

PERSEPSI PERSONEL INSTANSI TNI DISKUAL MABESAL TERHADAP EFEKTIVITAS INTEGRASI JABATAN FUNGSIONAL DAN STRUKTURAL DALAM SATU BAGAN ORGANISASI

Wendy Mahendra Pradana¹, Dewi Puspaningtyas Faeni²

¹Master of Management, Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma, Jakarta, Indonesia

²Lecturer of Postgraduate Masters of Management Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma, Jakarta, Indonesia

Email: dewi.faeni@unsurya.ac.id

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Received :25-07-2025

Revised :10-08-2025

Accepted :18-08-2025

Keywords: Perception, Functional Roles, Structural Roles, Organizational Integration, Indonesian National Armed Forces (TNI)

DOI: <https://doi.org/10.62335>

ABSTRACT

This research investigates the perceptions of personnel within the Finance Service of the Indonesian Navy Headquarters (Diskual Mabesal) concerning the effectiveness of integrating functional and structural positions into a unified organizational framework. Employing a qualitative methodology, data were collected through in-depth interviews, direct observation, and document analysis. The study reveals a spectrum of interpretations among personnel regarding the concept of integration between functional and structural roles. A majority of respondents perceive the integration as a means to enhance operational efficiency and streamline coordination mechanisms. Nevertheless, the research also identifies several challenges, including role ambiguity, dual command structures, and regulatory constraints. In response to these findings, the study recommends the implementation of continuous socialization and capacity-building initiatives, alongside structural adjustments within the organization, to facilitate the successful realization of the integration process.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menggali persepsi personel di lingkungan Dinas Keuangan Angkatan Laut Mabesal (Diskual Mabesal) terhadap efektivitas integrasi jabatan fungsional dan struktural dalam satu bagan organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pemahaman yang beragam di antara personel mengenai konsep integrasi jabatan fungsional dan struktural. Sebagian besar informan menilai bahwa integrasi ini dapat meningkatkan efisiensi dan memperjelas alur koordinasi kerja, namun juga ditemukan tantangan seperti ketidaksesuaian peran, dualisme komando, dan keterbatasan regulasi. Penelitian ini merekomendasikan perlunya sosialisasi dan pelatihan berkelanjutan serta penyesuaian struktur organisasi untuk mendukung keberhasilan integrasi tersebut.

PENDAHULUAN

Transformasi struktur organisasi dalam tubuh TNI, khususnya integrasi jabatan fungsional dan struktural, merupakan bagian dari reformasi birokrasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Kebijakan ini ditujukan agar koordinasi internal lebih efisien dan alur tugas lebih jelas. Menurut Robbins (2016), struktur organisasi yang jelas dapat mempercepat proses pengambilan keputusan dan meningkatkan produktivitas kerja. Hal ini menjadi penting karena, sebagaimana dikemukakan oleh Miles dan Huberman (1994), keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kejelasan peran dan tanggung jawab tiap individu dalam struktur tersebut.

Namun, dalam implementasinya, masih terdapat kendala di lapangan. Banyak personel belum memahami secara utuh konsep integrasi ini, terutama dalam membedakan peran jabatan fungsional dan struktural. Seperti dijelaskan oleh Moleong (2018), pemahaman individu sangat dipengaruhi oleh pengalaman dan lingkungan sosialnya, sehingga dalam konteks organisasi militer, perubahan struktural memerlukan pendekatan yang sistematis dan komunikatif.

Penelitian ini bertujuan menggali persepsi personel sebagai pelaksana kebijakan untuk memahami dampak kebijakan tersebut terhadap kinerja organisasi. Fokus utama adalah pada bagaimana personel menilai kejelasan peran, efektivitas komunikasi, dan koordinasi kerja setelah dilakukannya integrasi jabatan dalam satu bagan organisasi

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan lokasi penelitian di lingkungan Diskual Mabesal. Informan dipilih secara purposive, yaitu

personel yang memiliki jabatan struktural dan/atau terlibat dalam pelaksanaan tugas fungsional. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Data dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman (1994) yang terdiri dari tiga tahapan utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Dalam konteks TNI, khususnya di Diskual Mabesal, jabatan fungsional militer secara formal belum diatur secara spesifik dalam sistem kepegawaian. Hal ini menjadi salah satu tantangan utama dalam penelitian ini, karena peran fungsional yang dijalankan oleh personel belum didukung oleh nomenklatur, standar kompetensi, maupun sistem penghargaan sebagaimana jabatan struktural. Oleh karena itu, peneliti perlu memahami peran dan tanggung jawab yang bersifat fungsional melalui interpretasi kegiatan harian, penugasan, serta pengakuan informal dari atasan dan rekan kerja.

Keadaan ini memperkuat urgensi penelitian ini dalam merumuskan pemahaman mengenai efektivitas integrasi peran yang belum secara formal difungsikan dalam sistem organisasi militer. Validitas data diperoleh melalui triangulasi sumber dan teknik, serta pemeriksaan anggota (member check) kepada informan kunci.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemahaman terhadap Integrasi

Sebagian besar informan memahami integrasi sebagai upaya untuk meningkatkan efisiensi kerja dan memperjelas alur koordinasi antarbagian. Meskipun demikian, masih ditemukan perbedaan pemahaman mengenai batasan antara peran fungsional dan struktural, terutama dalam konteks pelaksanaan tugas sehari-hari. Hal ini menunjukkan bahwa sosialisasi terhadap konsep integrasi belum sepenuhnya merata. Robbins (2016) menekankan bahwa perubahan dalam struktur organisasi menuntut adanya kejelasan peran dan komunikasi yang efektif agar tidak terjadi tumpang tindih wewenang dan fungsi.

Perbedaan persepsi ini juga diperkuat oleh temuan Moleong (2018), yang menyatakan bahwa pemahaman seseorang terhadap suatu konsep sangat dipengaruhi oleh latar belakang pengalaman dan struktur budaya organisasi. Dalam konteks militer, di mana struktur komando sangat dominan, adaptasi terhadap konsep baru seperti jabatan fungsional memerlukan penyesuaian yang tidak hanya bersifat struktural tetapi juga kultural.

Dampak terhadap Efektivitas Organisasi

Berdasarkan hasil wawancara, sebagian informan menilai bahwa integrasi jabatan fungsional dan struktural memberikan dampak positif terhadap efektivitas organisasi. Koordinasi lintas bagian menjadi lebih mudah dilakukan dan jalur pelaporan menjadi lebih ringkas. Hal ini sesuai dengan pandangan Miles dan Huberman (1994) yang menyatakan bahwa struktur yang terintegrasi mampu meningkatkan efisiensi operasional melalui pengurangan hambatan komunikasi dan kejelasan alur kerja.

Namun demikian, dalam praktiknya, dualisme otoritas masih sering terjadi. Ketiadaan regulasi yang eksplisit dan belum adanya panduan teknis yang rinci menyebabkan munculnya kebingungan dalam pelaksanaan tugas. Personel kerap kali tidak mengetahui kepada siapa mereka harus melapor atau bertanggung jawab, karena batas antara jabatan struktural dan fungsional belum terdefiniskan dengan baik. Kondisi ini berpotensi menghambat pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

Tantangan Implementasi

Tantangan terbesar dalam implementasi kebijakan integrasi ini adalah minimnya sosialisasi di tingkat internal satuan. Beberapa personel senior menunjukkan resistensi terhadap perubahan struktur kerja yang mereka anggap mengganggu tatanan yang telah berjalan. Selain itu, belum tersedianya petunjuk pelaksanaan (juklak/juknis) secara formal menyebabkan ketidakpastian dalam menjalankan peran fungsional.

Fakta bahwa jabatan fungsional militer belum secara resmi diakui dalam sistem kepegawaian TNI juga menambah kompleksitas masalah ini. Personel yang menjalankan fungsi-fungsi tertentu secara profesional tidak mendapatkan pengakuan dalam bentuk jenjang karier atau insentif sebagaimana yang diterima oleh pemangku jabatan struktural. Sejalan dengan hal ini, Moleong (2018) menekankan pentingnya pendekatan partisipatif dalam mengimplementasikan kebijakan baru di lingkungan yang memiliki budaya organisasi kuat seperti militer. Tanpa keterlibatan aktif dari seluruh personel, kebijakan integrasi ini berisiko hanya menjadi formalitas administratif semata.

KESIMPULAN

Integrasi jabatan fungsional dan struktural di lingkungan Diskual Mabesal merupakan langkah strategis dalam mendukung reformasi birokrasi dan peningkatan efektivitas organisasi TNI. Berdasarkan hasil penelitian, integrasi ini dipahami oleh sebagian besar personel sebagai bentuk efisiensi koordinasi dan penyederhanaan alur kerja. Namun, terdapat variasi persepsi yang menunjukkan perlunya pemantapan pemahaman konseptual di kalangan pelaksana kebijakan.

Dampak positif integrasi terlihat dalam peningkatan komunikasi lintas bagian dan percepatan proses kerja. Meskipun demikian, masih ditemukan hambatan berupa dualisme otoritas dan kebingungan pelaksanaan tugas akibat belum adanya panduan teknis serta pengakuan formal terhadap jabatan fungsional militer. Robbins (2016) menyatakan bahwa kejelasan struktur dan pembagian peran merupakan faktor krusial dalam mendukung efektivitas organisasi. Ketika struktur tidak didukung oleh regulasi yang memadai, maka integrasi cenderung menghasilkan ambiguitas.

Selain itu, keberhasilan integrasi sangat dipengaruhi oleh kesiapan sumber daya manusia dan budaya organisasi. Minimnya sosialisasi, resistensi dari personel senior, serta ketiadaan sistem insentif dan jenjang karier untuk jabatan fungsional menjadi tantangan signifikan. Hal ini sejalan dengan pandangan Moleong (2018), bahwa keberhasilan implementasi kebijakan tidak hanya ditentukan oleh isi kebijakan itu

sendiri, tetapi juga oleh bagaimana kebijakan tersebut dipahami, diterima, dan dijalankan oleh pelaksana di lapangan.

Dengan demikian, keberhasilan integrasi jabatan fungsional dan struktural memerlukan langkah-langkah strategis, antara lain:

- a) Penyusunan regulasi yang jelas dan operasional terkait jabatan fungsional militer.
- b) Sosialisasi intensif dan pelatihan berkala untuk memperkuat pemahaman personel.
- c) Dukungan struktural dari pimpinan dan pengembangan sistem penghargaan yang adil.

Tanpa pemenuhan aspek-aspek tersebut, integrasi berisiko hanya menjadi kebijakan administratif tanpa makna fungsional yang nyata dalam mendukung kinerja organisasi TNI.

DAFTAR PUSTAKA

- Faeni, D. P. (2023). SERVQUAL measures: Indonesian government healthcare (BPJS) from a human resource perspective. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(2). <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i2.2271>
- Faeni, D. P. (2024). Green practices and employees' performance: The mediating roles of green human resources management policies and knowledge development. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(8), 1–23. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.4924>
- Faeni, D. P., Faeni, R. P., Basrowi, & Sungkono. (2025). Green HRM for sustainable aviation: An integration evaluation using PLS-SEM and fsQCA. *Environmental Challenges*, 20, 101232. <https://doi.org/10.1016/j.envc.2025.101232>
- Faeni, D. P., Oktaviani, R. F., Riyadh, H. A., Faeni, R. P., & Beshr, B. A. H. (2025a). Green Human Resource Management (GHRM) and Corporate Social Responsibility (CSR) in Reducing Carbon Emissions for Sustainable Practices. *Environmental Quality Management*, 34(3). <https://doi.org/10.1002/tqem.70048>
- Faeni, D. P., Oktaviani, R. F., Riyadh, H. A., Faeni, R. P., & Beshr, B. A. H. (2025b). Green Human Resource Management and Sustainable Practices on Corporate Reputation and Employee Well-being: A model for Indonesia's F&B industry. *Environmental Challenges*, 18, 101082. <https://doi.org/10.1016/j.envc.2025.101082>
- Faeni, D. P., Puspitaningtyas Faeni, R., Alden Riyadh, H., & Yuliansyah, Y. (2023). The COVID-19 pandemic impact on the global tourism industry SMEs: a human capital development perspective. *Review of International Business and Strategy*, 33(2), 317–327. <https://doi.org/10.1108/RIBS-08-2021-0116>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). **Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook**. Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2018). **Metodologi Penelitian Kualitatif**. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Robbins, S. P. (2016). **Perilaku Organisasi**. Pearson Education.