



PROGRAM PEMBINAAN KARIR PERWIRA UNGGULAN

STRATEGI MEMPERSIAPKAN
CALON PEMIMPIN TNI ANGKATAN LAUT



Laksamana Madya TNI Widodo



**PROGRAM PEMBINAAN KARIR PERWIRA UNGGULAN,
STRATEGI MEMPERSIAPKAN CALON PEMIMPIN
TNI ANGKATAN LAUT**



NOPEMBER, 2016

Judul : Program Pembinaan Karir Perwira Unggulan,
Strategi Mempersiapkan Calon Pemimpin TNI Angkatan
Laut

Penulis. Widodo

Editor. Adi Bandono

Penerbitan Pertama. 3 November 2016

ISBN. 978-979-1024-26-6

Penerbit

Pusat Pengkajian Strategi Nasional (PPSN)

Kuningan, Jakarta

Email. Ppsn_2000@yahoo.co.id



KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa Allah SWT senantiasa penulis dipanjatkan, karena-Nyalah maka buku yang berjudul “*Program Pembinaan Karir Perwira Unggulan, Strategi Mempersiapkan Calon Pemimpin TNI Angkatan Laut*” ini dapat Kami susun dengan sebaik-baiknya. Buku ini menyajikan informasi bagaimana organisasi TNI Angkatan Laut berusaha melakukan pembinaan personel (binpers) yang didalamnya terdapat upaya membina karir para perwira unggulannya agar mampu mendukung secara optimal jalannya organisasi TNI Angkatan Laut ke arah yang lebih baik, dalam arti lebih produktif, efektif, dan efisien sehingga organisasi TNI Angkatan Laut menjadi sangat andal, disegani dan berkelas dunia (*World Class Navy*).

Semoga dengan telah disusunnya buku ini, para pembaca diharapkan dapat mengenal lebih mendalam tentang manajemen pembinaan karir Perwira di lingkungan TNI Angkatan Laut sehingga nilai-nilai baik yang terkandung didalamnya dapat diadopsi, ditularkan bahkan diaplikasikan pada tempat dan lokasi yang berbeda. Dengan membaca buku semoga dapat menginspirasi bagi semua pihak yang ingin mengembangkan agar organisasinya dapat berkembang dengan baik. Penulis yakin bahwa SDM yang dibina karirnya akan secara sistemik berdampak positif bagi kemajuan organisasi dan bagi pengawak organisasi itu sendiri.

Jakarta, Oktober 2016

Penulis,

Widodo

DAFTAR ISI

COVER DEPAN	i
COVER DALAM	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Sejarah Singkat TNI Angkatan Laut	3
B. Urgensi Pembinaan Karir Perwira Unggulan TNI Angkatan Laut	7

BAB 2

KONSEPSI PEMBINAAN KARIR

A. Pengertian Karir	15
B. Pengertian Pembinaan Karir	16
C. Pembinaan Karir Dalam Human Resources Management	22

BAB 3

PEMBINAAN KARIR PERWIRA UNGGULAN

TNI ANGKATAN LAUT

A. Pembinaan Karir Prajurit TNI Angkatan Laut	27
B. Pembinaan Karir Sebagai Fungsi Komando	30
C. Pola Kepemimpinan di TNI Angkatan Laut	31
D. Pembinaan Korps dan Profesi di TNI Angkatan Laut	36

BAB 4

POLA KADERISASI PERWIRA UNGGULAN

TNI ANGKATAN LAUT

A. Pola Jenjang Kaderisasi Perwira Unggulan	40
B. Kriteria dan Syarat Kader Perwira Unggulan	41
C. Pemilihan Kader Perwira Unggulan	46
D. Pola Penempatan Jabatan dan Pembinaan Pendidikan Perwira Unggulan	48
E. Peran Pembina Karir Perwira Unggulan	53

BAB 5

PENUTUP

A. Capaian Program Pembinaan Karir Perwira Unggulan	60
B. Dampak Program Pembinaan Karir Perwira Unggulan	61
C. Penutup	64

DAFTAR PUSTAKA





BAB 1

PENDAHULUAN

BAB 1

PENDAHULUAN

- Sejarah Singkat TNI Angkatan Laut
- Urgensi Pembinaan Karir Perwira Unggulan TNI Angkatan Laut



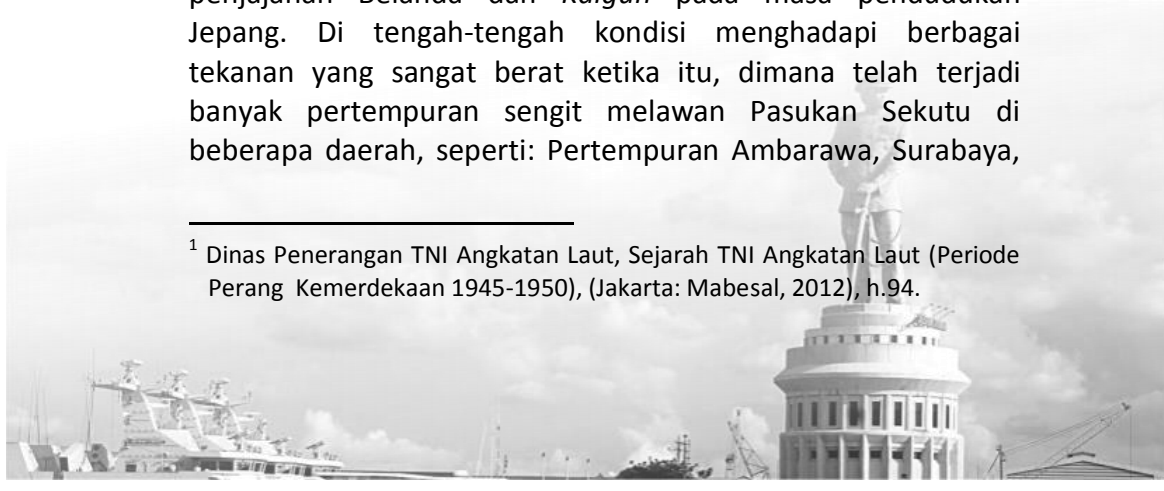
A. Sejarah Singkat TNI Angkatan Laut

Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut atau biasa disingkat TNI AL didirikan pada tanggal 10 September 1945 silam dengan nama Badan Keamanan Rakyat Laut (BKR Laut) yang merupakan bagian dari Badan Keamanan Rakyat.¹ TNI AL merupakan salah satu matra angkatan perang yang kini menjadi bagian dari Tentara Nasional Indonesia (TNI) yang bertanggung jawab atas kedaulatan dan keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) di laut.

TNI AL dipimpin oleh seorang Kepala Staf Angkatan Laut (KASAL) berpangkat bintang empat sebagai pemimpin tertinggi dan berkedudukan di Markas Besar TNI AL (Mabesal) Cilangkap Jakarta. Pada saat ini kekuatan TNI-AL terbagi dalam dua armada, yaitu Armada Barat yang berpusat di Tanjung Priok, Jakarta dan Armada Timur yang berpusat di Tanjung Perak, Surabaya, serta satu Komando Lintas Laut Militer (Kolinlamil), dan juga membawahi Korps Marinir. Disamping memiliki Kotama operasional, TNI AL memiliki empat lembaga pendidikan terkemuka, meliputi: Akademi Angkatan Laut (AAL), Komando Pembinaan Doktrin Pendidikan dan Latihan TNI AL (Kodiklatal), Sekolah Staf dan Komando TNI Angkatan Laut (Seskoal), dan Sekolah Tinggi Teknologi Angkatan Laut (STTAL).

Pendirian BKR Laut dipelopori oleh para pelaut-pelaut veteran Indonesia yang pernah bertugas di jajaran *Koninklijke Marine* (Angkatan Laut Kerajaan Belanda) pada masa penjajahan Belanda dan *Kaigun* pada masa pendudukan Jepang. Di tengah-tengah kondisi menghadapi berbagai tekanan yang sangat berat ketika itu, dimana telah terjadi banyak pertempuran sengit melawan Pasukan Sekutu di beberapa daerah, seperti: Pertempuran Ambarawa, Surabaya,

¹ Dinas Penerangan TNI Angkatan Laut, Sejarah TNI Angkatan Laut (Periode Perang Kemerdekaan 1945-1950), (Jakarta: Mabesal, 2012), h.94.



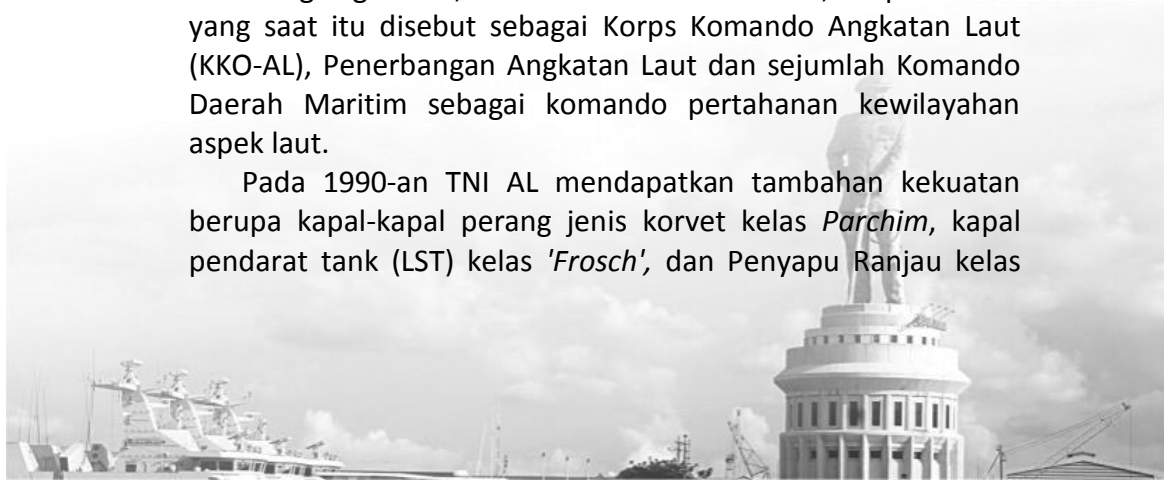
Semarang, Kerawang dan Bekasi, dalam perkembangan selanjutnya, Pemerintah Indonesia merubah BKR Laut menjadi Tentara Keamanan Rakyat (TKR) Laut. Dalam rangka mengemban tugas negara, BKR Laut yang telah berubah menjadi TKR Laut tersebut selain melaksanakan tugas-tugas pertahanan juga berperan sebagai pelopor penyebarluasan berita Proklamasi Kemerdekaan RI.

Awal terbentuknya organisasi militer Indonesia yang dikenal sebagai Tentara Keamanan Rakyat (TKR) tersebut turut memacu eksistensi TKR Laut dalam menjaga kedaulatan dan keutuhan NKRI yang selanjutnya lebih dikenal sebagai Angkatan Laut Republik Indonesia (ALRI), dengan segala kekuatan dan kemampuan yang dimilikinya. Sejumlah Pangkalan Angkatan Laut terbentuk, kapal-kapal peninggalan Jawatan Pelayaran Jepang diberdayakan, dan personel pengawaknya pun direkrut untuk memenuhi tuntutan tugas pokok sebagai penjaga laut di Republik yang baru terbentuk itu.

Kekuatan yang masih sederhana di kala itu ternyata tidak menyurutkan ALRI untuk menggelar Operasi Lintas Laut dalam rangka menyebarkan berita proklamasi dan menyusun kekuatan bersenjata di berbagai tempat di Indonesia. Disamping itu ALRI juga melakukan pelayaran penerobosan blokade laut oleh Belanda dan Sekutu dalam rangka mendapatkan bantuan dan dukungan dari luar negeri.

Selama tahun 1949-1959, ALRI berhasil menyempurnakan kekuatan dan meningkatkan kemampuannya secara signifikan. Di bidang organisasi, ALRI membentuk Armada, Korps Marinir yang saat itu disebut sebagai Korps Komando Angkatan Laut (KKO-AL), Penerbangan Angkatan Laut dan sejumlah Komando Daerah Maritim sebagai komando pertahanan kewilayahan aspek laut.

Pada 1990-an TNI AL mendapatkan tambahan kekuatan berupa kapal-kapal perang jenis korvet kelas *Parchim*, kapal pendarat tank (LST) kelas *Frosch*, dan Penyapu Ranjau kelas



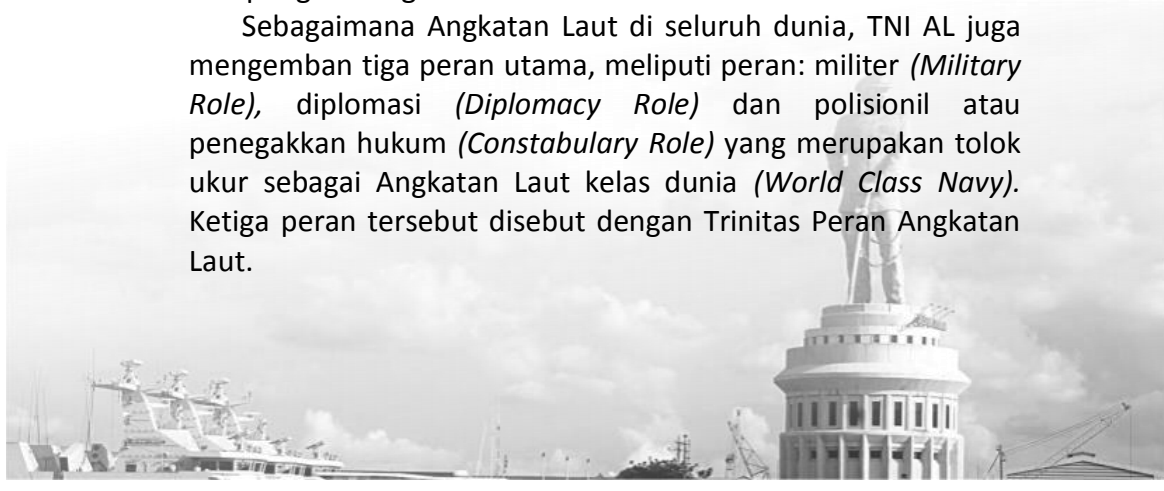
Kondor. Penambahan kekuatan ini dinilai masih jauh dari kebutuhan dan tuntutan tugas, lebih-lebih pada masa krisis multi dimensional ini sangat menuntut peningkatan operasi namun perolehan dukungannya pada masa itu masih sangat terbatas.

Reformasi internal di tubuh TNI membawa pengaruh yang besar pada tuntutan penajaman tugas dan fungsi TNI AL dalam bidang pertahanan dan keamanan di laut seperti reorganisasi dan validasi Armada yang tersusun dalam satuan satuan armada kapal perang sesuai dengan kesamaan fungsinya dan pemekaran organisasi Korps Marinir dengan pembentukan satuan setingkat divisi Pasukan Marinir-I di Surabaya dan Pasmar-II di Jakarta. Pembentukan-pembentukan tersebut merupakan bagian dari tekad TNI AL untuk menuju hari esok yang lebih baik.

Kini, TNI Angkatan Laut sebagai bagian integral dari TNI mengemban tugas pokok sesuai Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2004 tentang TNI Pasal 9, meliputi:

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

Sebagaimana Angkatan Laut di seluruh dunia, TNI AL juga mengemban tiga peran utama, meliputi peran: militer (*Military Role*), diplomasi (*Diplomacy Role*) dan polisionil atau penegakkan hukum (*Constabulary Role*) yang merupakan tolok ukur sebagai Angkatan Laut kelas dunia (*World Class Navy*). Ketiga peran tersebut disebut dengan Trinitas Peran Angkatan Laut.



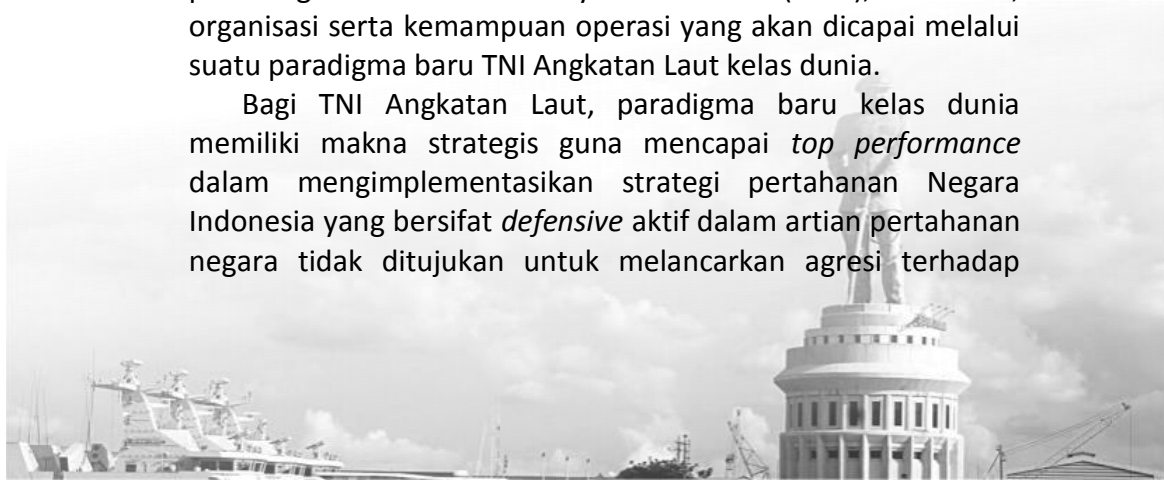
Peran militer dilaksanakan dalam rangka menegakkan kedaulatan negara di laut dengan cara pertahanan negara dan penangkalan, menyiapkan kekuatan untuk persiapan perang, menangkal setiap ancaman militer melalui laut, melindungi dan menjaga perbatasan laut dengan negara tetangga, serta menjaga stabilitas keamanan kawasan maritim.

Peran Polisionil dilaksanakan dalam rangka menegakkan hukum di laut, melindungi sumber daya dan kekayaan laut nasional, memelihara ketertiban di laut, serta mendukung pembangunan bangsa dalam memberikan kontribusi terhadap stabilitas dan pembangunan nasional. Peran polisionil ini dapat diselenggarakan baik secara mandiri maupun gabungan bersama dengan komponen bangsa lainnya.

Peran diplomasi dikenal pula dengan peran “Unjuk Kekuatan Angkatan Laut”. Melalui peran ini, TNI Angkatan Laut dapat mewakili bangsa dan negara Indonesia untuk melakukan hubungan diplomasi dengan negara-negara lain sedunia dalam rangka mendukung kebijakan luar negeri Pemerintah Indonesia yang bebas dan aktif serta guna mampu mempengaruhi kepemimpinan negara lain baik dalam keadaan perang maupun dalam keadaan damai.

Dalam rangka menjalankan tugas pokok dan perannya secara nyata, TNI Angkatan Laut menetapkan visi “*Menjadi TNI Angkatan Laut yang Handal, Disegani dan Berkelas Dunia*”. Visi tersebut dijadikan sebagai pedoman dan arah kebijakan pembangunan TNI Angkatan Laut, yang mencakup: pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM), alutsista, organisasi serta kemampuan operasi yang akan dicapai melalui suatu paradigma baru TNI Angkatan Laut kelas dunia.

Bagi TNI Angkatan Laut, paradigma baru kelas dunia memiliki makna strategis guna mencapai *top performance* dalam mengimplementasikan strategi pertahanan Negara Indonesia yang bersifat *defensive* aktif dalam artian pertahanan negara tidak ditujukan untuk melancarkan agresi terhadap



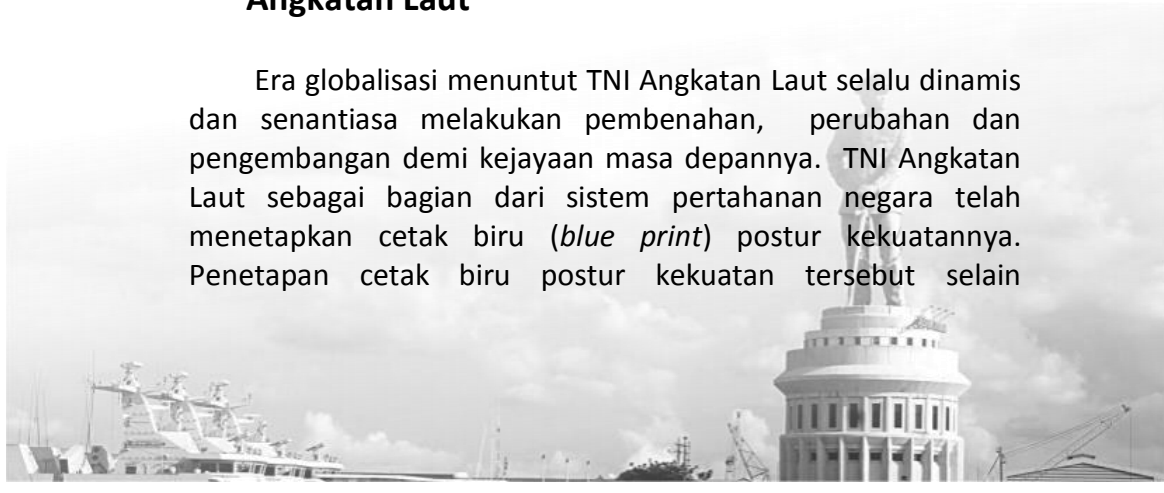
negara lain, namun secara aktif mampu menangkal, mencegah, dan mengatasi segala bentuk ancaman dan rongrongan yang ditujukan terhadap kedaulatan negara, keutuhan wilayah dan keselamatan bangsa.

Keunggulan kemampuan di bidang organisasi, teknologi, dan operasional tidak akan bisa dicapai tanpa memiliki keunggulan di bidang sumber daya manusia (SDM). Mewujudkan SDM TNI AL yang profesional pada tataran kelas dunia memerlukan perencanaan strategis yang sinergis dan berkesinambungan baik pada level makro maupun mikro bidang pembinaan personel dan tenaga manusia (binpersman) TNI AL.

Secara makro, pencapaian profesionalisme akan dapat terwujud apabila perencanaan strategis pembangunan SDM dapat memberikan jaminan kesejahteraan bagi prajurit yang mengabdikan dan berkarya sesuai dengan kemampuan diri dan tuntutan organisasi. Secara mikro, pencapaian profesionalisme prajurit akan dapat terwujud apabila terjalin sinergitas, kesinambungan dan keseimbangan diantara kelima fungsi pembinaan personel yang meliputi fungsi: penyediaan, pendidikan, penggunaan, perawatan dan pemisahan sehingga kelima fungsi tersebut dapat berjalan dengan baik sesuai prosedur yang tepat sejalan dengan arah dan tujuan organisasi.

B. Urgensi Pembinaan Karir Perwira Unggulan TNI Angkatan Laut

Era globalisasi menuntut TNI Angkatan Laut selalu dinamis dan senantiasa melakukan pembenahan, perubahan dan pengembangan demi kejayaan masa depannya. TNI Angkatan Laut sebagai bagian dari sistem pertahanan negara telah menetapkan cetak biru (*blue print*) postur kekuatannya. Penetapan cetak biru postur kekuatan tersebut selain



didasarkan pada luasnya area penugasan yang mencakup seluruh wilayah perairan dalam yurisdiksi nasional, juga didasarkan atas prediksi ancaman yang kemungkinan akan terjadi.

Komponen utama dari postur kekuatan TNI Angkatan Laut itu sendiri adalah Alat Utama Sistem Senjata atau yang disebut Alutsista, yang terdiri dari: kapal perang (KRI), pesawat udara, kendaraan tempur marinir dan persenjataan perorangan. Pada saat ini pemenuhan terhadap postur kekuatan tersebut diarahkan dalam rangka tercapainya visi TNI Angkatan Laut yang handal, disegani dan berkelas dunia.

Kebutuhan alutsista sebagai komponen utama postur kekuatan TNI Angkatan Laut selalu memperhatikan faktor kondisi dan kebijakan Pemerintah dengan mempertimbangkan ketersediaan anggaran dan kebutuhan realita yang ada, sehingga realisasi pengadaannya selalu dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan berdasarkan skala prioritas. Dengan dasar tersebut, sejak tahun 2010 s/d 2024, TNI Angkatan Laut telah menyusun *blue print* pembangunan postur kekuatan Alutsista untuk mewujudkan *Minimum Essensial Force* (MEF) yang diharapkan.

Dalam rangka mencapai postur MEF yang ditetapkan guna mewujudkan visi TNI Angkatan Laut yang handal, disegani dan berkelas dunia, diperlukan kepemilikan karakter keunggulan diberbagai bidang. Hal ini sesuai pendapat Marsetio yang mengemukakan terdapat empat tampilan karakter keunggulan yang harus dimiliki oleh TNI Angkatan Laut, meliputi: keunggulan Sumber Daya Manusia (SDM) (*excellent human resources*), keunggulan teknologi (*excellent technology*), keunggulan organisasi (*excellent organization*) dan keunggulan kemampuan operasional (*excellent operational capability*).² Diantara keempat bidang tersebut, bidang SDM merupakan

² Marsetio, *TNI Angkatan Laut Berkelas Dunia, Paradigma Baru* (Jakarta: Mabesal, 2014), h.7.



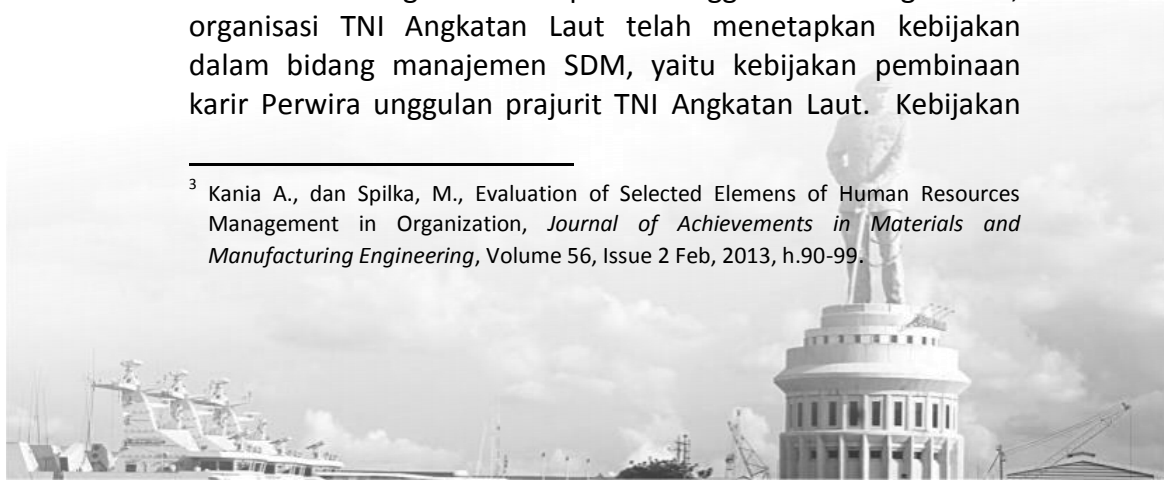
bidang yang paling berperan dalam mempengaruhi keunggulan bidang yang lain.

Pemberdayaan SDM yang unggul menentukan tingkat keberhasilan pencapaian keunggulan di bidang teknologi, organisasi dan kemampuan operasional. Keunggulan SDM sebagai hasil akhir yang diharapkan memerlukan sentuhan manajemen sumber daya manusia atau *Human Resources Management* (HRM) yang dikelola secara efektif dan efisien. Hal ini senada dengan pendapat Kania dan Spilka bahwa suatu filosofi manajemen baru, metode, prosedur dan praktek bidang manajemen akan menjadikan organisasi semakin lebih kompetitif dalam menghadapi tantangan globalisasi.³

Keunggulan SDM Angkatan Laut secara sistemik sangat bergantung pada bagaimana institusi Angkatan Laut mampu mengimplementasikan sistem manajemen pembinaan karir bagi para prajuritnya, khususnya pada level Perwira secara tepat dan benar. Disinilah diperlukan landasan teori yang kokoh guna mengatur perencanaan dan manajemen karir sebagai proses aktifitas untuk mempersiapkan seorang individu prajurit dalam meniti karir sesuai jalur yang direncanakan. Aktifitas pembinaan karir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kegiatan manajemen SDM untuk mengantisipasi dan membuat ketentuan dalam mengatur arus pergerakan tenaga kerja ke dalam (pekerja baru), di dalam (promosi, pindah dan demosi), ke luar (pensiun, berhenti dan diberhentikan) di lingkungan organisasi.

Dalam rangka mencapai keunggulan bidang SDM, organisasi TNI Angkatan Laut telah menetapkan kebijakan dalam bidang manajemen SDM, yaitu kebijakan pembinaan karir Perwira unggulan prajurit TNI Angkatan Laut. Kebijakan

³ Kania A., dan Spilka, M., Evaluation of Selected Elements of Human Resources Management in Organization, *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, Volume 56, Issue 2 Feb, 2013, h.90-99.

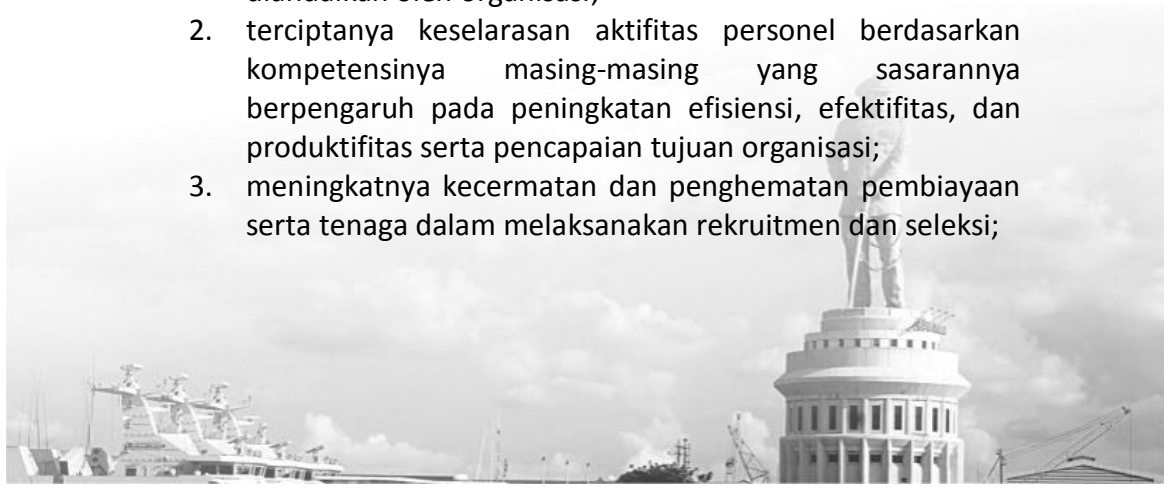


tersebut telah tertuang dalam Peraturan Kepala Staf Angkatan Laut (KASAL) Nomor Perkasal/23/VII/2007 tanggal 12 Juli 2007 sebagai pedoman bagi Pemimpin TNI Angkatan Laut dalam mengadakan pemantauan, penilaian, pembinaan dan pengasuhan terhadap sejumlah Perwira unggulan atau yang terbaik untuk mendapatkan perhatian khusus, sejak lulus dari pendidikan pertama (Dikma) sampai dengan masa periode Dharma Bakti (Pati), sehingga potensi, kemampuan dan karir mereka dapat berkembang dengan baik dan terarah untuk mencapai nilai guna dan daya guna yang maksimal bagi organisasi TNI Angkatan Laut.

Mengacu pada Peraturan Kepala Staf Angkatan Laut (KASAL) Nomor Perkasal/23/VII/2007 tanggal 12 Juli 2007 tersebut, maka pembinaan karir Perwira unggulan dilaksanakan untuk mendapatkan figur kader calon pemimpin TNI Angkatan Laut yang memiliki tiga karakter utama, meliputi: bermoral, profesional dan berani yang dipersiapkan dan dibina sejak dini, bertahap dan berkesinambungan sehingga mereka nantinya dapat menjadi seorang pemimpin yang mampu menjawab semua tantangan dan permasalahan global organisasi TNI Angkatan Laut yang semakin kompleks.

Program pembinaan karir Perwira unggulan juga bertujuan untuk mendapatkan situasi dan kondisi personel TNI Angkatan Laut yang ideal, sebagai berikut:

1. terwujudnya efektifitas dan efisiensi pendayagunaan personel sebagai sumber daya manusia yang dapat diandalkan oleh organisasi;
2. terciptanya keselarasan aktifitas personel berdasarkan kompetensinya masing-masing yang sarannya berpengaruh pada peningkatan efisiensi, efektifitas, dan produktifitas serta pencapaian tujuan organisasi;
3. meningkatnya kecermatan dan penghematan pembiayaan serta tenaga dalam melaksanakan rekrutmen dan seleksi;

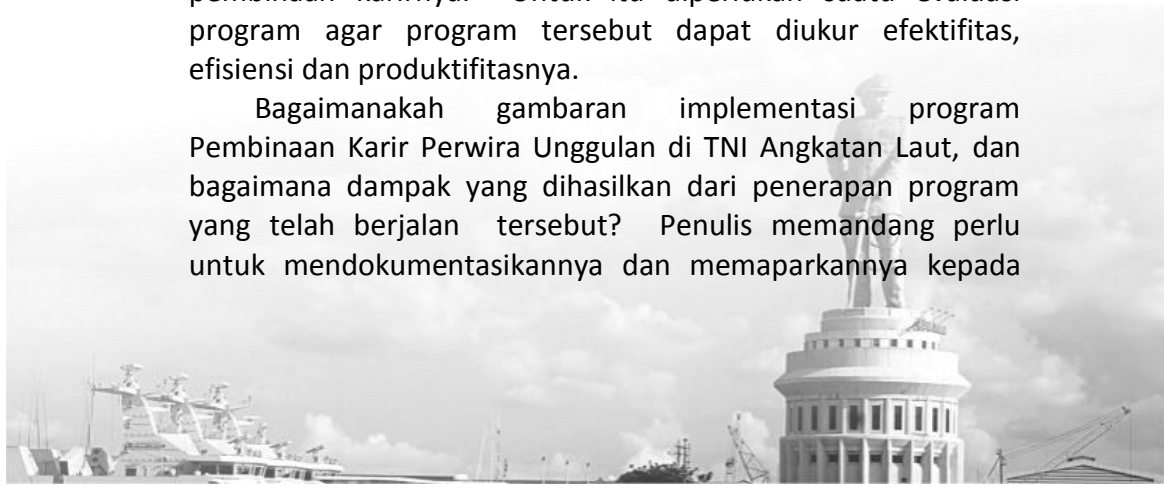


4. meningkatnya koordinasi antar pimpinan unit kerja secara berkelanjutan, holistik dan terpadu dalam membina karir SDM yang dimilikinya agar muncul kader-kader pemimpin organisasi yang dapat diandalkan.

Implementasi kebijakan pembinaan karir Perwira unggulan telah dilaksanakan secara maksimal sejak dikeluarkan kebijakan pembinaan karir Perwira unggulan oleh KASAL mengacu pada Peraturan Kepala Staf Angkatan Laut (KASAL) Nomor Perkasal/23/VII/2007 tanggal 12 Juli 2007. Namun meskipun kebijakan tersebut telah dijalankan selama hampir 10 tahun bukan berarti program tersebut dapat berjalan secara efektif dan efisien sebagaimana yang diharapkan. Dalam tataran aplikasi di lapangan ternyata masih tetap memunculkan potensi permasalahan dalam pembinaan karir untuk mencapai keunggulan SDM. Meskipun demikian program pembinaan karir Perwira unggulan tersebut patut dibanggakan karena dapat dijadikan sebagai program unggulan bagi organisasi TNI Angkatan Laut untuk mendapatkan kader-kader terbaik sebagai calon pemimpin TNI Angkatan Laut.

Mengingat Program Pembinaan karir Perwira Unggulan merupakan program unggulan yang sangat positif untuk perbaikan dan pengembangan organisasi TNI Angkatan Laut di masa depan maka hendaknya program tersebut tetap dilanjutkan dengan segala permasalahan dan keterbatasannya. Dari tahun ke tahun program ini memang memerlukan penyempurnaan pada sistem, prosedur maupun teknis pembinaan karirnya. Untuk itu diperlukan suatu evaluasi program agar program tersebut dapat diukur efektifitas, efisiensi dan produktifitasnya.

Bagaimanakah gambaran implementasi program Pembinaan Karir Perwira Unggulan di TNI Angkatan Laut, dan bagaimana dampak yang dihasilkan dari penerapan program yang telah berjalan tersebut? Penulis memandang perlu untuk mendokumentasikannya dan memaparkannya kepada



para pembaca dalam bentuk sebuah buku yang berjudul *"Pembinaan Karir Perwira Unggulan, Strategi Mempersiapkan Calon Pemimpin TNI Angkatan Laut"*.

Buku yang disajikan dengan bahasa ilmiah kontemporer ini merupakan saripati dari buah penulisan disertasi penulis pada saat menempuh pendidikan S3 Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Direktorat Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta. Penulis berharap, semoga ilmu pengetahuan dan nilai-nilai baik dari isi buku ini membawa manfaat dengan membuka cakrawala baru dan mampu menginspirasi bagi para ahli dan praktisi dibidang SDM untuk melakukan hal-hal yang terbaik dalam mengelola SDM yang berkualitas.





BAB 2

KONSEPSI PEMBINAAN KARIR

BAB 2

KONSEPSI PEMBINAAN KARIR

- Pengertian Karir
- Pengertian Pembinaan Karir
- Pembinaan Karir dalam Human Resources Management



A. Pengertian Karir

Istilah karir menurut para ahli memiliki makna yang berbeda-beda tergantung dari sudut pandangnya masing-masing. Karir menurut Hani Handoko adalah semua pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang.¹ Karir menurut Gibson dkk adalah rangkaian sikap dan perilaku yang berkaitan dengan pengalaman dan aktivitas kerja selama rentang waktu kehidupan seseorang dan rangkaian aktivitas kerja yang terus berkelanjutan.² Karir menurut Mathis dan Jackson merupakan urutan posisi yang terkait dengan pekerjaan yang diduduki seseorang sepanjang hidupnya.³

Menurut Irianto pengertian karir mencakup elemen-elemen obyektif dan subyektif.⁴ Elemen obyektif berkenaan dengan kebijakan-kebijakan pekerjaan atau posisi jabatan yang ditentukan organisasi, sedangkan elemen subyektif menunjuk pada kemampuan seseorang dalam mengelola karir dengan mengubah lingkungan obyektif, misalnya dengan mengubah pekerjaan/jabatan atau memodifikasi persepsi subyektif tentang suatu situasi, misalnya dengan mengubah harapan.

Hal yang sama dikemukakan Simamora yang memandang karir juga dari dua perspektif yang berbeda, yaitu perspektif yang subyektif dan obyektif.⁵ Dipandang dari perspektif yang subyektif, karir merupakan urutan posisi yang diduduki

¹ Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, (Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Yogyakarta, Penerbit BPFE,2000), h.123.

² Gibson, dkk. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*, Alih Bahasa Djarkasih, (Jakarta: Erlangga,1995), h.305.

³ *Mathis, dan Jackson*, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi pertama, Cetakan Pertama, Yogyakarta : Salemba Empat, 2002, h.62.

⁴ Irianto, *Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Pelatihan*, Surabaya: Insan Cendekia, 2001, h.94.

⁵ Simamora. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN, 2001) h.504



oleh seseorang selama hidupnya, sedangkan dari perspektif yang obyektif, karir merupakan perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Kedua perspektif tersebut terfokus pada individu dan menganggap bahwa setiap individu memiliki beberapa tingkat pengendalian terhadap nasibnya sehingga setiap individu dapat memanipulasi peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karirnya.

Dengan demikian karir dapat dipandang sebagai pola pengalaman berdasarkan pekerjaan (*work-related experiences*) yang merentang sepanjang perjalanan pekerjaan yang dialami oleh setiap individu pegawai dan secara luas dapat dirinci ke dalam *obyective events*. Salah satu contoh untuk menjelaskannya melalui serangkaian posisi jabatan atas pekerjaan, tugas atau kegiatan pekerjaan, dan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan (*workrelated decisions*).

Meskipun dipandang dalam perspektif yang berbeda-beda dalam mendefinisikan karir namun pengertian karir masih mengandung kesamaan bahwa masalah karir tidak dapat dilepaskan dari aspek perkembangan, pekerjaan, jabatan, dan proses pengambilan keputusan. Dari berbagai pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa karir adalah suatu status atau jenjang pekerjaan atau jabatan seseorang sebagai sumber nafkah apakah itu sebagai pekerjaan utama maupun pekerjaan sambilan.

B. Pengertian Pembinaan Karir

Istilah yang digunakan dalam pembinaan karir personel di lingkungan TNI Angkatan Laut identik dengan istilah pengembangan karir SDM yang digunakan pada kepentingan umum. Hani Handoko menyatakan pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang

untuk mencapai suatu rencana karier.⁶ Veithzal Rivai menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu dalam rangka merencanakan karir yang diinginkan.⁷ Ivana Tadie mengemukakan pengembangan karir termasuk suatu hal yang sangat penting bagi setiap individu pegawai karena merupakan bagian dari kebutuhan untuk menunjukkan aktualisasi diri (dalam hirarkhi kebutuhan Maslow).⁸

Pengembangan karir merupakan aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai dalam merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan, lembaga atau organisasi agar perusahaan, lembaga atau organisasi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal. Menurut Zeb Jan pengembangan karir bagi pegawai telah menjadi bagian integral dari strategi yang dijalankan oleh Departemen yang membidangi *Human Resources Development* (HRD) dalam rangka merespon kebutuhan peningkatan penampilan dan kompetitif global.⁹ Martin D Carrigan mengemukakan satu fungsi utama seorang manajer atau pemimpin adalah memotivasi pegawainya untuk meningkatkan produktifitas dan penampilan invidual dan organisasi.¹⁰ Menurut Sarah M.K.N. Mwanje pengembangan karir

⁶ Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, (Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Yogyakarta, Penerbit BPFE), 2001, h.123.

⁷ Rivai, Veithzal, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2003, h. 209.

⁸ Ivana Tadie, *Career Development of Graduates in Economic and Business Administration in Croatia* (Croatia: University of Ljubljana, Faculty of Economics, 2005) h.8

⁹ Zeb Jan, *Career Development in a Learning Organization* (Islamabad: National University of Modern Languages Islamabad, Faculty of Advanced Integrated Studies, 2010) h.6.

¹⁰ Martin M. Carrigan, *Performance Appraisals: Demotivation vs. Motivation*, *Journal of Leadership and Organizational Effectiveness*, January, 2013, vol.1, number 1, h.17-30



merupakan upaya untuk memenuhi kebutuhan baik individu maupun organisasi.¹¹ Jadi pengembangan karir akan dapat meningkatkan motivasi para pegawainya dan meningkatkan kepuasan sesuai dengan kebutuhan yang diharapkan, dan secara sistemik memiliki dampak positif bagi peningkatan produktifitas kinerja organisasi.

Dari definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa program pengembangan karir merupakan suatu aktivitas yang formal dan terstruktur yang dilakukan oleh organisasi bagi karyawannya dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, sikap, keterampilan dan jiwa kepemimpinan yang merupakan bekal bagi peningkatan karir mereka, sehingga perusahaan, lembaga atau organisasi dan para karyawannya dapat mengembangkan diri secara maksimal.

Dalam pengembangan karir, terdapat dua variabel yang penting yang harus diperhatikan dan dikelola dengan baik yaitu perencanaan karir dan manajemen karir. Perencanaan karir terkait dengan perencanaan karir yang dilakukan oleh setiap individu pegawai, sedangkan manajemen karir terkait dengan kebijakan karir yang diterapkan oleh organisasi. Antara perencanaan karir dengan manajemen karir dalam pengembangan karir memiliki hubungan atau keterkaitan yang sangat erat. Dalam manajemen karir terdapat upaya pembinaan karir agar karir pegawai dapat berjalan dengan lancar dan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

¹¹ Sarah M.K.N. Mwanje, *Career Development And Staff Motivation In The Banking Industry: A Case Study Of Bank Of Uganda*, A Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirement for the award of a Master of Arts degree in Public Administration and Management (MAPAM) degree of Makerere University, November 2010, h.7.

Kedudukan dan hubungan pembinaan karir, dalam kaitannya dengan pengembangan karir, perencanaan karir dan manajemen karir, dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.3 Hubungan Pembinaan Karir dengan Pengembangan Karir, Perencanaan Karir dan Manajemen Karir.

Perencanaan karir merupakan perencanaan individual yang dilakukan oleh pegawai itu sendiri. Dalam perencanaan karir terdapat berbagai aktifitas prajurit secara individual yang berupa: penilaian diri, penyusunan tujuan karir, konseling karir, mentoring dan pengembangan diri. Seorang prajurit memiliki hak untuk merencanakan karirnya karena dia mempunyai harapan masa depan yang dicita-citakan.

Adapun manajemen karir terkait dengan upaya-upaya yang dilakukan lembaga atau organisasi atas perkembangan karir karyawannya. Jadi lembaga atau organisasi bertindak sebagai pembina karir bagi para karyawannya. Upaya pembinaan karir personel merupakan salah satu bentuk wujud dari perhatian organisasi TNI Angkatan Laut terhadap SDM yang dimilikinya.

Hal ini sesuai dengan pendapat Akbar Ali¹² dan Osman Eroglu¹³ yang mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human resources Management atau HRM*) merupakan elemen penting dalam mendukung kesuksesan organisasi. HRM menjadikan manusia sebagai aset terpenting organisasi yang harus selalu ditingkatkan kualifikasi dan kompetensinya.

Di lingkungan TNI Angkatan Laut, pembinaan karir perwira dapat dilakukan melalui optimalisasi fungsi penyediaan (rekrutmen dan seleksi), pendidikan, penggunaan, perawatan, dan pemisahan. Penyediaan melalui rekrutmen dan seleksi, memberikan jaminan diperolehnya sejumlah kader Perwira unggulan yang benar-benar memiliki kualifikasi dan kompetensi unggulan. Fungsi pendidikan, berperan meningkatkan kemampuan Perwira Unggulan agar siap ditugaskan dimedan tugas sesuai dengan kebutuhan organisasi dan stakeholder lainnya. Fungsi penggunaan, sebagai media untuk mengaplikasikan kemampuan yang dihasilkan dari hasil pendidikan pada medan penugasan sebenarnya. Fungsi perawatan adalah yang menjamin personel agar selalu siap digunakan organisasi secara maksimal. Organisasi harus mampu menjamin agar personel selalu siap ditugaskan kapan saja dan dimana saja sehingga tingkat kesejahteraannya pun perlu diperhatikan dengan baik. Adapun fungsi pemisahan, berfungsi mengembalikan kader yang kinerjanya tidak sesuai atau mengalami penurunan dari standar yang ditetapkan.

Dalam upaya membina karir prajurit unggulan, terdapat beberapa metode pendekatan yang dapat dilakukan oleh para

¹² Akbar Ali, Significance of Human Resource Management in Organizations: Lingking Global Practices With Local Perspective, *Journal of Arts, Science & Commerce*, Januari 2013, Vol.IV, Issue-1, p.78-87.

¹³ Osman Eroglu, International Human Resource Management and National Cultural Challenges, *Pramukkale Sosyal Bilimler Enstitusu Dergisi Sayi 19*, 2014, Sayfa 91-102.

Pembina karir, meliputi: training, mentoring, konseling dan konfronting. Training terkait dengan pendekatan pembinaan terhadap peningkatan *softskill dan hardskill* personel yang dilaksanakan secara massal. Mentoring terkait dengan pendekatan pembinaan terhadap peningkatan *softskill dan hardskill* personel secara individual. Konseling adalah pendekatan pembinaan karir melalui konseling dan bimbingan jika terdapat personel yang bermasalah sehingga dapat dikonsultasikan pada ahli psikologi sebagai konsultan Bimbingan dan Konseling. Konfronting adalah pendekatan pembinaan secara hukum jika terdapat seorang prajurit yang melakukan tindak pidana.

Menurut Simamora dalam manajemen karir (*career management*) terdapat proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbakat untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi di masa yang akan datang.¹⁴ Menurut Sondang P. Siagian, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai, antara lain, meliputi: prestasi kerja, kesetiaan pada organisasi, mentor dan sponsor, dukungan para bawahan, kepuasan untuk bertumbuh kembang.¹⁵

Setiap individu yang bekerja pasti mengharapkan perolehan kepuasan dari tempatnya bekerja. Perolehan kepuasan kerja akan sangat mempengaruhi produktivitas yang juga sangat diharapkan oleh manajer atau pemimpinnya. Untuk itu, para manajer atau pemimpin perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja bagi para karyawannya. Kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan, lembaga atau organisasi memiliki andil yang cukup besar bagi pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran

¹⁴ Ibid, h.504.

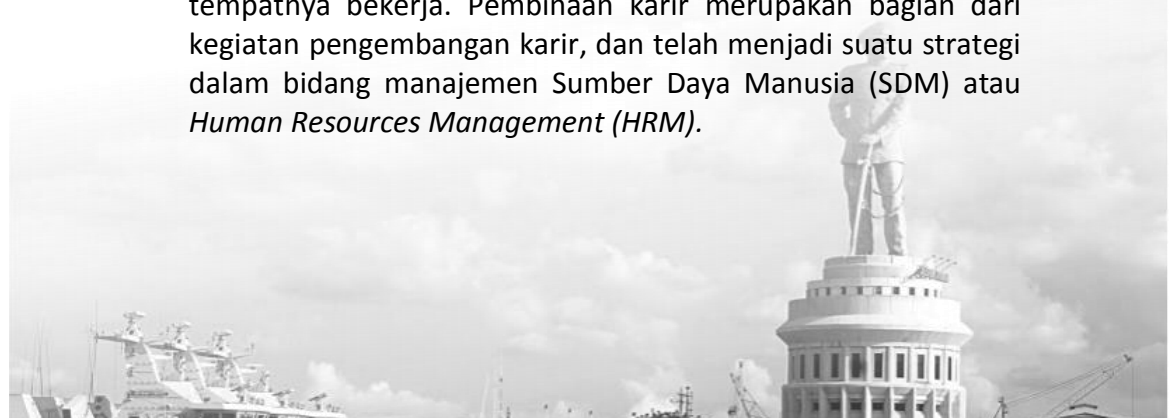
¹⁵ Sondang, P. Siagian, Teori dan Praktek Kepemimpinan (Jakarta: Rineka Cipta. 2006) h.215.

perusahaan, lembaga atau organisasi yang telah ditetapkan. Kepuasan kerja yang tinggi bagi karyawannya dapat mempengaruhi secara positif produktifitas perusahaan, lembaga atau organisasi dan hal ini menunjukkan bahwa manajemen karir berjalan secara produktif, efektif dan efisien.

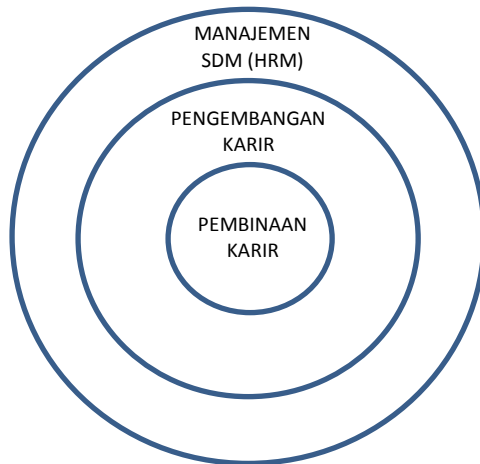
Dengan demikian suatu perusahaan, lembaga atau organisasi dalam usaha pencapaian visi, misi, tujuan dan sasarannya harus bisa memperhatikan keinginan, aspirasi dan kepuasan kerja bagi karyawannya yang meliputi: cita-cita, harapan dan kebutuhan. Pengembangan karir merupakan hal penting yang membawa manfaat secara langsung terhadap efektifitas dan efisiensi manajemen yang diterapkan. Penanganan karir yang baik oleh organisasi akan mengurangi rasa frustrasi serta dapat meningkatkan motivasi dan moralitas karyawan, sehingga pihak manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meneguhkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi.

C. Pembinaan Karir Dalam *Human Resources Management*

Pembinaan karir merupakan serangkaian langkah-langkah pendampingan yang dilakukan agar seorang karyawan mampu menjalani aktifitas pekerjaannya secara optimal sesuai dengan keinginan, cita-cita dan harapannya yang tentu saja juga harus seiring dengan kebutuhan dan visi, misi dan tujuan organisasi tempatnya bekerja. Pembinaan karir merupakan bagian dari kegiatan pengembangan karir, dan telah menjadi suatu strategi dalam bidang manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) atau *Human Resources Management (HRM)*.



Jadi pembinaan karir merupakan salah satu bidang kajian yang sangat penting dalam disiplin ilmu manajemen SDM atau HRM. Kedudukan dan hubungan pembinaan karir dengan HRM dapat digambarkan sebagai berikut:



Pembinaan karir merupakan bagian dari kegiatan pengelolaan manajemen sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia bukanlah merupakan sesuatu yang mudah untuk diaplikasikan dalam setiap kegiatan suatu organisasi, hal ini karena manusia yang dikelola merupakan unsur yang unik, dinamis dan memiliki karakteristik yang berbeda antara yang satu dengan lainnya.

MSDM merupakan ilmu yang mengatur unsur manusia dalam suatu organisasi agar mendukung terwujudnya tujuan. MSDM apabila dikaji secara makro tidak hanya menyangkut suatu proses dan system saja, tetapi juga menyangkut ranah psikologi dan perilaku karyawannya. Berbeda dengan manajemen personalia merupakan kajian MSDM secara mikro.



Yani mengemukakan bahwa terdapat beberapa pendekatan dalam MSDM¹⁶, meliputi:

1. Pendekatan SDM, yaitu martabat dan kepentingan hidup manusia hendaknya tidak diabaikan agar kehidupan karyawan layak dan sejahtera.
2. Pendekatan manajerial, yaitu manajemen personalia adalah tanggung jawab setiap manajer. Prestasi kerja dan kehidupan kerja karyawan sangat tergantung pada atasan langsung sebagai pimpinannya.
3. Pendekatan sistem, yaitu suatu sistem yang terbuka dan terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan karena masing-masing saling mempengaruhi dan dipengaruhi baik lingkungan internal maupun eksternal.
4. Pendekatan proaktif, yaitu meningkatkan kontribusinya kepada karyawan, manajer dan organisasi melaluiantisipasi terhadap masalah-masalah yang timbul.

Keempat pendekatan tersebut dapat dijalankan secara sinergis untuk meningkatkan produktifitas, mengefektifkan, dan mengefisiensikan pelaksanaan pengelolaan SDM sehingga visi, misi dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

¹⁶ Yani, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Mitra Wacana Media,2012, h.12.





BAB 3
PEMBINAAN KARIR
PERWIRA UNGGULAN
TNI ANGKATAN LAUT

BAB 3

PEMBINAAN KARIR PERWIRA UNGGULAN TNI ANGKATAN LAUT

- Pembinaan Karir Prajurit TNI Angkatan Laut
- Pembinaan Karir sebagai Fungsi Komando
- Pola Kepemimpinan di TNI Angkatan Laut
- Pembinaan Korps dan Profesi di TNI Angkatan Laut



A. Pembinaan Karir Prajurit TNI Angkatan Laut

Konsep program pembinaan karir Perwira unggulan TNI Angkatan Laut mengacu pada Peraturan Kasal Nomor Perkasal/23/VII/2007 tentang Buku Petunjuk Pelaksanaan Pembinaan Perwira Unggulan TNI Angkatan Laut. Prajurit TNI Angkatan Laut pada hakekatnya adalah prajurit pejuang Sapta Marga yang profesional, sehat jasmani dan rohani serta memiliki kesamaptaaan prajurit matra laut, yang responsif terhadap perkembangan Sistem Senjata Dasar TNI Angkatan Laut yakni Sistem Senjata Armada Terpadu (SSAT).

Hal ini berarti bahwa pembinaan karir prajurit TNI Angkatan Laut harus ditujukan untuk mencapai kualitas prajurit yang bermoral, profesional dan berani, guna terpenuhinya kebutuhan SDM TNI Angkatan Laut, baik secara kualitatif maupun kuantitatif serta pengembangan dan pemanfaatannya dalam rangka mewujudkan kekuatan dan kemampuan TNI Angkatan Laut yang disegani. Karakteristik dari postur prajurit yang bermoral, profesional dan berani ini menjadi standar kriteria bagi Perwira unggulan yang dapat dibanggakan.

Keberhasilan pihak manajemen personalia organisasi TNI Angkatan Laut dalam pembinaan karir prajuritnya merupakan bagian dari aktifitas dan keberhasilan organisasi tersebut dalam mempersiapkan calon pemimpin TNI Angkatan Laut di masa depan. Menurut Kathleen A. Drengler suatu organisasi harus pro aktif dalam mempersiapkan calon pemimpin yang berbakat guna mampu memegang tampuk kepemimpinan masa depan yang penuh tantangan.¹ Dimitrios Belias dan Athanasios Koustelios mengemukakan seorang pemimpin

¹ Kathleen A. Drengler, *The Design and Implementation of a Leadership Development Program for Greenheck Fan Corporation* (Wisconsin: The Graduate College University of Wisconsin Stout, 2001) h.6.



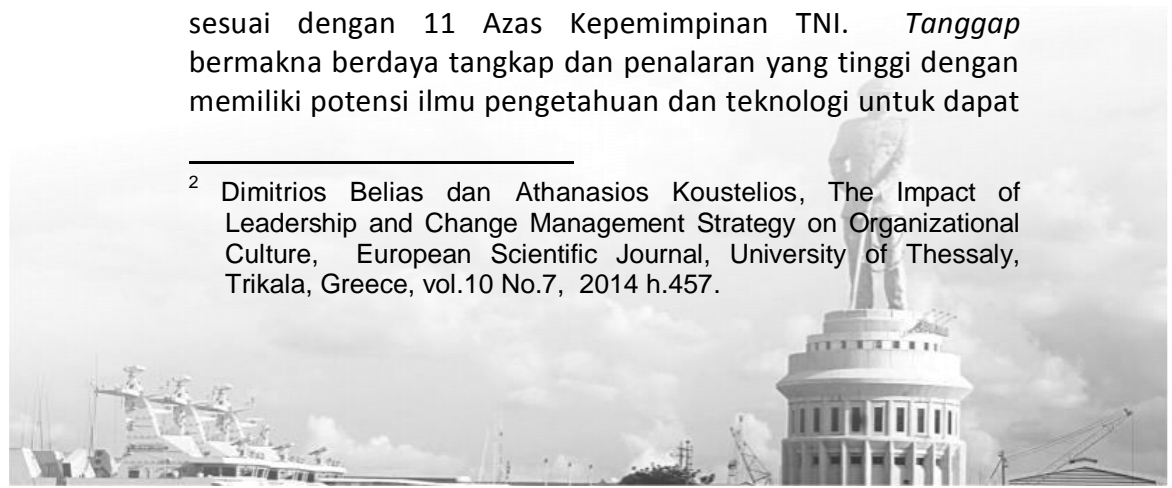
berbakat harus memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan strategis dari organisasinya, mampu mengidentifikasi langkah-langkah apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut serta mampu melaksanakan analisa terhadap ideologi yang dianut organisasinya.²

Pembinaan karir prajurit TNI Angkatan Laut dilaksanakan untuk menjaga dan mendinamisasi postur prajurit TNI Angkatan Laut yang memiliki empat kompetensi pokok, yaitu ketahanan dalam bidang kejiwaan dan mental (sikap kepribadian), pengetahuan (intelektual) dan kemahiran teknis (keterampilan), serta daya tahan fisik dan jasmani (kesamaptaan jasmani). Keempat kompetensi tersebut harus dimiliki oleh setiap Perwira sebagai pemimpin prajurit TNI Angkatan Laut.

Keempat kompetensi pokok tersebut apabila disandingkan dengan taksonomi Bloom, maka dapat diintegrasikan ke dalam tiga ranah kompetensi, meliputi: ranah kognitif (intelektual), ranah psikomotorik (ketrampilan), dan ranah afektif (sikap) atau dalam istilah yang sering digunakan di lembaga pendidikan TNI Angkatan Laut disebut dengan *tanggong* pribadinya, *tanggap* pola pikirnya, dan *trennginas* pola tindaknya.

Tanggong, bermakna dapat diandalkan, ulet, dan tahan uji dengan memiliki mental yang dilandasi jiwa Pancasila dan UUD 1945, bersemangat juang kebangsaan, berkode etik Sapta Marga, Sumpah Prajurit, Delapan Wajib TNI dan Tri Sila TNI Angkatan Laut serta berwatak prajurit dan kepemimpinan sesuai dengan 11 Azas Kepemimpinan TNI. *Tanggap* bermakna berdaya tangkap dan penalaran yang tinggi dengan memiliki potensi ilmu pengetahuan dan teknologi untuk dapat

² Dimitrios Belias dan Athanasios Koustelios, The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture, European Scientific Journal, University of Thessaly, Trikala, Greece, vol.10 No.7, 2014 h.457.



mengembangkan diri. *Trengginas*, bermakna tangkas dalam bertindak dan berolah pikir dengan memiliki kesamaptaan jasmani, daya tahan fisik dalam menghadapi tugas sehari-hari.

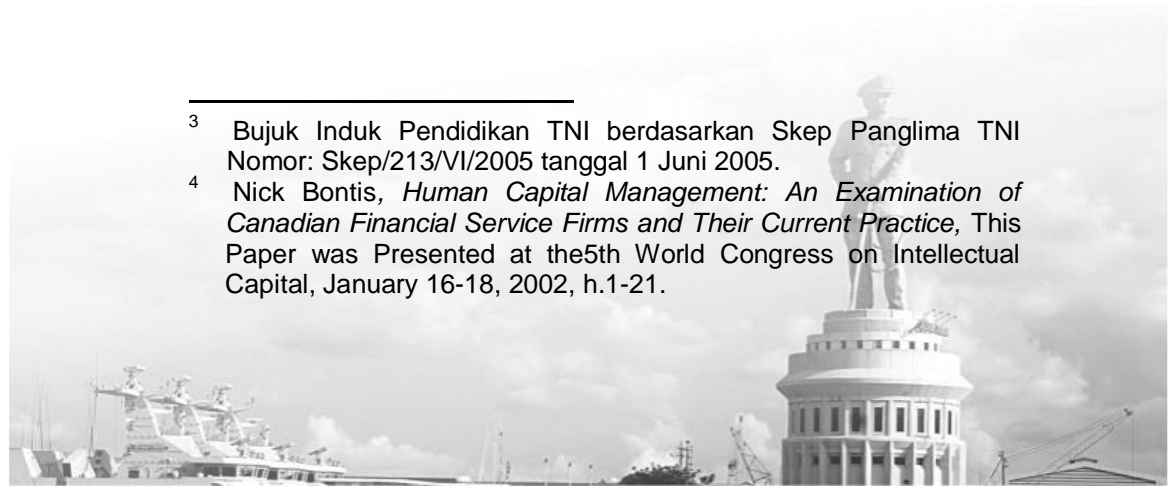
Kompetensi sebagai hasil belajar tersebut senantiasa bersifat laten, oleh karena itu harus selalu di jaga dan *upgrade* melalui berbagai upaya pembinaan yang positif bagi pengembangan karir prajurit TNI Angkatan Laut, diantaranya melalui pendidikan dan pelatihan serta penugasan. Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu usaha sadar untuk menanamkan dan mengembangkan kepribadian, intelektual, dan kesamaptaan jasmani yang dilakukan di lembaga-lembaga TNI Angkatan Laut.³ Sedangkan penugasan dilakukan oleh para stakeholder di lembaga pengguna untuk menambah jam terbang dan beban kerja kepada setiap Perwira.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Nick Bontis bahwasanya dalam rangka meng*upgrade* kompetensi yang bersifat dinamis maka diperlukan suatu program pelatihan dan pengembangan (*training and development programs*) yang dilaksanakan secara terencana, bertahap, terus menerus dan berkelanjutan dengan didukung manajemen karir yang tepat, tersistem dan teratur sehingga dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi yang diharapkan.⁴

Hal senada juga dikemukakan oleh Chen, *at al.*, dalam Abdul Hamid Abdullah dan Ilham Sentosa bahwa program pelatihan dan pengembangan dapat menjamin pengembangan kompetensi kunci yang memungkinkan setiap individu untuk melakukan pekerjaan pada saat ini dan masa depan. Hal ini

³ Bujuk Induk Pendidikan TNI berdasarkan Skep Panglima TNI Nomor: Skep/213/VI/2005 tanggal 1 Juni 2005.

⁴ Nick Bontis, *Human Capital Management: An Examination of Canadian Financial Service Firms and Their Current Practice*, This Paper was Presented at the 5th World Congress on Intellectual Capital, January 16-18, 2002, h.1-21.



berarti kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kompetensi SDM yang dimilikinya.⁵

B. Pembinaan Karir sebagai Fungsi Komando

Keberhasilan di dalam pembinaan personel TNI Angkatan Laut bukan hanya tanggung jawab aparat pengemban fungsi pembinaan personel, akan tetapi juga menjadi tanggung jawab semua aparat pengemban fungsi pengguna personel, dalam hal ini termasuk semua atasan dari para Perwira. Implementasi dari tanggung jawab pembinaan personel ini disebut sebagai fungsi komando atau Binpers Fungsi Komando (BFK). Komandan atau Pimpinan Kesatuan sebagai pengemban fungsi pengguna personel (sebagai subyek) mempunyai tugas dan kewajiban, peranan dan wewenang untuk melaksanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan pembinaan terhadap personel di bawahnya (obyek).

BFK yang menggunakan hubungan langsung atasan-bawahan, diharapkan dapat meningkatkan hubungan perorangan (*interpersonal relationship*) antara atasan dan bawahan secara lebih dekat, yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan derajat keberhasilan suatu pekerjaan dan tugas pokok. Hal ini berarti dalam pembinaan karir memerlukan sinergitas atau hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. Sebenarnya tidak hanya jalinan hubungan antara atasan dan bawahan saja yang diperlukan, namun juga bisa melibatkan hubungan yang lain seperti teman sejawat dan stakeholder lainnya yang terkait.

Hubungan yang baik antara bawahan, atasan, teman sejawat dan dengan stakeholder lainnya disebut juga dengan

⁵ Abdul Hamid Abdullah dan Ilham Sentosa, Human Resource Competency Models: Changing Evolutionary Trends, *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, Vol.1, Issue.11, (pp.11-25), 2012.



hubungan kolaborasi yang efektif. Hubungan kolaborasi yang efektif harus terus dipupuk agar masing-masing elemen dalam sistem manajemen karir tersebut dapat bekerja bersama-sama dan saling bersinergi untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan. Setiap individu dalam elemen sistem pembinaan karir merupakan satu tim.

Menurut Adi Bando, tim adalah lebih dari sekedar teknik. Tim adalah cara yang dapat digunakan suatu organisasi untuk meningkatkan kerjasama diantara anggotanya dan sekaligus merupakan semangat dan bahkan menjadi strategi organisasi. Setiap anggota tim perlu mendalami hakekat tim. Tim adalah strategi, nilai dan pilihan terbaik menuju keberhasilan.⁶

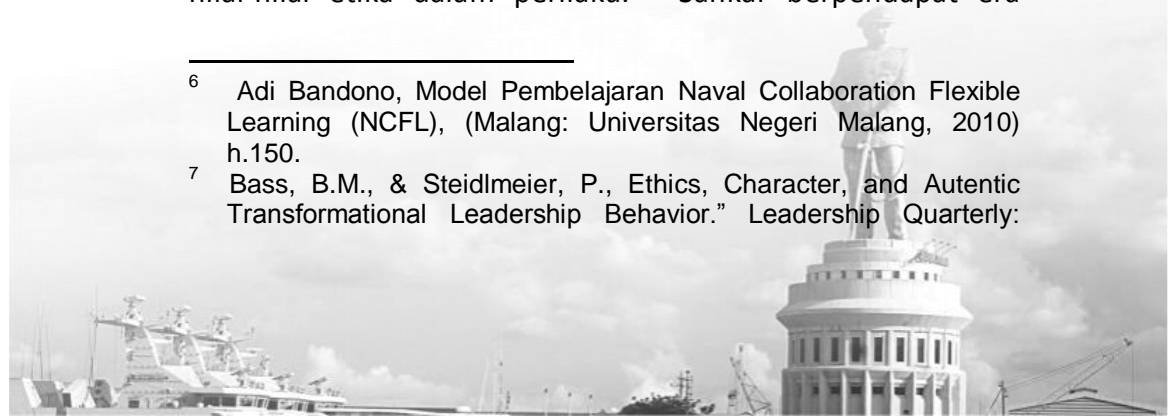
Apabila kerja tim dijadikan tujuan, keberhasilan akan terjadi dengan sendirinya. Sinergi akan terjadi apabila masing-masing individu dalam tim menyatu, saling bergandengan tangan, menjalin ikatan batin, dan memiliki hubungan emosional. Anggota tim harus saling mendukung, saling memotivasi dan saling memperkuat.

C. Pola Kepemimpinan di TNI Angkatan Laut

Pada era global yang penuh ketidakpastian, kemampuan mengelola ketidakpastian sangat dibutuhkan oleh setiap manusia. Bass dan Steidlmeier mengemukakan bahwa era global membutuhkan kepemimpinan transformasional dengan karakter bermoral, perhatian pada orang lain, dan memiliki nilai-nilai etika dalam perilaku.⁷ Sankar berpendapat era

⁶ Adi Bando, Model Pembelajaran Naval Collaboration Flexible Learning (NCFL), (Malang: Universitas Negeri Malang, 2010) h.150.

⁷ Bass, B.M., & Steidlmeier, P., Ethics, Character, and Autentic Transformational Leadership Behavior." *Leadership Quarterly*:



global juga membutuhkan kepemimpinan yang berkualitas dengan ciri mau bekerja keras, jujur, respek pada orang lain, rendah hati dan perhatian pada hal-hal yang terbaik.⁸

Menurut Rosene tantangan kedepan organisasi Angkatan Laut membutuhkan pemimpin yang futuristik, inspiratif, inisiatif, inovatif, memiliki komitmen dan kepercayaan, yang mampu menghadapi fenomena peperangan asimetrik di abad 21. Hancer, Miler, Shukiar, dan Newsome mengidentifikasi jenis-jenis tantangan Angkatan Laut ke depan, meliputi: peperangan udara, kontra-terorisme, peperangan ekspedisi, peperangan informasi, intelijen, persiapan dan logistik, peperangan ranjau dan bawah air, peperangan khusus.⁹ Kompleksitas tantangan tersebut membutuhkan keahlian prajurit TNI Angkatan Laut yang mampu memimpin perubahan (*leading change*), memimpin personel (*leading people*), dan mengatur sumber sumber (*stewarding resources*).

Jadi berdasarkan pendapat dari para ahli tersebut kemampuan kepemimpinan harus mengedepankan *softskill* yang sangat diperlukan untuk membangun kepemimpinan masa depan dalam kehidupan manusia. *Soft skill* merupakan kemampuan non teknis yang tidak terlihat wujudnya (*intangible*) yang sangat diperlukan untuk membangun karakter kepemimpinan seseorang. Mabesal menyebut istilah *soft skill* dengan *soft competency* yaitu perilaku atau karakter individual yang berkolerasi dengan kinerja, di luar kemampuan

Special Issue, Part I: Charismatic and Transformational Leadership: Taking Stock of the Present and Future, 10 (2): 181-217.

⁸ Sankar Y., 2003, Character Not Charisma is the Critical Measure of Leadership Excellence, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9 (4): 45-55.

⁹ Hancer, L.M., Miller, L.W., Shukiar, H.J., dan Newsome B, 2008, Developing Senior Navy Leaders, Requirements for Flag Officer Expertise today and in the future, National Defence Research Institute, Rand Corporation.



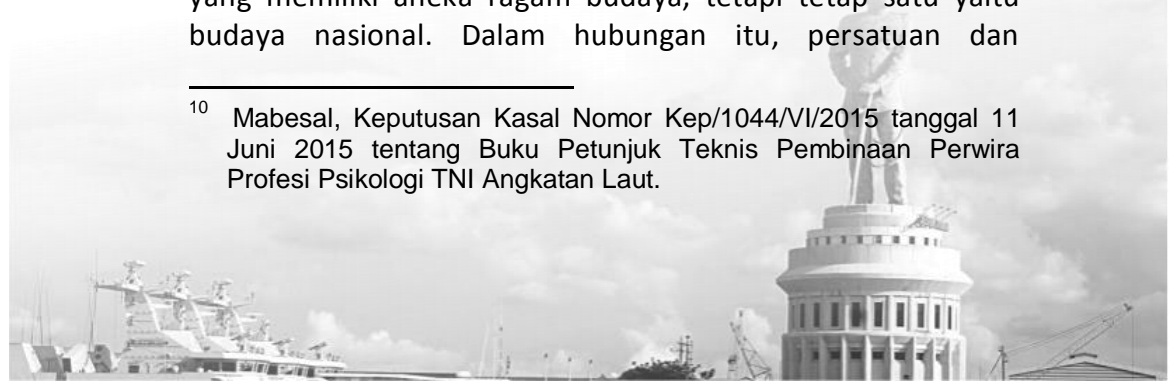
teknis/skill atau pengetahuan dalam menangani pekerjaan.¹⁰ Perkembangan *soft skill* harus seirama dengan perkembangan *hard skill* yang dipraktekkan dalam kehidupan sehari-hari.

Seiring dengan kebutuhan organisasi TNI Angkatan Laut dan dinamika perkembangan lingkungan strategis yang begitu cepat dan pesat, maka TNI Angkatan Laut sebagai bagian dari institusi TNI mengemban tugas pokok yang semakin berat dan kompleks. Konflik antar negara yang berkaitan dengan masalah batas laut internasional, alur lalu lintas perdagangan melalui laut yang semakin rawan dengan perompakan dan pembajakan, *illegal fishing*, *illegal logging*, *transshipment illegal*, maraknya terorisme, bencana alam dan lain sebagainya, semua itu menunjukkan kompleksitas permasalahan yang sedang dan akan dihadapi oleh TNI Angkatan Laut. Oleh karena itu agar dapat memecahkan permasalahan yang sangat kompleks dan beragam tersebut, TNI Angkatan Laut membutuhkan sosok seorang prajurit Perwira profesional yang memiliki jiwa kepemimpinan yang kuat, bijaksana dan berkeadilan.

Kepemimpinan TNI Angkatan Laut pada dasarnya adalah kepemimpinan yang berlandaskan kepada kepribadian Pancasila, artinya semua nilai-nilai kejuangan dan kepemimpinan serta keahlian profesi sebagai seorang prajurit harus bersumber dan berlandaskan pada nilai-nilai falsafah Pancasila sebagaimana ditetapkan dalam UUD 1945. Pancasila sebagai landasan filosofis yang mewarnai setiap pola pikir, pola sikap dan pola tindak prajurit TNI Angkatan Laut.

Inti dari Pancasila adalah “Bhineka Tunggal Ika” yang merupakan simbol dari kesatuan dan persatuan suku bangsa yang memiliki aneka ragam budaya, tetapi tetap satu yaitu budaya nasional. Dalam hubungan itu, persatuan dan

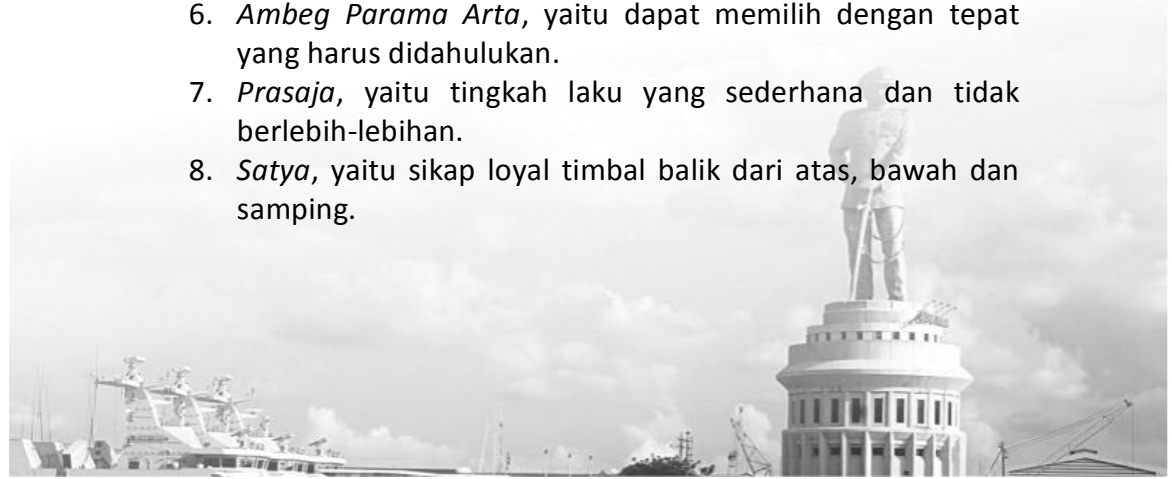
¹⁰ Mabesal, Keputusan Kasal Nomor Kep/1044/VI/2015 tanggal 11 Juni 2015 tentang Buku Petunjuk Teknis Pembinaan Perwira Profesi Psikologi TNI Angkatan Laut.



kesatuan bangsa bukan lagi uniformitas belaka namun merupakan suatu bentuk eka dalam kebhinekaan. Dengan mendasarkan pada nilai-nilai Pancasila maka setiap prajurit TNI Angkatan Laut memiliki tugas dan kewajiban menjaga keutuhan, persatuan dan kesatuan bangsa Indonesia. Dalam rangka membangun dan memupuk rasa persatuan dan kesatuan yang diaplikasikan dalam kegiatan kedinasan sehari-hari maka perlu dikembangkan kompetensi kepemimpinan bagi Perwira Unggulan TNI Angkatan Laut.

TNI Angkatan Laut sebagai bagian integral dari TNI, maka kepemimpinan TNI Angkatan Laut harus memiliki sifat kepemimpinan TNI dengan menerapkan 11 azas kepemimpinan TNI yang meliputi: *Taqwa, Ing Ngarso Sung Tulodho, Ing Madya Mangun Karso, Tut Wuri Handayani, Waspada Purbo Wasesa, Ambeg Parama Artha, Prasaja, Satya, Gemi Nastiti, Belaka dan Legowo*, yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. *Taqwa*, yaitu beriman kepada Tuhan Yang maha Esa.
2. *Ing Ngarso Sung Tulodo*, yaitu memberikan suri tauladan dihadapan anak buah.
3. *Ing Madya Mangun Karsa*, yaitu ikut bergiat serta menggugah semangat di tengah-tengah anak buah.
4. *Tut Wuri Handayani*, yaitu mempengaruhi dan memberikan dorongan dari belakang kepada anak buah.
5. *Waspada Purba Wisesa*, yaitu selalu waspada mengawasi, sanggup dan berani memberikan koreksi kepada anak buah.
6. *Ambeg Parama Arta*, yaitu dapat memilih dengan tepat yang harus didahulukan.
7. *Prasaja*, yaitu tingkah laku yang sederhana dan tidak berlebih-lebihan.
8. *Satya*, yaitu sikap loyal timbal balik dari atas, bawah dan samping.

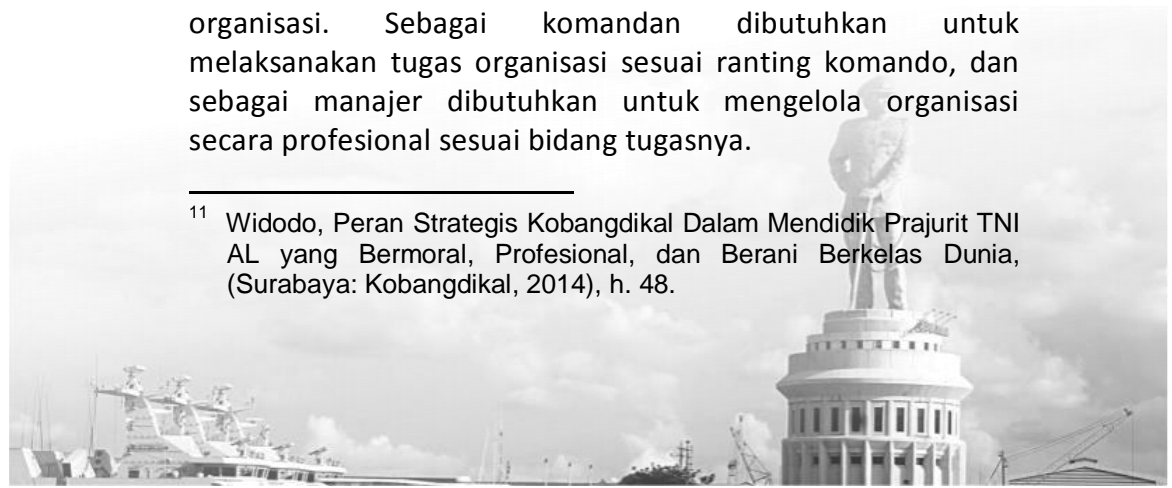


9. *Gemi nastiti*, yaitu kesadaran dan kemampuan untuk membatasi pengeluaran yang tidak berguna.
10. *Belaka*, yaitu kemampuan, kerelaan dan keberanian untuk mempertanggungjawabkan tindakan-tindakannya.
11. *Legowo*, yaitu kemauan dan kerelaan untuk pada saatnya menyerahkan tanggungjawab dan kedudukan kepada yang lebih muda.

Menurut Widodo, kepemimpinan dalam TNI Angkatan Laut juga harus berlandaskan pada nilai-nilai Trisila TNI Angkatan Laut, yang meliputi: Disiplin, Hirarkhi dan Kehormatan Militer¹¹. Disiplin artinya prajurit TNI Angkatan Laut karena keadaan pengabdianya, mentaati peraturan dan tata tertib terutama yang berlaku di lingkungan TNI Angkatan Laut. Hirarkhi artinya prajurit TNI Angkatan Laut karena mempunyai jiwa disiplin, melaksanakan tata urutan kepangkatan militer dan selalu menempatkan diri sesuai pangkat dan jabatannya. Kehormatan militer artinya setiap prajurit TNI Angkatan Laut senantiasa menjunjung tinggi nama baik Angkatan dan diri sendiri dengan selalu berbuat, bersikap, berkata dan berpikir tidak tercela.

Dalam organisasi militer yang modern dengan aplikasi teknologi tinggi dan sangat kompleks seperti di organisasi TNI Angkatan Laut dibutuhkan Perwira-Perwira dengan kecakapan profesional yang tinggi dan mempunyai kemampuan kombinasi trilogi sebagai pemimpin, komandan dan manajer yang terlatih. Sebagai pemimpin dibutuhkan untuk mendorong peningkatan kualitas sumber daya manusia dan organisasi. Sebagai komandan dibutuhkan untuk melaksanakan tugas organisasi sesuai ranting komando, dan sebagai manajer dibutuhkan untuk mengelola organisasi secara profesional sesuai bidang tugasnya.

¹¹ Widodo, Peran Strategis Kobangdikal Dalam Mendidik Prajurit TNI AL yang Bermoral, Profesional, dan Berani Berkelas Dunia, (Surabaya: Kobangdikal, 2014), h. 48.



D. Pembinaan Korps dan Profesi di TNI Angkatan Laut

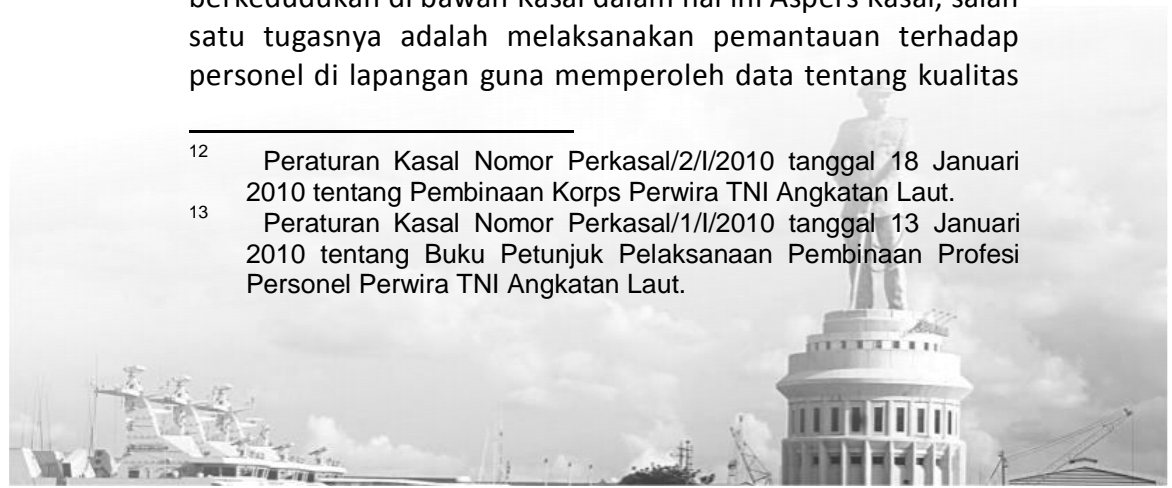
Pada dasarnya pembinaan personel Perwira TNI Angkatan Laut secara administratif dapat dikelompokkan ke dalam korps, namun pelaksanaan pembinaan penugasan dilaksanakan berdasarkan bidang penugasan Perwira tersebut. Pembinaan penugasan Perwira yang bertugas dijalur korps pembinaannya dilaksanakan melalui Pejabat Pembina Korps (Binkorps). Di lingkungan TNI Angkatan Laut, terdapat beberapa korps yang dibina, meliputi: Pelaut (P), Teknik (T), Elektro (E), Suplai (S), Marinir (M), Khusus (KH), Pomal (PM), dan Kesehatan (K). Namun khusus untuk keperluan penelitian ini, korps Perwira yang menjadi subyek penelitian dibatasi hanya lima korps, yaitu: Pelaut (P), Teknik (T), Elektro (E), Suplai (S), Marinir (M), dan dari pendidikan pertama (Dikma) lulusan Akademi Angkatan Laut (AAL).¹²

Sedangkan pembinaan penugasan Perwira yang berdinam di luar jalur korps dilaksanakan melalui Pejabat Pembina Fungsi Teknis atau Pembina Profesi (Binprof) yang berkaitan dengan bidang profesi penugasannya. Di lingkungan TNI Angkatan Laut, terdapat dua belas profesi yang dibina, meliputi: Intelijen, Penerangan, Hidrografi, Penerbangan, Hukum, Personel, Psikologi, Pendidikan, Surveyor/Inspektur Kelaikan, Infolahta, Penelitian, dan Faslan.¹³

Pembina Korps/Profesi adalah wadah non struktural yang berkedudukan di bawah Kasal dalam hal ini Aspers Kasal, salah satu tugasnya adalah melaksanakan pemantauan terhadap personel di lapangan guna memperoleh data tentang kualitas

¹² Peraturan Kasal Nomor Perkasal/2/I/2010 tanggal 18 Januari 2010 tentang Pembinaan Korps Perwira TNI Angkatan Laut.

¹³ Peraturan Kasal Nomor Perkasal/1/I/2010 tanggal 13 Januari 2010 tentang Buku Petunjuk Pelaksanaan Pembinaan Profesi Personel Perwira TNI Angkatan Laut.



personel sesuai dengan korps dan profesi untuk dijadikan bahan dalam menyusun kualifikasi personel serta sebagai dasar dalam memberikan saran kepada Dewan Pendidikan (Wandikbang), Dewan Penempatan Jabatan (Wanpatjab) dan Dewan Kenaikan Pangkat (Wankenkat) TNI Angkatan Laut.





BAB 4
POLA KADERISASI
PERWIRA UNGGULAN
TNI ANGKATAN LAUT

BAB 4

POLA KADERISASI PERWIRA UNGGULAN TNI ANGKATAN LAUT

- Pola Jenjang Kaderisasi Perwira Unggulan
- Kriteria dan Syarat Kader Perwira Unggulan
- Pemilihan Kader Perwira Unggulan
- Pola Penempatan Jabatan dan Pembinaan Pendidikan Perwira Unggulan
- Peran Pembina Karir Perwira Unggulan



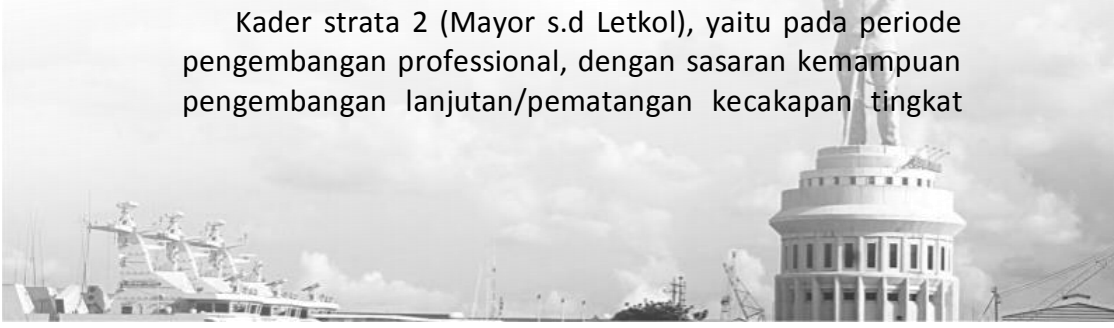
A. Pola Jenjang Kaderisasi Perwira Unggulan

Pembekalan dalam rangka kaderisasi Perwira mencakup pendidikan formal, penempatan dalam jabatan serta perluasan wawasan yang berkaitan dengan penugasan. Dalam rangka memberikan pengalaman yang luas kepada para Perwira sebagai kader pimpinan di masa mendatang, Perwira diberikan variasi bekal penugasan yang menyeluruh dan lengkap disesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi. Bekal penugasan tersebut meliputi bidang-bidang penugasan di satuan-satuan operasi, lembaga pendidikan dan staf umum baik di lingkungan TNI Angkatan Laut, Mabes TNI maupun Kementerian Pertahanan. Pola jenjang kaderisasi Perwira tersebut dimulai setelah Perwira lulus dari pendidikan pertama dengan memberikan pembekalan di setiap strata kaderisasi.

Pola jenjang kaderisasi Perwira unggulan TNI Angkatan Laut berdasarkan pada Peraturan Kasal Nomor Perkasal/23/VII/2007 tentang Buku Petunjuk Pelaksanaan Pembinaan Perwira Unggulan TNI Angkatan Laut, pembinaan karir diwujudkan dalam pola dasar pengembangan karir Perwira yang terbagi dalam empat periode pengembangan dan sepuluh penggolongan jabatan sebagai berikut:

Kader strata 1 (Letda s.d Kapten), yaitu pada periode pengembangan dasar kemiliteran, dengan sasaran kemampuan pengembangan kecakapan korps (tingkat teknis dan taktis), memangku golongan jabatan IX (letda), VIII (Lettu), dan VII (Kapten).

Kader strata 2 (Mayor s.d Letkol), yaitu pada periode pengembangan professional, dengan sasaran kemampuan pengembangan lanjutan/pematangan kecakapan tingkat



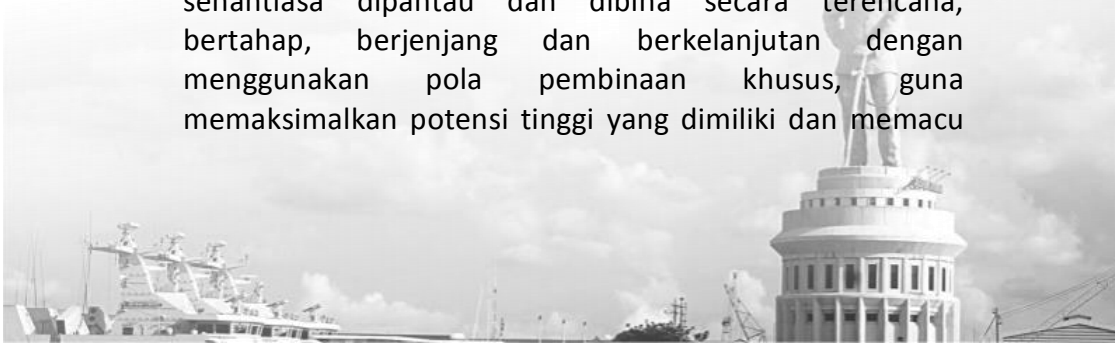
teknis dan taktis serta pengetahuan tingkat strategis dan kerjasama angkatan, untuk memangku golongan jabatan VI (Mayor) dan V (Letkol).

Kader strata 3 (Kolonel), yaitu pada periode bakti dan pengembangan lanjutan, dengan sasaran kemampuan pengembangan lanjutan/pematangan pengetahuan tingkat strategis dan kerjasama angkatan, untuk memangku golongan jabatan IV (Kolonel).

Kader strata 4 (Pati), yaitu pada periode Dharma Bakti, dengan sasaran kemampuan melaksanakan dharma bakti secara maksimal melalui kecakapan profesional yang tinggi yang telah dikembangkan dalam periode sebelumnya., untuk memangku golongan jabatan III (Laksma/Brigjen), II (Laksda/Mayjen), Laksdya/Letjen), 0 (Laksamana/Jenderal/ Kasal).

B. Kriteria dan Syarat Kader Perwira Unggulan

Kaderisasi pada hakekatnya merupakan upaya menyiapkan tenaga terdidik, terlatih dan teruji dari suatu organisasi untuk dijadikan personel yang mampu dan cakap memangku jabatan-jabatan di dalam organisasi tersebut pada setiap jenjang penugasan. Kaderisasi Perwira unggulan TNI Angkatan Laut harus diorientasikan kepada tuntutan Standar Kompetensi Perwira untuk mengisi jabatan-jabatan di lingkungan organisasi TNI Angkatan Laut yang disesuaikan dengan pola pengembangan kemampuannya. Kader Perwira unggulan TNI Angkatan Laut yang telah dipersiapkan akan senantiasa dipantau dan dibina secara terencana, bertahap, berjenjang dan berkelanjutan dengan menggunakan pola pembinaan khusus, guna memaksimalkan potensi tinggi yang dimiliki dan memacu



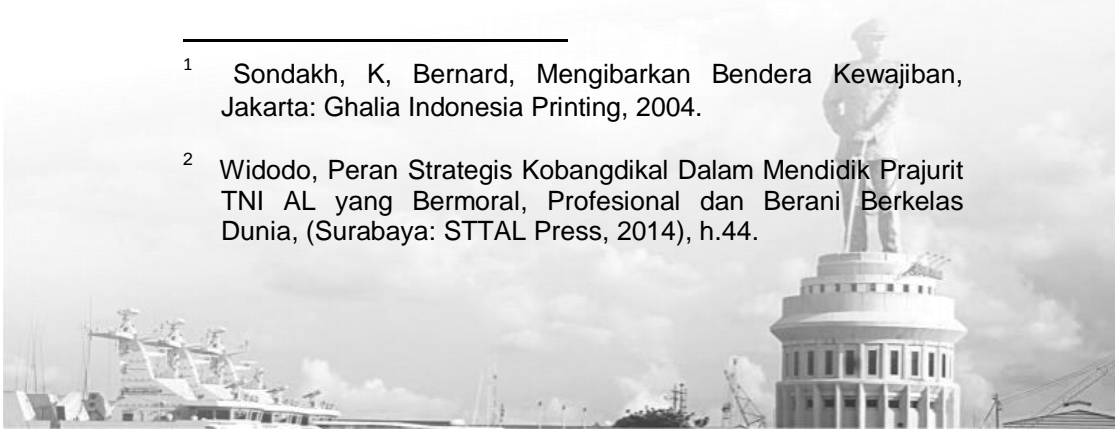
motivasi tinggi untuk berprestasi yang diperlihatkan selama masa penugasannya agar kelak dapat mengemban amanah untuk disiapkan menjadi sosok Pemimpin TNI Angkatan Laut yang handal dan disegani sehingga mampu membawa bahtera organisasi TNI Angkatan Laut menuju *world class navy*.

Perwira unggulan dalam perspektif TNI Angkatan Laut digambarkan dengan cerminan figur seorang pemimpin yang memiliki kriteria: bermoral, profesional dan berani. Bernard Kent Sondakh mengemukakan, bermoral artinya didalam melakukan segala aktifitas yang diembannya, seorang Perwira mampu menunjukkan segala tingkah laku yang baik, jujur, bersih dan benar dalam perkataan maupun perubahan.¹ Profesional, artinya dapat mengembangkan diri sesuai profesi dan bidang tugas yang diemban, tidak merasa puas dengan pengetahuan yang dimiliki, sehingga dapat memposisikan diri di kesatuannya agar tidak salah langkah dalam mengambil suatu keputusan. Adapun berani, artinya dengan segala kemampuan yang dimilikinya berani mengambil inisiatif dalam pengambilan keputusan, berani mengajukan saran kepada atasannya, selalu berusaha tampil didepan dalam hal-hal yang positif.

Menurut Widodo, postur prajurit yang bermoral dapat dideskripsikan bahwasanya setiap prajurit TNI AL harus memiliki kualitas personal yang sensitive humanistik yang peduli pada manusia dan masyarakat². Mereka harus mampu memfasilitasi orang lain menuju kesempurnaan.

¹ Sondakh, K, Bernard, Mengibarkan Bendera Kewajiban, Jakarta: Ghalia Indonesia Printing, 2004.

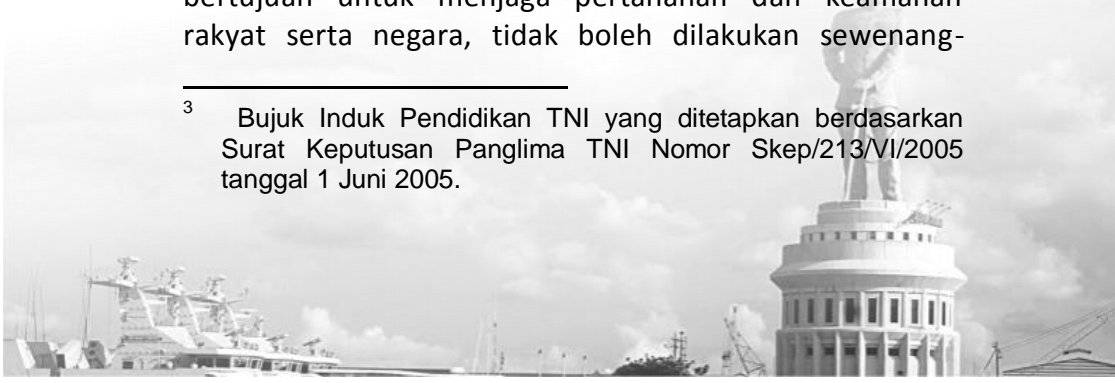
² Widodo, Peran Strategis Kobangdikal Dalam Mendidik Prajurit TNI AL yang Bermoral, Profesional dan Berani Berkelas Dunia, (Surabaya: STTAL Press, 2014), h.44.



Setiap prajurit harus mampu menunjukkan dan membangun loyalitas pada dirinya, baik loyalitas ke atas, ke samping maupun ke bawah dalam rangka memberikan pelayanan terbaik kepada semua orang yang membutuhkannya. Prajurit TNI AL harus mampu berperan sebagai matahari yang selalui siap menyinari bumi dan mahluk hidup lainnya. Prajurit TNI AL juga harus memiliki militansi dalam memperjuangkan sesuatu untuk mencapai tujuan.

Postur prajurit profesional dapat digambarkan bahwasanya setiap prajurit TNI AL harus mahir menggunakan peralatan militer, mahir bergerak, dan mahir menggunakan alat tempur serta mampu melaksanakan tugas secara untuk memenuhi nilai-nilai akuntabilitas.³ Samuel Huntington mengemukakan tentara profesional adalah tentara yang memiliki penguasaan keilmuan (*expertise*), jiwa korsa (*corporateness*), etika dan tanggung jawab (*etic and responsibility*), sehingga mampu melaksanakan tugas-tugas pokoknya dengan baik dan dapat dipertanggungjawabkan secara profesional. Keahlian yaitu menguasai ilmu-ilmu kemiliteran, keangkatanlautan dan kemaritiman yang diperoleh melalui pendidikan yang disiapkan secara terencana, bertahap, berjenjang dan berkelanjutan. Jiwa korsa atau *esprit de corps*, merupakan perasaan kesatuan organ yang ditandai dengan keterikatan terhadap kelompok, solidaritas dan semangat kebersamaan yang kuat. Etika dan tanggungjawab yaitu suatu kesadaran bahwa keahlian militer, keangkatan laut dan kemaritiman yang dimiliki bertujuan untuk menjaga pertahanan dan keamanan rakyat serta negara, tidak boleh dilakukan sewenang-

³ Bujuk Induk Pendidikan TNI yang ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan Panglima TNI Nomor Skep/213/VI/2005 tanggal 1 Juni 2005.



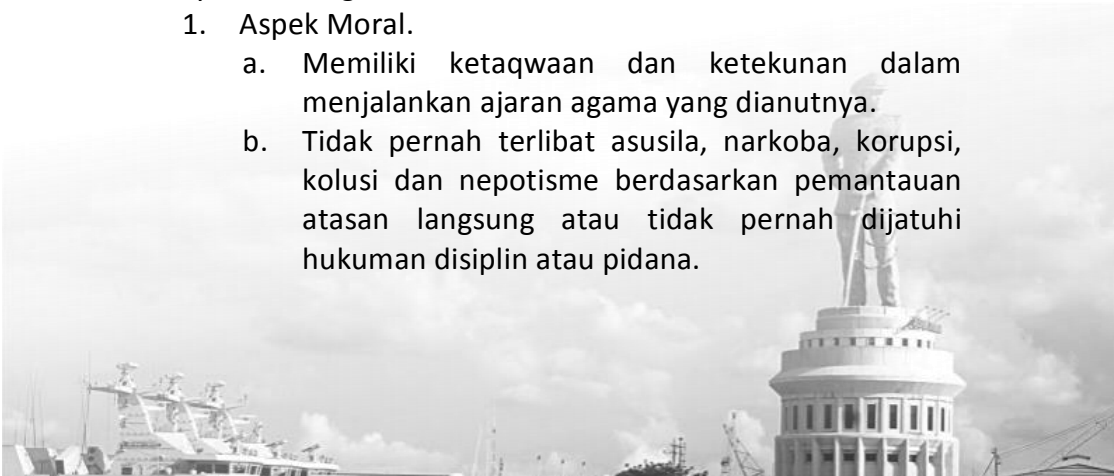
wenang, apalagi sampai mengancam, menyerang dan menyakiti hati rakyat.

Postur prajurit yang berani dapat digambarkan bahwasanya setiap prajurit TNI AL harus memiliki karakter berani. Karakter berani yang dimaksudkan di sini adalah berani menghadapi segala tantangan dan senantiasa menciptakan perubahan yang positif, serta berani pula mengambil suatu keputusan sekaligus menanggung resikonya, meskipun hal tersebut mengancam jiwa dan raganya. Keberanian timbul dari kepribadian yang kuat dan komitmen yang tinggi terhadap visi yang bersandar sepenuhnya pada keyakinan dan kebenaran yang diperjuangkan.

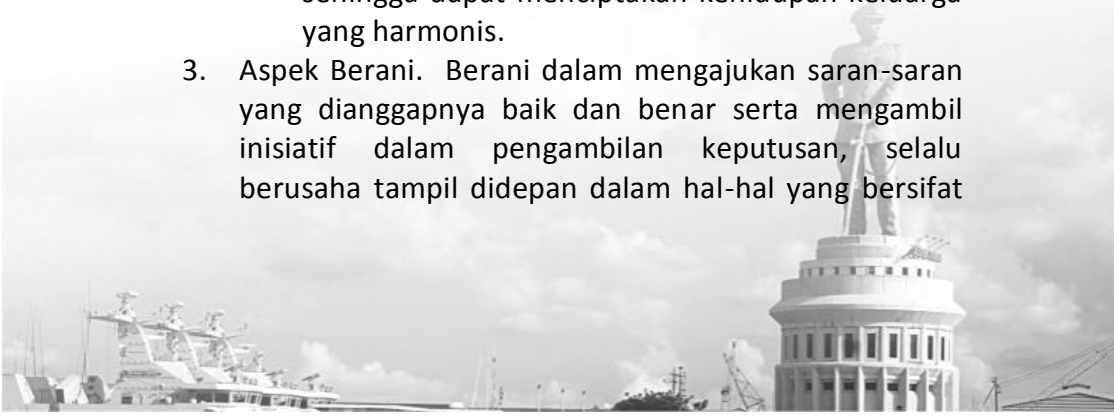
Pembinaan karir Perwira unggulan TNI Angkatan Laut tersebut dilakukan secara berkelanjutan dan berkesinambungan agar nantinya mereka mampu menjawab tantangan perkembangan lingkungan strategis yang semakin kompleks dalam rangka keberhasilan tugas pokok TNI Angkatan Laut. Melalui tampilan figur pemimpin yang bermoral, profesional dan berani diharapkan dapat mempengaruhi, mendorong dan menggandakan motivasi setiap personel dalam organisasi.

Secara spesifik kader Perwira unggulan berdasarkan Peraturan Kasal Nomor Perkasal/23/VII/2007 tentang Buku Petunjuk Pelaksanaan Pembinaan Perwira Unggulan TNI Angkatan Laut harus memenuhi kriteria sesuai syarat-syarat, sebagai berikut:

1. Aspek Moral.
 - a. Memiliki ketaqwaan dan ketekunan dalam menjalankan ajaran agama yang dianutnya.
 - b. Tidak pernah terlibat asusila, narkoba, korupsi, kolusi dan nepotisme berdasarkan pemantauan atasan langsung atau tidak pernah dijatuhi hukuman disiplin atau pidana.



- c. Berkelakuan baik dan mampu berkomunikasi/berhubungan dengan atasan, rekan dan bawahan secara santun sehingga dapat diterima dimanapun berada.
2. Aspek Profesional
 - a. Memiliki pengetahuan dan kemampuan serta kemauan belajar yang tinggi dalam memahami kemajuan teknologi dan prinsip-prinsip manajemen modern untuk dapat menyelesaikan tugas-tugasnya secara baik dan berhasil.
 - b. Merupakan lulusan terbaik atau berada dalam 10% lulusan terbaik tiap-tiap korps dari lulusan Pendidikan Pertama (Dikma) baik dari AAL maupun Perwira Prajurit Karir.
 - c. Memiliki potensi dan kemampuan yang menonjol dalam kedinasan yang dibuktikan dengan prestasi yang dicapainya dalam suatu penugasan kecuali dari Dikma.
 - d. Mempunyai inovasi dan dedikasi yang tinggi dalam melaksanakan setiap tugas yang diembannya.
 - e. Memiliki kesehatan minimal stakes II.
 - f. Memiliki nilai kesamaptaan jasmani yang baik dengan nilai cukup dan dibuktikan oleh Surat Keterangan dari Pembina Jasmani Kotama.
 - g. Memiliki pengetahuan tentang kepemimpinan dan mampu menerapkannya dalam penugasan.
 - h. Mampu menjadi pemimpin keluarga yang baik sehingga dapat menciptakan kehidupan keluarga yang harmonis.
 3. Aspek Berani. Berani dalam mengajukan saran-saran yang dianggapnya baik dan benar serta mengambil inisiatif dalam pengambilan keputusan, selalu berusaha tampil didepan dalam hal-hal yang bersifat



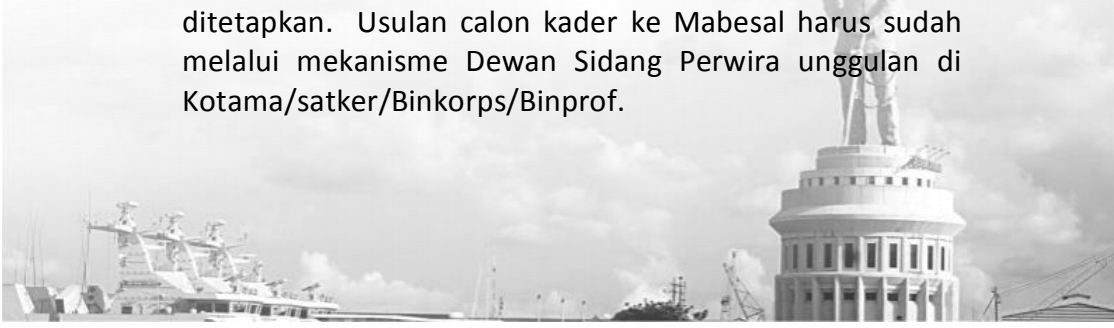
positif dan bertanggungjawab terhadap keputusan yang diambilnya.

Kader Perwira unggulan TNI Angkatan Laut yang akan dipantau dan dibina secara berlanjut dengan menggunakan pola jenjang pembinaan khusus harus mempunyai potensi dan motivasi tinggi untuk menjadi Pemimpin TNI Angkatan Laut yang bermoral, profesional dan berani secara konsisten dan konsekuen dengan melaksanakan asas-asas, teknik dan prinsip-prinsip kepemimpinan TNI/TNI Angkatan Laut, serta bersikap tanggap, tangguh dan terampil dalam setiap pelaksanaan tugas. Kader Perwira unggulan TNI Angkatan Laut harus dapat melewati setiap strata kaderisasi dengan hasil baik sesuai pola jenjang kaderisasi tersebut di atas.

C. Pemilihan Kader Perwira Unggulan

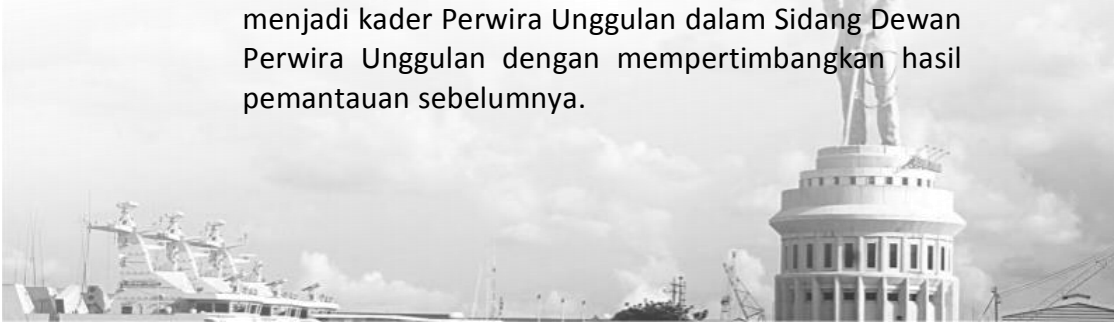
Kader Perwira unggulan TNI Angkatan Laut merupakan Perwira terbaik setiap korps yang dipilih secara cermat sejak lulus Pendidikan Pertama (Dikma) dan Pendidikan Pengembangan Umum (Dikbangum) yang jumlahnya disesuaikan dengan jumlah setiap angkatan yaitu sebesar 10% lulusan terbaik. Untuk calon dari Dikma otomatis akan menjadi kader Perwira unggulan sedangkan calon dari Dikbangum akan dimasukkan dalam calon kader yang disidangkan di tingkat kotama/satker dengan mempertimbangkan kriteria dan syarat-syarat yang telah ditetapkan dan selanjutnya akan disidangkan di Mabesal.

Usulan calon kader Perwira unggulan bisa datang dari usulan Kotama/Satker dan Pembina Korps/Profesi dengan tidak mengecualikan kriteria dan syarat yang telah ditetapkan. Usulan calon kader ke Mabesal harus sudah melalui mekanisme Dewan Sidang Perwira unggulan di Kotama/satker/Binkorps/Binprof.



Selanjutnya Mabesal akan melaksanakan sidang Perwira unggulan tiap periode yang melibatkan kotama/satker/Binkorps/Binprof. Hasil sidang akan berupa keputusan daftar Perwira unggulan untuk satu periode. Selanjutnya para Perwira unggulan akan dipantau dengan menggunakan mekanisme sebagai berikut:

1. Apabila dari hasil pemantauan, setelah mulai dari saat penempatan (dengan pemberian waktu toleransi/tambahan yang memadai untuk penyesuaian) ternyata kader mendapatkan penilaian di bawah standar (<Baik), maka akan diberi tanda khusus sebagai peringatan pertama, kemudian akan dimutasikan ke kesatuan lain untuk mendapatkan perbandingan pemantauan dari penilai lainnya. Apabila dari hasil pemantauan dengan penilai kedua ini tetap mendapatkan nilai yang tidak memuaskan (dibawah nilai standar), maka kader tersebut akan dikeluarkan dari daftar kader, maka akan mengurangi nilai sebagai Perwira unggulan yang berdampak dikeluarkannya dari daftar kader.
2. Kader dapat dikeluarkan dari daftar kader apabila berdasarkan hasil penilaian dan laporan kelulusan pada pendidikan jenjang lanjutan (Dikspespa, Diklapa, Sesko Angkatan, Sesko TNI dan setara) mendapat prestasi di luar 10% lulusan terbaik dengan mempertimbangkan hasil pemantauan sebelumnya (yang berdampak jumlah nilai akumulasi perwira unggulan menjadi turun dengan tetap mempertimbangkan hasil pemantauan sebelumnya (kinerja dan prestasi). Bagi Perwira yang tidak masuk kader tetapi masuk 10% terbaik dapat diusulkan menjadi kader Perwira Unggulan dalam Sidang Dewan Perwira Unggulan dengan mempertimbangkan hasil pemantauan sebelumnya.



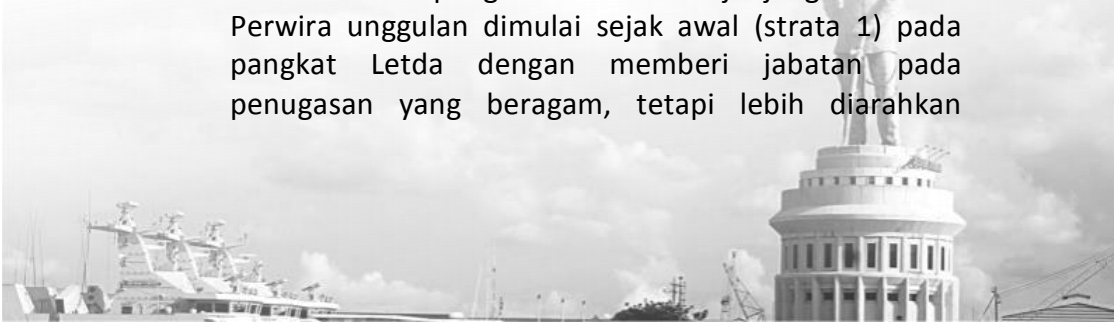
3. Daftar kader dapat bertambah dengan Perwira yang pada suatu saat selama penugasan dianggap memiliki prestasi istimewa, diusulkan untuk dimasukkan kedalam daftar kader oleh Panglima/Komandan/Kepala Satuan Kerja (Kasatker) setempat atas dasar pengamatan dan penilaian secara terus menerus, ditentukan melalui Sidang Dewan Perwira Unggulan kotama/satker dan melalui pertimbangan Pembina Korps dan Pembina Profesi serta disetujui oleh Pemimpin TNI Angkatan Laut dalam hal ini Asisten Personel (Aspers) Kasal melalui Sidang Dewan Perwira Unggulan di Mabesal.

D. Pola Penempatan Jabatan dan Pembinaan Pendidikan Perwira Unggulan

Pola jenjang kaderisasi Perwira unggulan diarahkan agar kader/perwira berpotensi tinggi dapat mencapai pangkat strata 4 (Laksamana Pertama) dalam periode waktu tepat 25 tahun (MDP) terhitung mulai tanggal yang bersangkutan diangkat menjadi Perwira. Pola jenjang kaderisasi Perwira unggulan dibagi dalam dua pola pembinaan yaitu pola pembinaan penempatan jabatan dan pola pembinaan pendidikan.

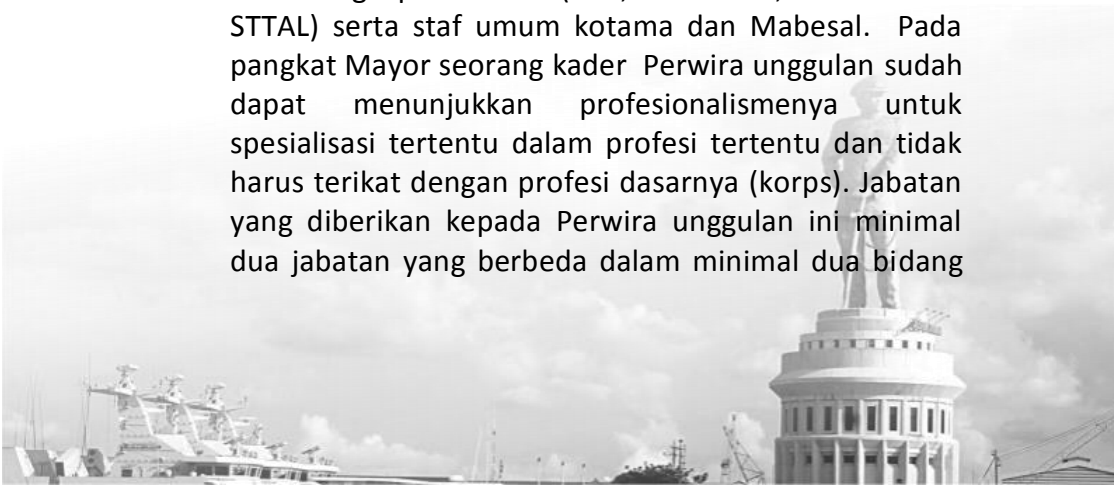
Berdasarkan Peraturan Kasal Nomor Perkasal/23/VII/2007 tentang Buku Petunjuk Pelaksanaan Pembinaan Perwira Unggulan TNI Angkatan Laut, pola pembinaan penempatan jabatan Perwira unggulan diatur ketentuan sebagai berikut:

1. Kader strata 1 pangkat Letda. Pola jenjang kaderisasi Perwira unggulan dimulai sejak awal (strata 1) pada pangkat Letda dengan memberi jabatan pada penugasan yang beragam, tetapi lebih diarahkan



kepada kemampuan teknis dan operasional. Dalam kurun waktu pangkat Letda, kader Perwira unggulan harus diberikan minimal dua macam jabatan yang bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme dasar (korps) di kotama/satuan operasional seperti KRI dan Batalyon.

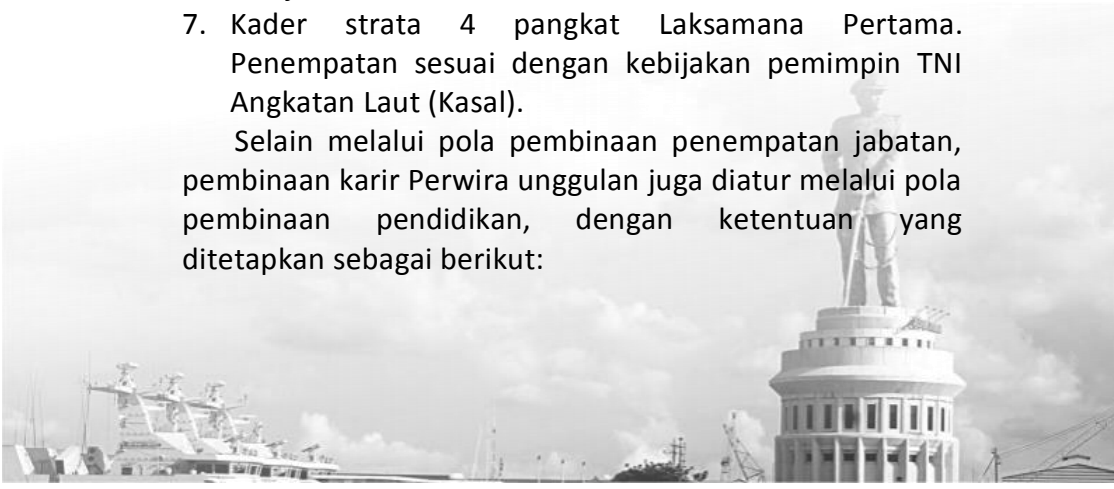
2. Kader strata 1 pangkat Lettu. Penempatan di kotama/satuan operasional di KRI atau di Batalyon dengan diberikan dua jabatan berbeda selama periode kepangkatan Lettu yang bertujuan untuk menajamkan spesialisasi Perwira tersebut dalam meningkatkan profesionalisme dasar (korps). Pada pangkat Lettu, kader diberi penugasan tambahan berupa penugasan di bidang operasional, diutamakan untuk dapat menempati jabatan promosi Kapten.
3. Kader strata 1 pangkat Kapten. Penempatan di kotama/satuan operasional seperti di KRI atau Batalyon dengan diberikan dua jabatan yang berbeda dalam lingkup profesi dasar (korps) dan bila memungkinkan diberikan penugasan dalam dua jabatan profesi lain sesuai minat dan kemampuannya serta diberikan penugasan tambahan dalam bidang operasional, diutamakan untuk dapat menempati jabatan promosi Mayor.
4. Kader strata 2 pangkat Mayor. Penempatan di kotama/satuan operasional seperti KRI dan Batalyon, di lembaga pendidikan (AAL, Kodiklatal, Seskoal dan STTAL) serta staf umum kotama dan Mabesal. Pada pangkat Mayor seorang kader Perwira unggulan sudah dapat menunjukkan profesionalismenya untuk spesialisasi tertentu dalam profesi tertentu dan tidak harus terikat dengan profesi dasarnya (korps). Jabatan yang diberikan kepada Perwira unggulan ini minimal dua jabatan yang berbeda dalam minimal dua bidang



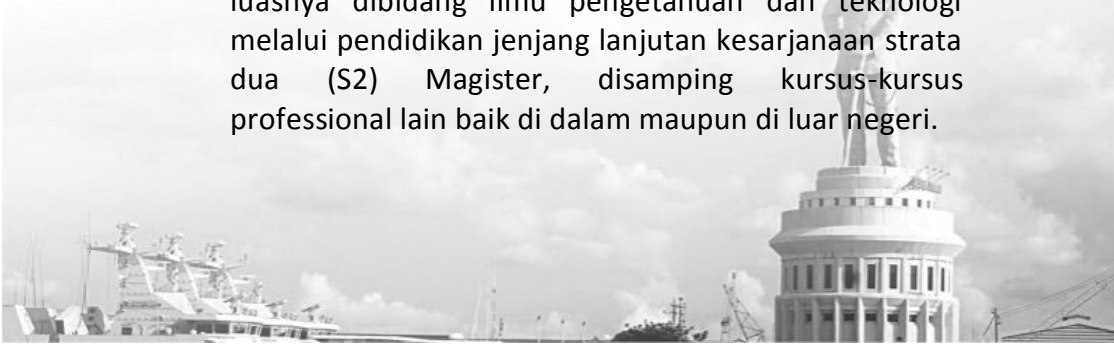
penugasan dalam satu profesi tertentu. Pada pangkat Mayor, kader diberikan penugasan tambahan seperti penyusunan konsep dan terlibat dalam dalam tim kelompok kerja.

5. Kader strata 2 pangkat Letkol. Penempatan di Kotama/satuan operasional seperti KRI dan Batalyon, di lembaga pendidikan (AAL, Kodiklatal, STTAL dan Seskoal) serta staf umum di kotama dan Mabasal. Pada pangkat Letkol seorang kader Perwira unggulan ditempatkan pada jabatan sesuai dengan profesi dan spesialisasinya dalam minimal dua bidang penugasan yang berbeda. Kader pangkat Letkol diberi penugasan tambahan dalam penyusunan konsep kebijakan dan terlibat dalam tim kelompok kerja baik di Kotama TNI AL, Mabasal maupun Mabas TNI dan Kemenhan.
6. Kader strata 3 pangkat Kolonel. Penempatan di kotama/satuan operasional seperti kotama operasional sebagai komandan satuan, KS Gugus Tugas dan para Asisten Kotama, di lembaga pendidikan (AAL, Kodiklatal, STTAL, Seskoal, Sesko TNI) serta di staf umum Kotama, Mabasal, Mabas TNI dan Kemenhan. Pada pangkat Kolonel, kader Perwira unggulan ditempatkan pada jabatan strategis sesuai dengan profesi dan spesialisasinya. Kader pada pangkat Kolonel diberi penugasan tambahan sebagai konseptor dan pemimpin tim kelompok kerja perumusan kebijakan.
7. Kader strata 4 pangkat Laksamana Pertama. Penempatan sesuai dengan kebijakan pemimpin TNI Angkatan Laut (Kasal).

Selain melalui pola pembinaan penempatan jabatan, pembinaan karir Perwira unggulan juga diatur melalui pola pembinaan pendidikan, dengan ketentuan yang ditetapkan sebagai berikut:



1. Kader strata 1 pangkat Letda. Pola jenjang kaderisasi Perwira unggulan dalam hal pembinaan pendidikan dan latihan dimulai sejak awal (strata 1) pada pangkat Letda dengan memberi tambahan pengetahuan dasar melalui Latihan Dalam Dinas (LDD) yang dilaksanakan oleh satuan operasional tempat dimana yang bersangkutan berdinastas atau Komando Latihan (Kolast). Kader diberi bekal pengetahuan kecakapan berbahasa Inggris melalui LDD di Kolast atau kursus intensif di Pusbahasa Kemenhan.
2. Kader strata 1 pangkat Lettu. Sebagai kader pemimpin, Perwira unggulan pangkat Lettu harus diberikan pendidikan spesialisasi (Dikspespa) pada kesempatan pertama mendahului rekan-rekannya yang lain. Spesialisasi pendidikan disesuaikan dengan hasil penilaian selama berdinastas di tiga bidang berbeda dengan tujuan untuk mengarahkan minat dan potensi yang dimiliki kader sesuai dengan profesi dasar (korps) atau profesi lain. Kader diberi kesempatan untuk menambah pengetahuan dengan kursus-kursus di luar negeri. Sesuai dengan minat dan potensinya diberikan kesempatan seluas luasnya untuk mengembangkan diri dalam ilmu pengetahuan melalui pendidikan lanjutan strata satu (S1) baik di STTAL maupun di universitas-universitas di luar TNI Angkatan Laut.
3. Kader strata 1 pangkat Kapten. Pendidikan jenjang pengembangan umum (Diklapa) diberikan pada kesempatan pertama kepada Perwira unggulan mendahului rekan-rekannya yang lain. Kader diberi kesempatan untuk mengembangkan diri seluas luasnya dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi melalui pendidikan jenjang lanjutan kesarjanaan strata dua (S2) Magister, disamping kursus-kursus professional lain baik di dalam maupun di luar negeri.



4. Kader strata 2 pangkat Mayor. Pendidikan jenjang pengembangan umum (Sesko Angkatan) diberikan pada kesempatan pertama kepada Perwira unggulan mendahului rekan-rekannya yang lain. Kader diberi kesempatan untuk mengembangkan diri seluas luasnya dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi melalui pendidikan jenjang lanjutan kesarjanaan strata tiga (S3) Doktor, disamping kursus-kursus profesional yang lain baik di dalam maupun di luar negeri.
5. Kader strata 2 pangkat Letkol. Pendidikan jenjang pengembangan umum (Sesko Angkatan) harus sudah dilewati dan diberikan pembekalan untuk persiapan Sesko TNI. Kader diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri seluas-luasnya dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi melalui pendidikan jenjang lanjutan kesarjanaan strata tiga (S3) Doktor, disamping kursus-kursus professional yang lain baik di dalam maupun di luar negeri.
6. Kader strata 3 pangkat Kolonel. Pendidikan jenjang pengembangan umum (Sesko TNI) harus diberikan pada kesempatan pertama kepada Perwira unggulan mendahului rekan-rekannya yang lain. Kader senior diberi kesempatan untuk mengembangkan diri seluas luasnya melalui pendidikan Lemhannas dan pendidikan atau kursus-kursus yang bersifat strategik baik didalam maupun di luar negeri.
7. Kader strata 4 pangkat Laksamana Pertama TNI. Pembekalan pendidikan tergantung kepada kebijakan pemimpin Angkatan Laut (Kasal).

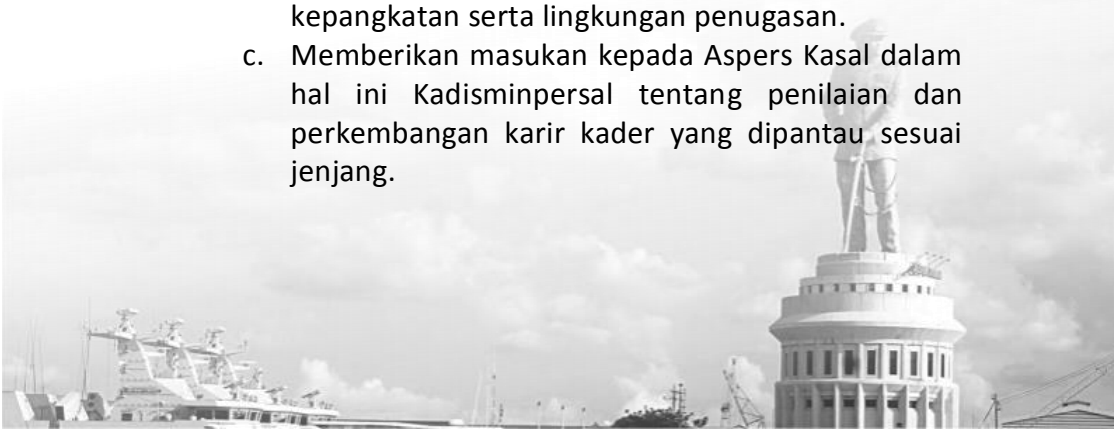


E. Peran Pembina Karir Perwira Unggulan

1. Peran Panglima, Komandan, Kasatker, atau Atasan Langsung

Berdasarkan prinsip pembinaan personel sebagai fungsi Komando, maka Panglima, Komandan, Kasatker, atasan langsung kader berfungsi sebagai pengguna dan sekaligus Pembina personel bawahannya melalui koordinasi dengan pejabat Pembina personel setempat. Dalam rangka pembinaan perwira unggulan TNI Angkatan Laut, Panglima, Komandan, Kasatker, atasan langsung kader setempat bertugas melaksanakan kegiatan pemantauan, penilaian terhadap Perwira TNI Angkatan Laut terbaik yang berpotensi tinggi dan yang perlu mendapat perhatian khusus sebagai Perwira unggulan. Dalam melaksanakan tugas tersebut Panglima, Komandan, Kasatker, Atasan Langsung kader menyelenggarakan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Pembinaan terhadap Perwira unggulan dalam aspek moral, mental, kepribadian, kecakapan dan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai korps, tingkat kepangkatan serta lingkungan penugasan.
- b. Pemantauan dan penilaian secara obyektif terhadap kader dalam aspek moral, mental, kepribadian, kecakapan dan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai korps, tingkat kepangkatan serta lingkungan penugasan.
- c. Memberikan masukan kepada Aspers Kasal dalam hal ini Kadisminpersal tentang penilaian dan perkembangan karir kader yang dipantau sesuai jenjang.

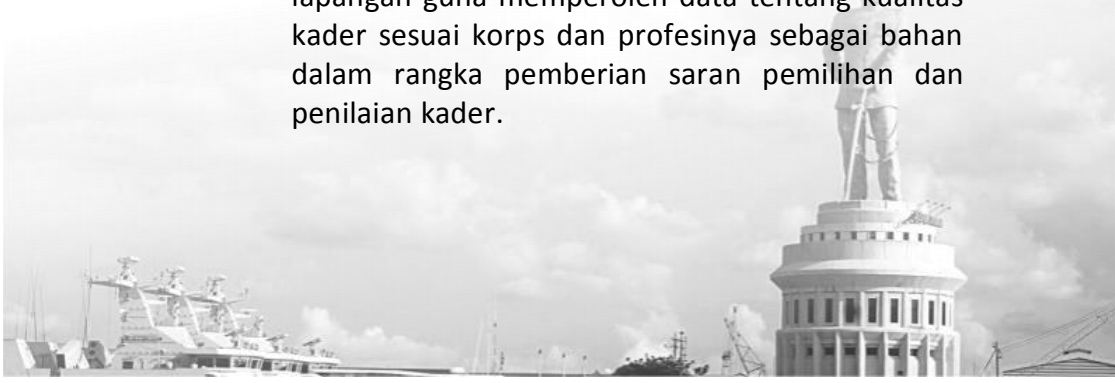


- d. Panglima, Komandan, Kasatker, Atasan Langsung kader menjalin koordinasi dengan Kadisminpersal, Ketua/Staf Pembina Korps, Perwira Mentor dan pejabat Pembina personel setempat untuk memperoleh klasifikasi personel yang lebih rinci.

2. Peran Ketua/Staf Pembina Korps

Secara umum Ketua/Staf Pembina korps bertugas membantu Pemimpin TNI Angkatan Laut dalam menentukan kualifikasi, spesialisasi, klasifikasi serta pembinaan karir kader sesuai korps dan profesinya. Dalam melaksanakan tugas tersebut Ketua/Staf Pembina korps menyelenggarakan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Membantu Pemimpin TNI Angkatan Laut dalam hal ini Aspers Kasal untuk mengidentifikasi tuntutan kualitas kader di setiap strata kepangkatan masing-masing korps dan profesinya berdasarkan tuntutan operasional dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai rumusan Standar Kompetensi Perwira (SKP) dan Daftar Susunan Personel (DSP) TNI Angkatan Laut.
- b. Membantu Pemimpin TNI Angkatan Laut dalam hal ini Aspers Kasal untuk merumuskan jenis pendidikan serta kurikulum dan silabusnya untuk mewujudkan kualitas kader sesuai Standar Kualifikasi Perwira (SKP) masing-masing korps.
- c. Melaksanakan pemantauan terhadap kader di lapangan guna memperoleh data tentang kualitas kader sesuai korps dan profesinya sebagai bahan dalam rangka pemberian saran pemilihan dan penilaian kader.

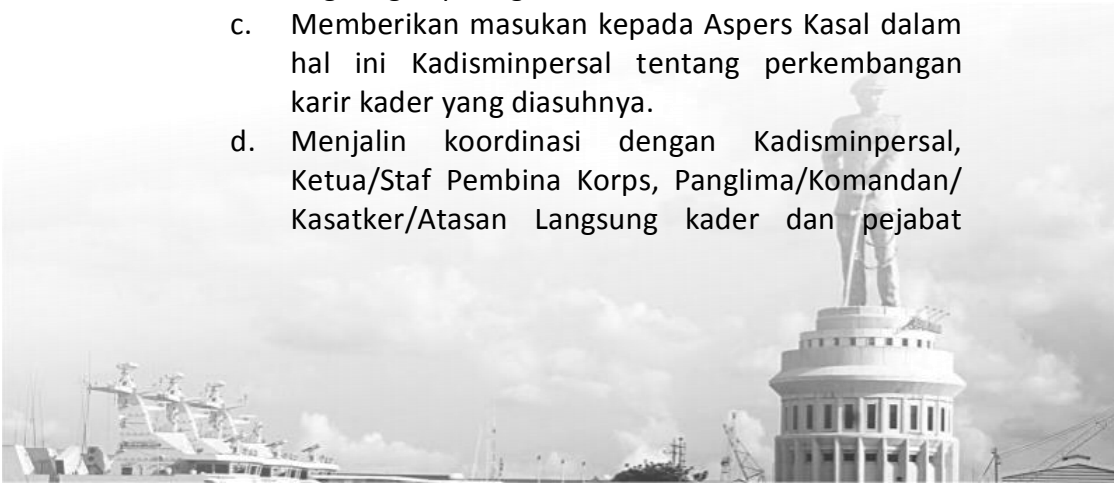


- d. Memberikan saran kepada Pemimpin TNI Angkatan Laut dalam Dewan Pendidikan dan Pengembangan, Dewan Penempatan Jabatan dan Dewan Kenaikan Pangkat sehubungan dengan optimasi penggunaan dan pembinaan karir kader sesuai korps dan profesinya.

3. Perwira Mentor

Perwira Mentor bertugas memberikan bimbingan dan pengasuhan kepada Perwira TNI Angkatan Laut yang ditunjuk menjadi asuhannya. Perwira Mentor dapat dijabat rangkap secara fungsional oleh Perwira Pembina Korps di Kotama. Dalam melaksanakan tugasnya Perwira Mentor menyelenggarakan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Memberikan bimbingan, konsultasi dan asuhan langsung kepada kader yang diasuhnya dalam aspek moral, mental, kepribadian, kecakapan dan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi serta lingkungan penugasan.
- b. Memberikan masukan kepada Panglima/Komandan/Kasatker/Atasan Langsung kader dalam rangka pemantauan dan penilaian secara obyektif dari Perwira yang diasuhnya dalam aspek moral, mental, kepribadian, kecakapan dan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi serta lingkungan penugasan.
- c. Memberikan masukan kepada Aspers Kasal dalam hal ini Kadisminpersal tentang perkembangan karir kader yang diasuhnya.
- d. Menjalin koordinasi dengan Kadisminpersal, Ketua/Staf Pembina Korps, Panglima/Komandan/Kasatker/Atasan Langsung kader dan pejabat



Pembina personel setempat untuk mendapatkan masukan dan menentukan langkah lanjut.

4. Aspers Kasal

Aspers Kasal dalam hal ini Kadisminpersal bertindak sebagai koordinator pemantauan terhadap kader. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Kadisminpersal menyelenggarakan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Melaksanakan pemilihan dan memelihara file utama kader berdasarkan hasil laporan dari lemdik dan pengguna personel.
- b. Melaksanakan penunjukkan Perwira Mentor untuk masing-masing kader, yang berlaku untuk jangka waktu tertentu, dengan Surat Perintah Kasal.
- c. Memberikan data kader yang mendapat perhatian khusus kepada pengguna personel dalam hal ini Panglima/Komandan/Kasatker/ Atasan Langsung kader, Ketua/Staf Pembina Korps dan Perwira Mentor.
- d. Memberikan pengarahan khusus kepada pengguna personel dalam hal ini Panglima/Komandan/Kasatker/Atasan Langsung kader, Ketua/Staf Pembina Korps dan Perwira Mentor dalam rangka pemantauan.
- e. Melaksanakan koordinasi lanjut dengan pengguna personel dalam hal ini Panglima/Komandan/Kasatker/Atasan Langsung kader, Ketua/Staf Pembina Korps dan Perwira Mentor dalam rangka pemantauan.
- f. Memberikan saran kepada Pemimpin TNI Angkatan Laut dalam Dewan Pendidikan dan Pengembangan, Dewan Penempatan Jabatan dan Dewan Kenaikan Pangkat Perwira TNI Angkatan



Laut dalam rangka optimalisasi penggunaan dan pembinaan karir kader yang mendapat perhatian khusus.

- g. Melaporkan hasil pemantauan kader kepada Aspers Kasal untuk dilaporkan kepada Kasal agar dapat digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan selanjutnya.
- h. Menyelenggarakan sidang Dewan Perwira Unggulan untuk penentuan daftar kader setiap enam bulan.





BAB 5

PENUTUP

BAB 5

PENUTUP

- Capaian Program Pembinaan Karir Perwira Unggulan
- Dampak Program Pembinaan Karir Perwira Unggulan
- Penutup

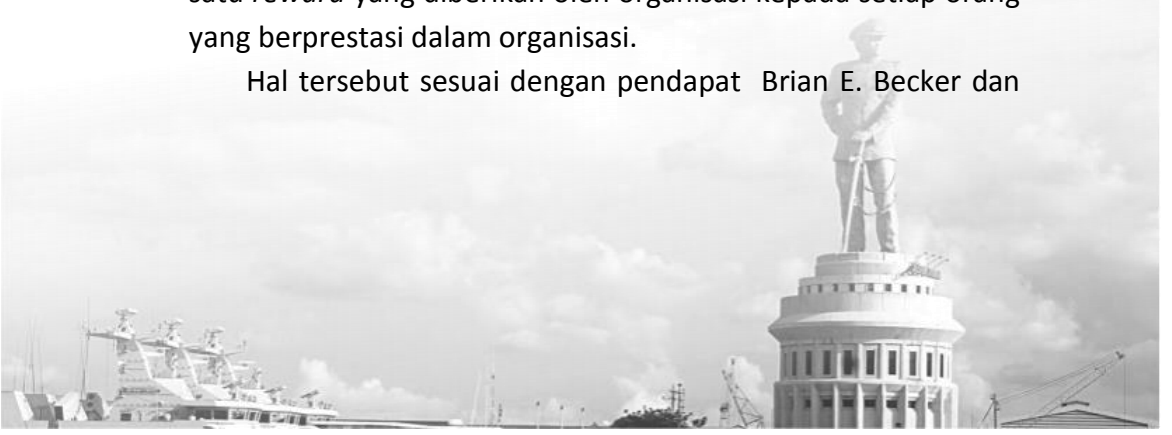


A. Capaian Program Pembinaan Karir Perwira Unggulan

Dalam program pembinaan karir Perwira Unggulan seorang Kader Perwira Unggulan harus mampu meraih dua capaian prestasi sekaligus, yaitu capaian prestasi dalam pendidikan dan dalam penugasan. Capaian prestasi dalam pendidikan ditunjukkan ketika para perwira mampu menjadi sepuluh lulusan terbaik lembaga pendidikan (fungsi penyediaan dan pendidikan), sedangkan capaian prestasi dalam penugasan ditunjukkan ketika para perwira mampu meraih capaian posisi jabatan dan ketepatan waktu dalam menduduki jabatan tersebut (fungsi penggunaan). Disamping itu juga harus memiliki hubungan sosial yang baik, terjaga kesehatannya dan sekaligus kesemaptannya (fungsi perawatan).

Jadi dapat disimpulkan bahwa capaian program pembinaan karir Perwira unggulan menunjukkan kader perwira unggulan pada tingkat kader I, II, III, dan IV secara umum telah menduduki jabatan strategis di organisasi TNI AL. Kenaikan tingkatan dari kader I sampai kader IV berjalan sesuai aturan yang berlaku di TNI AL. Penempatan Perwira Unggulan pada jabatan-jabatan strategis dan menantang sangat membanggakan yang bersangkutan dan sebagai bentuk salah satu *reward* yang diberikan oleh organisasi kepada setiap orang yang berprestasi dalam organisasi.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Brian E. Becker dan

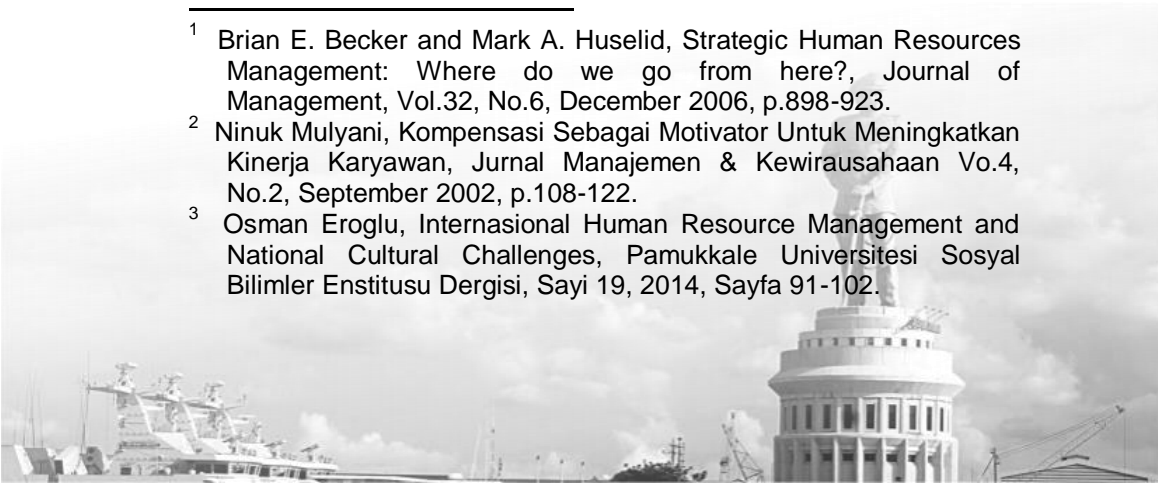


Mark A. Huselid¹ yang mengemukakan bahwa penempatan personel pada jabatan strategis merupakan bagian dari strategi *human resources management* untuk membawa organisasi kearah yang lebih kompetitif. Juga sesuai dengan pendapat Ninuk Muljani² yang mengemukakan bahwa kompensasi yang memadai akan lebih mudah bagi organisasi untuk menarik karyawan yang talenta tinggi untuk mendukung kemajuan organisasi. Kompensasi yang memadai dapat menimbulkan kepuasan, perolehan keadilan, harapan yang besar, namun sebaliknya jika kompensasi tidak memadai maka akan dapat menimbulkan ketidakpuasan, ketidakadilan dan pupusnya harapan, sehingga dapat membahayakan perjalanan organisasi ke arah yang lebih baik. Osman Eroglu³ mengatakan SDM yang berkualitas merupakan aset yang paling berharga yang wajib dijaga agar senantiasa memiliki kontribusi yang besar bagi kemajuan organisasi. Oleh karena itu pengawak organisasi perlu diberikan kompensasi yang memadai sehingga merasakan kepuasan, memperoleh keadilan, dan memiliki harapan masa depan yang cerah sebagaimana yang dicita-citakan.

¹ Brian E. Becker and Mark A. Huselid, Strategic Human Resources Management: Where do we go from here?, Journal of Management, Vol.32, No.6, December 2006, p.898-923.

² Ninuk Mulyani, Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan, Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vo.4, No.2, September 2002, p.108-122.

³ Osman Eroglu, Internasional Human Resource Management and National Cultural Challenges, Pamukkale Universitesi Sosyal Bilimler Enstitusu Dergisi, Sayi 19, 2014, Sayfa 91-102.



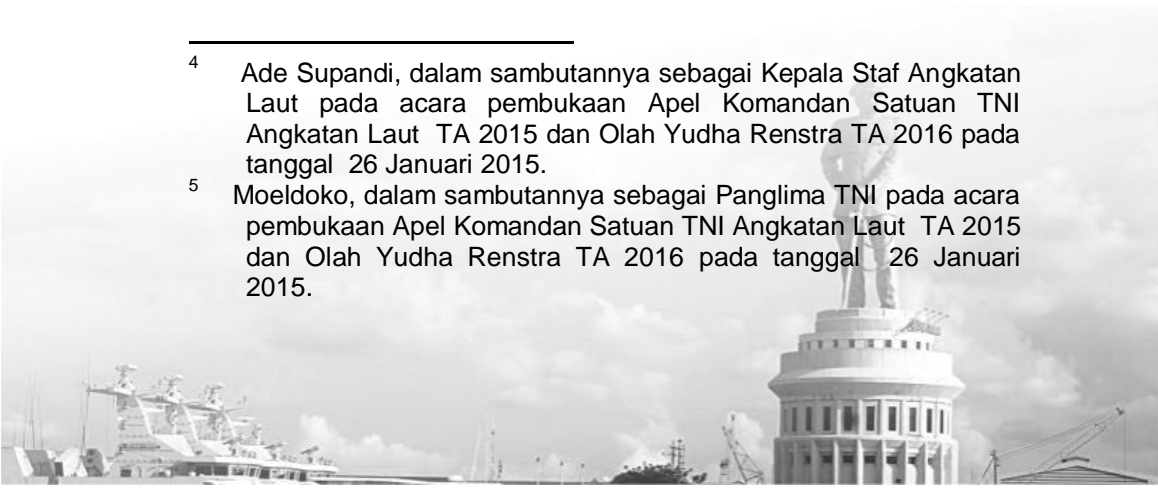
B. Dampak Program Pembinaan Karir Perwira Unggulan

Program Pembinaan Karir Perwira Unggulan berdampak positif terhadap peningkatan karir prajurit secara individual dan secara sistemik juga ikut berpengaruh pada peningkatan kesejahteraan keluarga. Selain berdampak pada peningkatan karir prajurit secara individual, program Pembinaan Karir Perwira Unggulan juga berdampak pada kemajuan organisasi TNI AL baik secara nasional maupun internasional.

TNI AL, melalui kiprah dan prestasi para Perwira Unggulan yang dimilikinya sampai saat ini telah berhasil mengantarkan organisasi TNI Angkatan Laut yang *World Class Navy*. Kepala Staf Angkatan Laut, Laksamana TNI Ade Supandi⁴, mengemukakan bahwa TNI Angkatan Laut selama ini telah berhasil memperkuat perannya dalam menjalankan pembangunan kekuatan pertahanan matra laut yang berkelas dunia, dan telah pula mendapatkan pengakuan dari berbagai negara di dunia. Keberhasilan tersebut juga dikemukakan Panglima TNI, Jenderal TNI Moeldoko⁵ yang mengatakan bahwa sejak era tahun 1950an sampai dengan sekarang, TNI Angkatan Laut telah berhasil mempertahankan status sebagai angkatan laut terkuat di Asia Tenggara, sekalipun di tengah keterbatasan

⁴ Ade Supandi, dalam sambutannya sebagai Kepala Staf Angkatan Laut pada acara pembukaan Apel Komandan Satuan TNI Angkatan Laut TA 2015 dan Olah Yudha Renstra TA 2016 pada tanggal 26 Januari 2015.

⁵ Moeldoko, dalam sambutannya sebagai Panglima TNI pada acara pembukaan Apel Komandan Satuan TNI Angkatan Laut TA 2015 dan Olah Yudha Renstra TA 2016 pada tanggal 26 Januari 2015.



anggaran dan peningkatan signifikan kekuatan angkatan laut negara lain.

Hal ini sesuai dengan pendapat Marsetio⁶ yang mengatakan bahwa dengan memiliki angkatan laut yang berkelas dunia maka keuntungan yang dapat diperoleh bagi bangsa Indonesia, antara lain:

1. Meningkatkan efek penangkalan sehingga membuat negara lain enggan berkonfrontasi secara langsung dan terbuka.
2. Membangun dan mendapatkan kepercayaan dari komunitas internasional.
3. Meningkatkan posisi tawar negara di berbagai upaya penyelesaian persoalan kawasan maupun internasional sebagai bagian integral diplomasi Pemerintah serta implementasi kebijakan politik luar negeri.
4. Mengamankan kepentingan nasional di dalam dan di luar kawasan.

Perkembangan lingkungan regional terkait dengan perkembangan negara-negara di kawasan, Indonesia, khususnya TNI Angkatan Laut, melalui diplomasi para Perwira terbaiknya telah mampu menjalin hubungan kerjasama bilateral dan multilateral dengan negara-negara kawasan. Saat ini dengan negara-negara di Kawasan Pasifik, Indonesia tercatat sebagai anggota forum internasional *Western Pasific Naval Symposium* (WPNS) yang beranggotakan 21 negara dan 4 Negara observer. WPNS merupakan forum kerjasama internasional yang diikuti angkatan laut negara-negara di

⁶ Marsetio, TNI Angkatan Laut Berkelas Dunia, Paradigma Baru, (Jakarta: Mabesal, 2014).

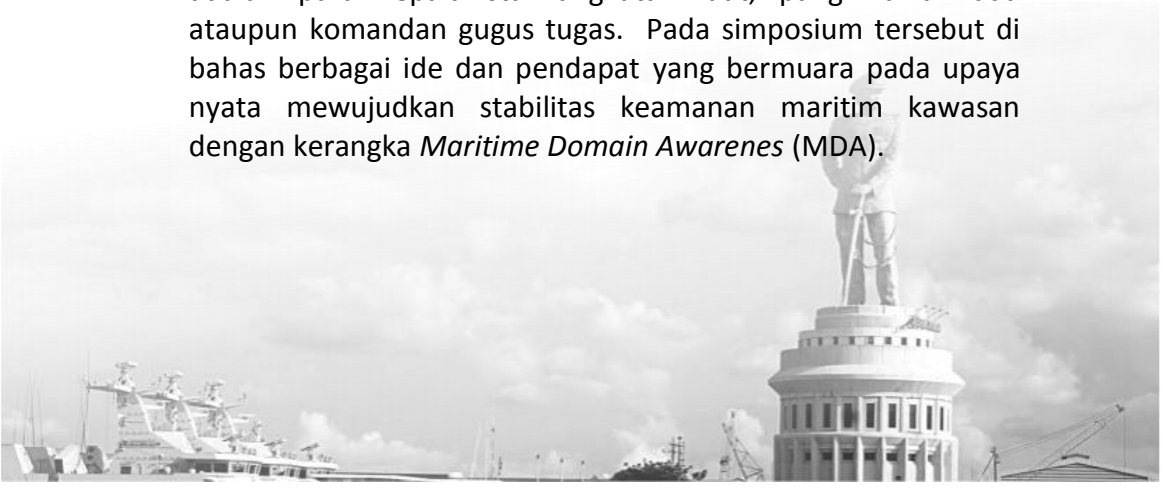


kawasan Pasifik dalam bentuk simposium, workshop, seminar dan latihan manuver di laut.

Selain sebagai anggota WPNS, TNI Angkatan Laut juga tergabung ke dalam *Indian Ocean Naval Symposium* (IONS) terdiri dari 21 negara yang merupakan wadah diplomasi multilateral di kawasan Asia Selatan. Selain menjadi bagian dari kedua komunitas tersebut, di kawasan Asia Tenggara, TNI Angkatan Laut juga terlibat aktif dalam *Asean Community* yang salah satu kegiatannya berupa *Asean Navy Chiefs' Meeting* (ANCM) yang diikuti pemimpin-pemimpin angkatan laut se-Asean dan memotori *Asean Maritime Forum* (AMF). Ke depan TNI Angkatan Laut dituntut lebih aktif berinisiatif dalam upaya-upaya kerjasama menghadapi terorisme maritim dan poliferasi *Weapon of Mass Destruction* (WMD).

Partisipasi TNI Angkatan Laut sebagai anggota WPNS dan IONS juga diimbangi dengan menjadi *host* seminar-seminar internasional dalam dekade terakhir dimana pada tahun 2013 berhasil menyelenggarakan *International Maritime Security Symposium* (IMSS) di Jakarta. TNI Angkatan Laut mengundang Negara-negara yang tergabung dalam IONS dan WPNS serta negara-negara yang berkepentingan dari belahan dunia lain.

IMSS menjadi prestise tersendiri dengan dihadiri perwakilan 32 Angkatan Laut dari seluruh dunia, 17 diantaranya adalah para kepala staf angkatan laut, panglima armada ataupun komandan gugus tugas. Pada simposium tersebut di bahas berbagai ide dan pendapat yang bermuara pada upaya nyata mewujudkan stabilitas keamanan maritim kawasan dengan kerangka *Maritime Domain Awareness* (MDA).



C. Penutup

Demikian sedikit gambaran tentang Program Pembinaan Karir Perwira Unggulan di TNI Angkatan Laut. Berdasarkan hasil evaluasi secara komprehensif yang telah dilakukan penulis program tersebut berdampak positif terhadap peningkatan karir prajurit secara individual dan secara sistemik ikut berpengaruh pada peningkatan kesejahteraan keluarga. Selain berdampak pada peningkatan karir prajurit secara individual, program Pembinaan Karir Perwira Unggulan juga berdampak pada kemajuan organisasi TNI AL baik secara nasional maupun internasional. Para Perwira Unggulan TNI AL telah mampu menempatkan dirinya sebagai pelopor utama bagi kemajuan organisasi TNI Angkatan Laut.

Oleh karena itu penulis pada kesempatan ini menyampaikan saran-saran bahwa program tersebut patut diapresiasi dan dilanjutkan dengan penyempurnaan-penyempurnaan pada sistem, prosedur, materi maupun perangkat lainnya yang dilakukan secara bertahap, periodik dan berkelanjutan. Melalui penyempurnaan program tersebut maka akan dapat diperoleh banyak kader-kader Perwira unggulan TNI Angkatan Laut yang terbina dengan baik sebagai strategi dalam mempersiapkan calon pemimpin TNI Angkatan Laut Yang bermoral, profesional dan berani sehingga organisasi TNI Angkatan Laut tetap andal, disegani dan berkelas dunia. Semoga buku ini bermanfaat dan menginspirasi bagi kita semua yang membaca. Aamiin ya Robbal Aalamiin



DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah Hamid Abdul dan Santosa Ilham, Human Resource Competency Models: Changing Evolutionary Trends, *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, Vol.1, Issue.11, (pp.11-25), 2012.

Ali, Akbar, Significance of Human Resource Management in Organizations: Lingking Global Practices With Local Perspective, *Journal of Arts, Science & Commerce*, Januari 2013, Vol.IV, Issue-1, p.78-87.

Bandono, Adi, Evaluasi Hasil (Outcome) Pendidikan Akademi TNI Angkatan Laut, Surabaya: Universitas Negeri Surabaya, 2004.

Bandono, Adi, Model Pembelajaran Naval Collaboration Flexible Learning (NCFL), Malang: Universitas Negeri Malang, 2010.

Bass, B.M., & Steidlmeier, P., Ethics, Character, and Autentic Transformational Leadership Behavior.” *Leadership Quarterly: Special Issue, Part I: Charismatic and Transformational Leadership: Taking Stock of the Present and Future*, 10 (2): 181-217.

Becker and Huselid, Strategic Human Resources Management: Where do we go from here?, *Journal of Management*, Vol.32, No.6, December 2006, p.898-923.

Belias, Dimitrios dan Koustelios, Athanasios, The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture, *European Scientific Journal*, University of Thessaly, Trikala, Greece, vol.10 No.7, 2014

Bontis, Nick, *Human Capital Management: An Examination of Canadian Financial Service Firms and Their Current Practice*, This Paper was Presented at the 5th World Congress on Intellectual Capital, January 16-18, 2002.

Carrigan, Martin, Performance Appraisals: Demotivation vs. Motivation, *Journal of Leadership and Organizational Effectiveness*, January, 2013, vol.1, number 1, h.17-30

Dinas Penerangan TNI Angkatan Laut, *Sejarah TNI Angkatan Laut (Periode Perang Kemerdekaan 1945-1950)*, Jakarta: Mabesal, 2012.

Drengler, A. Kathleen, *The Design and Implementation of a Leadership Development Program For Greenheck Fan Corporation*, The Graduate College in University of Wisconsin Stout, 2001.

Eroglu, Osman, International Human Resource Management and National Cultural Challenges, *Pramukkale Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı 19*, 2014, Sayfa 91-102.

Gibson, dkk. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Alih Bahasa Djarkasih, Jakarta: Erlangga, 1995.

Hanser, Miller, Shukiar, Newsome, *Developing Senior Navy Leaders; Requirements for Flag Officer Expertise Today and in the Future*, RAND Corporation, 2008.

Handoko, Hani, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Yogyakarta, Penerbit BPFE, 2000.

Irianto, *Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Pelatihan*, Surabaya: Insan Cendekia, 2001.

Jan Zeb, Career Development in a Learning Organization, Islamabad: National University of Modern Languages Islamabad, Fakultas of Advanced Integrated Studies, 2010.

Kania A., dan Spilka, M., Evaluation of Selected Elements of Human Resources Management in Organization, Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, Volume 56, Issue 2 Feb, 2013.

Mabes TNI, Bujuk Induk Pendidikan TNI berdasarkan Skep Panglima TNI Nomor: Skep/213/VI/2005 tanggal 1 Juni 2005.

Mabesal, Peraturan Kasal Nomor Perkasal/23/VII/2007 tanggal 12 Juli 2007 tentang Buku Petunjuk Pelaksanaan Pembinaan Perwira Unggulan TNI Angkatan Laut.

Mabesal, Peraturan Kasal Nomor Perkasal/2/I/2010 tanggal 18 Januari 2010 tentang Pembinaan Korps Perwira TNI Angkatan Laut.

Mabesal, Peraturan Kasal Nomor Perkasal/1/I/2010 tanggal 13 Januari 2010 tentang Buku Petunjuk Pelaksanaan Pembinaan Profesi Personel Perwira TNI Angkatan Laut.

Mabesal, Keputusan Kasal Nomor Kep/1044/VI/2015 tanggal 11 Juni 2015 tentang Buku Petunjuk Teknis Pembinaan Perwira Profesi Psikologi TNI Angkatan Laut.

Marsetio, TNI Angkatan Laut Berkelas Dunia, Paradigma Baru, Jakarta: Mabesal, 2014.

MATHIS, DAN JACKSON, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi pertama,. Cetakan Pertama, Yogyakarta : Salemba Empat, 2002.

Moeldoko, dalam sambutannya sebagai Panglima TNI pada acara pembukaan Apel Komandan Satuan TNI Angkatan Laut TA 2015 dan Olah Yudha Renstra TA 2016 pada tanggal 26 Januari 2015.

Mulyani, N., Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan* Vo.4, No.2, September 2002, p.108-122.

Mwanje, MKN, S., *Career Development and Staff Motivation in the Banking Industry: a Case Study of Bank of Uganda*, Dissertation, Makerere University, 2010.

Sankar Y., 2003, Character Not Charisma is the Critical Measure of Leadership Excellence, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9 (4): 45-55.

Scheerens, Glas, dan Thomas, *Educational Evaluation, Assessment, and Monitoring: A Systemic Approach*, Lisse: Swets & Zeitlinger B. V., 2003.

Siagian, Sondang, P. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006.

Simamora. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN, 2001.

Sondakh, K, Bernard, *Mengibarkan Bendera Kewajiban*, Jakarta: Ghalia Indonesia Printing, 2004.

Supandi, Ade, dalam sambutannya sebagai Kepala Staf Angkatan Laut pada acara pembukaan Apel Komandan Satuan TNI Angkatan Laut TA 2015 dan Olah Yudha Renstra TA 2016 pada tanggal 26 Januari 2015.

Tadie, Ivana, Career Development of Graduates in Economic and Business Administration in Croatia, Croatia: University of Ljubljana, Faculty of Economics, 2005.

Veithzal, Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2003, h. 209.

Widodo, Peran Strategis Kobangdikal Dalam Mendidik Prajurit TNI AL yang Bermoral, Profesional, dan Berani Berkelas Dunia, Surabaya: Kobangdikal, 2014.

Yani, M., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012.



**PROGRAM PEMBINAAN KARIR PERWIRA UNGGULAN,
STRATEGI MEMPERSIAPKAN CALON PEMIMPIN
TNI ANGKATAN LAUT**



NOPEMBER, 2016

Judul : Program Pembinaan Karir Perwira Unggulan,
Strategi Mempersiapkan Calon Pemimpin TNI Angkatan
Laut

Penulis. Widodo

Editor. Adi Bandono

Penerbitan Pertama. 3 November 2016

ISBN. 978-979-1024-26-6

Penerbit

Pusat Pengkajian Strategi Nasional (PPSN)

Kuningan, Jakarta

Email. Ppsn_2000@yahoo.co.id



KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa Allah SWT senantiasa penulis dipanjatkan, karena-Nyalah maka buku yang berjudul “*Program Pembinaan Karir Perwira Unggulan, Strategi Mempersiapkan Calon Pemimpin TNI Angkatan Laut*” ini dapat Kami susun dengan sebaik-baiknya. Buku ini menyajikan informasi bagaimana organisasi TNI Angkatan Laut berusaha melakukan pembinaan personel (binpers) yang didalamnya terdapat upaya membina karir para perwira unggulannya agar mampu mendukung secara optimal jalannya organisasi TNI Angkatan Laut ke arah yang lebih baik, dalam arti lebih produktif, efektif, dan efisien sehingga organisasi TNI Angkatan Laut menjadi sangat andal, disegani dan berkelas dunia (*World Class Navy*).

Semoga dengan telah disusunnya buku ini, para pembaca diharapkan dapat mengenal lebih mendalam tentang manajemen pembinaan karir Perwira di lingkungan TNI Angkatan Laut sehingga nilai-nilai baik yang terkandung didalamnya dapat diadopsi, ditularkan bahkan diaplikasikan pada tempat dan lokasi yang berbeda. Dengan membaca buku semoga dapat menginspirasi bagi semua pihak yang ingin mengembangkan agar organisasinya dapat berkembang dengan baik. Penulis yakin bahwa SDM yang dibina karirnya akan secara sistemik berdampak positif bagi kemajuan organisasi dan bagi pengawak organisasi itu sendiri.

Jakarta, Oktober 2016

Penulis,

Widodo

DAFTAR ISI

COVER DEPAN	i
COVER DALAM	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Sejarah Singkat TNI Angkatan Laut	3
B. Urgensi Pembinaan Karir Perwira Unggulan TNI Angkatan Laut	7

BAB 2

KONSEPSI PEMBINAAN KARIR

A. Pengertian Karir	15
B. Pengertian Pembinaan Karir	16
C. Pembinaan Karir Dalam Human Resources Management	22

BAB 3

PEMBINAAN KARIR PERWIRA UNGGULAN

TNI ANGKATAN LAUT

A. Pembinaan Karir Prajurit TNI Angkatan Laut	27
B. Pembinaan Karir Sebagai Fungsi Komando	30
C. Pola Kepemimpinan di TNI Angkatan Laut	31
D. Pembinaan Korps dan Profesi di TNI Angkatan Laut	36

BAB 4

POLA KADERISASI PERWIRA UNGGULAN

TNI ANGKATAN LAUT

A. Pola Jenjang Kaderisasi Perwira Unggulan	40
B. Kriteria dan Syarat Kader Perwira Unggulan	41
C. Pemilihan Kader Perwira Unggulan	46
D. Pola Penempatan Jabatan dan Pembinaan Pendidikan Perwira Unggulan	48
E. Peran Pembina Karir Perwira Unggulan	53

BAB 5

PENUTUP

A. Capaian Program Pembinaan Karir Perwira Unggulan	60
B. Dampak Program Pembinaan Karir Perwira Unggulan	61
C. Penutup	64

DAFTAR PUSTAKA





BAB 1

PENDAHULUAN

BAB 1

PENDAHULUAN

- Sejarah Singkat TNI Angkatan Laut
- Urgensi Pembinaan Karir Perwira Unggulan TNI Angkatan Laut



A. Sejarah Singkat TNI Angkatan Laut

Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut atau biasa disingkat TNI AL didirikan pada tanggal 10 September 1945 silam dengan nama Badan Keamanan Rakyat Laut (BKR Laut) yang merupakan bagian dari Badan Keamanan Rakyat.¹ TNI AL merupakan salah satu matra angkatan perang yang kini menjadi bagian dari Tentara Nasional Indonesia (TNI) yang bertanggung jawab atas kedaulatan dan keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) di laut.

TNI AL dipimpin oleh seorang Kepala Staf Angkatan Laut (KASAL) berpangkat bintang empat sebagai pemimpin tertinggi dan berkedudukan di Markas Besar TNI AL (Mabesal) Cilangkap Jakarta. Pada saat ini kekuatan TNI-AL terbagi dalam dua armada, yaitu Armada Barat yang berpusat di Tanjung Priok, Jakarta dan Armada Timur yang berpusat di Tanjung Perak, Surabaya, serta satu Komando Lintas Laut Militer (Kolinlamil), dan juga membawahi Korps Marinir. Disamping memiliki Kotama operasional, TNI AL memiliki empat lembaga pendidikan terkemuka, meliputi: Akademi Angkatan Laut (AAL), Komando Pembinaan Doktrin Pendidikan dan Latihan TNI AL (Kodiklatal), Sekolah Staf dan Komando TNI Angkatan Laut (Seskoal), dan Sekolah Tinggi Teknologi Angkatan Laut (STTAL).

Pendirian BKR Laut dipelopori oleh para pelaut-pelaut veteran Indonesia yang pernah bertugas di jajaran *Koninklijke Marine* (Angkatan Laut Kerajaan Belanda) pada masa penjajahan Belanda dan *Kaigun* pada masa pendudukan Jepang. Di tengah-tengah kondisi menghadapi berbagai tekanan yang sangat berat ketika itu, dimana telah terjadi banyak pertempuran sengit melawan Pasukan Sekutu di beberapa daerah, seperti: Pertempuran Ambarawa, Surabaya,

¹ Dinas Penerangan TNI Angkatan Laut, Sejarah TNI Angkatan Laut (Periode Perang Kemerdekaan 1945-1950), (Jakarta: Mabesal, 2012), h.94.



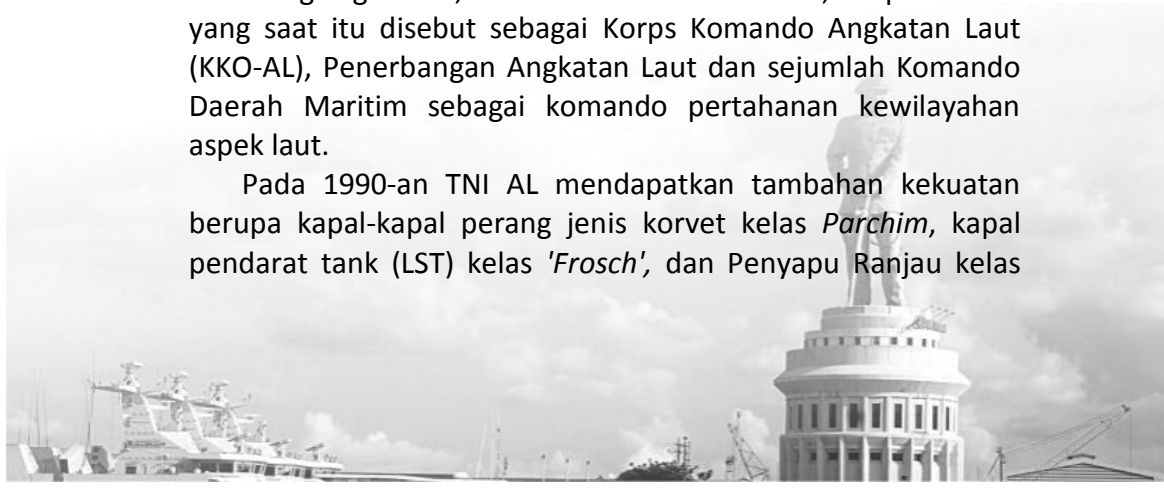
Semarang, Kerawang dan Bekasi, dalam perkembangan selanjutnya, Pemerintah Indonesia merubah BKR Laut menjadi Tentara Keamanan Rakyat (TKR) Laut. Dalam rangka mengemban tugas negara, BKR Laut yang telah berubah menjadi TKR Laut tersebut selain melaksanakan tugas-tugas pertahanan juga berperan sebagai pelopor penyebarluasan berita Proklamasi Kemerdekaan RI.

Awal terbentuknya organisasi militer Indonesia yang dikenal sebagai Tentara Keamanan Rakyat (TKR) tersebut turut memacu eksistensi TKR Laut dalam menjaga kedaulatan dan keutuhan NKRI yang selanjutnya lebih dikenal sebagai Angkatan Laut Republik Indonesia (ALRI), dengan segala kekuatan dan kemampuan yang dimilikinya. Sejumlah Pangkalan Angkatan Laut terbentuk, kapal-kapal peninggalan Jawatan Pelayaran Jepang diberdayakan, dan personel pengawaknya pun direkrut untuk memenuhi tuntutan tugas pokok sebagai penjaga laut di Republik yang baru terbentuk itu.

Kekuatan yang masih sederhana di kala itu ternyata tidak menyurutkan ALRI untuk menggelar Operasi Lintas Laut dalam rangka menyebarkan berita proklamasi dan menyusun kekuatan bersenjata di berbagai tempat di Indonesia. Disamping itu ALRI juga melakukan pelayaran penerobosan blokade laut oleh Belanda dan Sekutu dalam rangka mendapatkan bantuan dan dukungan dari luar negeri.

Selama tahun 1949-1959, ALRI berhasil menyempurnakan kekuatan dan meningkatkan kemampuannya secara signifikan. Di bidang organisasi, ALRI membentuk Armada, Korps Marinir yang saat itu disebut sebagai Korps Komando Angkatan Laut (KKO-AL), Penerbangan Angkatan Laut dan sejumlah Komando Daerah Maritim sebagai komando pertahanan kewilayahan aspek laut.

Pada 1990-an TNI AL mendapatkan tambahan kekuatan berupa kapal-kapal perang jenis korvet kelas *Parchim*, kapal pendarat tank (LST) kelas *Frosch*, dan Penyapu Ranjau kelas



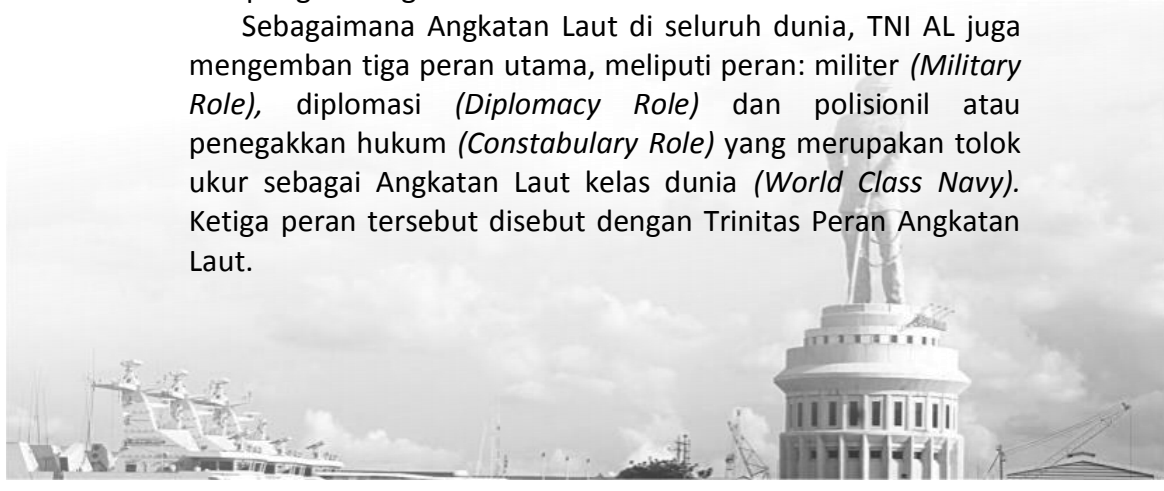
Kondor. Penambahan kekuatan ini dinilai masih jauh dari kebutuhan dan tuntutan tugas, lebih-lebih pada masa krisis multi dimensional ini sangat menuntut peningkatan operasi namun perolehan dukungannya pada masa itu masih sangat terbatas.

Reformasi internal di tubuh TNI membawa pengaruh yang besar pada tuntutan penajaman tugas dan fungsi TNI AL dalam bidang pertahanan dan keamanan di laut seperti reorganisasi dan validasi Armada yang tersusun dalam satuan satuan armada kapal perang sesuai dengan kesamaan fungsinya dan pemekaran organisasi Korps Marinir dengan pembentukan satuan setingkat divisi Pasukan Marinir-I di Surabaya dan Pasmar-II di Jakarta. Pembentukan-pembentukan tersebut merupakan bagian dari tekad TNI AL untuk menuju hari esok yang lebih baik.

Kini, TNI Angkatan Laut sebagai bagian integral dari TNI mengemban tugas pokok sesuai Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2004 tentang TNI Pasal 9, meliputi:

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

Sebagaimana Angkatan Laut di seluruh dunia, TNI AL juga mengemban tiga peran utama, meliputi peran: militer (*Military Role*), diplomasi (*Diplomacy Role*) dan polisionil atau penegakkan hukum (*Constabulary Role*) yang merupakan tolok ukur sebagai Angkatan Laut kelas dunia (*World Class Navy*). Ketiga peran tersebut disebut dengan Trinitas Peran Angkatan Laut.



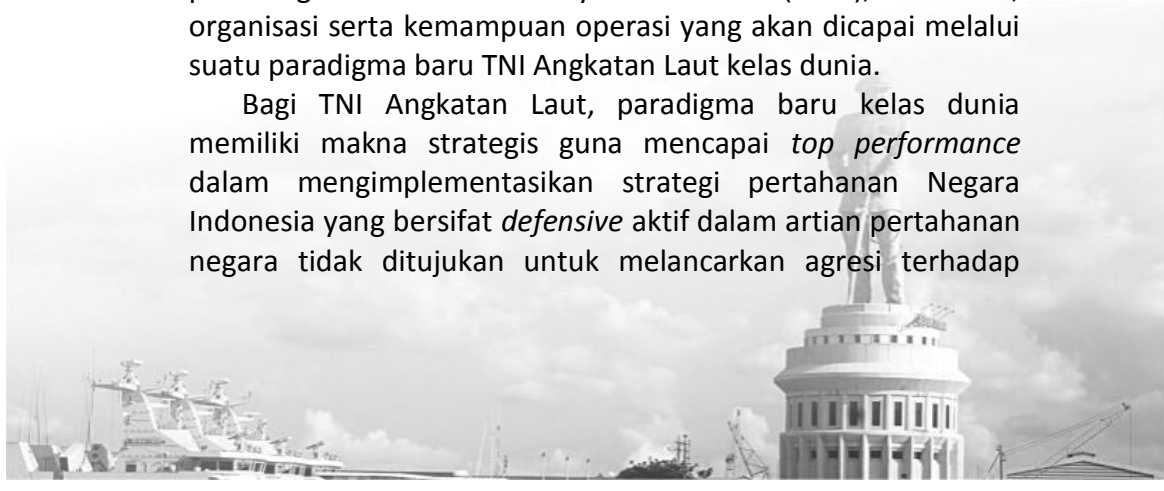
Peran militer dilaksanakan dalam rangka menegakkan kedaulatan negara di laut dengan cara pertahanan negara dan penangkalan, menyiapkan kekuatan untuk persiapan perang, menangkal setiap ancaman militer melalui laut, melindungi dan menjaga perbatasan laut dengan negara tetangga, serta menjaga stabilitas keamanan kawasan maritim.

Peran Polisionil dilaksanakan dalam rangka menegakkan hukum di laut, melindungi sumber daya dan kekayaan laut nasional, memelihara ketertiban di laut, serta mendukung pembangunan bangsa dalam memberikan kontribusi terhadap stabilitas dan pembangunan nasional. Peran polisionil ini dapat diselenggarakan baik secara mandiri maupun gabungan bersama dengan komponen bangsa lainnya.

Peran diplomasi dikenal pula dengan peran “Unjuk Kekuatan Angkatan Laut”. Melalui peran ini, TNI Angkatan Laut dapat mewakili bangsa dan negara Indonesia untuk melakukan hubungan diplomasi dengan negara-negara lain sedunia dalam rangka mendukung kebijakan luar negeri Pemerintah Indonesia yang bebas dan aktif serta guna mampu mempengaruhi kepemimpinan negara lain baik dalam keadaan perang maupun dalam keadaan damai.

Dalam rangka menjalankan tugas pokok dan perannya secara nyata, TNI Angkatan Laut menetapkan visi “*Menjadi TNI Angkatan Laut yang Handal, Disegani dan Berkelas Dunia*”. Visi tersebut dijadikan sebagai pedoman dan arah kebijakan pembangunan TNI Angkatan Laut, yang mencakup: pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM), alutsista, organisasi serta kemampuan operasi yang akan dicapai melalui suatu paradigma baru TNI Angkatan Laut kelas dunia.

Bagi TNI Angkatan Laut, paradigma baru kelas dunia memiliki makna strategis guna mencapai *top performance* dalam mengimplementasikan strategi pertahanan Negara Indonesia yang bersifat *defensive* aktif dalam artian pertahanan negara tidak ditujukan untuk melancarkan agresi terhadap



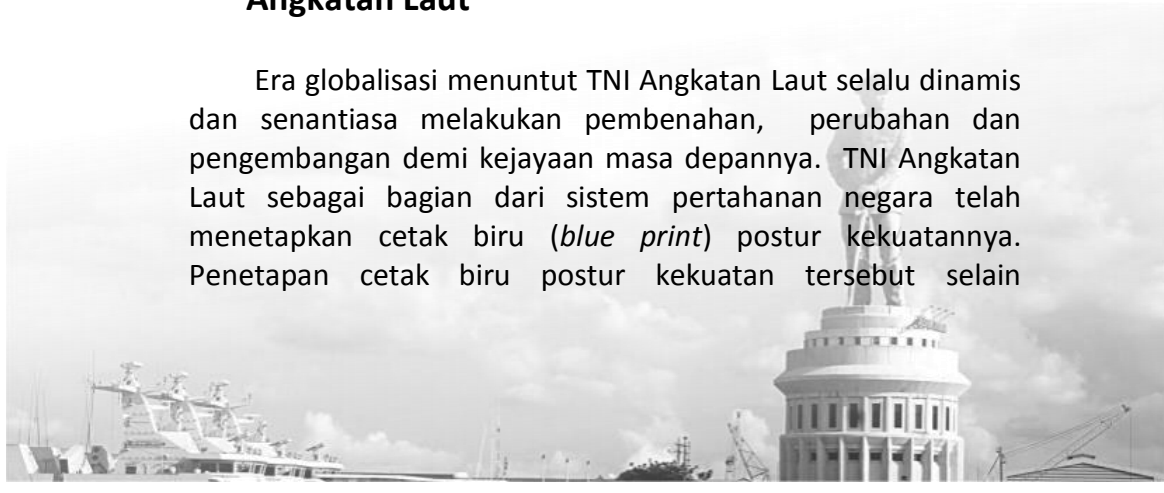
negara lain, namun secara aktif mampu menangkal, mencegah, dan mengatasi segala bentuk ancaman dan rongrongan yang ditujukan terhadap kedaulatan negara, keutuhan wilayah dan keselamatan bangsa.

Keunggulan kemampuan di bidang organisasi, teknologi, dan operasional tidak akan bisa dicapai tanpa memiliki keunggulan di bidang sumber daya manusia (SDM). Mewujudkan SDM TNI AL yang profesional pada tataran kelas dunia memerlukan perencanaan strategis yang sinergis dan berkesinambungan baik pada level makro maupun mikro bidang pembinaan personel dan tenaga manusia (binpersman) TNI AL.

Secara makro, pencapaian profesionalisme akan dapat terwujud apabila perencanaan strategis pembangunan SDM dapat memberikan jaminan kesejahteraan bagi prajurit yang mengabdikan dan berkarya sesuai dengan kemampuan diri dan tuntutan organisasi. Secara mikro, pencapaian profesionalisme prajurit akan dapat terwujud apabila terjalin sinergitas, kesinambungan dan keseimbangan diantara kelima fungsi pembinaan personel yang meliputi fungsi: penyediaan, pendidikan, penggunaan, perawatan dan pemisahan sehingga kelima fungsi tersebut dapat berjalan dengan baik sesuai prosedur yang tepat sejalan dengan arah dan tujuan organisasi.

B. Urgensi Pembinaan Karir Perwira Unggulan TNI Angkatan Laut

Era globalisasi menuntut TNI Angkatan Laut selalu dinamis dan senantiasa melakukan pembenahan, perubahan dan pengembangan demi kejayaan masa depannya. TNI Angkatan Laut sebagai bagian dari sistem pertahanan negara telah menetapkan cetak biru (*blue print*) postur kekuatannya. Penetapan cetak biru postur kekuatan tersebut selain



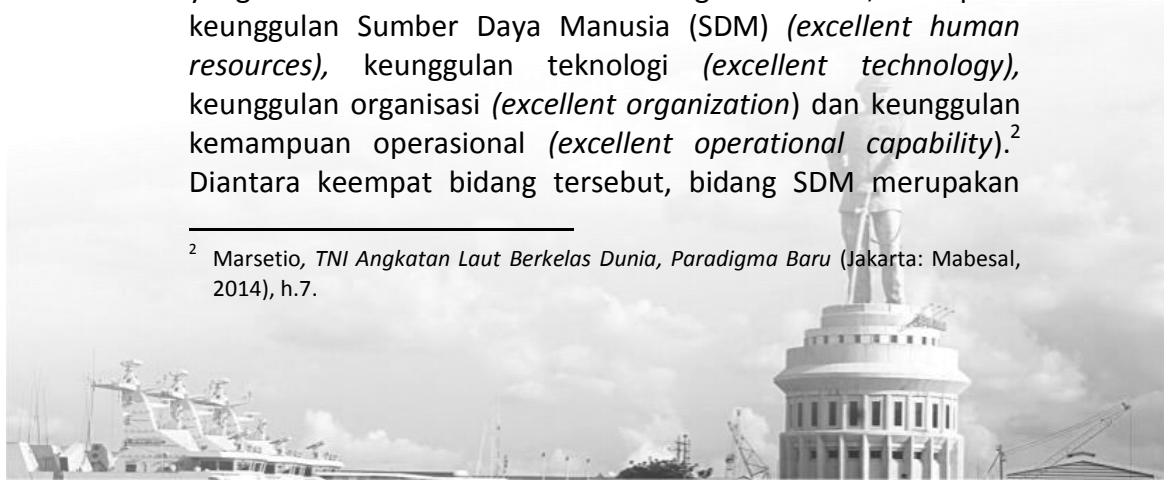
didasarkan pada luasnya area penugasan yang mencakup seluruh wilayah perairan dalam yurisdiksi nasional, juga didasarkan atas prediksi ancaman yang kemungkinan akan terjadi.

Komponen utama dari postur kekuatan TNI Angkatan Laut itu sendiri adalah Alat Utama Sistem Senjata atau yang disebut Alutsista, yang terdiri dari: kapal perang (KRI), pesawat udara, kendaraan tempur marinir dan persenjataan perorangan. Pada saat ini pemenuhan terhadap postur kekuatan tersebut diarahkan dalam rangka tercapainya visi TNI Angkatan Laut yang handal, disegani dan berkelas dunia.

Kebutuhan alutsista sebagai komponen utama postur kekuatan TNI Angkatan Laut selalu memperhatikan faktor kondisi dan kebijakan Pemerintah dengan mempertimbangkan ketersediaan anggaran dan kebutuhan realita yang ada, sehingga realisasi pengadaannya selalu dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan berdasarkan skala prioritas. Dengan dasar tersebut, sejak tahun 2010 s/d 2024, TNI Angkatan Laut telah menyusun *blue print* pembangunan postur kekuatan Alutsista untuk mewujudkan *Minimum Essensial Force* (MEF) yang diharapkan.

Dalam rangka mencapai postur MEF yang ditetapkan guna mewujudkan visi TNI Angkatan Laut yang handal, disegani dan berkelas dunia, diperlukan kepemilikan karakter keunggulan diberbagai bidang. Hal ini sesuai pendapat Marsetio yang mengemukakan terdapat empat tampilan karakter keunggulan yang harus dimiliki oleh TNI Angkatan Laut, meliputi: keunggulan Sumber Daya Manusia (SDM) (*excellent human resources*), keunggulan teknologi (*excellent technology*), keunggulan organisasi (*excellent organization*) dan keunggulan kemampuan operasional (*excellent operational capability*).² Diantara keempat bidang tersebut, bidang SDM merupakan

² Marsetio, *TNI Angkatan Laut Berkelas Dunia, Paradigma Baru* (Jakarta: Mabesal, 2014), h.7.



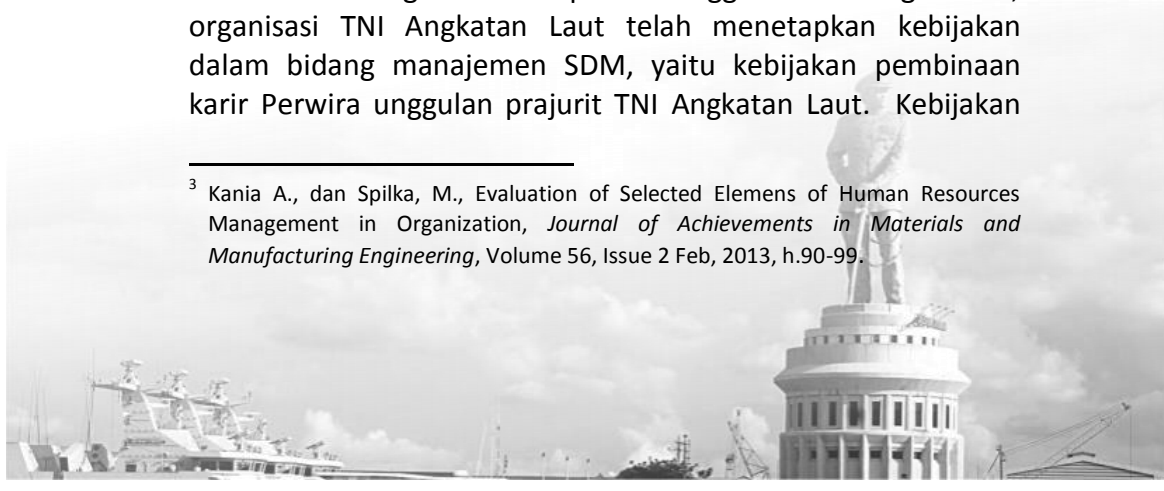
bidang yang paling berperan dalam mempengaruhi keunggulan bidang yang lain.

Pemberdayaan SDM yang unggul menentukan tingkat keberhasilan pencapaian keunggulan di bidang teknologi, organisasi dan kemampuan operasional. Keunggulan SDM sebagai hasil akhir yang diharapkan memerlukan sentuhan manajemen sumber daya manusia atau *Human Resources Management* (HRM) yang dikelola secara efektif dan efisien. Hal ini senada dengan pendapat Kania dan Spilka bahwa suatu filosofi manajemen baru, metode, prosedur dan praktek bidang manajemen akan menjadikan organisasi semakin lebih kompetitif dalam menghadapi tantangan globalisasi.³

Keunggulan SDM Angkatan Laut secara sistemik sangat bergantung pada bagaimana institusi Angkatan Laut mampu mengimplementasikan sistem manajemen pembinaan karir bagi para prajuritnya, khususnya pada level Perwira secara tepat dan benar. Disinilah diperlukan landasan teori yang kokoh guna mengatur perencanaan dan manajemen karir sebagai proses aktifitas untuk mempersiapkan seorang individu prajurit dalam meniti karir sesuai jalur yang direncanakan. Aktifitas pembinaan karir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kegiatan manajemen SDM untuk mengantisipasi dan membuat ketentuan dalam mengatur arus pergerakan tenaga kerja ke dalam (pekerja baru), di dalam (promosi, pindah dan demosi), ke luar (pensiun, berhenti dan diberhentikan) di lingkungan organisasi.

Dalam rangka mencapai keunggulan bidang SDM, organisasi TNI Angkatan Laut telah menetapkan kebijakan dalam bidang manajemen SDM, yaitu kebijakan pembinaan karir Perwira unggulan prajurit TNI Angkatan Laut. Kebijakan

³ Kania A., dan Spilka, M., Evaluation of Selected Elements of Human Resources Management in Organization, *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, Volume 56, Issue 2 Feb, 2013, h.90-99.

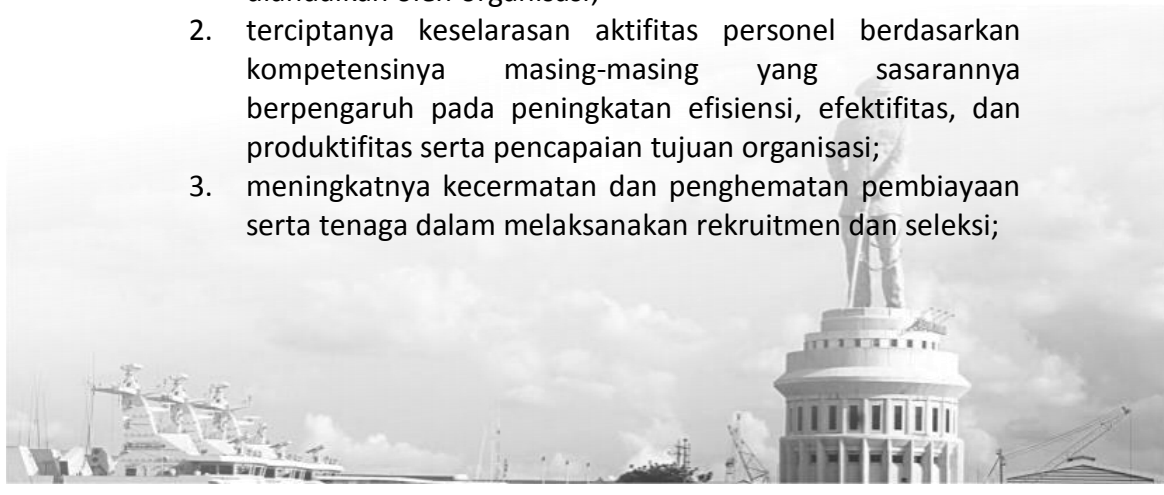


tersebut telah tertuang dalam Peraturan Kepala Staf Angkatan Laut (KASAL) Nomor Perkasal/23/VII/2007 tanggal 12 Juli 2007 sebagai pedoman bagi Pemimpin TNI Angkatan Laut dalam mengadakan pemantauan, penilaian, pembinaan dan pengasuhan terhadap sejumlah Perwira unggulan atau yang terbaik untuk mendapatkan perhatian khusus, sejak lulus dari pendidikan pertama (Dikma) sampai dengan masa periode Dharma Bakti (Pati), sehingga potensi, kemampuan dan karir mereka dapat berkembang dengan baik dan terarah untuk mencapai nilai guna dan daya guna yang maksimal bagi organisasi TNI Angkatan Laut.

Mengacu pada Peraturan Kepala Staf Angkatan Laut (KASAL) Nomor Perkasal/23/VII/2007 tanggal 12 Juli 2007 tersebut, maka pembinaan karir Perwira unggulan dilaksanakan untuk mendapatkan figur kader calon pemimpin TNI Angkatan Laut yang memiliki tiga karakter utama, meliputi: bermoral, profesional dan berani yang dipersiapkan dan dibina sejak dini, bertahap dan berkesinambungan sehingga mereka nantinya dapat menjadi seorang pemimpin yang mampu menjawab semua tantangan dan permasalahan global organisasi TNI Angkatan Laut yang semakin kompleks.

Program pembinaan karir Perwira unggulan juga bertujuan untuk mendapatkan situasi dan kondisi personel TNI Angkatan Laut yang ideal, sebagai berikut:

1. terwujudnya efektifitas dan efisiensi pendayagunaan personel sebagai sumber daya manusia yang dapat diandalkan oleh organisasi;
2. terciptanya keselarasan aktifitas personel berdasarkan kompetensinya masing-masing yang sarannya berpengaruh pada peningkatan efisiensi, efektifitas, dan produktifitas serta pencapaian tujuan organisasi;
3. meningkatnya kecermatan dan penghematan pembiayaan serta tenaga dalam melaksanakan rekrutmen dan seleksi;

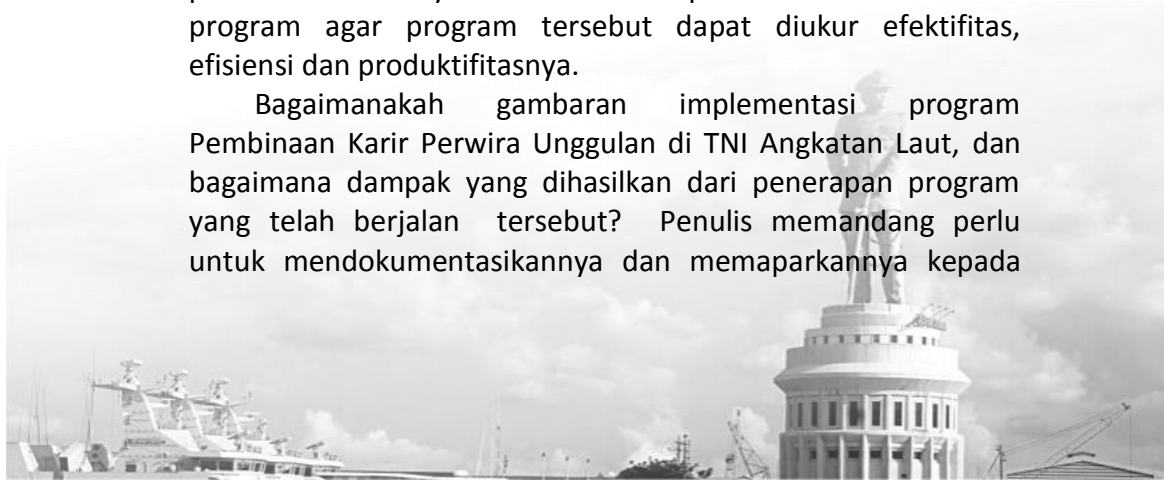


4. meningkatnya koordinasi antar pimpinan unit kerja secara berkelanjutan, holistik dan terpadu dalam membina karir SDM yang dimilikinya agar muncul kader-kader pemimpin organisasi yang dapat diandalkan.

Implementasi kebijakan pembinaan karir Perwira unggulan telah dilaksanakan secara maksimal sejak dikeluarkan kebijakan pembinaan karir Perwira unggulan oleh KASAL mengacu pada Peraturan Kepala Staf Angkatan Laut (KASAL) Nomor Perkasal/23/VII/2007 tanggal 12 Juli 2007. Namun meskipun kebijakan tersebut telah dijalankan selama hampir 10 tahun bukan berarti program tersebut dapat berjalan secara efektif dan efisien sebagaimana yang diharapkan. Dalam tataran aplikasi di lapangan ternyata masih tetap memunculkan potensi permasalahan dalam pembinaan karir untuk mencapai keunggulan SDM. Meskipun demikian program pembinaan karir Perwira unggulan tersebut patut dibanggakan karena dapat dijadikan sebagai program unggulan bagi organisasi TNI Angkatan Laut untuk mendapatkan kader-kader terbaik sebagai calon pemimpin TNI Angkatan Laut.

Mengingat Program Pembinaan karir Perwira Unggulan merupakan program unggulan yang sangat positif untuk perbaikan dan pengembangan organisasi TNI Angkatan Laut di masa depan maka hendaknya program tersebut tetap dilanjutkan dengan segala permasalahan dan keterbatasannya. Dari tahun ke tahun program ini memang memerlukan penyempurnaan pada sistem, prosedur maupun teknis pembinaan karirnya. Untuk itu diperlukan suatu evaluasi program agar program tersebut dapat diukur efektifitas, efisiensi dan produktifitasnya.

Bagaimanakah gambaran implementasi program Pembinaan Karir Perwira Unggulan di TNI Angkatan Laut, dan bagaimana dampak yang dihasilkan dari penerapan program yang telah berjalan tersebut? Penulis memandang perlu untuk mendokumentasikannya dan memaparkannya kepada



para pembaca dalam bentuk sebuah buku yang berjudul *"Pembinaan Karir Perwira Unggulan, Strategi Mempersiapkan Calon Pemimpin TNI Angkatan Laut"*.

Buku yang disajikan dengan bahasa ilmiah kontemporer ini merupakan saripati dari buah penulisan disertasi penulis pada saat menempuh pendidikan S3 Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Direktorat Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta. Penulis berharap, semoga ilmu pengetahuan dan nilai-nilai baik dari isi buku ini membawa manfaat dengan membuka cakrawala baru dan mampu menginspirasi bagi para ahli dan praktisi dibidang SDM untuk melakukan hal-hal yang terbaik dalam mengelola SDM yang berkualitas.





BAB 2

KONSEPSI PEMBINAAN KARIR

BAB 2

KONSEPSI PEMBINAAN KARIR

- Pengertian Karir
- Pengertian Pembinaan Karir
- Pembinaan Karir dalam Human Resources Management



A. Pengertian Karir

Istilah karir menurut para ahli memiliki makna yang berbeda-beda tergantung dari sudut pandangnya masing-masing. Karir menurut Hani Handoko adalah semua pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang.¹ Karir menurut Gibson dkk adalah rangkaian sikap dan perilaku yang berkaitan dengan pengalaman dan aktivitas kerja selama rentang waktu kehidupan seseorang dan rangkaian aktivitas kerja yang terus berkelanjutan.² Karir menurut Mathis dan Jackson merupakan urutan posisi yang terkait dengan pekerjaan yang diduduki seseorang sepanjang hidupnya.³

Menurut Irianto pengertian karir mencakup elemen-elemen obyektif dan subyektif.⁴ Elemen obyektif berkenaan dengan kebijakan-kebijakan pekerjaan atau posisi jabatan yang ditentukan organisasi, sedangkan elemen subyektif menunjuk pada kemampuan seseorang dalam mengelola karir dengan mengubah lingkungan obyektif, misalnya dengan mengubah pekerjaan/jabatan atau memodifikasi persepsi subyektif tentang suatu situasi, misalnya dengan mengubah harapan.

Hal yang sama dikemukakan Simamora yang memandang karir juga dari dua perspektif yang berbeda, yaitu perspektif yang subyektif dan obyektif.⁵ Dipandang dari perspektif yang subyektif, karir merupakan urutan posisi yang diduduki

¹ Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, (Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Yogyakarta, Penerbit BPFE,2000), h.123.

² Gibson, dkk. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*, Alih Bahasa Djarkasih, (Jakarta: Erlangga,1995), h.305.

³ *Mathis, dan Jackson*, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi pertama, Cetakan Pertama, Yogyakarta : Salemba Empat, 2002, h.62.

⁴ Irianto, *Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Pelatihan*, Surabaya: Insan Cendekia, 2001, h.94.

⁵ Simamora. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN, 2001) h.504

oleh seseorang selama hidupnya, sedangkan dari perspektif yang obyektif, karir merupakan perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Kedua perspektif tersebut terfokus pada individu dan menganggap bahwa setiap individu memiliki beberapa tingkat pengendalian terhadap nasibnya sehingga setiap individu dapat memanipulasi peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karirnya.

Dengan demikian karir dapat dipandang sebagai pola pengalaman berdasarkan pekerjaan (*work-related experiences*) yang merentang sepanjang perjalanan pekerjaan yang dialami oleh setiap individu pegawai dan secara luas dapat dirinci ke dalam *obyective events*. Salah satu contoh untuk menjelaskannya melalui serangkaian posisi jabatan atas pekerjaan, tugas atau kegiatan pekerjaan, dan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan (*workrelated decisions*).

Meskipun dipandang dalam perspektif yang berbeda-beda dalam mendefinisikan karir namun pengertian karir masih mengandung kesamaan bahwa masalah karir tidak dapat dilepaskan dari aspek perkembangan, pekerjaan, jabatan, dan proses pengambilan keputusan. Dari berbagai pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa karir adalah suatu status atau jenjang pekerjaan atau jabatan seseorang sebagai sumber nafkah apakah itu sebagai pekerjaan utama maupun pekerjaan sambilan.

B. Pengertian Pembinaan Karir

Istilah yang digunakan dalam pembinaan karir personel di lingkungan TNI Angkatan Laut identik dengan istilah pengembangan karir SDM yang digunakan pada kepentingan umum. Hani Handoko menyatakan pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang

untuk mencapai suatu rencana karier.⁶ Veithzal Rivai menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu dalam rangka merencanakan karir yang diinginkan.⁷ Ivana Tadie mengemukakan pengembangan karir termasuk suatu hal yang sangat penting bagi setiap individu pegawai karena merupakan bagian dari kebutuhan untuk menunjukkan aktualisasi diri (dalam hirarkhi kebutuhan Maslow).⁸

Pengembangan karir merupakan aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai dalam merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan, lembaga atau organisasi agar perusahaan, lembaga atau organisasi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal. Menurut Zeb Jan pengembangan karir bagi pegawai telah menjadi bagian integral dari strategi yang dijalankan oleh Departemen yang membidangi *Human Resources Development* (HRD) dalam rangka merespon kebutuhan peningkatan penampilan dan kompetitif global.⁹ Martin D Carrigan mengemukakan satu fungsi utama seorang manajer atau pemimpin adalah memotivasi pegawainya untuk meningkatkan produktifitas dan penampilan invidual dan organisasi.¹⁰ Menurut Sarah M.K.N. Mwanje pengembangan karir

⁶ Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, (Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Yogyakarta, Penerbit BPFE), 2001, h.123.

⁷ Rivai, Veithzal, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2003, h. 209.

⁸ Ivana Tadie, *Career Development of Graduates in Economic and Business Administration in Croatia* (Croatia: University of Ljubljana, Faculty of Economics, 2005) h.8

⁹ Zeb Jan, *Career Development in a Learning Organization* (Islamabad: National University of Modern Languages Islamabad, Faculty of Advanced Integrated Studies, 2010) h.6.

¹⁰ Martin M. Carrigan, *Performance Appraisals: Demotivation vs. Motivation*, *Journal of Leadership and Organizational Effectiveness*, January, 2013, vol.1, number 1, h.17-30



merupakan upaya untuk memenuhi kebutuhan baik individu maupun organisasi.¹¹ Jadi pengembangan karir akan dapat meningkatkan motivasi para pegawainya dan meningkatkan kepuasan sesuai dengan kebutuhan yang diharapkan, dan secara sistemik memiliki dampak positif bagi peningkatan produktifitas kinerja organisasi.

Dari definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa program pengembangan karir merupakan suatu aktivitas yang formal dan terstruktur yang dilakukan oleh organisasi bagi karyawannya dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, sikap, keterampilan dan jiwa kepemimpinan yang merupakan bekal bagi peningkatan karir mereka, sehingga perusahaan, lembaga atau organisasi dan para karyawannya dapat mengembangkan diri secara maksimal.

Dalam pengembangan karir, terdapat dua variabel yang penting yang harus diperhatikan dan dikelola dengan baik yaitu perencanaan karir dan manajemen karir. Perencanaan karir terkait dengan perencanaan karir yang dilakukan oleh setiap individu pegawai, sedangkan manajemen karir terkait dengan kebijakan karir yang diterapkan oleh organisasi. Antara perencanaan karir dengan manajemen karir dalam pengembangan karir memiliki hubungan atau keterkaitan yang sangat erat. Dalam manajemen karir terdapat upaya pembinaan karir agar karir pegawai dapat berjalan dengan lancar dan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

¹¹ Sarah M.K.N. Mwanje, *Career Development And Staff Motivation In The Banking Industry: A Case Study Of Bank Of Uganda*, A Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirement for the award of a Master of Arts degree in Public Administration and Management (MAPAM) degree of Makerere University, November 2010, h.7.

Kedudukan dan hubungan pembinaan karir, dalam kaitannya dengan pengembangan karir, perencanaan karir dan manajemen karir, dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.3 Hubungan Pembinaan Karir dengan Pengembangan Karir, Perencanaan Karir dan Manajemen Karir.

Perencanaan karir merupakan perencanaan individual yang dilakukan oleh pegawai itu sendiri. Dalam perencanaan karir terdapat berbagai aktifitas prajurit secara individual yang berupa: penilaian diri, penyusunan tujuan karir, konseling karir, mentoring dan pengembangan diri. Seorang prajurit memiliki hak untuk merencanakan karirnya karena dia mempunyai harapan masa depan yang dicita-citakan.

Adapun manajemen karir terkait dengan upaya-upaya yang dilakukan lembaga atau organisasi atas perkembangan karir karyawannya. Jadi lembaga atau organisasi bertindak sebagai pembina karir bagi para karyawannya. Upaya pembinaan karir personel merupakan salah satu bentuk wujud dari perhatian organisasi TNI Angkatan Laut terhadap SDM yang dimilikinya.

Hal ini sesuai dengan pendapat Akbar Ali¹² dan Osman Eroglu¹³ yang mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human resources Management atau HRM*) merupakan elemen penting dalam mendukung kesuksesan organisasi. HRM menjadikan manusia sebagai aset terpenting organisasi yang harus selalu ditingkatkan kualifikasi dan kompetensinya.

Di lingkungan TNI Angkatan Laut, pembinaan karir perwira dapat dilakukan melalui optimalisasi fungsi penyediaan (rekrutmen dan seleksi), pendidikan, penggunaan, perawatan, dan pemisahan. Penyediaan melalui rekrutmen dan seleksi, memberikan jaminan diperolehnya sejumlah kader Perwira unggulan yang benar-benar memiliki kualifikasi dan kompetensi unggulan. Fungsi pendidikan, berperan meningkatkan kemampuan Perwira Unggulan agar siap ditugaskan dimedan tugas sesuai dengan kebutuhan organisasi dan stakeholder lainnya. Fungsi penggunaan, sebagai media untuk mengaplikasikan kemampuan yang dihasilkan dari hasil pendidikan pada medan penugasan sebenarnya. Fungsi perawatan adalah yang menjamin personel agar selalu siap digunakan organisasi secara maksimal. Organisasi harus mampu menjamin agar personel selalu siap ditugaskan kapan saja dan dimana saja sehingga tingkat kesejahteraannya pun perlu diperhatikan dengan baik. Adapun fungsi pemisahan, berfungsi mengembalikan kader yang kinerjanya tidak sesuai atau mengalami penurunan dari standar yang ditetapkan.

Dalam upaya membina karir prajurit unggulan, terdapat beberapa metode pendekatan yang dapat dilakukan oleh para

¹² Akbar Ali, Significance of Human Resource Management in Organizations: Lingking Global Practices With Local Perspective, *Journal of Arts, Science & Commerce*, Januari 2013, Vol.IV, Issue-1, p.78-87.

¹³ Osman Eroglu, International Human Resource Management and National Cultural Challenges, *Pramukkale Sosyal Bilimler Enstitusu Dergisi Sayi 19*, 2014, Sayfa 91-102.

Pembina karir, meliputi: training, mentoring, konseling dan konfronting. Training terkait dengan pendekatan pembinaan terhadap peningkatan *softskill dan hardskill* personel yang dilaksanakan secara massal. Mentoring terkait dengan pendekatan pembinaan terhadap peningkatan *softskill dan hardskill* personel secara individual. Konseling adalah pendekatan pembinaan karir melalui konseling dan bimbingan jika terdapat personel yang bermasalah sehingga dapat dikonsultasikan pada ahli psikologi sebagai konsultan Bimbingan dan Konseling. Konfronting adalah pendekatan pembinaan secara hukum jika terdapat seorang prajurit yang melakukan tindak pidana.

Menurut Simamora dalam manajemen karir (*career management*) terdapat proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbakat untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi di masa yang akan datang.¹⁴ Menurut Sondang P. Siagian, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai, antara lain, meliputi: prestasi kerja, kesetiaan pada organisasi, mentor dan sponsor, dukungan para bawahan, kepuasan untuk bertumbuh kembang.¹⁵

Setiap individu yang bekerja pasti mengharapkan perolehan kepuasan dari tempatnya bekerja. Perolehan kepuasan kerja akan sangat mempengaruhi produktivitas yang juga sangat diharapkan oleh manajer atau pemimpinnya. Untuk itu, para manajer atau pemimpin perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja bagi para karyawannya. Kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan, lembaga atau organisasi memiliki andil yang cukup besar bagi pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran

¹⁴ Ibid, h.504.

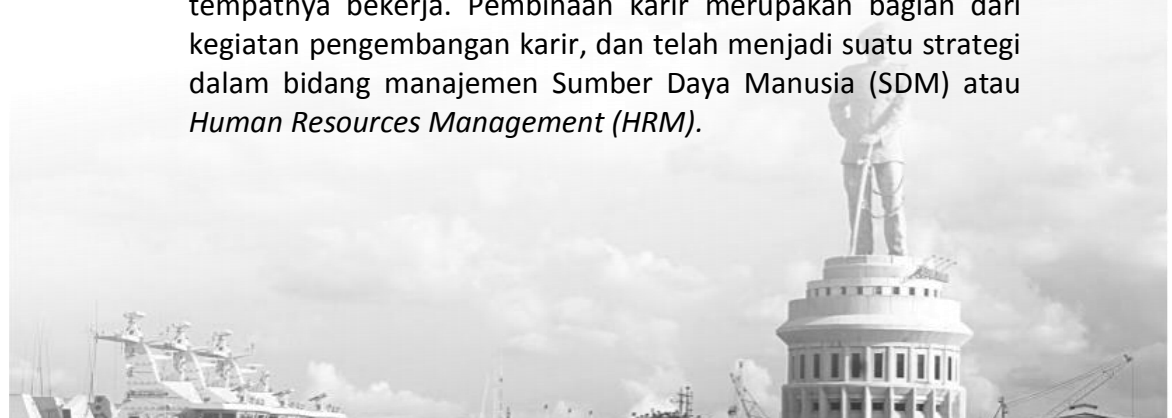
¹⁵ Sondang, P. Siagian, Teori dan Praktek Kepemimpinan (Jakarta: Rineka Cipta. 2006) h.215.

perusahaan, lembaga atau organisasi yang telah ditetapkan. Kepuasan kerja yang tinggi bagi karyawannya dapat mempengaruhi secara positif produktifitas perusahaan, lembaga atau organisasi dan hal ini menunjukkan bahwa manajemen karir berjalan secara produktif, efektif dan efisien.

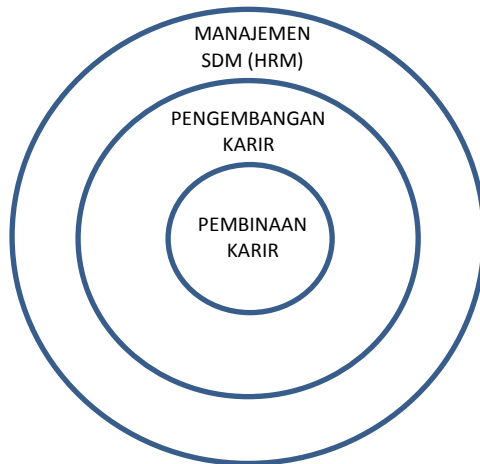
Dengan demikian suatu perusahaan, lembaga atau organisasi dalam usaha pencapaian visi, misi, tujuan dan sasarannya harus bisa memperhatikan keinginan, aspirasi dan kepuasan kerja bagi karyawannya yang meliputi: cita-cita, harapan dan kebutuhan. Pengembangan karir merupakan hal penting yang membawa manfaat secara langsung terhadap efektifitas dan efisiensi manajemen yang diterapkan. Penanganan karir yang baik oleh organisasi akan mengurangi rasa frustrasi serta dapat meningkatkan motivasi dan moralitas karyawan, sehingga pihak manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meneguhkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi.

C. Pembinaan Karir Dalam *Human Resources Management*

Pembinaan karir merupakan serangkaian langkah-langkah pendampingan yang dilakukan agar seorang karyawan mampu menjalani aktifitas pekerjaannya secara optimal sesuai dengan keinginan, cita-cita dan harapannya yang tentu saja juga harus seiring dengan kebutuhan dan visi, misi dan tujuan organisasi tempatnya bekerja. Pembinaan karir merupakan bagian dari kegiatan pengembangan karir, dan telah menjadi suatu strategi dalam bidang manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) atau *Human Resources Management (HRM)*.



Jadi pembinaan karir merupakan salah satu bidang kajian yang sangat penting dalam disiplin ilmu manajemen SDM atau HRM. Kedudukan dan hubungan pembinaan karir dengan HRM dapat digambarkan sebagai berikut:



Pembinaan karir merupakan bagian dari kegiatan pengelolaan manajemen sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia bukanlah merupakan sesuatu yang mudah untuk diaplikasikan dalam setiap kegiatan suatu organisasi, hal ini karena manusia yang dikelola merupakan unsur yang unik, dinamis dan memiliki karakteristik yang berbeda antara yang satu dengan lainnya.

MSDM merupakan ilmu yang mengatur unsur manusia dalam suatu organisasi agar mendukung terwujudnya tujuan. MSDM apabila dikaji secara makro tidak hanya menyangkut suatu proses dan system saja, tetapi juga menyangkut ranah psikologi dan perilaku karyawannya. Berbeda dengan manajemen personalia merupakan kajian MSDM secara mikro.



Yani mengemukakan bahwa terdapat beberapa pendekatan dalam MSDM¹⁶, meliputi:

1. Pendekatan SDM, yaitu martabat dan kepentingan hidup manusia hendaknya tidak diabaikan agar kehidupan karyawan layak dan sejahtera.
2. Pendekatan manajerial, yaitu manajemen personalia adalah tanggung jawab setiap manajer. Prestasi kerja dan kehidupan kerja karyawan sangat tergantung pada atasan langsung sebagai pimpinannya.
3. Pendekatan sistem, yaitu suatu sistem yang terbuka dan terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan karena masing-masing saling mempengaruhi dan dipengaruhi baik lingkungan internal maupun eksternal.
4. Pendekatan proaktif, yaitu meningkatkan kontribusinya kepada karyawan, manajer dan organisasi melaluiantisipasi terhadap masalah-masalah yang timbul.

Keempat pendekatan tersebut dapat dijalankan secara sinergis untuk meningkatkan produktifitas, mengefektifkan, dan mengefisiensikan pelaksanaan pengelolaan SDM sehingga visi, misi dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

¹⁶ Yani, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Mitra Wacana Media,2012, h.12.





BAB 3
PEMBINAAN KARIR
PERWIRA UNGGULAN
TNI ANGKATAN LAUT

BAB 3

PEMBINAAN KARIR PERWIRA UNGGULAN TNI ANGKATAN LAUT

- Pembinaan Karir Prajurit TNI Angkatan Laut
- Pembinaan Karir sebagai Fungsi Komando
- Pola Kepemimpinan di TNI Angkatan Laut
- Pembinaan Korps dan Profesi di TNI Angkatan Laut



A. Pembinaan Karir Prajurit TNI Angkatan Laut

Konsep program pembinaan karir Perwira unggulan TNI Angkatan Laut mengacu pada Peraturan Kasal Nomor Perkasal/23/VII/2007 tentang Buku Petunjuk Pelaksanaan Pembinaan Perwira Unggulan TNI Angkatan Laut. Prajurit TNI Angkatan Laut pada hakekatnya adalah prajurit pejuang Sapta Marga yang profesional, sehat jasmani dan rohani serta memiliki kesamaptaaan prajurit matra laut, yang responsif terhadap perkembangan Sistem Senjata Dasar TNI Angkatan Laut yakni Sistem Senjata Armada Terpadu (SSAT).

Hal ini berarti bahwa pembinaan karir prajurit TNI Angkatan Laut harus ditujukan untuk mencapai kualitas prajurit yang bermoral, profesional dan berani, guna terpenuhinya kebutuhan SDM TNI Angkatan Laut, baik secara kualitatif maupun kuantitatif serta pengembangan dan pemanfaatannya dalam rangka mewujudkan kekuatan dan kemampuan TNI Angkatan Laut yang disegani. Karakteristik dari postur prajurit yang bermoral, profesional dan berani ini menjadi standar kriteria bagi Perwira unggulan yang dapat dibanggakan.

Keberhasilan pihak manajemen personalia organisasi TNI Angkatan Laut dalam pembinaan karir prajuritnya merupakan bagian dari aktifitas dan keberhasilan organisasi tersebut dalam mempersiapkan calon pemimpin TNI Angkatan Laut di masa depan. Menurut Kathleen A. Drengler suatu organisasi harus pro aktif dalam mempersiapkan calon pemimpin yang berbakat guna mampu memegang tampuk kepemimpinan masa depan yang penuh tantangan.¹ Dimitrios Belias dan Athanasios Koustelios mengemukakan seorang pemimpin

¹ Kathleen A. Drengler, *The Design and Implementation of a Leadership Development Program for Greenheck Fan Corporation* (Wisconsin: The Graduate College University of Wisconsin Stout, 2001) h.6.



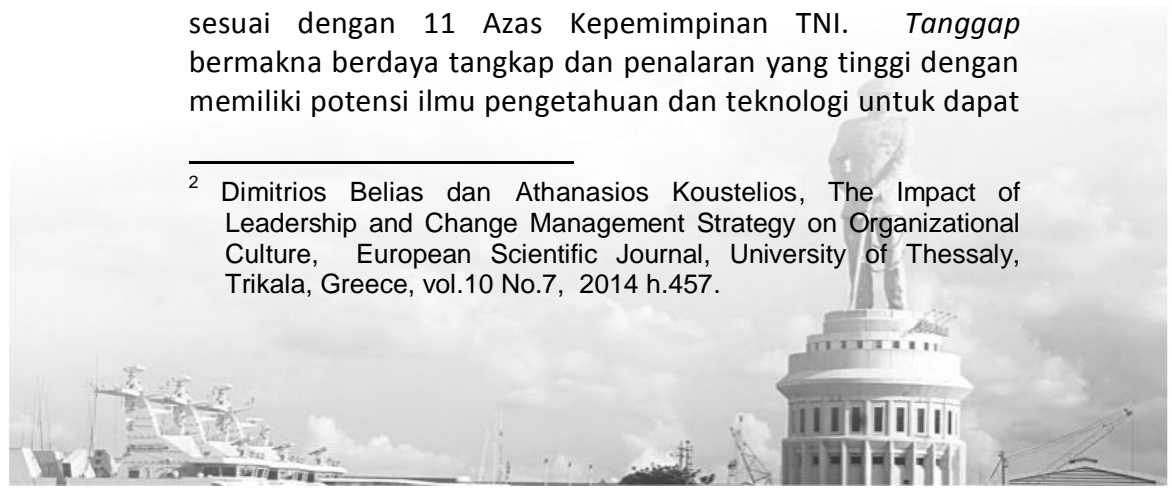
berbakat harus memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan strategis dari organisasinya, mampu mengidentifikasi langkah-langkah apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut serta mampu melaksanakan analisa terhadap ideologi yang dianut organisasinya.²

Pembinaan karir prajurit TNI Angkatan Laut dilaksanakan untuk menjaga dan mendinamisasi postur prajurit TNI Angkatan Laut yang memiliki empat kompetensi pokok, yaitu ketahanan dalam bidang kejiwaan dan mental (sikap kepribadian), pengetahuan (intelektual) dan kemahiran teknis (keterampilan), serta daya tahan fisik dan jasmani (kesamaptaan jasmani). Keempat kompetensi tersebut harus dimiliki oleh setiap Perwira sebagai pemimpin prajurit TNI Angkatan Laut.

Keempat kompetensi pokok tersebut apabila disandingkan dengan taksonomi Bloom, maka dapat diintegrasikan ke dalam tiga ranah kompetensi, meliputi: ranah kognitif (intelektual), ranah psikomotorik (ketrampilan), dan ranah afektif (sikap) atau dalam istilah yang sering digunakan di lembaga pendidikan TNI Angkatan Laut disebut dengan *tanggong* pribadinya, *tanggap* pola pikirnya, dan *trennginas* pola tindaknya.

Tanggong, bermakna dapat diandalkan, ulet, dan tahan uji dengan memiliki mental yang dilandasi jiwa Pancasila dan UUD 1945, bersemangat juang kebangsaan, berkode etik Sapta Marga, Sumpah Prajurit, Delapan Wajib TNI dan Tri Sila TNI Angkatan Laut serta berwatak prajurit dan kepemimpinan sesuai dengan 11 Azas Kepemimpinan TNI. *Tanggap* bermakna berdaya tangkap dan penalaran yang tinggi dengan memiliki potensi ilmu pengetahuan dan teknologi untuk dapat

² Dimitrios Belias dan Athanasios Koustelios, The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture, European Scientific Journal, University of Thessaly, Trikala, Greece, vol.10 No.7, 2014 h.457.



mengembangkan diri. *Trengginas*, bermakna tangkas dalam bertindak dan berolah pikir dengan memiliki kesamaptaan jasmani, daya tahan fisik dalam menghadapi tugas sehari-hari.

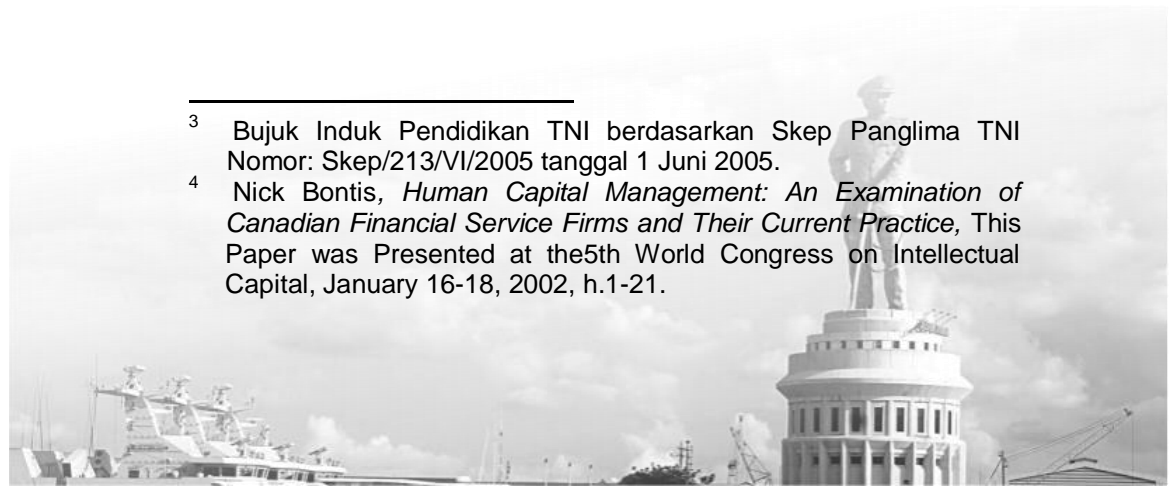
Kompetensi sebagai hasil belajar tersebut senantiasa bersifat laten, oleh karena itu harus selalu di jaga dan *upgrade* melalui berbagai upaya pembinaan yang positif bagi pengembangan karir prajurit TNI Angkatan Laut, diantaranya melalui pendidikan dan pelatihan serta penugasan. Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu usaha sadar untuk menanamkan dan mengembangkan kepribadian, intelektual, dan kesamaptaan jasmani yang dilakukan di lembaga-lembaga TNI Angkatan Laut.³ Sedangkan penugasan dilakukan oleh para stakeholder di lembaga pengguna untuk menambah jam terbang dan beban kerja kepada setiap Perwira.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Nick Bontis bahwasanya dalam rangka meng*upgrade* kompetensi yang bersifat dinamis maka diperlukan suatu program pelatihan dan pengembangan (*training and development programs*) yang dilaksanakan secara terencana, bertahap, terus menerus dan berkelanjutan dengan didukung manajemen karir yang tepat, tersistem dan teratur sehingga dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi yang diharapkan.⁴

Hal senada juga dikemukakan oleh Chen, *at al.*, dalam Abdul Hamid Abdullah dan Ilham Sentosa bahwa program pelatihan dan pengembangan dapat menjamin pengembangan kompetensi kunci yang memungkinkan setiap individu untuk melakukan pekerjaan pada saat ini dan masa depan. Hal ini

³ Bujuk Induk Pendidikan TNI berdasarkan Skep Panglima TNI Nomor: Skep/213/VI/2005 tanggal 1 Juni 2005.

⁴ Nick Bontis, *Human Capital Management: An Examination of Canadian Financial Service Firms and Their Current Practice*, This Paper was Presented at the 5th World Congress on Intellectual Capital, January 16-18, 2002, h.1-21.



berarti kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kompetensi SDM yang dimilikinya.⁵

B. Pembinaan Karir sebagai Fungsi Komando

Keberhasilan di dalam pembinaan personel TNI Angkatan Laut bukan hanya tanggung jawab aparat pengemban fungsi pembinaan personel, akan tetapi juga menjadi tanggung jawab semua aparat pengemban fungsi pengguna personel, dalam hal ini termasuk semua atasan dari para Perwira. Implementasi dari tanggung jawab pembinaan personel ini disebut sebagai fungsi komando atau Binpers Fungsi Komando (BFK). Komandan atau Pimpinan Kesatuan sebagai pengemban fungsi pengguna personel (sebagai subyek) mempunyai tugas dan kewajiban, peranan dan wewenang untuk melaksanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan pembinaan terhadap personel di bawahnya (obyek).

BFK yang menggunakan hubungan langsung atasan-bawahan, diharapkan dapat meningkatkan hubungan perorangan (*interpersonal relationship*) antara atasan dan bawahan secara lebih dekat, yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan derajat keberhasilan suatu pekerjaan dan tugas pokok. Hal ini berarti dalam pembinaan karir memerlukan sinergitas atau hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. Sebenarnya tidak hanya jalinan hubungan antara atasan dan bawahan saja yang diperlukan, namun juga bisa melibatkan hubungan yang lain seperti teman sejawat dan stakeholder lainnya yang terkait.

Hubungan yang baik antara bawahan, atasan, teman sejawat dan dengan stakeholder lainnya disebut juga dengan

⁵ Abdul Hamid Abdullah dan Ilham Sentosa, Human Resource Competency Models: Changing Evolutionary Trends, *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, Vol.1, Issue.11, (pp.11-25), 2012.



hubungan kolaborasi yang efektif. Hubungan kolaborasi yang efektif harus terus dipupuk agar masing-masing elemen dalam sistem manajemen karir tersebut dapat bekerja bersama-sama dan saling bersinergi untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan. Setiap individu dalam elemen sistem pembinaan karir merupakan satu tim.

Menurut Adi Bando, tim adalah lebih dari sekedar teknik. Tim adalah cara yang dapat digunakan suatu organisasi untuk meningkatkan kerjasama diantara anggotanya dan sekaligus merupakan semangat dan bahkan menjadi strategi organisasi. Setiap anggota tim perlu mendalami hakekat tim. Tim adalah strategi, nilai dan pilihan terbaik menuju keberhasilan.⁶

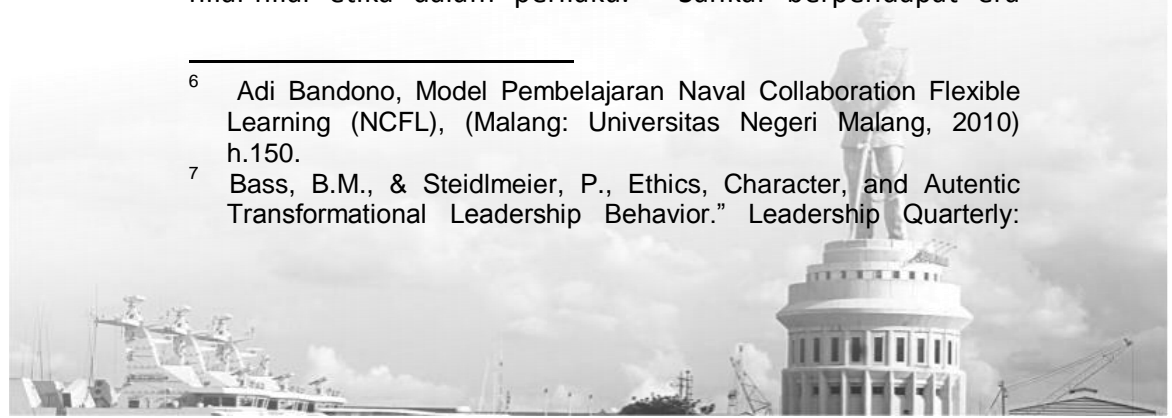
Apabila kerja tim dijadikan tujuan, keberhasilan akan terjadi dengan sendirinya. Sinergi akan terjadi apabila masing-masing individu dalam tim menyatu, saling bergandengan tangan, menjalin ikatan batin, dan memiliki hubungan emosional. Anggota tim harus saling mendukung, saling memotivasi dan saling memperkuat.

C. Pola Kepemimpinan di TNI Angkatan Laut

Pada era global yang penuh ketidakpastian, kemampuan mengelola ketidakpastian sangat dibutuhkan oleh setiap manusia. Bass dan Steidlmeier mengemukakan bahwa era global membutuhkan kepemimpinan transformasional dengan karakter bermoral, perhatian pada orang lain, dan memiliki nilai-nilai etika dalam perilaku.⁷ Sankar berpendapat era

⁶ Adi Bando, Model Pembelajaran Naval Collaboration Flexible Learning (NCFL), (Malang: Universitas Negeri Malang, 2010) h.150.

⁷ Bass, B.M., & Steidlmeier, P., Ethics, Character, and Autentic Transformational Leadership Behavior." *Leadership Quarterly*:



global juga membutuhkan kepemimpinan yang berkualitas dengan ciri mau bekerja keras, jujur, respek pada orang lain, rendah hati dan perhatian pada hal-hal yang terbaik.⁸

Menurut Rosene tantangan kedepan organisasi Angkatan Laut membutuhkan pemimpin yang futuristik, inspiratif, inisiatif, inovatif, memiliki komitmen dan kepercayaan, yang mampu menghadapi fenomena peperangan asimetrik di abad 21. Hancer, Miler, Shukiar, dan Newsome mengidentifikasi jenis-jenis tantangan Angkatan Laut ke depan, meliputi: peperangan udara, kontra-terorisme, peperangan ekspedisi, peperangan informasi, intelijen, persiapan dan logistik, peperangan ranjau dan bawah air, peperangan khusus.⁹ Kompleksitas tantangan tersebut membutuhkan keahlian prajurit TNI Angkatan Laut yang mampu memimpin perubahan (*leading change*), memimpin personel (*leading people*), dan mengatur sumber sumber (*stewarding resources*).

Jadi berdasarkan pendapat dari para ahli tersebut kemampuan kepemimpinan harus mengedepankan *softskill* yang sangat diperlukan untuk membangun kepemimpinan masa depan dalam kehidupan manusia. *Soft skill* merupakan kemampuan non teknis yang tidak terlihat wujudnya (*intangible*) yang sangat diperlukan untuk membangun karakter kepemimpinan seseorang. Mabesal menyebut istilah *soft skill* dengan *soft competency* yaitu perilaku atau karakter individual yang berkolerasi dengan kinerja, di luar kemampuan

Special Issue, Part I: Charismatic and Transformational Leadership: Taking Stock of the Present and Future, 10 (2): 181-217.

⁸ Sankar Y., 2003, Character Not Charisma is the Critical Measure of Leadership Excellence, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9 (4): 45-55.

⁹ Hancer, L.M., Miller, L.W., Shukiar, H.J., dan Newsome B, 2008, Developing Senior Navy Leaders, Requirements for Flag Officer Expertise today and in the future, National Defence Research Institute, Rand Corporation.



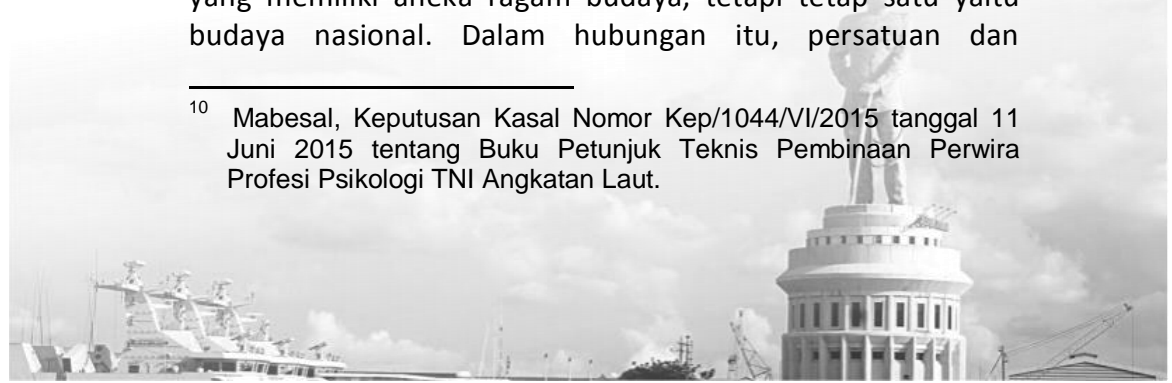
teknis/skill atau pengetahuan dalam menangani pekerjaan.¹⁰ Perkembangan *soft skill* harus seirama dengan perkembangan *hard skill* yang dipraktekkan dalam kehidupan sehari-hari.

Seiring dengan kebutuhan organisasi TNI Angkatan Laut dan dinamika perkembangan lingkungan strategis yang begitu cepat dan pesat, maka TNI Angkatan Laut sebagai bagian dari institusi TNI mengemban tugas pokok yang semakin berat dan kompleks. Konflik antar negara yang berkaitan dengan masalah batas laut internasional, alur lalu lintas perdagangan melalui laut yang semakin rawan dengan perompakan dan pembajakan, *illegal fishing*, *illegal logging*, *transshipment illegal*, maraknya terorisme, bencana alam dan lain sebagainya, semua itu menunjukkan kompleksitas permasalahan yang sedang dan akan dihadapi oleh TNI Angkatan Laut. Oleh karena itu agar dapat memecahkan permasalahan yang sangat kompleks dan beragam tersebut, TNI Angkatan Laut membutuhkan sosok seorang prajurit Perwira profesional yang memiliki jiwa kepemimpinan yang kuat, bijaksana dan berkeadilan.

Kepemimpinan TNI Angkatan Laut pada dasarnya adalah kepemimpinan yang berlandaskan kepada kepribadian Pancasila, artinya semua nilai-nilai kejuangan dan kepemimpinan serta keahlian profesi sebagai seorang prajurit harus bersumber dan berlandaskan pada nilai-nilai falsafah Pancasila sebagaimana ditetapkan dalam UUD 1945. Pancasila sebagai landasan filosofis yang mewarnai setiap pola pikir, pola sikap dan pola tindak prajurit TNI Angkatan Laut.

Inti dari Pancasila adalah “Bhineka Tunggal Ika” yang merupakan simbol dari kesatuan dan persatuan suku bangsa yang memiliki aneka ragam budaya, tetapi tetap satu yaitu budaya nasional. Dalam hubungan itu, persatuan dan

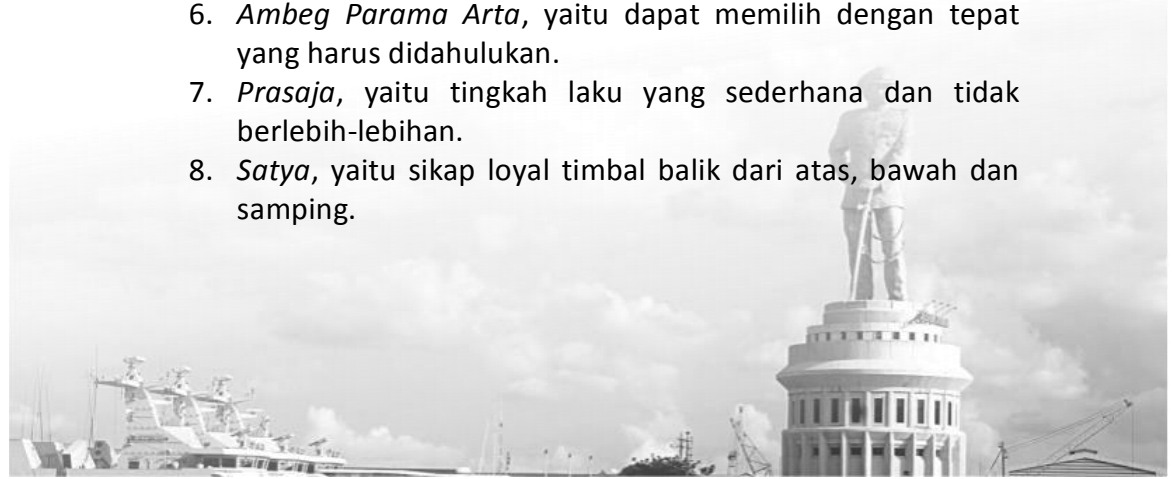
¹⁰ Mabesal, Keputusan Kasal Nomor Kep/1044/VI/2015 tanggal 11 Juni 2015 tentang Buku Petunjuk Teknis Pembinaan Perwira Profesi Psikologi TNI Angkatan Laut.



kesatuan bangsa bukan lagi uniformitas belaka namun merupakan suatu bentuk eka dalam kebhinekaan. Dengan mendasarkan pada nilai-nilai Pancasila maka setiap prajurit TNI Angkatan Laut memiliki tugas dan kewajiban menjaga keutuhan, persatuan dan kesatuan bangsa Indonesia. Dalam rangka membangun dan memupuk rasa persatuan dan kesatuan yang diaplikasikan dalam kegiatan kedinasan sehari-hari maka perlu dikembangkan kompetensi kepemimpinan bagi Perwira Unggulan TNI Angkatan Laut.

TNI Angkatan Laut sebagai bagian integral dari TNI, maka kepemimpinan TNI Angkatan Laut harus memiliki sifat kepemimpinan TNI dengan menerapkan 11 azas kepemimpinan TNI yang meliputi: *Taqwa, Ing Ngarso Sung Tulodho, Ing Madya Mangun Karso, Tut Wuri Handayani, Waspada Purbo Wasesa, Ambeg Parama Artha, Prasaja, Satya, Gemi Nastiti, Belaka dan Legowo*, yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. *Taqwa*, yaitu beriman kepada Tuhan Yang maha Esa.
2. *Ing Ngarso Sung Tulodo*, yaitu memberikan suri tauladan dihadapan anak buah.
3. *Ing Madya Mangun Karsa*, yaitu ikut bergiat serta menggugah semangat di tengah-tengah anak buah.
4. *Tut Wuri Handayani*, yaitu mempengaruhi dan memberikan dorongan dari belakang kepada anak buah.
5. *Waspada Purba Wisesa*, yaitu selalu waspada mengawasi, sanggup dan berani memberikan koreksi kepada anak buah.
6. *Ambeg Parama Arta*, yaitu dapat memilih dengan tepat yang harus didahulukan.
7. *Prasaja*, yaitu tingkah laku yang sederhana dan tidak berlebih-lebihan.
8. *Satya*, yaitu sikap loyal timbal balik dari atas, bawah dan samping.

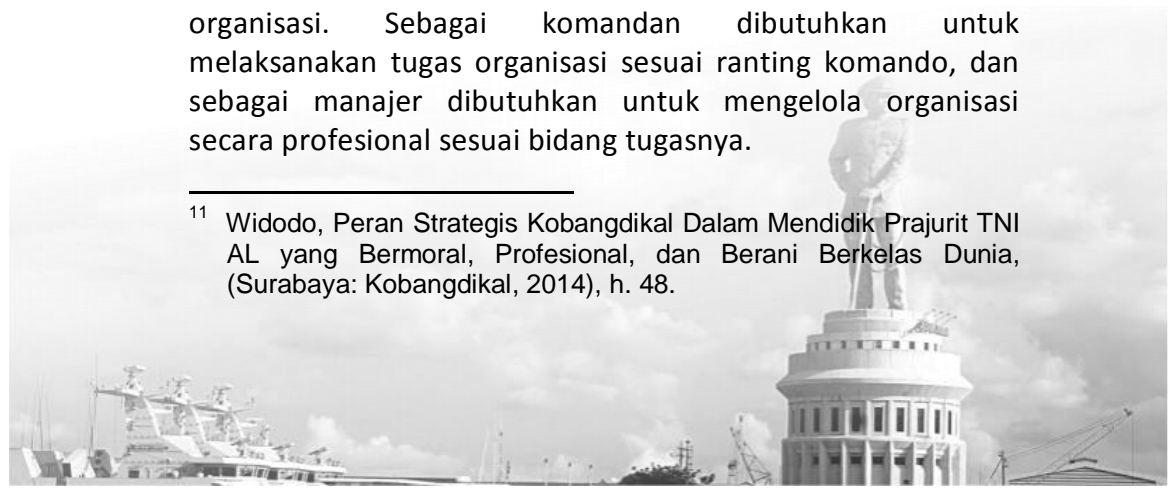


9. *Gemi nastiti*, yaitu kesadaran dan kemampuan untuk membatasi pengeluaran yang tidak berguna.
10. *Belaka*, yaitu kemampuan, kerelaan dan keberanian untuk mempertanggungjawabkan tindakan-tindakannya.
11. *Legowo*, yaitu kemauan dan kerelaan untuk pada saatnya menyerahkan tanggungjawab dan kedudukan kepada yang lebih muda.

Menurut Widodo, kepemimpinan dalam TNI Angkatan Laut juga harus berlandaskan pada nilai-nilai Trisila TNI Angkatan Laut, yang meliputi: Disiplin, Hirarkhi dan Kehormatan Militer¹¹. Disiplin artinya prajurit TNI Angkatan Laut karena keadaan pengabdianya, mentaati peraturan dan tata tertib terutama yang berlaku di lingkungan TNI Angkatan Laut. Hirarkhi artinya prajurit TNI Angkatan Laut karena mempunyai jiwa disiplin, melaksanakan tata urutan kepangkatan militer dan selalu menempatkan diri sesuai pangkat dan jabatannya. Kehormatan militer artinya setiap prajurit TNI Angkatan Laut senantiasa menjunjung tinggi nama baik Angkatan dan diri sendiri dengan selalu berbuat, bersikap, berkata dan berpikir tidak tercela.

Dalam organisasi militer yang modern dengan aplikasi teknologi tinggi dan sangat kompleks seperti di organisasi TNI Angkatan Laut dibutuhkan Perwira-Perwira dengan kecakapan profesional yang tinggi dan mempunyai kemampuan kombinasi trilogi sebagai pemimpin, komandan dan manajer yang terlatih. Sebagai pemimpin dibutuhkan untuk mendorong peningkatan kualitas sumber daya manusia dan organisasi. Sebagai komandan dibutuhkan untuk melaksanakan tugas organisasi sesuai ranting komando, dan sebagai manajer dibutuhkan untuk mengelola organisasi secara profesional sesuai bidang tugasnya.

¹¹ Widodo, Peran Strategis Kobangdikal Dalam Mendidik Prajurit TNI AL yang Bermoral, Profesional, dan Berani Berkelas Dunia, (Surabaya: Kobangdikal, 2014), h. 48.



D. Pembinaan Korps dan Profesi di TNI Angkatan Laut

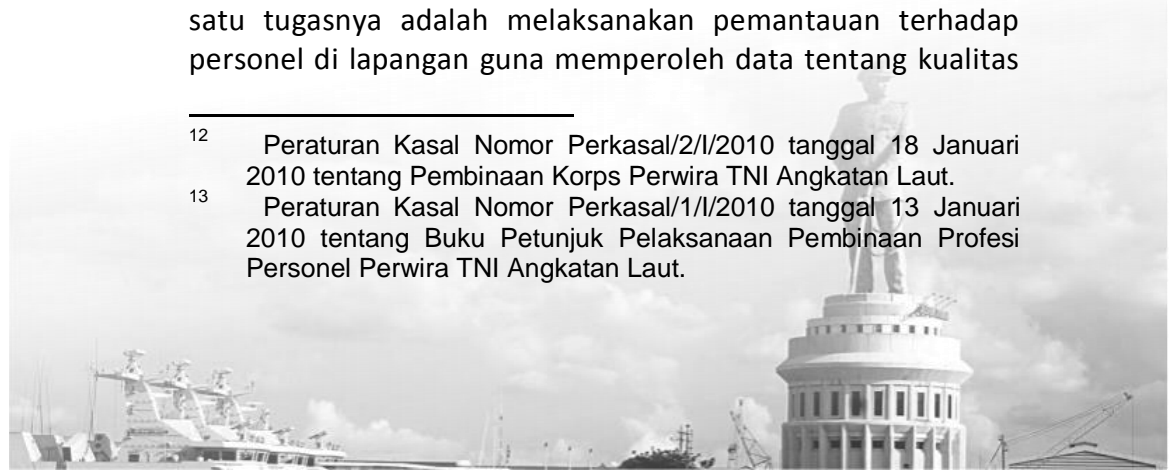
Pada dasarnya pembinaan personel Perwira TNI Angkatan Laut secara administratif dapat dikelompokkan ke dalam korps, namun pelaksanaan pembinaan penugasan dilaksanakan berdasarkan bidang penugasan Perwira tersebut. Pembinaan penugasan Perwira yang bertugas dijalur korps pembinaannya dilaksanakan melalui Pejabat Pembina Korps (Binkorps). Di lingkungan TNI Angkatan Laut, terdapat beberapa korps yang dibina, meliputi: Pelaut (P), Teknik (T), Elektro (E), Suplai (S), Marinir (M), Khusus (KH), Pomal (PM), dan Kesehatan (K). Namun khusus untuk keperluan penelitian ini, korps Perwira yang menjadi subyek penelitian dibatasi hanya lima korps, yaitu: Pelaut (P), Teknik (T), Elektro (E), Suplai (S), Marinir (M), dan dari pendidikan pertama (Dikma) lulusan Akademi Angkatan Laut (AAL).¹²

Sedangkan pembinaan penugasan Perwira yang berdinis di luar jalur korps dilaksanakan melalui Pejabat Pembina Fungsi Teknis atau Pembina Profesi (Binprof) yang berkaitan dengan bidang profesi penugasannya. Di lingkungan TNI Angkatan Laut, terdapat dua belas profesi yang dibina, meliputi: Intelijen, Penerangan, Hidrografi, Penerbangan, Hukum, Personel, Psikologi, Pendidikan, Surveyor/Inspektur Kelaikan, Infolahta, Penelitian, dan Faslan.¹³

Pembina Korps/Profesi adalah wadah non struktural yang berkedudukan di bawah Kasal dalam hal ini Aspers Kasal, salah satu tugasnya adalah melaksanakan pemantauan terhadap personel di lapangan guna memperoleh data tentang kualitas

¹² Peraturan Kasal Nomor Perkasal/2/I/2010 tanggal 18 Januari 2010 tentang Pembinaan Korps Perwira TNI Angkatan Laut.

¹³ Peraturan Kasal Nomor Perkasal/1/I/2010 tanggal 13 Januari 2010 tentang Buku Petunjuk Pelaksanaan Pembinaan Profesi Personel Perwira TNI Angkatan Laut.



personel sesuai dengan korps dan profesi untuk dijadikan bahan dalam menyusun kualifikasi personel serta sebagai dasar dalam memberikan saran kepada Dewan Pendidikan (Wandikbang), Dewan Penempatan Jabatan (Wanpatjab) dan Dewan Kenaikan Pangkat (Wankenkat) TNI Angkatan Laut.





BAB 4
POLA KADERISASI
PERWIRA UNGGULAN
TNI ANGKATAN LAUT

BAB 4

POLA KADERISASI PERWIRA UNGGULAN TNI ANGKATAN LAUT

- Pola Jenjang Kaderisasi Perwira Unggulan
- Kriteria dan Syarat Kader Perwira Unggulan
- Pemilihan Kader Perwira Unggulan
- Pola Penempatan Jabatan dan Pembinaan Pendidikan Perwira Unggulan
- Peran Pembina Karir Perwira Unggulan



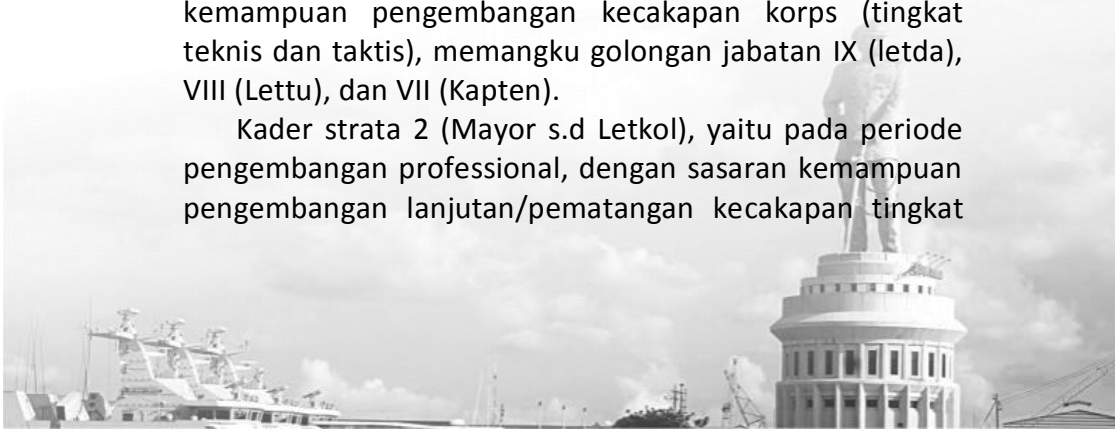
A. Pola Jenjang Kaderisasi Perwira Unggulan

Pembekalan dalam rangka kaderisasi Perwira mencakup pendidikan formal, penempatan dalam jabatan serta perluasan wawasan yang berkaitan dengan penugasan. Dalam rangka memberikan pengalaman yang luas kepada para Perwira sebagai kader pimpinan di masa mendatang, Perwira diberikan variasi bekal penugasan yang menyeluruh dan lengkap disesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi. Bekal penugasan tersebut meliputi bidang-bidang penugasan di satuan-satuan operasi, lembaga pendidikan dan staf umum baik di lingkungan TNI Angkatan Laut, Mabes TNI maupun Kementerian Pertahanan. Pola jenjang kaderisasi Perwira tersebut dimulai setelah Perwira lulus dari pendidikan pertama dengan memberikan pembekalan di setiap strata kaderisasi.

Pola jenjang kaderisasi Perwira unggulan TNI Angkatan Laut berdasarkan pada Peraturan Kasal Nomor Perkasal/23/VII/2007 tentang Buku Petunjuk Pelaksanaan Pembinaan Perwira Unggulan TNI Angkatan Laut, pembinaan karir diwujudkan dalam pola dasar pengembangan karir Perwira yang terbagi dalam empat periode pengembangan dan sepuluh penggolongan jabatan sebagai berikut:

Kader strata 1 (Letda s.d Kapten), yaitu pada periode pengembangan dasar kemiliteran, dengan sasaran kemampuan pengembangan kecakapan korps (tingkat teknis dan taktis), memangku golongan jabatan IX (letda), VIII (Lettu), dan VII (Kapten).

Kader strata 2 (Mayor s.d Letkol), yaitu pada periode pengembangan professional, dengan sasaran kemampuan pengembangan lanjutan/pematangan kecakapan tingkat



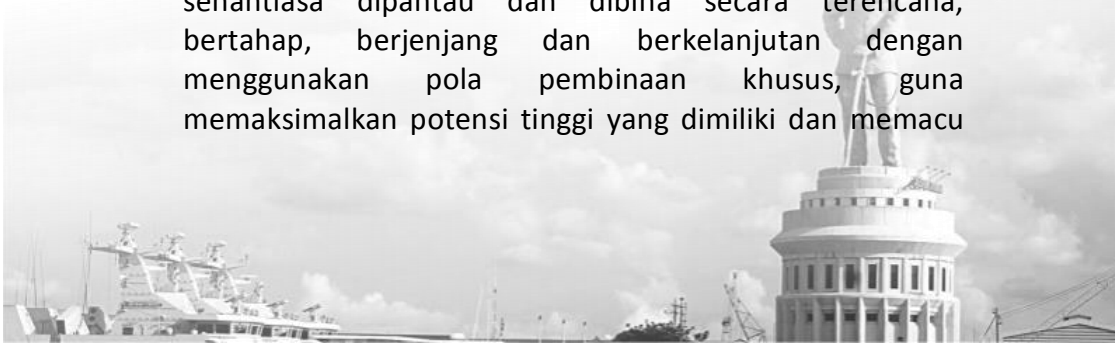
teknis dan taktis serta pengetahuan tingkat strategis dan kerjasama angkatan, untuk memangku golongan jabatan VI (Mayor) dan V (Letkol).

Kader strata 3 (Kolonel), yaitu pada periode bakti dan pengembangan lanjutan, dengan sasaran kemampuan pengembangan lanjutan/pematangan pengetahuan tingkat strategis dan kerjasama angkatan, untuk memangku golongan jabatan IV (Kolonel).

Kader strata 4 (Pati), yaitu pada periode Dharma Bakti, dengan sasaran kemampuan melaksanakan dharma bakti secara maksimal melalui kecakapan profesional yang tinggi yang telah dikembangkan dalam periode sebelumnya., untuk memangku golongan jabatan III (Laksma/Brigjen), II (Laksda/Mayjen), Laksdya/Letjen), 0 (Laksamana/Jenderal/ Kasal).

B. Kriteria dan Syarat Kader Perwira Unggulan

Kaderisasi pada hakekatnya merupakan upaya menyiapkan tenaga terdidik, terlatih dan teruji dari suatu organisasi untuk dijadikan personel yang mampu dan cakap memangku jabatan-jabatan di dalam organisasi tersebut pada setiap jenjang penugasan. Kaderisasi Perwira unggulan TNI Angkatan Laut harus diorientasikan kepada tuntutan Standar Kompetensi Perwira untuk mengisi jabatan-jabatan di lingkungan organisasi TNI Angkatan Laut yang disesuaikan dengan pola pengembangan kemampuannya. Kader Perwira unggulan TNI Angkatan Laut yang telah dipersiapkan akan senantiasa dipantau dan dibina secara terencana, bertahap, berjenjang dan berkelanjutan dengan menggunakan pola pembinaan khusus, guna memaksimalkan potensi tinggi yang dimiliki dan memacu



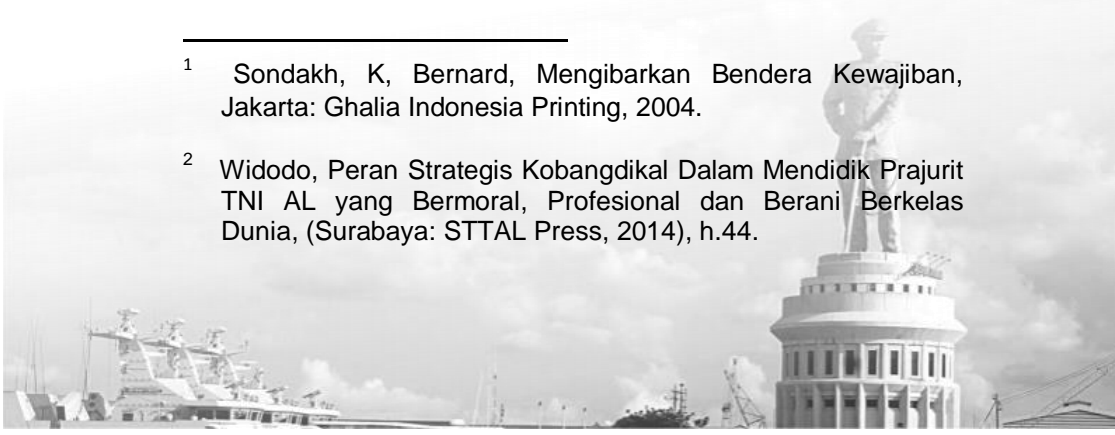
motivasi tinggi untuk berprestasi yang diperlihatkan selama masa penugasannya agar kelak dapat mengemban amanah untuk disiapkan menjadi sosok Pemimpin TNI Angkatan Laut yang handal dan disegani sehingga mampu membawa bahtera organisasi TNI Angkatan Laut menuju *world class navy*.

Perwira unggulan dalam perspektif TNI Angkatan Laut digambarkan dengan cerminan figur seorang pemimpin yang memiliki kriteria: bermoral, profesional dan berani. Bernard Kent Sondakh mengemukakan, bermoral artinya didalam melakukan segala aktifitas yang diembannya, seorang Perwira mampu menunjukkan segala tingkah laku yang baik, jujur, bersih dan benar dalam perkataan maupun perubahan.¹ Profesional, artinya dapat mengembangkan diri sesuai profesi dan bidang tugas yang diemban, tidak merasa puas dengan pengetahuan yang dimiliki, sehingga dapat memposisikan diri di kesatuannya agar tidak salah langkah dalam mengambil suatu keputusan. Adapun berani, artinya dengan segala kemampuan yang dimilikinya berani mengambil inisiatif dalam pengambilan keputusan, berani mengajukan saran kepada atasannya, selalu berusaha tampil didepan dalam hal-hal yang positif.

Menurut Widodo, postur prajurit yang bermoral dapat dideskripsikan bahwasanya setiap prajurit TNI AL harus memiliki kualitas personal yang sensitive humanistik yang peduli pada manusia dan masyarakat². Mereka harus mampu memfasilitasi orang lain menuju kesempurnaan.

¹ Sondakh, K, Bernard, Mengibarkan Bendera Kewajiban, Jakarta: Ghalia Indonesia Printing, 2004.

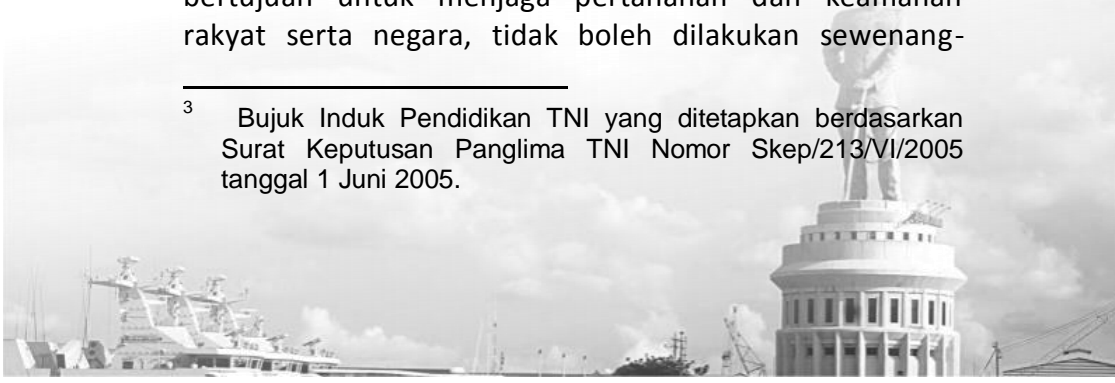
² Widodo, Peran Strategis Kobangdikal Dalam Mendidik Prajurit TNI AL yang Bermoral, Profesional dan Berani Berkelas Dunia, (Surabaya: STTAL Press, 2014), h.44.



Setiap prajurit harus mampu menunjukkan dan membangun loyalitas pada dirinya, baik loyalitas ke atas, ke samping maupun ke bawah dalam rangka memberikan pelayanan terbaik kepada semua orang yang membutuhkannya. Prajurit TNI AL harus mampu berperan sebagai matahari yang selalui siap menyinari bumi dan mahluk hidup lainnya. Prajurit TNI AL juga harus memiliki militansi dalam memperjuangkan sesuatu untuk mencapai tujuan.

Postur prajurit profesional dapat digambarkan bahwasanya setiap prajurit TNI AL harus mahir menggunakan peralatan militer, mahir bergerak, dan mahir menggunakan alat tempur serta mampu melaksanakan tugas secara untuk memenuhi nilai-nilai akuntabilitas.³ Samuel Huntington mengemukakan tentara profesional adalah tentara yang memiliki penguasaan keilmuan (*expertise*), jiwa korsa (*corporateness*), etika dan tanggung jawab (*etic and responsibility*), sehingga mampu melaksanakan tugas-tugas pokoknya dengan baik dan dapat dipertanggungjawabkan secara profesional. Keahlian yaitu menguasai ilmu-ilmu kemiliteran, keangkatanlautan dan kemaritiman yang diperoleh melalui pendidikan yang disiapkan secara terencana, bertahap, berjenjang dan berkelanjutan. Jiwa korsa atau *esprit de corps*, merupakan perasaan kesatuan organ yang ditandai dengan keterikatan terhadap kelompok, solidaritas dan semangat kebersamaan yang kuat. Etika dan tanggungjawab yaitu suatu kesadaran bahwa keahlian militer, keangkatan laut dan kemaritiman yang dimiliki bertujuan untuk menjaga pertahanan dan keamanan rakyat serta negara, tidak boleh dilakukan sewenang-

³ Bujuk Induk Pendidikan TNI yang ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan Panglima TNI Nomor Skep/213/VI/2005 tanggal 1 Juni 2005.



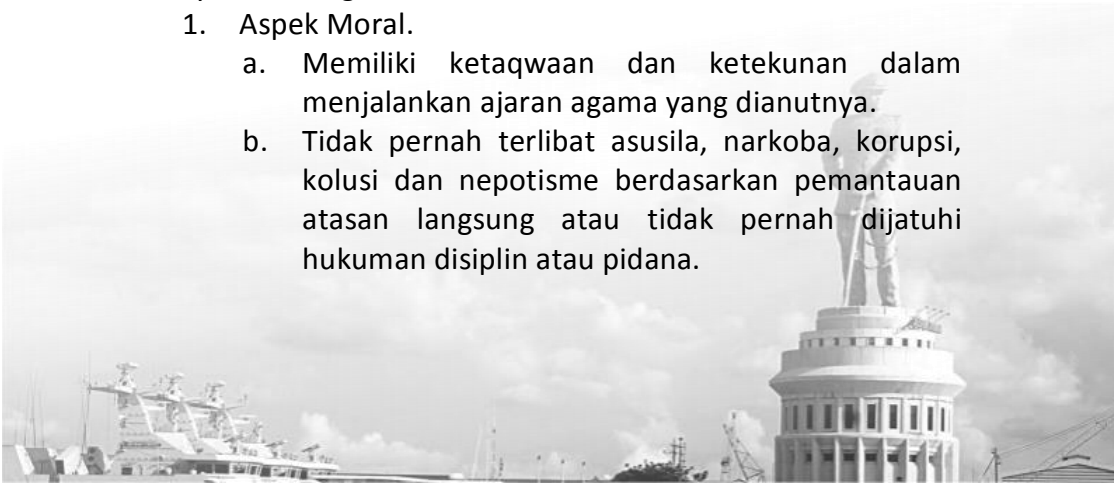
wenang, apalagi sampai mengancam, menyerang dan menyakiti hati rakyat.

Postur prajurit yang berani dapat digambarkan bahwasanya setiap prajurit TNI AL harus memiliki karakter berani. Karakter berani yang dimaksudkan di sini adalah berani menghadapi segala tantangan dan senantiasa menciptakan perubahan yang positif, serta berani pula mengambil suatu keputusan sekaligus menanggung resikonya, meskipun hal tersebut mengancam jiwa dan raganya. Keberanian timbul dari kepribadian yang kuat dan komitmen yang tinggi terhadap visi yang bersandar sepenuhnya pada keyakinan dan kebenaran yang diperjuangkan.

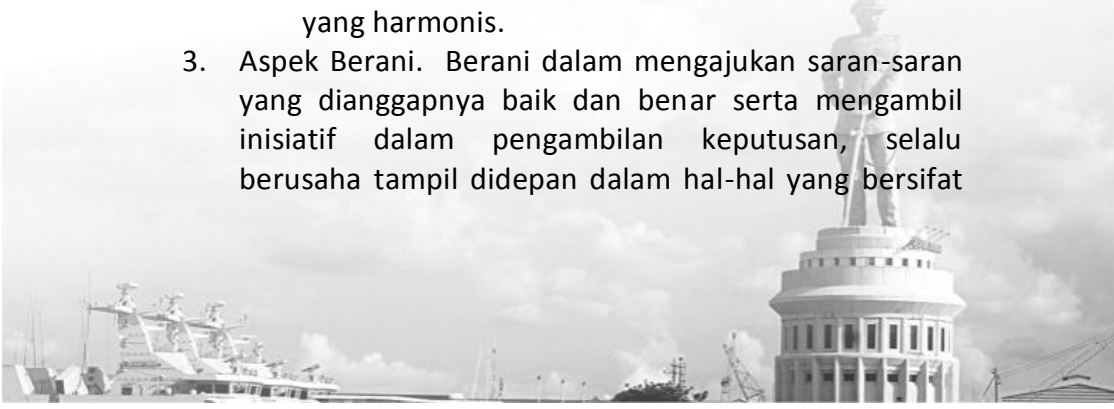
Pembinaan karir Perwira unggulan TNI Angkatan Laut tersebut dilakukan secara berkelanjutan dan berkesinambungan agar nantinya mereka mampu menjawab tantangan perkembangan lingkungan strategis yang semakin kompleks dalam rangka keberhasilan tugas pokok TNI Angkatan Laut. Melalui tampilan figur pemimpin yang bermoral, profesional dan berani diharapkan dapat mempengaruhi, mendorong dan menggandakan motivasi setiap personel dalam organisasi.

Secara spesifik kader Perwira unggulan berdasarkan Peraturan Kasal Nomor Perkasal/23/VII/2007 tentang Buku Petunjuk Pelaksanaan Pembinaan Perwira Unggulan TNI Angkatan Laut harus memenuhi kriteria sesuai syarat-syarat, sebagai berikut:

1. Aspek Moral.
 - a. Memiliki ketaqwaan dan ketekunan dalam menjalankan ajaran agama yang dianutnya.
 - b. Tidak pernah terlibat asusila, narkoba, korupsi, kolusi dan nepotisme berdasarkan pemantauan atasan langsung atau tidak pernah dijatuhi hukuman disiplin atau pidana.



- c. Berkelakuan baik dan mampu berkomunikasi/berhubungan dengan atasan, rekan dan bawahan secara santun sehingga dapat diterima dimanapun berada.
2. Aspek Profesional
- a. Memiliki pengetahuan dan kemampuan serta kemauan belajar yang tinggi dalam memahami kemajuan teknologi dan prinsip-prinsip manajemen modern untuk dapat menyelesaikan tugas-tugasnya secara baik dan berhasil.
 - b. Merupakan lulusan terbaik atau berada dalam 10% lulusan terbaik tiap-tiap korps dari lulusan Pendidikan Pertama (Dikma) baik dari AAL maupun Perwira Prajurit Karir.
 - c. Memiliki potensi dan kemampuan yang menonjol dalam kedinasan yang dibuktikan dengan prestasi yang dicapainya dalam suatu penugasan kecuali dari Dikma.
 - d. Mempunyai inovasi dan dedikasi yang tinggi dalam melaksanakan setiap tugas yang diembannya.
 - e. Memiliki kesehatan minimal stakes II.
 - f. Memiliki nilai kesamaptaan jasmani yang baik dengan nilai cukup dan dibuktikan oleh Surat Keterangan dari Pembina Jasmani Kotama.
 - g. Memiliki pengetahuan tentang kepemimpinan dan mampu menerapkannya dalam penugasan.
 - h. Mampu menjadi pemimpin keluarga yang baik sehingga dapat menciptakan kehidupan keluarga yang harmonis.
3. Aspek Berani. Berani dalam mengajukan saran-saran yang dianggapnya baik dan benar serta mengambil inisiatif dalam pengambilan keputusan, selalu berusaha tampil didepan dalam hal-hal yang bersifat



positif dan bertanggungjawab terhadap keputusan yang diambilnya.

Kader Perwira unggulan TNI Angkatan Laut yang akan dipantau dan dibina secara berlanjut dengan menggunakan pola jenjang pembinaan khusus harus mempunyai potensi dan motivasi tinggi untuk menjadi Pemimpin TNI Angkatan Laut yang bermoral, profesional dan berani secara konsisten dan konsekuen dengan melaksanakan asas-asas, teknik dan prinsip-prinsip kepemimpinan TNI/TNI Angkatan Laut, serta bersikap tanggap, tangguh dan terampil dalam setiap pelaksanaan tugas. Kader Perwira unggulan TNI Angkatan Laut harus dapat melewati setiap strata kaderisasi dengan hasil baik sesuai pola jenjang kaderisasi tersebut di atas.

C. Pemilihan Kader Perwira Unggulan

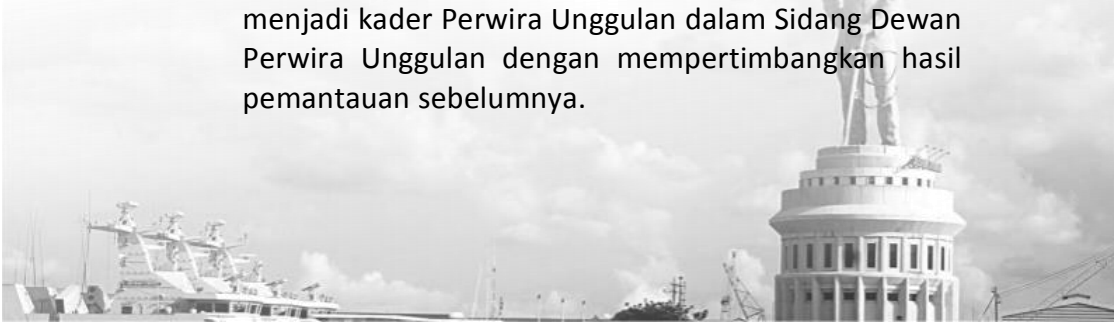
Kader Perwira unggulan TNI Angkatan Laut merupakan Perwira terbaik setiap korps yang dipilih secara cermat sejak lulus Pendidikan Pertama (Dikma) dan Pendidikan Pengembangan Umum (Dikbangum) yang jumlahnya disesuaikan dengan jumlah setiap angkatan yaitu sebesar 10% lulusan terbaik. Untuk calon dari Dikma otomatis akan menjadi kader Perwira unggulan sedangkan calon dari Dikbangum akan dimasukkan dalam calon kader yang disidangkan di tingkat kotama/satker dengan mempertimbangkan kriteria dan syarat-syarat yang telah ditetapkan dan selanjutnya akan disidangkan di Mabesal.

Usulan calon kader Perwira unggulan bisa datang dari usulan Kotama/Satker dan Pembina Korps/Profesi dengan tidak mengecualikan kriteria dan syarat yang telah ditetapkan. Usulan calon kader ke Mabesal harus sudah melalui mekanisme Dewan Sidang Perwira unggulan di Kotama/satker/Binkorps/Binprof.



Selanjutnya Mabesal akan melaksanakan sidang Perwira unggulan tiap periode yang melibatkan kotama/satker/Binkorps/Binprof. Hasil sidang akan berupa keputusan daftar Perwira unggulan untuk satu periode. Selanjutnya para Perwira unggulan akan dipantau dengan menggunakan mekanisme sebagai berikut:

1. Apabila dari hasil pemantauan, setelah mulai dari saat penempatan (dengan pemberian waktu toleransi/tambahan yang memadai untuk penyesuaian) ternyata kader mendapatkan penilaian di bawah standar (<Baik), maka akan diberi tanda khusus sebagai peringatan pertama, kemudian akan dimutasikan ke kesatuan lain untuk mendapatkan perbandingan pemantauan dari penilai lainnya. Apabila dari hasil pemantauan dengan penilai kedua ini tetap mendapatkan nilai yang tidak memuaskan (dibawah nilai standar), maka kader tersebut akan dikeluarkan dari daftar kader, maka akan mengurangi nilai sebagai Perwira unggulan yang berdampak dikeluarkannya dari daftar kader.
2. Kader dapat dikeluarkan dari daftar kader apabila berdasarkan hasil penilaian dan laporan kelulusan pada pendidikan jenjang lanjutan (Dikspespa, Diklapa, Sesko Angkatan, Sesko TNI dan setara) mendapat prestasi di luar 10% lulusan terbaik dengan mempertimbangkan hasil pemantauan sebelumnya (yang berdampak jumlah nilai akumulasi perwira unggulan menjadi turun dengan tetap mempertimbangkan hasil pemantauan sebelumnya (kinerja dan prestasi). Bagi Perwira yang tidak masuk kader tetapi masuk 10% terbaik dapat diusulkan menjadi kader Perwira Unggulan dalam Sidang Dewan Perwira Unggulan dengan mempertimbangkan hasil pemantauan sebelumnya.



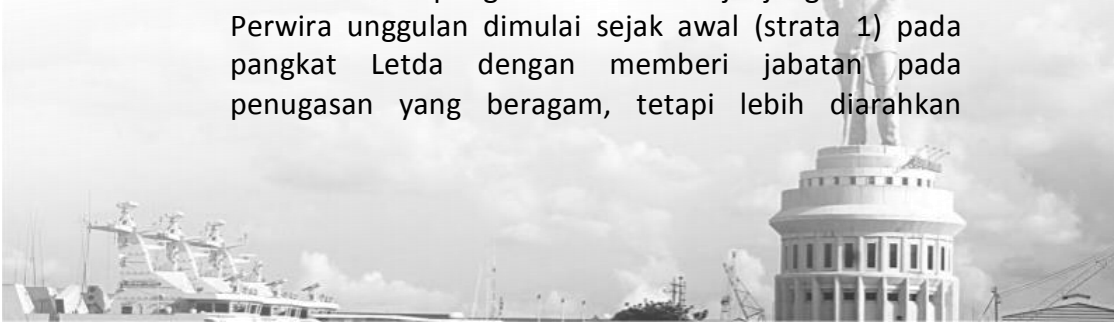
3. Daftar kader dapat bertambah dengan Perwira yang pada suatu saat selama penugasan dianggap memiliki prestasi istimewa, diusulkan untuk dimasukkan kedalam daftar kader oleh Panglima/Komandan/Kepala Satuan Kerja (Kasatker) setempat atas dasar pengamatan dan penilaian secara terus menerus, ditentukan melalui Sidang Dewan Perwira Unggulan kotama/satker dan melalui pertimbangan Pembina Korps dan Pembina Profesi serta disetujui oleh Pemimpin TNI Angkatan Laut dalam hal ini Asisten Personel (Aspers) Kasal melalui Sidang Dewan Perwira Unggulan di Mabesal.

D. Pola Penempatan Jabatan dan Pembinaan Pendidikan Perwira Unggulan

Pola jenjang kaderisasi Perwira unggulan diarahkan agar kader/perwira berpotensi tinggi dapat mencapai pangkat strata 4 (Laksamana Pertama) dalam periode waktu tepat 25 tahun (MDP) terhitung mulai tanggal yang bersangkutan diangkat menjadi Perwira. Pola jenjang kaderisasi Perwira unggulan dibagi dalam dua pola pembinaan yaitu pola pembinaan penempatan jabatan dan pola pembinaan pendidikan.

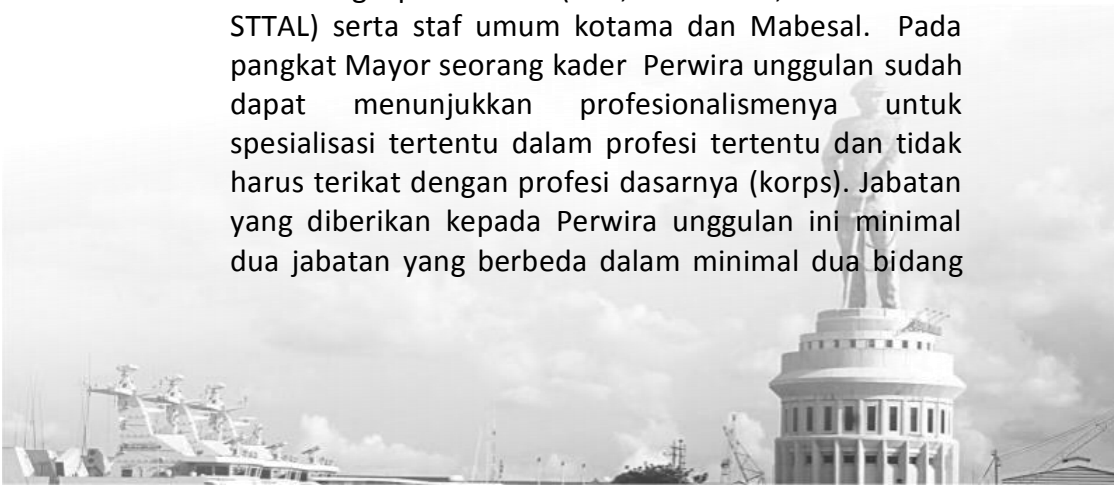
Berdasarkan Peraturan Kasal Nomor Perkasal/23/VII/2007 tentang Buku Petunjuk Pelaksanaan Pembinaan Perwira Unggulan TNI Angkatan Laut, pola pembinaan penempatan jabatan Perwira unggulan diatur ketentuan sebagai berikut:

1. Kader strata 1 pangkat Letda. Pola jenjang kaderisasi Perwira unggulan dimulai sejak awal (strata 1) pada pangkat Letda dengan memberi jabatan pada penugasan yang beragam, tetapi lebih diarahkan



kepada kemampuan teknis dan operasional. Dalam kurun waktu pangkat Letda, kader Perwira unggulan harus diberikan minimal dua macam jabatan yang bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme dasar (korps) di kotama/satuan operasional seperti KRI dan Batalyon.

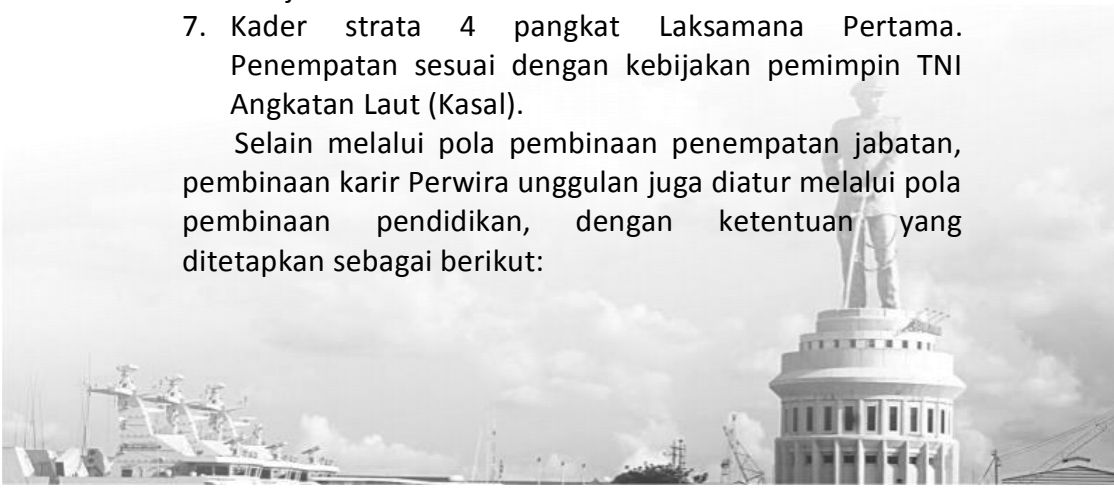
2. Kader strata 1 pangkat Lettu. Penempatan di kotama/satuan operasional di KRI atau di Batalyon dengan diberikan dua jabatan berbeda selama periode kepangkatan Lettu yang bertujuan untuk menajamkan spesialisasi Perwira tersebut dalam meningkatkan profesionalisme dasar (korps). Pada pangkat Lettu, kader diberi penugasan tambahan berupa penugasan di bidang operasional, diutamakan untuk dapat menempati jabatan promosi Kapten.
3. Kader strata 1 pangkat Kapten. Penempatan di kotama/satuan operasional seperti di KRI atau Batalyon dengan diberikan dua jabatan yang berbeda dalam lingkup profesi dasar (korps) dan bila memungkinkan diberikan penugasan dalam dua jabatan profesi lain sesuai minat dan kemampuannya serta diberikan penugasan tambahan dalam bidang operasional, diutamakan untuk dapat menempati jabatan promosi Mayor.
4. Kader strata 2 pangkat Mayor. Penempatan di kotama/satuan operasional seperti KRI dan Batalyon, di lembaga pendidikan (AAL, Kodiklatal, Seskoal dan STTAL) serta staf umum kotama dan Mabesal. Pada pangkat Mayor seorang kader Perwira unggulan sudah dapat menunjukkan profesionalismenya untuk spesialisasi tertentu dalam profesi tertentu dan tidak harus terikat dengan profesi dasarnya (korps). Jabatan yang diberikan kepada Perwira unggulan ini minimal dua jabatan yang berbeda dalam minimal dua bidang



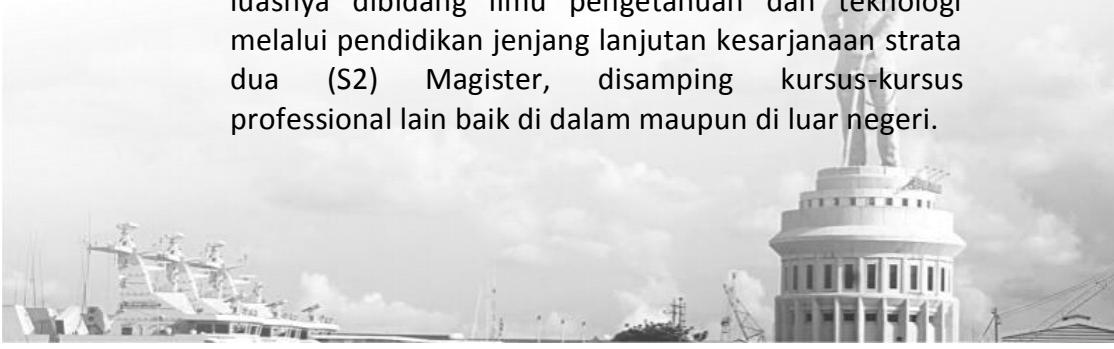
penugasan dalam satu profesi tertentu. Pada pangkat Mayor, kader diberikan penugasan tambahan seperti penyusunan konsep dan terlibat dalam dalam tim kelompok kerja.

5. Kader strata 2 pangkat Letkol. Penempatan di Kotama/satuan operasional seperti KRI dan Batalyon, di lembaga pendidikan (AAL, Kodiklatal, STTAL dan Seskoal) serta staf umum di kotama dan Mabasal. Pada pangkat Letkol seorang kader Perwira unggulan ditempatkan pada jabatan sesuai dengan profesi dan spesialisasinya dalam minimal dua bidang penugasan yang berbeda. Kader pangkat Letkol diberi penugasan tambahan dalam penyusunan konsep kebijakan dan terlibat dalam tim kelompok kerja baik di Kotama TNI AL, Mabasal maupun Mabas TNI dan Kemenhan.
6. Kader strata 3 pangkat Kolonel. Penempatan di kotama/satuan operasional seperti kotama operasional sebagai komandan satuan, KS Gugus Tugas dan para Asisten Kotama, di lembaga pendidikan (AAL, Kodiklatal, STTAL, Seskoal, Sesko TNI) serta di staf umum Kotama, Mabasal, Mabas TNI dan Kemenhan. Pada pangkat Kolonel, kader Perwira unggulan ditempatkan pada jabatan strategis sesuai dengan profesi dan spesialisasinya. Kader pada pangkat Kolonel diberi penugasan tambahan sebagai konseptor dan pemimpin tim kelompok kerja perumusan kebijakan.
7. Kader strata 4 pangkat Laksamana Pertama. Penempatan sesuai dengan kebijakan pemimpin TNI Angkatan Laut (Kasal).

Selain melalui pola pembinaan penempatan jabatan, pembinaan karir Perwira unggulan juga diatur melalui pola pembinaan pendidikan, dengan ketentuan yang ditetapkan sebagai berikut:



1. Kader strata 1 pangkat Letda. Pola jenjang kaderisasi Perwira unggulan dalam hal pembinaan pendidikan dan latihan dimulai sejak awal (strata 1) pada pangkat Letda dengan memberi tambahan pengetahuan dasar melalui Latihan Dalam Dinas (LDD) yang dilaksanakan oleh satuan operasional tempat dimana yang bersangkutan berdinastas atau Komando Latihan (Kolast). Kader diberi bekal pengetahuan kecakapan berbahasa Inggris melalui LDD di Kolast atau kursus intensif di Pusbahasa Kemenhan.
2. Kader strata 1 pangkat Lettu. Sebagai kader pemimpin, Perwira unggulan pangkat Lettu harus diberikan pendidikan spesialisasi (Dikspespa) pada kesempatan pertama mendahului rekan-rekannya yang lain. Spesialisasi pendidikan disesuaikan dengan hasil penilaian selama berdinastas di tiga bidang berbeda dengan tujuan untuk mengarahkan minat dan potensi yang dimiliki kader sesuai dengan profesi dasar (korps) atau profesi lain. Kader diberi kesempatan untuk menambah pengetahuan dengan kursus-kursus di luar negeri. Sesuai dengan minat dan potensinya diberikan kesempatan seluas luasnya untuk mengembangkan diri dalam ilmu pengetahuan melalui pendidikan lanjutan strata satu (S1) baik di STTAL maupun di universitas-universitas di luar TNI Angkatan Laut.
3. Kader strata 1 pangkat Kapten. Pendidikan jenjang pengembangan umum (Diklapa) diberikan pada kesempatan pertama kepada Perwira unggulan mendahului rekan-rekannya yang lain. Kader diberi kesempatan untuk mengembangkan diri seluas luasnya dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi melalui pendidikan jenjang lanjutan kesarjanaan strata dua (S2) Magister, disamping kursus-kursus professional lain baik di dalam maupun di luar negeri.



4. Kader strata 2 pangkat Mayor. Pendidikan jenjang pengembangan umum (Sesko Angkatan) diberikan pada kesempatan pertama kepada Perwira unggulan mendahului rekan-rekannya yang lain. Kader diberi kesempatan untuk mengembangkan diri seluas luasnya dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi melalui pendidikan jenjang lanjutan kesarjanaan strata tiga (S3) Doktor, disamping kursus-kursus profesional yang lain baik di dalam maupun di luar negeri.
5. Kader strata 2 pangkat Letkol. Pendidikan jenjang pengembangan umum (Sesko Angkatan) harus sudah dilewati dan diberikan pembekalan untuk persiapan Sesko TNI. Kader diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri seluas-luasnya dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi melalui pendidikan jenjang lanjutan kesarjanaan strata tiga (S3) Doktor, disamping kursus-kursus professional yang lain baik di dalam maupun di luar negeri.
6. Kader strata 3 pangkat Kolonel. Pendidikan jenjang pengembangan umum (Sesko TNI) harus diberikan pada kesempatan pertama kepada Perwira unggulan mendahului rekan-rekannya yang lain. Kader senior diberi kesempatan untuk mengembangkan diri seluas luasnya melalui pendidikan Lemhannas dan pendidikan atau kursus-kursus yang bersifat strategik baik didalam maupun di luar negeri.
7. Kader strata 4 pangkat Laksamana Pertama TNI. Pembekalan pendidikan tergantung kepada kebijakan pemimpin Angkatan Laut (Kasal).

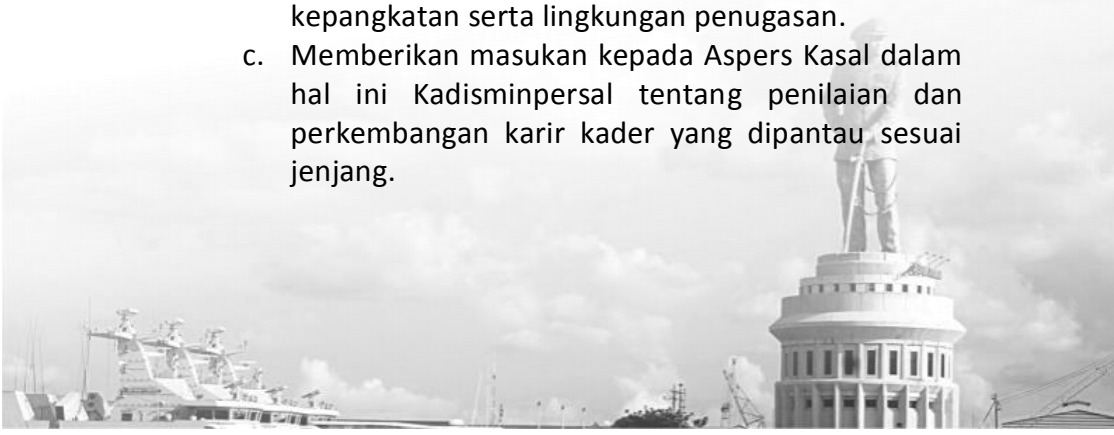


E. Peran Pembina Karir Perwira Unggulan

1. Peran Panglima, Komandan, Kasatker, atau Atasan Langsung

Berdasarkan prinsip pembinaan personel sebagai fungsi Komando, maka Panglima, Komandan, Kasatker, atasan langsung kader berfungsi sebagai pengguna dan sekaligus Pembina personel bawahannya melalui koordinasi dengan pejabat Pembina personel setempat. Dalam rangka pembinaan perwira unggulan TNI Angkatan Laut, Panglima, Komandan, Kasatker, atasan langsung kader setempat bertugas melaksanakan kegiatan pemantauan, penilaian terhadap Perwira TNI Angkatan Laut terbaik yang berpotensi tinggi dan yang perlu mendapat perhatian khusus sebagai Perwira unggulan. Dalam melaksanakan tugas tersebut Panglima, Komandan, Kasatker, Atasan Langsung kader menyelenggarakan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Pembinaan terhadap Perwira unggulan dalam aspek moral, mental, kepribadian, kecakapan dan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai korps, tingkat kepangkatan serta lingkungan penugasan.
- b. Pemantauan dan penilaian secara obyektif terhadap kader dalam aspek moral, mental, kepribadian, kecakapan dan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai korps, tingkat kepangkatan serta lingkungan penugasan.
- c. Memberikan masukan kepada Aspers Kasal dalam hal ini Kadisminpersal tentang penilaian dan perkembangan karir kader yang dipantau sesuai jenjang.

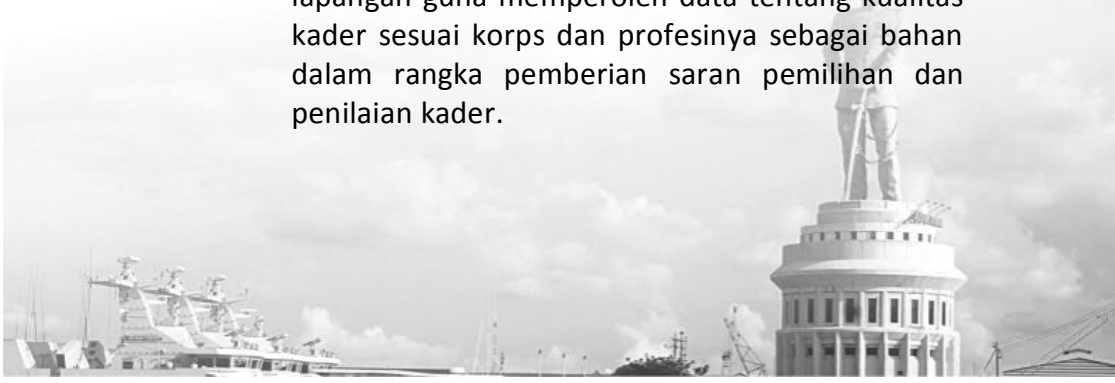


- d. Panglima, Komandan, Kasatker, Atasan Langsung kader menjalin koordinasi dengan Kadisminpersal, Ketua/Staf Pembina Korps, Perwira Mentor dan pejabat Pembina personel setempat untuk memperoleh klasifikasi personel yang lebih rinci.

2. Peran Ketua/Staf Pembina Korps

Secara umum Ketua/Staf Pembina korps bertugas membantu Pemimpin TNI Angkatan Laut dalam menentukan kualifikasi, spesialisasi, klasifikasi serta pembinaan karir kader sesuai korps dan profesinya. Dalam melaksanakan tugas tersebut Ketua/Staf Pembina korps menyelenggarakan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Membantu Pemimpin TNI Angkatan Laut dalam hal ini Aspers Kasal untuk mengidentifikasi tuntutan kualitas kader di setiap strata kepangkatan masing-masing korps dan profesinya berdasarkan tuntutan operasional dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai rumusan Standar Kompetensi Perwira (SKP) dan Daftar Susunan Personel (DSP) TNI Angkatan Laut.
- b. Membantu Pemimpin TNI Angkatan Laut dalam hal ini Aspers Kasal untuk merumuskan jenis pendidikan serta kurikulum dan silabusnya untuk mewujudkan kualitas kader sesuai Standar Kualifikasi Perwira (SKP) masing-masing korps.
- c. Melaksanakan pemantauan terhadap kader di lapangan guna memperoleh data tentang kualitas kader sesuai korps dan profesinya sebagai bahan dalam rangka pemberian saran pemilihan dan penilaian kader.

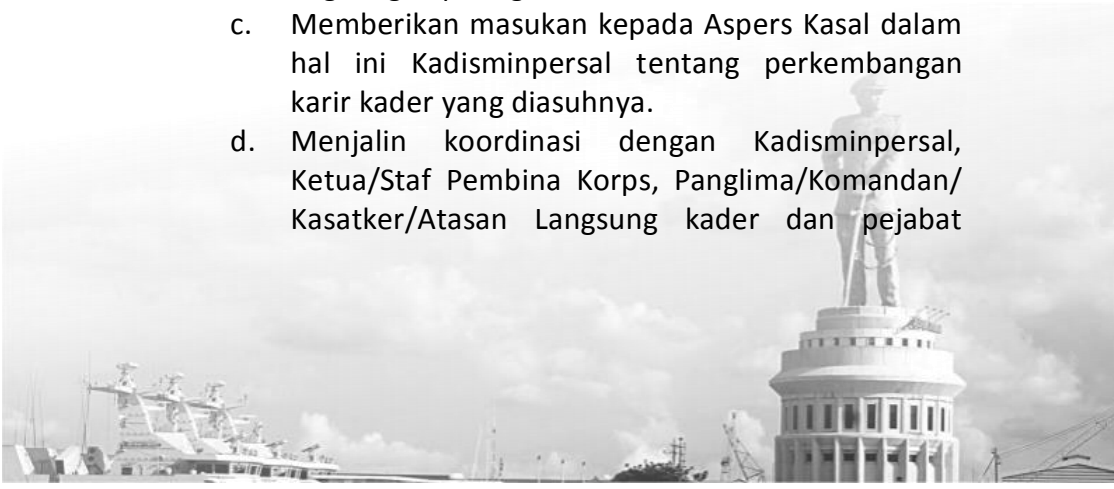


- d. Memberikan saran kepada Pemimpin TNI Angkatan Laut dalam Dewan Pendidikan dan Pengembangan, Dewan Penempatan Jabatan dan Dewan Kenaikan Pangkat sehubungan dengan optimasi penggunaan dan pembinaan karir kader sesuai korps dan profesinya.

3. Perwira Mentor

Perwira Mentor bertugas memberikan bimbingan dan pengasuhan kepada Perwira TNI Angkatan Laut yang ditunjuk menjadi asuhannya. Perwira Mentor dapat dijabat rangkap secara fungsional oleh Perwira Pembina Korps di Kotama. Dalam melaksanakan tugasnya Perwira Mentor menyelenggarakan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Memberikan bimbingan, konsultasi dan asuhan langsung kepada kader yang diasuhnya dalam aspek moral, mental, kepribadian, kecakapan dan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi serta lingkungan penugasan.
- b. Memberikan masukan kepada Panglima/Komandan/Kasatker/Atasan Langsung kader dalam rangka pemantauan dan penilaian secara obyektif dari Perwira yang diasuhnya dalam aspek moral, mental, kepribadian, kecakapan dan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi serta lingkungan penugasan.
- c. Memberikan masukan kepada Aspers Kasal dalam hal ini Kadisminpersal tentang perkembangan karir kader yang diasuhnya.
- d. Menjalin koordinasi dengan Kadisminpersal, Ketua/Staf Pembina Korps, Panglima/Komandan/Kasatker/Atasan Langsung kader dan pejabat



Pembina personel setempat untuk mendapatkan masukan dan menentukan langkah lanjut.

4. Aspers Kasal

Aspers Kasal dalam hal ini Kadisminpersal bertindak sebagai koordinator pemantauan terhadap kader. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Kadisminpersal menyelenggarakan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Melaksanakan pemilihan dan memelihara file utama kader berdasarkan hasil laporan dari lemdik dan pengguna personel.
- b. Melaksanakan penunjukkan Perwira Mentor untuk masing-masing kader, yang berlaku untuk jangka waktu tertentu, dengan Surat Perintah Kasal.
- c. Memberikan data kader yang mendapat perhatian khusus kepada pengguna personel dalam hal ini Panglima/Komandan/Kasatker/ Atasan Langsung kader, Ketua/Staf Pembina Korps dan Perwira Mentor.
- d. Memberikan pengarahan khusus kepada pengguna personel dalam hal ini Panglima/Komandan/Kasatker/Atasan Langsung kader, Ketua/Staf Pembina Korps dan Perwira Mentor dalam rangka pemantauan.
- e. Melaksanakan koordinasi lanjut dengan pengguna personel dalam hal ini Panglima/Komandan/Kasatker/Atasan Langsung kader, Ketua/Staf Pembina Korps dan Perwira Mentor dalam rangka pemantauan.
- f. Memberikan saran kepada Pemimpin TNI Angkatan Laut dalam Dewan Pendidikan dan Pengembangan, Dewan Penempatan Jabatan dan Dewan Kenaikan Pangkat Perwira TNI Angkatan



Laut dalam rangka optimalisasi penggunaan dan pembinaan karir kader yang mendapat perhatian khusus.

- g. Melaporkan hasil pemantauan kader kepada Aspers Kasal untuk dilaporkan kepada Kasal agar dapat digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan selanjutnya.
- h. Menyelenggarakan sidang Dewan Perwira Unggulan untuk penentuan daftar kader setiap enam bulan.





BAB 5

PENUTUP

BAB 5

PENUTUP

- Capaian Program Pembinaan Karir Perwira Unggulan
- Dampak Program Pembinaan Karir Perwira Unggulan
- Penutup

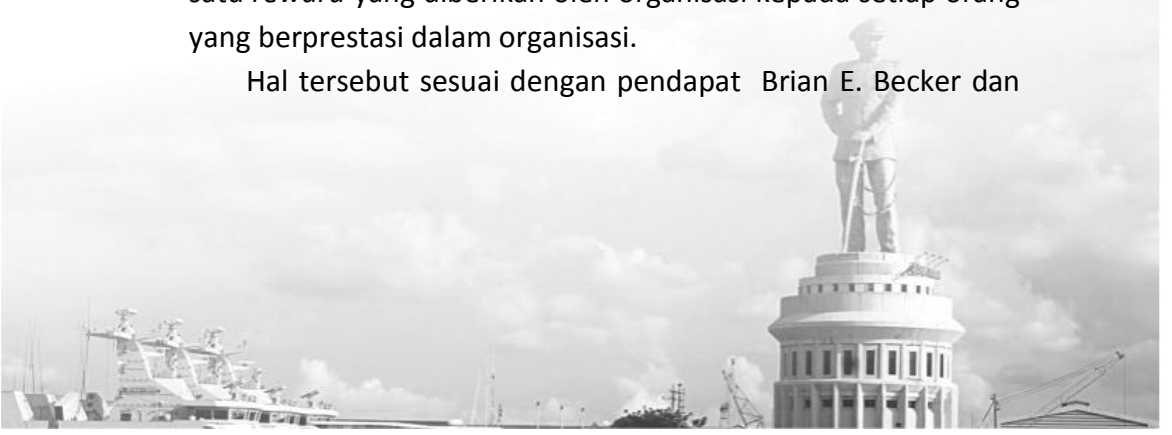


A. Capaian Program Pembinaan Karir Perwira Unggulan

Dalam program pembinaan karir Perwira Unggulan seorang Kader Perwira Unggulan harus mampu meraih dua capaian prestasi sekaligus, yaitu capaian prestasi dalam pendidikan dan dalam penugasan. Capaian prestasi dalam pendidikan ditunjukkan ketika para perwira mampu menjadi sepuluh lulusan terbaik lembaga pendidikan (fungsi penyediaan dan pendidikan), sedangkan capaian prestasi dalam penugasan ditunjukkan ketika para perwira mampu meraih capaian posisi jabatan dan ketepatan waktu dalam menduduki jabatan tersebut (fungsi penggunaan). Disamping itu juga harus memiliki hubungan sosial yang baik, terjaga kesehatannya dan sekaligus kesamaptaannya (fungsi perawatan).

Jadi dapat disimpulkan bahwa capaian program pembinaan karir Perwira unggulan menunjukkan kader perwira unggulan pada tingkat kader I, II, III, dan IV secara umum telah menduduki jabatan strategis di organisasi TNI AL. Kenaikan tingkatan dari kader I sampai kader IV berjalan sesuai aturan yang berlaku di TNI AL. Penempatan Perwira Unggulan pada jabatan-jabatan strategis dan menantang sangat membanggakan yang bersangkutan dan sebagai bentuk salah satu *reward* yang diberikan oleh organisasi kepada setiap orang yang berprestasi dalam organisasi.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Brian E. Becker dan

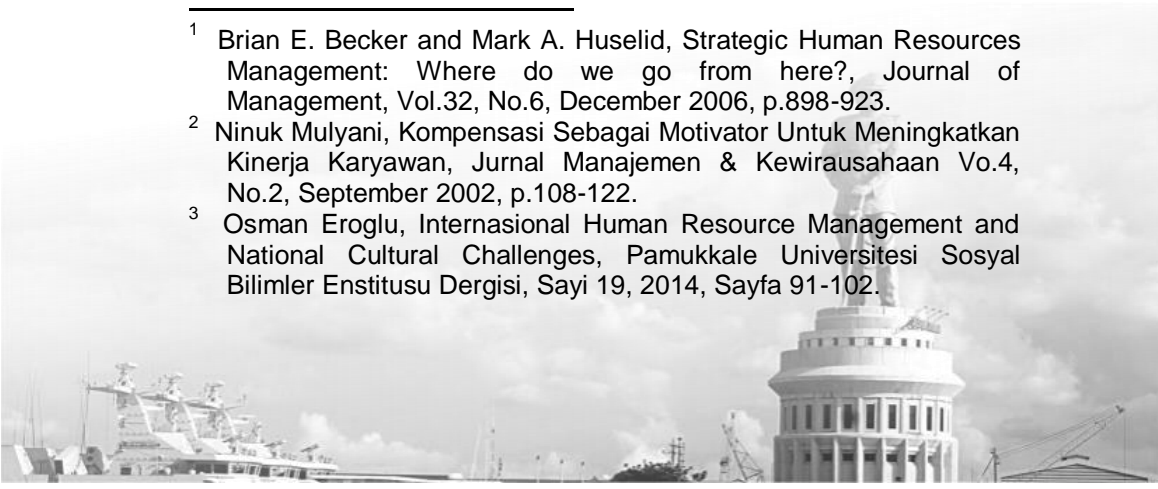


Mark A. Huselid¹ yang mengemukakan bahwa penempatan personel pada jabatan strategis merupakan bagian dari strategi *human resources management* untuk membawa organisasi kearah yang lebih kompetitif. Juga sesuai dengan pendapat Ninuk Muljani² yang mengemukakan bahwa kompensasi yang memadai akan lebih mudah bagi organisasi untuk menarik karyawan yang talenta tinggi untuk mendukung kemajuan organisasi. Kompensasi yang memadai dapat menimbulkan kepuasan, perolehan keadilan, harapan yang besar, namun sebaliknya jika kompensasi tidak memadai maka akan dapat menimbulkan ketidakpuasan, ketidakadilan dan pupusnya harapan, sehingga dapat membahayakan perjalanan organisasi ke arah yang lebih baik. Osman Eroglu³ mengatakan SDM yang berkualitas merupakan aset yang paling berharga yang wajib dijaga agar senantiasa memiliki kontribusi yang besar bagi kemajuan organisasi. Oleh karena itu pengawak organisasi perlu diberikan kompensasi yang memadai sehingga merasakan kepuasan, memperoleh keadilan, dan memiliki harapan masa depan yang cerah sebagaimana yang dicita-citakan.

¹ Brian E. Becker and Mark A. Huselid, Strategic Human Resources Management: Where do we go from here?, Journal of Management, Vol.32, No.6, December 2006, p.898-923.

² Ninuk Mulyani, Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan, Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vo.4, No.2, September 2002, p.108-122.

³ Osman Eroglu, Internasional Human Resource Management and National Cultural Challenges, Pamukkale Universitesi Sosyal Bilimler Enstitusu Dergisi, Sayi 19, 2014, Sayfa 91-102.



B. Dampak Program Pembinaan Karir Perwira Unggulan

Program Pembinaan Karir Perwira Unggulan berdampak positif terhadap peningkatan karir prajurit secara individual dan secara sistemik juga ikut berpengaruh pada peningkatan kesejahteraan keluarga. Selain berdampak pada peningkatan karir prajurit secara individual, program Pembinaan Karir Perwira Unggulan juga berdampak pada kemajuan organisasi TNI AL baik secara nasional maupun internasional.

TNI AL, melalui kiprah dan prestasi para Perwira Unggulan yang dimilikinya sampai saat ini telah berhasil mengantarkan organisasi TNI Angkatan Laut yang *World Class Navy*. Kepala Staf Angkatan Laut, Laksamana TNI Ade Supandi⁴, mengemukakan bahwa TNI Angkatan Laut selama ini telah berhasil memperkuat perannya dalam menjalankan pembangunan kekuatan pertahanan matra laut yang berkelas dunia, dan telah pula mendapatkan pengakuan dari berbagai negara di dunia. Keberhasilan tersebut juga dikemukakan Panglima TNI, Jenderal TNI Moeldoko⁵ yang mengatakan bahwa sejak era tahun 1950an sampai dengan sekarang, TNI Angkatan Laut telah berhasil mempertahankan status sebagai angkatan laut terkuat di Asia Tenggara, sekalipun di tengah keterbatasan

⁴ Ade Supandi, dalam sambutannya sebagai Kepala Staf Angkatan Laut pada acara pembukaan Apel Komandan Satuan TNI Angkatan Laut TA 2015 dan Olah Yudha Renstra TA 2016 pada tanggal 26 Januari 2015.

⁵ Moeldoko, dalam sambutannya sebagai Panglima TNI pada acara pembukaan Apel Komandan Satuan TNI Angkatan Laut TA 2015 dan Olah Yudha Renstra TA 2016 pada tanggal 26 Januari 2015.



anggaran dan peningkatan signifikan kekuatan angkatan laut negara lain.

Hal ini sesuai dengan pendapat Marsetio⁶ yang mengatakan bahwa dengan memiliki angkatan laut yang berkelas dunia maka keuntungan yang dapat diperoleh bagi bangsa Indonesia, antara lain:

1. Meningkatkan efek penangkalan sehingga membuat negara lain enggan berkonfrontasi secara langsung dan terbuka.
2. Membangun dan mendapatkan kepercayaan dari komunitas internasional.
3. Meningkatkan posisi tawar negara di berbagai upaya penyelesaian persoalan kawasan maupun internasional sebagai bagian integral diplomasi Pemerintah serta implementasi kebijakan politik luar negeri.
4. Mengamankan kepentingan nasional di dalam dan di luar kawasan.

Perkembangan lingkungan regional terkait dengan perkembangan negara-negara di kawasan, Indonesia, khususnya TNI Angkatan Laut, melalui diplomasi para Perwira terbaiknya telah mampu menjalin hubungan kerjasama bilateral dan multilateral dengan negara-negara kawasan. Saat ini dengan negara-negara di Kawasan Pasifik, Indonesia tercatat sebagai anggota forum internasional *Western Pasific Naval Symposium* (WPNS) yang beranggotakan 21 negara dan 4 Negara observer. WPNS merupakan forum kerjasama internasional yang diikuti angkatan laut negara-negara di

⁶ Marsetio, TNI Angkatan Laut Berkelas Dunia, Paradigma Baru, (Jakarta: Mabesal, 2014).

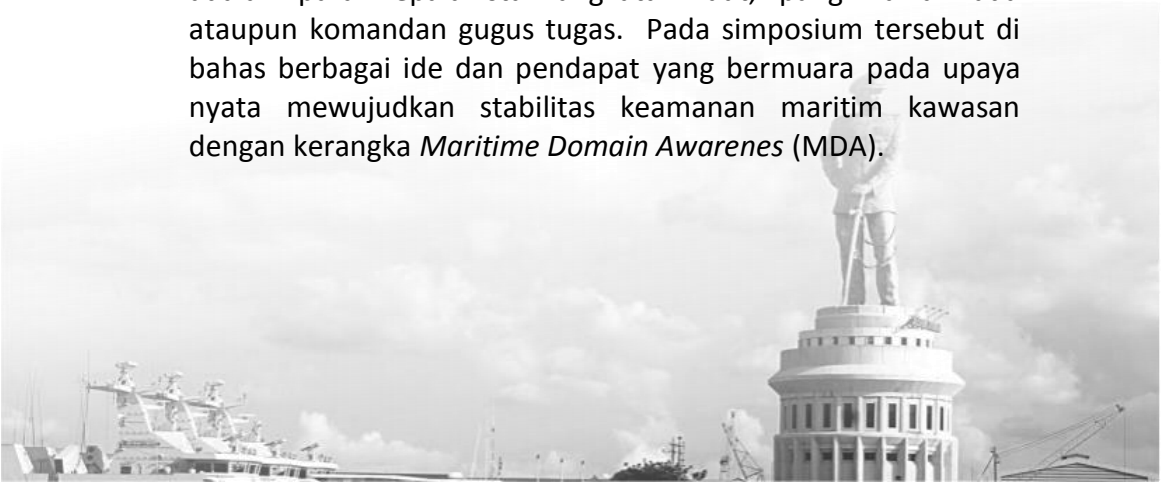


kawasan Pasifik dalam bentuk simposium, workshop, seminar dan latihan manuver di laut.

Selain sebagai anggota WPNS, TNI Angkatan Laut juga tergabung ke dalam *Indian Ocean Naval Symposium* (IONS) terdiri dari 21 negara yang merupakan wadah diplomasi multilateral di kawasan Asia Selatan. Selain menjadi bagian dari kedua komunitas tersebut, di kawasan Asia Tenggara, TNI Angkatan Laut juga terlibat aktif dalam *Asean Community* yang salah satu kegiatannya berupa *Asean Navy Chiefs' Meeting* (ANCM) yang diikuti pemimpin-pemimpin angkatan laut se-Asean dan memotori *Asean Maritime Forum* (AMF). Ke depan TNI Angkatan Laut dituntut lebih aktif berinisiatif dalam upaya-upaya kerjasama menghadapi terorisme maritim dan poliferasi *Weapon of Mass Destruction* (WMD).

Partisipasi TNI Angkatan Laut sebagai anggota WPNS dan IONS juga diimbangi dengan menjadi *host* seminar-seminar internasional dalam dekade terakhir dimana pada tahun 2013 berhasil menyelenggarakan *International Maritime Security Symposium* (IMSS) di Jakarta. TNI Angkatan Laut mengundang Negara-negara yang tergabung dalam IONS dan WPNS serta negara-negara yang berkepentingan dari belahan dunia lain.

IMSS menjadi prestise tersendiri dengan dihadiri perwakilan 32 Angkatan Laut dari seluruh dunia, 17 diantaranya adalah para kepala staf angkatan laut, panglima armada ataupun komandan gugus tugas. Pada simposium tersebut di bahas berbagai ide dan pendapat yang bermuara pada upaya nyata mewujudkan stabilitas keamanan maritim kawasan dengan kerangka *Maritime Domain Awareness* (MDA).



C. Penutup

Demikian sedikit gambaran tentang Program Pembinaan Karir Perwira Unggulan di TNI Angkatan Laut. Berdasarkan hasil evaluasi secara komprehensif yang telah dilakukan penulis program tersebut berdampak positif terhadap peningkatan karir prajurit secara individual dan secara sistemik ikut berpengaruh pada peningkatan kesejahteraan keluarga. Selain berdampak pada peningkatan karir prajurit secara individual, program Pembinaan Karir Perwira Unggulan juga berdampak pada kemajuan organisasi TNI AL baik secara nasional maupun internasional. Para Perwira Unggulan TNI AL telah mampu menempatkan dirinya sebagai pelopor utama bagi kemajuan organisasi TNI Angkatan Laut.

Oleh karena itu penulis pada kesempatan ini menyampaikan saran-saran bahwa program tersebut patut diapresiasi dan dilanjutkan dengan penyempurnaan-penyempurnaan pada sistem, prosedur, materi maupun perangkat lainnya yang dilakukan secara bertahap, periodik dan berkelanjutan. Melalui penyempurnaan program tersebut maka akan dapat diperoleh banyak kader-kader Perwira unggulan TNI Angkatan Laut yang terbina dengan baik sebagai strategi dalam mempersiapkan calon pemimpin TNI Angkatan Laut Yang bermoral, profesional dan berani sehingga organisasi TNI Angkatan Laut tetap andal, disegani dan berkelas dunia. Semoga buku ini bermanfaat dan menginspirasi bagi kita semua yang membaca. Aamiin ya Robbal Aalamiin



DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah Hamid Abdul dan Santosa Ilham, Human Resource Competency Models: Changing Evolutionary Trends, *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, Vol.1, Issue.11, (pp.11-25), 2012.
- Ali, Akbar, Significance of Human Resource Management in Organizations: Linking Global Practices With Local Perspective, *Journal of Arts, Science & Commerce*, Januari 2013, Vol.IV, Issue-1, p.78-87.
- Bandono, Adi, Evaluasi Hasil (Outcome) Pendidikan Akademi TNI Angkatan Laut, Surabaya: Universitas Negeri Surabaya, 2004.
- Bandono, Adi, Model Pembelajaran Naval Collaboration Flexible Learning (NCFL), Malang: Universitas Negeri Malang, 2010.
- Bass, B.M., & Steidlmeier, P., Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior." *Leadership Quarterly: Special Issue, Part I: Charismatic and Transformational Leadership: Taking Stock of the Present and Future*, 10 (2): 181-217.
- Becker and Huselid, Strategic Human Resources Management: Where do we go from here?, *Journal of Management*, Vol.32, No.6, December 2006, p.898-923.
- Belias, Dimitrios dan Koustelios, Athanasios, The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture, *European Scientific Journal*, University of Thessaly, Trikala, Greece, vol.10 No.7, 2014

Bontis, Nick, *Human Capital Management: An Examination of Canadian Financial Service Firms and Their Current Practice*, This Paper was Presented at the 5th World Congress on Intellectual Capital, January 16-18, 2002.

Carrigan, Martin, Performance Appraisals: Demotivation vs. Motivation, *Journal of Leadership and Organizational Effectiveness*, January, 2013, vol.1, number 1, h.17-30

Dinas Penerangan TNI Angkatan Laut, *Sejarah TNI Angkatan Laut (Periode Perang Kemerdekaan 1945-1950)*, Jakarta: Mabesal, 2012.

Drengler, A. Kathleen, *The Design and Implementation of a Leadership Development Program For Greenheck Fan Corporation*, The Graduate College in University of Wisconsin Stout, 2001.

Eroglu, Osman, International Human Resource Management and National Cultural Challenges, *Pramukkale Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı 19*, 2014, Sayfa 91-102.

Gibson, dkk. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Alih Bahasa Djarkasih, Jakarta: Erlangga, 1995.

Hanser, Miller, Shukiar, Newsome, *Developing Senior Navy Leaders; Requirements for Flag Officer Expertise Today and in the Future*, RAND Corporation, 2008.

Handoko, Hani, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Yogyakarta, Penerbit BPFE, 2000.

Irianto, *Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Pelatihan*, Surabaya: Insan Cendekia, 2001.

Jan Zeb, Career Development in a Learning Organization, Islamabad: National University of Modern Languages Islamabad, Fakultas of Advanced Integrated Studies, 2010.

Kania A., dan Spilka, M., Evaluation of Selected Elements of Human Resources Management in Organization, Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, Volume 56, Issue 2 Feb, 2013.

Mabes TNI, Bujuk Induk Pendidikan TNI berdasarkan Skep Panglima TNI Nomor: Skep/213/VI/2005 tanggal 1 Juni 2005.

Mabesal, Peraturan Kasal Nomor Perkasal/23/VII/2007 tanggal 12 Juli 2007 tentang Buku Petunjuk Pelaksanaan Pembinaan Perwira Unggulan TNI Angkatan Laut.

Mabesal, Peraturan Kasal Nomor Perkasal/2/I/2010 tanggal 18 Januari 2010 tentang Pembinaan Korps Perwira TNI Angkatan Laut.

Mabesal, Peraturan Kasal Nomor Perkasal/1/I/2010 tanggal 13 Januari 2010 tentang Buku Petunjuk Pelaksanaan Pembinaan Profesi Personel Perwira TNI Angkatan Laut.

Mabesal, Keputusan Kasal Nomor Kep/1044/VI/2015 tanggal 11 Juni 2015 tentang Buku Petunjuk Teknis Pembinaan Perwira Profesi Psikologi TNI Angkatan Laut.

Marsetio, TNI Angkatan Laut Berkelas Dunia, Paradigma Baru, Jakarta: Mabesal, 2014.

MATHIS, DAN JACKSON, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi pertama,. Cetakan Pertama, Yogyakarta : Salemba Empat, 2002.

Moeldoko, dalam sambutannya sebagai Panglima TNI pada acara pembukaan Apel Komandan Satuan TNI Angkatan Laut TA 2015 dan Olah Yudha Renstra TA 2016 pada tanggal 26 Januari 2015.

Mulyani, N., Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan* Vo.4, No.2, September 2002, p.108-122.

Mwanje, MKN, S., *Career Development and Staff Motivation in the Banking Industry: a Case Study of Bank of Uganda*, Dissertation, Makerere University, 2010.

Sankar Y., 2003, Character Not Charisma is the Critical Measure of Leadership Excellence, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9 (4): 45-55.

Scheerens, Glas, dan Thomas, *Educational Evaluation, Assessment, and Monitoring: A Systemic Approach*, Lisse: Swets & Zeitlinger B. V., 2003.

Siagian, Sondang, P. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006.

Simamora. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN, 2001.

Sondakh, K, Bernard, *Mengibarkan Bendera Kewajiban*, Jakarta: Ghalia Indonesia Printing, 2004.

Supandi, Ade, dalam sambutannya sebagai Kepala Staf Angkatan Laut pada acara pembukaan Apel Komandan Satuan TNI Angkatan Laut TA 2015 dan Olah Yudha Renstra TA 2016 pada tanggal 26 Januari 2015.

Tadie, Ivana, Career Development of Graduates in Economic and Business Administration in Croatia, Croatia: University of Ljubljana, Faculty of Economics, 2005.

Veithzal, Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2003, h. 209.

Widodo, Peran Strategis Kobangdikal Dalam Mendidik Prajurit TNI AL yang Bermoral, Profesional, dan Berani Berkelas Dunia, Surabaya: Kobangdikal, 2014.

Yani, M., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012.