit. Kesejahteraan prajurit, baik dari aspek fisik, mental, dan emosional merupakan prioritas penting dalam membangun budaya organisasi yang kuat. TNI AL dapat meningkatkan pembangunan infrastruktur dan fasilitas/sarana prasarana, meningkatkan layanan kesehatan bagi prajurit dan keluarga serata memberikan kesempatan pengembangan karier untuk mendukung peningkatan kesejahteraan prajuritnya.

3. Perubahan organisasi di lingkungan TNI AL yang belum optimal.

Perubahan organisasi di lingkungan TNI AL dilaksanakan dengan mengacu pada penerapan prinsip-prinsip clean government dan good governance. Program Reformasi Birokrasi (RB) yang dilakukan TNI AL bertujuan untuk melakukan pembaharuan dan perubahan secara mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama yang menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*) dan sumber daya manusia aparatur.

Pada tahun 2020, pelaksanaan RB di lingkungan TNI AL masih menyisakan banyak program RB yang perlu ditingkatkan secara bertahap dan berkelanjutan, diantaranya adalah bidang penataan dan penguatan organisasi. Beberapa permasalahan menonjol terkait perubahan organisasi adalah masih ditemukan adanya tumpang tindih kewenangan di sebagian Satker di lingkungan TNI AL dan belum optimalnya penyusunan piranti lunak terkait penataan organisasi di lingkungan TNI AL.

Untuk mengatasi persoalan di atas, TNI AL perlu melakukan penyempurnaan perubahan organisasi melalui organisasi yang *right sizing*, penyusunan piranti lunak dan evaluasi organisasi, dengan uraian sebagai berikut:

- a. Organisasi yang *Right Sizing*. Organisasi *right sizing* adalah organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran serta *output* dan *outcomes*-nya terukur sesuai dengan *core business*-nya. Pelaksanaan *right sizing* organisasi dapat diwujudkan dalam bentuk validasi organisasi (umumnya dilaksanakan di jajaran militer) serta *downsizing organisation*/perampingan organisasi, yang dimaksudkan untuk meningkatkan efektivitas kinerja serta memperkaya fungsi dan penajaman organisasi.
- b. Penyusunan Piranti Lunak. Dalam rangka pelaksanaan penataan dan penguatan organisasi di lingkungan TNI AL dibutuhkan suatu piranti lunak sebagai dasar dalam pelaksanaannya yang disesuaikan dengan kebijakan *Minimum Essential Force* (MEF) dan *right sizing* organisasi.
- c. Evaluasi Organisasi. Evaluasi organisasi bertujuan untuk menilai kemajuan dan memberi saran perbaikan pelaksanaan program reformasi birokrasi dalam rangka meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja, mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN dan meningkatkan kualitas pelayanan publik.

VI. KESIMPULAN

Berdasarkan uraian pemecahan masalah yang dikemukakan terkait optimalisasi gaya kepemimpinan dan budaya organisasi guna menghadapi perubahan organisasi dalam rangka manajemen sumber daya manusia di lingkungan TNI AL, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap perubahan organisasi yang dilaksanakan oleh TNI AL. Beberapa permasalahan yang dihadapi terkait gaya kepemimpinan ini antara lain adalah kurangnya partisipasi anggota/bawahan dalam pengambilan keputusan, ketergantungan yang berlebihan pada sosok pemimpin, menghambat kemampuan anggota/bawahan untuk berinovasi dan berkreasi. Untuk mengatasi permasalahan ini, TNI AL perlu melakukan perubahan gaya kepemimpinan dari gaya kepemimpinan otokratis menjadi gaya kepemimpinan transformasional.
2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap perubahan organisasi yang dilaksanakan oleh TNI AL. Beberapa permasalahan yang dihadapi terkait budaya organisasi antara lain adalah penurunan disiplin dan moral prajurit, penurunan motivasi kerja dan meningkatnya jumlah kasus pelanggaran hukum yang dilakukan oleh Prajurit TNI AL. Untuk mengatasi permasalahan ini, TNI AL perlu melakukan upaya peningkatan budaya organisasi melalui sarana pendidikan dan pelatihan, pengembangan kepemimpinan, komunikasi terbuka dan peningkatan kesejahteraan prajurit.
3. Perubahan organisasi berpengaruh terhadap manajemen SDM di lingkungan TNI AL. Beberapa permasalahan yang dihadapi terkait perubahan organisasi antara lain adalah masih ditemukan adanya tumpang tindih kewenangan di sebagian Satker di lingkungan TNI AL dan belum optimalnya penyusunan piranti lunak terkait penataan organisasi di lingkungan TNI AL. Untuk mengatasi permasalahan ini, TNI AL perlu melakukan upaya penyempurnaan perubahan organisasi melalui organisasi yang *right sizing*, penyusunan piranti lunak dan evaluasi organisasi.

REFERENSI

- Armstrong, Michael, and Stephen Taylor. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers, 2020.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses, (Alih Bahasa Nunuk Adiarni)*. Jakarta: Penerbit Binarupa Aksara, 1996.
- Harvey, D.F dan D.R. Brown. *An Experiential Approach to Organization Development*. New Jersey: Prentice Hall International, 2009.
- Hasibuan, Malayu SP. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi aksara, 2016.
- Jalagat, Revenio. Job Performance, Job Satisfaction, and Motivation: A Critical Review of Their Relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics* 5, no. 6 (2016).
- Kahar, Irawaty A. *Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (Organizational Change) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi*. Pustaka: Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi 4, no. 1 (2008).



Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1998.

Mangkunegara, Anwar Prabu. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.

Mulyadi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: In Media, 2015.

Obiwuru, Obiwuru, Timothy C., Andy T. Okwu, Victoria O. Akpa, and Idowu A. Nwankwere. Effects of Leadership Style on Organizational Performance: A Survey of Selected Small-Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State, Nigeria. *Australian journal of business and management research* 1, no. 7 (2011).

Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Yogyakarta: STIE YKPN, 2012.

Undang-Undang RI Nomor 34 tahun 2004 tentang TNI.

Winardi. *Motivasi dan Pemasukan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005.