

**MENINGKATKAN PEMBINAAN KARIR PERWIRA TERHADAP PELAKSANAAN  
TUGAS POKOK TNI AD DI KODAM JAYA/JAYAKARTA (STUDI BIDANG  
JABATAN PERWIRA PERTAMA DI BRIGIF MEKANIS 1 PIK/JAYASAKTI)**

**IMPROVING OFFICER CAREER DEVELOPMENT AGAINST  
THE IMPLEMENTATION OF THE BASIC DUTY OF TNI AD IN KODAM  
JAYA/JAYAKARTA (FIRST OFFICER POSITION STUDY IN BRIGADIER  
MECHANICS 1 PIK/JAYASAKTI)**

**Muhammad Hanafi<sup>1</sup>, Harangan Sitorus<sup>2</sup>, Thomas Gabriel. J<sup>3</sup>**

Program Studi Strategi Pertahanan Darat, Fakultas Strategi Pertahanan, Universitas  
Pertahanan

(hanafi\_2002@yahoo.co.id)

**Abstrak** -- Di lingkungan Tentara Nasional Indonesia Angkatan Darat (TNI AD), untuk menghasilkan Sumber Daya Manusia (SDM) terbaik dan unggul sebagai aset kekuatan pertahanan matra darat, pimpinan TNI AD melakukan pembinaan secara sistematis, terarah dan berkelanjutan yang meliputi Pembinaan Tenaga Manusia dan Pembinaan Personel. Penyelenggaraan pembinaan prajurit meliputi penyediaan tenaga, pembinaan pendidikan, penggunaan personel, perawatan personel, penyaluran personel, dan pemisahan personel. Dari keenam bentuk pembinaan, Penggunaan Prajurit Angkatan Darat sebagai bagian dari pembinaan personel diarahkan pada optimalisasi penugasan personel untuk kepentingan organisasi. Untuk memperoleh pola penggunaan prajurit TNI AD yang dapat mendukung pencapaian tugas pokok TNI AD secara efektif dan efisien adalah dengan melakukan pembinaan karir Perwira yang lebih baik dan maksimal. Fenomena yang ada dalam pembinaan karir Perwira Pertama adalah banyak kekosongan jabatan pada tingkat Perwira Pertama Golongan VIII/Letnan dan Golongan VII/Kapten. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan kajian dalam merumuskan kebijakan terkait dengan peningkatan pembinaan karir Perwira Pertama terhadap pelaksanaan tugas pokok TNI AD di Satuan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Dari hasil penelitian diperoleh untuk meningkatkan manajemen pembinaan karir Perwira Pertama yang lebih baik dan maksimal dilakukan melalui kegiatan pengembangan karir personel meliputi: prestasi kerja, *exposure/promosi*, rotasi/mutasi kerja, kesetiaan organisasi, kesempatan untuk berkembang, dan peran pimpinan sebagai *mentors/sponsors*. Hasil lain penelitian ini adalah pimpinan mempunyai pengaruh penting menentukan strategi paling tepat dijalankan dan prinsip *the right man and the right place* dalam meningkatkan pembinaan karir Perwira Pertama terhadap pelaksanaan tugas pokok TNI AD di Satuan.

**Kata kunci:** *manajemen sumber daya manusia (sdm), pembinaan karir, peran pimpinan*

---

<sup>1</sup> Program Studi Strategi Pertahanan Darat, Fakultas Strategi Pertahanan, Universitas Pertahanan.

<sup>2</sup> Program Studi Manajemen Bencana, Fakultas Keamanan Nasional, Universitas Pertahanan.

<sup>3</sup> Program Studi Manajemen Bencana, Fakultas Keamanan Nasional, Universitas Pertahanan.

**Abstract** -- In the Indonesian National Armed Forces (TNI AD), to produce the best and superior Human Resources (HR) as an asset of land-based defense forces, the leadership of the Army carried out a systematic, directed and sustainable development which included Manpower Development and Personnel Development. The implementation of soldier guidance includes the provision of personnel, education coaching, personnel use, personnel maintenance, personnel distribution, and personnel separation. Of the six forms of guidance, the use of Army Soldiers as part of personnel development is directed at optimizing the assignment of personnel for the benefit of the organization. To obtain a pattern of use of the army of the army that can support the achievement of the main task of the army in an effective and efficient way is to do better and maximum career guidance for the officers. The phenomena that exist in First Officer career coaching are more job vacancies at the level of First Officer Group VIII/Lieutenant and Group VII/Captain. The results of this study are expected to be used as study material in formulating policies related to the improvement of First Officer career development towards the implementation of the main duties of the Army in the Unit. The method used in this study is a qualitative method through observation, interviews and documentation. The results of the research were obtained to improve the management of First Officers' career development which was better and maximal carried out through personnel career development activities including: work performance, exposure/promotion, work rotation/transfer, organizational loyalty, opportunities to develop, and the role of leaders as mentors/sponsors. Another result of this study is that the leadership has an important influence in determining the most appropriate strategy to be implemented and the principles of the right man and the right place in improving First Officer career development on the implementation of the main tasks of the Army in the Unit.

**Keywords:** human resource (hr) management, career development, leader role

## Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) mendapatkan peran yang semakin penting dalam mewujudkan organisasi kompetitif dalam era globalisasi yang sedang dan akan terus berlangsung. Tanpa sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi dalam bidang pekerjaan dan tanggung jawabnya, organisasi akan gagal untuk mewujudkan eksistensinya. Persoalan kebutuhan memperoleh SDM unggul dan profesional yang diharapkan oleh banyak organisasi untuk bisa berada dalam era globalisasi seringkali mendapat hambatan.

Pengembangan SDM dapat dilihat dari 2 (dua) aspek yaitu kuantitas dan kualitas. Kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia. Kuantitas tanpa disertai kualitas sumber daya manusia yang baik akan menjadi beban suatu organisasi<sup>4</sup>.

TNI sebagai alat negara di bidang pertahanan memiliki tugas yang harus diemban. Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 34 tahun 2004<sup>5</sup> tentang TNI pasal 7 ayat (1), tugas pokok TNI adalah menegakkan kedaulatan negara, mempertahankan keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila dan Undang-

---

<sup>4</sup> Danang Sunyoto, S.H, S.E, M.M, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta, 2012), p. 5.

<sup>5</sup> Undang-Undang RI Nomor 34 Tahun 2004 tentang Tentara Nasional Indonesia, Pasal 7, ayat (1).

Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945, serta melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia dari ancaman dan gangguan terhadap keutuhan bangsa dan negara. Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta tantangan tugas ke depan, TNI AD perlu melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas personel yang mengawaki organisasi. Salah satu fungsi organik militer (TNI AD) dalam menyelenggarakan pembinaan personel adalah bertujuan untuk menyiapkan personel yang sanggup mengemban tugas secara optimal.

Pembinaan Personel adalah seluruh upaya dan kegiatan yang berhubungan dengan pembinaan dalam arti luas yang mencakup aspek pembinaan tenaga (kelompok) untuk mengembangkan kuantitas kebutuhan kekuatan beserta kualifikasinya dan aspek pembinaan perorangan (individu) yang terdiri atas pembinaan prajurit dan pembinaan PNS<sup>6</sup>. Fungsi personel sebagai fungsi organik militer merupakan bagian yang penting dalam sistem pembinaan TNI AD secara keseluruhan, yang meliputi pembinaan tenaga manusia dan pembinaan personel.

Dihadapkan dengan perkembangan situasi dan kondisi saat ini yang sering berubah, TNI AD dituntut lebih berperan dalam menjaga kedaulatan NKRI. Oleh karenanya TNI AD membutuhkan figur-figur personel yang memiliki kualitas sesuai bidang tugasnya masing-masing. Guna mewujudkan figur personel yang profesional pada bidangnya maka diperlukan pembinaan karir personel TNI AD yang lebih terprogram dan terarah serta dilaksanakan secara obyektif dan konsisten. Penyelenggaraan pembinaan prajurit tersebut meliputi penyediaan tenaga, pembinaan pendidikan, penggunaan personel, perawatan personel, penyaluran personel, dan pemisahan personel yang dilakukan secara tertib, teratur dan terus menerus<sup>7</sup>.

Dari keenam bentuk pembinaan prajurit tersebut, Penggunaan Prajurit Angkatan Darat sebagai bagian dari pembinaan personel diarahkan pada optimalisasi penugasan personel untuk kepentingan organisasi. Penyelenggaraan penggunaan prajurit TNI AD sebagai bagian dari pembinaan personel harus dilakukan secara berdaya guna untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Untuk

---

<sup>6</sup> Buku Petunjuk Pembinaan tentang Personel, Nomor Perkasad/81/XII/2008 tanggal 12 Desember 2008, p. 8.

<sup>7</sup> *Ibid.*, p. 16.

memperoleh pola penggunaan prajurit TNI AD yang dapat mendukung pencapaian tugas pokok TNI AD secara efektif dan efisien adalah dengan melakukan pembinaan karir perwira.

Agar pembahasan dalam penelitian tidak meluas dan lebih fokus pada permasalahan yang akan dianalisis maka penelitian membatasi pada pembinaan karir Perwira pada tingkat Perwira Pertama atau Periode Pengembangan Dasar (0-11 tahun/Letda sampai dengan Kapten). Hal ini dikarenakan kewenangan penerbitan keputusan jabatan untuk tingkat Perwira Pertama berada dibawah tanggung jawab Kodam Jaya. Pelaksanaan tugasnya lebih banyak menghendaki kepemimpinan tatap muka. Dalam periode ini, diharapkan berkembang sifat-sifat kepemimpinan, sikap mental, dan kesadaran akan tanggung jawab yang merupakan dasar bagi pengembangan karir selanjutnya.

Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang meningkatkan pembinaan karir Perwira terhadap pelaksanaan tugas pokok TNI AD di Kodam Jaya/Jayakarta (studi bidang jabatan Perwira Pertama di Brigif Mekanis 1 PIK/Jayasakti) karena menilai untuk mencapai tugas pokok TNI AD dan pencapaian sasaran kegiatan Kodam

Jaya/Jayakarta selaku Kotama Pembinaan yang optimal maka diperlukan pembinaan karir Perwira yang baik dan maksimal.

Pembinaan karir Perwira TNI AD memiliki peran penting dalam rangka pemeliharaan kualitas Perwira TNI AD sesuai kompetensi dan pemanfaatannya dalam organisasi yang pada giliran berikutnya keadaan itu sangat berpengaruh untuk mendukung pembangunan kekuatan TNI AD secara keseluruhan. Karena itu, bagi peneliti masalah ini dinilai sebagai masalah yang sangat penting karena jika sering tidak dapat teratasi maka dapat berdampak buruk pada jangka panjang bagi pertahanan negara matra darat.

Penelitian tentang tema pembinaan karir Perwira dilakukan di Komando Daerah Militer (disingkat Kodam) Jaya/Jayakarta, khususnya studi di Brigif Mekanis 1 PIK/Jayasakti. Alasannya adalah pembinaan karir Perwira yang dilaksanakan oleh Kodam Jaya/Jayakarta, khususnya studi di Brigif Mekanis 1 PIK/Jayasakti saat ini dinilai belum maksimal untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Penilaian belum maksimalnya pembinaan karir berdasarkan pada kuantitas dan kualitas personel yang berkaitan erat dengan organisasi dan tugas satuan dimana

berpengaruh terhadap kemampuan satuan dalam pelaksanaan tugasnya.

Kondisi bidang personel sampai dengan akhir Triwulan I TA 2018 secara kuantitas telah dapat mencapai nilai prosentase 85,64 % dan secara kualitas untuk penilaian bidang personel satuan jajaran Kodam Jaya sampai dengan akhir Triwulan I TA 2018 hanya mencapai prosentase 74,41 %<sup>8</sup>. Dari nilai prosentase tersebut dapat disimpulkan bahwa secara kuantitas Kodam Jaya/Jayakarta dinilai sudah baik, tetapi dari segi kualitas pembinaan personel dinilai belum cukup baik. Berbagai keterbatasan yang dihadapi oleh Satuan dalam pembinaan personel, khususnya pada pelaksanaan pembinaan karir Perwira Pertama pada akhirnya dapat berpengaruh pada tugas-tugas yang diberikan sesuai dengan kapasitasnya tidak tercapai secara baik dan maksimal.

Asumsi dari peneliti bahwa *output* dalam penelitian ini adalah manajemen pembinaan karir Perwira Pertama yang sebelumnya berjalan kurang baik, diharapkan kedepannya dapat berjalan lebih maksimal melalui peran pimpinan Satuan dengan peningkatan manajemen sumber daya manusia atau personalia

dalam segi kualitas maupun kuantitas melalui pemilihan strategi-strategi prioritas pembinaan karir Perwira Pertama yang paling tepat untuk dijalankan.

Suatu kesuksesan atau kegagalan seorang pemimpin adalah menerapkan kemampuan dalam menafsirkan konsep “*the right man and the right place*” secara benar atau tidak benar. Seorang pemimpin berusaha melihat jauh kedepan, dan pemimpin yang baik adalah mampu memahami persoalan, sebelum persoalan itu timbul, serta pemimpin yang bijaksana adalah yang mengerti secara dalam tentang *capacity* dan kompetensi yang dimiliki oleh seorang bawahan secara keseluruhan, sehingga keputusan yang diambil dapat secara tepat dan arif.

Berdasarkan logika teoritis menurut Irham Fahmi<sup>9</sup> bahwa salah satu unsur dalam manajemen SDM adalah pendayagunaan yaitu menempatkan orang sesuai dengan kompetensinya sehingga bisa bekerja dengan maksimal. Istilah lain yang sering digunakan adalah prinsip *the right man in the right place* yang sangat populer di dunia manajemen. Dalam hal ini pimpinan harus bisa melihat kemampuan atau kompetensi

---

<sup>8</sup> Laporan Evaluasi Kemantapan dan Kesiapsiagaan Operasional (EKKO), Satuan Jajaran Kodam Jaya/Jayakarta Triwulan I TA 2018.

<sup>9</sup> Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan, Teori dan Aplikasi, The Right Man and The Right Place*, (Bandung: Alfabeta, 2012), p. 3.

personelnya sehingga bisa menempatkan dalam posisi yang pas karena hal ini akan berpengaruh terhadap kinerjanya. Apabila personel tidak mempunyai kompetensi yang sesuai, maka tentu saja hasilnya tidak akan seperti yang diharapkan.

Dengan adanya prinsip orang yang tepat ditempat yang tepat (*the right man in the right place*) akan memberikan jaminan terhadap kestabilan, kelancaran dan efisiensi kerja. Pembagian kerja yang baik merupakan kunci bagi penyelenggaraan kerja. Oleh karena itu, seorang pimpinan yang berpengalaman akan menempatkan pembagian kerja sebagai prinsip utama yang akan menjadi titik tolak bagi prinsip-prinsip lainnya<sup>10</sup>. Penempatan orang yang tepat pada posisi yang tepat menjadi kunci sukses sebuah organisasi.

Konsep pendayagunaan *the right man in the right place* ini sangat mudah diucapkan namun tidak mudah untuk diterapkan. Logika empirisnya masih ditemukan beberapa kejadian yang sering terjadi di lingkungan Satuan, yaitu masih banyak personel menyatakan tidak pas dengan tugas yang diberikan, atau pimpinan yang menilai stafnya tidak bisa bekerja dengan baik. Pimpinan

menganggap staf atau bawahannya tidak bisa melakukan tugas dengan maksimal, sering melakukan kesalahan, tidak sesuai dengan apa yang diperintahkan atau diharapkan dan menganggap personel ini prestasinya kurang baik.

Padahal dari konsep pendayagunaan *the right man in the right place* tadi, pimpinan perlu menilai, mengevaluasi apakah karakter personel, kompetensi dan kemampuannya sesuai atau cocok dengan pekerjaannya. Terkadang pimpinan membandingkan prestasi personel dengan yang lainnya tanpa menilai lebih dalam lagi. Sebagai atasan/pimpinan harus dapat melihat personel secara pribadi, misalnya dari tingkat pendidikan mungkin sama, tetapi bisa jadi ada perbedaan antar yang satu dengan yang lainnya.

Fenomena yang berhasil ditemukan peneliti berkaitan dengan meningkatkan pembinaan karir Perwira terhadap pelaksanaan tugas pokok TNI AD di Kodam Jaya/Jayakarta (studi bidang jabatan Perwira Pertama di Brigif Mekanis 1 PIK/Jayasakti), yaitu banyak kekosongan ruang jabatan pada tingkat Perwira Pertama/Golongan VIII/Letnan dan Golongan VII/Kapten atau yang berada Periode Pengembangan Dasar (0-11

---

<sup>10</sup> *Ibid.*, p. 4.

tahun/Letda sampai dengan Kapten)<sup>11</sup>. Dari sumber dokumen Binkar Spersdam Jaya<sup>12</sup> menunjukkan kondisi saat ini pembinaan karir Perwira Pertama di Kodam Jaya/Jayakarta sampai dengan akhir bulan Juli 2018 mencapai nilai prosentase 67%. Laporan dari Staf Pers Brigif Mekanis 1 PIK/JS<sup>13</sup> menunjukkan Satuan yang banyak memiliki kekosongan jabatan adalah Satpur Brigif Mekanis 1 PIK/Jayasakti dengan nilai prosentase terendah 58%. Sedangkan untuk Golongan Pangkat yang banyak memiliki kekosongan jabatan yaitu Golongan VIII/Letnan dengan nilai prosentase terendah 51%.

Penempatan Perwira Pertama yang baru masuk Kodam Jaya/Jayakarta, khususnya di Brigif Mekanis 1 PIK/Jayasakti dinilai masih jauh dari target yang diharapkan. Hal tersebut tentu saja dapat menjadi penyebab munculnya permasalahan kekosongan ruang jabatan di tingkat Satpur seperti Brigif. Prinsip *the right man and the right place* yang dijalankan Pimpinan di Satuan Kodam Jaya/Jayakarta, khususnya di Brigif

Mekanis 1 PIK/Jayasakti dinilai belum berjalan maksimal.

Prinsip *the right man and the right place* bukan hanya urusan penempatan personel yang sesuai dengan pendidikan dan kompetensinya, tetapi juga menyangkut penerapan ilmu kepemimpinan serta penguasaan teknis atau pekerjaan *substantive*. Pada akhirnya permasalahan diatas perlu dicari tahu penyebabnya secara lebih mendalam melalui proses analisis data kualitatif untuk menemukan kesimpulan atau jawaban yang kredibel dan valid pada penelitian ini.

Berdasarkan asumsi atau logika peneliti yang dihadapkan dengan logika teoritis, maka pembinaan karir Perwira Pertama terhadap pelaksanaan tugas pokok TNI AD di Satuan diharapkan dapat berjalan dengan maksimal. Tetapi fakta atau logika empiris yang ada di lapangan tidak sejalan dengan yang diharapkan. Bertolak dari masalah empiris tersebut maka peneliti menetapkan untuk melakukan penelitian dengan judul “Meningkatkan Pembinaan Karir Perwira

---

<sup>11</sup> Buku Program Kerja dan Anggaran Kodam Jaya Tahun Anggaran 2018, Sub Lampiran D Bidang Personel, Disahkan dengan Keputusan Pangdam Jaya Nomor KEP/767/XII/ tanggal 28 Desember 2017, p. 50.

<sup>12</sup> Dokumen Binkar Spersdam Jaya, Laporan Rekapitulasi Kekuatan Personel Militer Kodam Jaya/Jayakarta Bulan Juli 2018.

<sup>13</sup> Dokumen Staf Pers Brigif Mekanis 1 PIK/JS, Laporan Rekapitulasi Jabatan Perwira Pertama Brigif Mekanis 1 PIK/Jayasakti Bulan Juli 2018.

Terhadap Pelaksanaan Tugas Pokok TNI AD di Kodam Jaya/Jayakarta (Studi Bidang Jabatan Perwira Pertama di Brigif Mekanis 1 PIK/Jayasakti)”.<sup>14</sup>

### **Metode Penelitian**

Dalam penelitian ini akan memecahkan permasalahan yang ada, yaitu bagaimana meningkatkan pembinaan karir Perwira Pertama terhadap pelaksanaan tugas pokok TNI AD di Brigif Mekanis 1 PIK/Jayasakti dan bagaimana peran pimpinan di Satuan dalam meningkatkan pembinaan karir Perwira Pertama terhadap pelaksanaan tugas pokok TNI AD di Brigif Mekanis 1 PIK/Jayasakti.

Dalam penelitian ini digunakan metode kualitatif karena data yang didapat akan lebih lengkap, lebih mendalam, kredibel dan bermakna sehingga dalam pembinaan karir perwira yang dilaksanakan oleh Kodam Jaya/Jayakarta saat ini belum mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Untuk sampel penelitian, subjek penelitian dipilih berdasarkan metode *purposive sampling* mencakup orang-orang yang diseleksi atas dasar kriteria-kriteria tertentu yang dibuat. Subyek dalam penelitian ini adalah Aspers Kasdam

Jaya, Pabanda Jabkat Spersdam Jaya, Danbrigif Mekanis 1 PIK/Jayasakti, dan Kasipers Brigif Mekanis 1 PIK/Jayasakti. Pengembangan obyek dalam penelitian ini adalah pembinaan karir Perwira yang dilaksanakan oleh Satuan masing masing.

Teknik pengumpulan data penelitian ini wawancara, observasi dan dokumentasi. Sumber data primer dalam penelitian ini terdiri atas data primer yaitu hasil wawancara dan observasi. Sedangkan penggunaan data sekunder berupa telaah dokumen yang berkaitan dengan pembinaan karir Perwira yang dilaksanakan oleh Satuan masing masing.

Wawancara dan observasi sebagai data primer telah dilakukan terhadap empat subjek penelitian seperti dijelaskan sebelum ini. Manakala dokumentasi sebagai data sekunder dilakukan dengan mengambil beberapa informasi terkait pelaksanaan pembinaan karir Perwira.

Pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan teknik triangulasi. Menurut Moleong<sup>14</sup> triangulasi dapat dilakukan dengan mengadakan *check* antara data pertama dengan data kedua, *recheck* antara data kedua dengan data ketiga, *cross check* antara data ketiga dengan data pertama.

---

<sup>14</sup> Moleong Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja, 2004), p. 330.

Triangulasi dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dengan wawancara lain, membandingkan data hasil observasi dengan data hasil wawancara mendalam dengan informan, membandingkan data hasil observasi dengan isi suatu dokumen yang berkaitan dan membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

Menurut Sugiyono<sup>15</sup> terdapat tiga teknik dalam analisis data kualitatif. Pertama, reduksi data yaitu kegiatan merangkum dan memilih hal-hal pokok dari data-data yang telah dikumpulkan. Kedua, penyajian data yaitu kegiatan penyajian data dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori. Ketiga, penarikan kesimpulan yaitu aktivitas analisis, di mana seorang analis mulai memutuskan apakah sesuatu bermakna atau tidak, kemudian menilai apakah memiliki keteraturan dan proposisi.

### **Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Lokasi penelitian dilaksanakan di Kodam Jaya/Jayakarta beralamat di Jl. Mayjen Sutoyo No. 5, Cililitan, Kramat Jati, Jakarta Timur, Nomor Telepon (021) 8090530.

Lokasi lainnya Brigif Mekanis 1 PIK/Jayasakti beralamat di Jl. Kalisari No. 41, Pekayon, Pasar Rebo, Jakarta Timur, Nomor Telepon (021) 8710821.

### **Pembinaan Karir Perwira Pertama**

Pembinaan karir Perwira Pertama di Kodam Jaya/Jayakarta dilaksanakan secara terencana, terarah dan berkelanjutan sehingga memberikan peluang bagi pengembangan karir Perwira Pertama seluas-luasnya serta terpenuhinya jabatan, kepangkatan dan pendidikan yang tepat dengan tetap memperhatikan kepentingan dan kebutuhan organisasi sehingga harapan *right person on the right place* dapat sesuai dengan yang diharapkan.

Untuk dapat meningkatkan manajemen pembinaan karir Perwira Pertama yang lebih baik dan maksimal dapat dilakukan melalui kegiatan pengembangan karir masing-masing personel, yaitu meliputi: prestasi kerja, *exposure*/promosi, rotasi/mutasi kerja, kesetiaan organisasi, kesempatan-kesempatan untuk berkembang, dan peran pimpinan sebagai *mentors/sponsors*.

---

<sup>15</sup> Sugiyono, "Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)", (Bandung: Penerbit CV. Alfabeta, 2015), p.83.

Dalam abad teknologi informasi seperti sekarang ini Satuan sebagai organisasi harus lebih bersandar pada personel yang memiliki keahlian dan inovasi yang merupakan investasi penting, misalnya dengan memberikan mereka sebuah kesempatan untuk aktualisasi diri mengembangkan dan mencapai potensi mereka. Personel yang berkepentingan dengan peningkatan status mereka dalam jalur karir adalah personel yang berhasil dalam pembinaan atau pengembangan karirnya dengan lebih baik.

### **Pemenuhan Kebutuhan Personel Perwira Pertama**

Secara kuantitas kondisi personel di jajaran Kodam Jaya/Jayakarta masih jauh dari yang diharapkan. Pemenuhan kebutuhan personel Perwira Pertama di Satuan yang berada di wilayah ibukota sangat terbatas apabila dihadapkan dengan kebutuhan organisasi, sehingga sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas Satuan yang sangat kompleks dan dinamis.

Pemenuhan kebutuhan personel dapat dikaitkan dengan pemenuhan sumber daya manusia yang merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi. Timbulnya kebutuhan akan profesionalisme untuk membantu

Satuan sebagai organisasi dalam melaksanakan tujuannya menunjukkan semakin berperannya sumber daya manusia dalam mencapai keberhasilan organisasi dan semakin meningkatnya perhatian terhadap manajemen sumber daya manusia.

Agar tujuan Satuan sebagai organisasi dapat tercapai dengan baik, dibutuhkan sumber daya manusia yang memenuhi syarat-syarat dan kriteria organisasi. Untuk mengatasi kebutuhan-kebutuhan tersebut, maka diperlukan perencanaan personalia. Hal ini diperlukan untuk memastikan bahwa mereka mempunyai personel yang benar pada saat yang tepat untuk melaksanakan rencana organisasi.

Faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi dan harus diperhitungkan dalam membuat ramalan kebutuhan personel pada waktu yang akan datang. Penyediaan kebutuhan personel diatas dimaksudkan agar jumlah kebutuhan personel masa kini dan masa depan sesuai dengan beban pekerjaan masing-masing, kekosongan-kekosongan jabatan dapat dihindarkan dan semua pekerjaan dapat dikerjakan dengan baik.

### **Pelaksanaan Tugas Personel Perwira Pertama Sesuai Dengan Bidang dan Tanggung Jawabnya**

Pelaksanaan tugas personel Perwira Pertama Kodam Jaya berdasarkan dengan tugas dan tanggung jawabnya dapat berjalan karena dalam penempatan personel di suatu jabatan di Kodam Jaya/Jayakarta selalu menyeleksi dengan ketat dan obyektif. Usaha pembentukan sistem pengembangan atau pembinaan karir yang dirancang secara baik akan dapat membantu personel Perwira Pertama dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan personel Perwira Pertama dengan kebutuhan Satuan.

Komitmen dalam program pengembangan atau pembinaan karir dapat menunda ketertinggalan dari sumber daya manusia yang dapat memberatkan kesatuan. Personel Perwira Pertama harus mempunyai kepedulian tinggi tentang berbagai perkembangan kesatuan tempat mereka bekerja dan mereka harus banyak mencari informasi tentang apa yang diinginkan kesatuan darinya.

### **Penempatan Personel Terhadap Pembinaan Karir Perwira Pertama**

Personel baru merupakan investasi sumber daya manusia perlu disiapkan sejak awal agar nantinya mampu melakukan sesuatu tugas yang dibebankan. Penempatan personel pada jabatan yang tepat (*Job Description*) dan sesuai dengan kemampuan serta keahlian masing-masing, sangat berpengaruh terhadap prestasi kinerjanya.

Berkaitan dengan komposisi penempatan personel Perwira Pertama di Satuan yang berada di wilayah Ibukota perlu ditambah atau ditingkatkan jumlah personelnnya dibandingkan dengan wilayah lainnya. Faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan personel di Satuan, antara lain: pengetahuan, ketrampilan, dan pengalaman.

Terdapat delapan prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan personel, yaitu: prinsip kemanusiaan, prinsip demokrasi, prinsip *the right man on the right place*, prinsip *equal pay for equal work*, prinsip kesatuan arah, prinsip kesatuan tujuan, prinsip kesatuan komando, dan prinsip efisiensi dan produktifitas kerja.

### **Faktor Prestasi Kerja Terhadap Pembinaan Karir Perwira Pertama**

Perkembangan situasi dan kondisi di wilayah ibukota yang sering berubah menuntut kecakapan, keterampilan dan loyalitas prajurit yang sangat tinggi dalam setiap pelaksanaan tugasnya, sehingga penempatan personel pada jabatan yang tepat (*Job Description*) dan sesuai dengan kemampuan serta keahlian masing-masing, sangat berpengaruh terhadap prestasi kerjanya.

Faktor motivasi dan pendidikan adalah salah satu permasalahan, khususnya jika dikaitkan dengan kinerja individu maupun kinerja organisasi dalam lingkup yang lebih luas. Motivasi dalam produktivitas kinerja cenderung merosot seiring dengan bertambahnya usia, dimana makin tua usia pekerja biasanya semakin merosot produktivitasnya karena kondisi kesehatan, ketrampilan, kecepatan, kecekatan, kekuatan dan koordinasi menurun dengan berjalannya waktu.

Prestasi kinerja yang baik bagi seorang prajurit merupakan kegiatan paling penting untuk memajukan karir karena hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya. Kemajuan karir personel sangat tergantung pada prestasi kerja (*performance*). Untuk

mendorong personel Perwira Pertama agar termotivasi dalam mencapai prestasi yang setinggi-tingginya perlu dirangsang dengan peningkatan kesejahteraan dan pemberian penghargaan (*reward*), sehingga moril mereka selalu terjaga.

### **Faktor Exposure/Promosi Terhadap Pembinaan Karir Perwira Pertama**

Kemajuan karir juga ditentukan oleh *exposure*. *Exposure* berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan karir lainnya. Tanpa *exposure*, personel yang berprestasi baik mungkin tidak memperoleh kesempatan untuk mencapai sasaran-sasaran karirnya. Personel Perwira Pertama mendapatkan *exposure* terutama melalui prestasi dan kinerja yang baik, seperti penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi, lama masa dinas, partisipasi atau kontribusi yang bermanfaat bagi masyarakat atau lingkungan sekitar, dan bentuk-bentuk prestasi lainnya yang memberi nilai tambah atau promosi bagi kemajuan karirnya.

Selain merupakan suatu penghargaan atas jasa dan pengabdian, promosi merupakan faktor yang bisa meningkatkan semangat

personel dalam bekerja. Jenjang karir yang semakin tinggi pasti didambakan setiap personel. Kenaikan jabatan merupakan sesuatu yang sangat dinantikan personel setelah sekian lama mengabdikan, mencurahkan segala kemampuan untuk kemajuan organisasi.

### **Faktor Mutasi/Rotasi Kerja Terhadap Pembinaan Karir Perwira Pertama**

Mutasi/rotasi kerja ini dapat dilakukan oleh organisasi atau instansi secara teratur tujuannya agar dengan rotasi kerja tersebut dapat meningkatkan motivasi dan kinerja personel. Rotasi kerja, merupakan sarana pembelajaran, penyegaran, sekaligus dapat menghilangkan kebosanan dari pekerjaan yang selama ini mereka jalani.

Dengan rotasi kerja, para personel dapat memulai dengan tugas dan fungsi dan tempat pekerjaan yang baru. Di sinilah para personel mulai belajar, baik dalam tugas dan fungsi yang baru di dalam pekerjaannya, maupun siap dalam menghadapi berbagai persoalan dan kesulitan dalam pekerjaannya, yang berbeda dengan tugas di tempat pekerjaan sebelumnya.

Mutasi dapat memberikan tambahan pengetahuan kepada para personel tentang berbagai budaya yang ada di Indonesia. Tujuan pengembangan karir personel melalui mutasi/rotasi kerja adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja personel dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan.

### **Faktor Kesetiaan Organisasi Terhadap Pembinaan Karir Perwira Pertama**

Saat ini memasuki era *millennial* ketiga (abad 21), dimana menurut para peneliti sosial generasi *millennial* yaitu orang-orang yang berusia 15-35 tahun, jika dikaitkan bidang personel TNI AD adalah para Perwira muda. Hal yang menjadi perbincangan mulai dari segi pendidikan, moral dan budaya, etika kerja, ketahanan mental (kejuangan) dan penggunaan teknologi sangat jauh berbeda dengan generasi sebelumnya.

Menurut Lyons<sup>16</sup> generasi Y atau generasi *millennial* memiliki karakter yang cenderung cuek/apatis pada keadaan lingkungan, menyukai hal yang mudah dan instant, cenderung meninggalkan nilai-nilai budaya dan agama. Generasi ini banyak menggunakan teknologi

---

<sup>16</sup> Lyons, S, *An Exloration of Generational Values In Life and At Work*. ProQuest Dessertatios and Thesis, 2004, pp. 441-441.

komunikasi instan serta media sosial. Kondisi tersebut merupakan sebuah tantangan bagi organisasi TNI AD dimana tentunya kondisi tersebut berpengaruh terhadap mental kejuangan Perwira dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

### **Faktor Kesempatan untuk Berkembang Terhadap Pembinaan Karir Perwira Pertama**

Tujuan Satuan sebagai suatu organisasi akan dapat tercapai dengan baik apabila personelnnya dapat menjalankan tugas serta tanggung jawab yang diberikan dengan efektif dan efisien. Sehingga untuk itu usaha pemberian kesempatan untuk tumbuh berkembang dalam pengembangan atau pembinaan karir Perwira Pertama dalam Satuan, misalnya melalui pelatihan, kursus-kursus, pendidikan lanjutan, dan kegiatan pengembangan lainnya yang dapat memberikan kesempatan Perwira Pertama untuk menumbuh kembangkan karirnya yang lebih baik sangatlah diperlukan.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan, bahwa tujuan pembinaan karir Perwira Pertama adalah untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja personel dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program-program kerja

yang telah ditetapkan Satuan. Perbaikan efektivitas dan efisiensi Perwira Pertama dapat dicapai dengan meningkatkan: pengetahuan, keterampilan dan sikap personel terhadap tugas-tugas dan tanggung jawabnya.

### **Faktor Peran Pimpinan Sebagai Mentors/Sponsors Terhadap Pembinaan Karir Perwira Pertama**

*Mentors/sponsors* mempunyai pengaruh penting dalam meningkatkan manajemen sumber daya manusia atau personalia bidang pembinaan karir Perwira Pertama. *Mentors/sponsors* adalah seseorang di dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan bagi personel untuk mengembangkan karirnya, misalnya seperti prestasi kerja, promosi, mutasi/rotasi kerja, program-program pelatihan, kursus-kursus, pendidikan lanjutan, dan kegiatan pengembangan karir lainnya.

Sering kali *mentors/sponsors* personel di dalam organisasi adalah atasan langsung mereka sendiri, dalam hal ini adalah atasan atau pimpinan Satuan masing-masing yang memiliki peran penting dalam pembinaan karir Perwira Pertama.

Terdapat tiga peran yang dilakukan pimpinan dalam organisasi yang

dipimpinnya, yaitu: peran antar pribadi (*Interpersonal Role*), peran yang berhubungan dengan informasi (*Informational Role*), dan peran pengambil keputusan (*Decisional Role*).

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitiandan analisis yang telah dilakukan di lapangan tentang meningkatkan pembinaan karir Perwira terhadap pelaksanaan tugas pokok TNI AD di Kodam Jaya/Jayakarta (studi bidang jabatan Perwira Pertama di Brigif Mekanis 1 PIK/Jayasakti), maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut:

Pertama. Saat ini kondisi pembinaan karir Perwira Pertama terhadap pelaksanaan tugas pokok TNI AD dinilai belum maksimal dilaksanakan oleh Satuan. Indikator penilaian kondisi tersebut adalah belum maksimalnya kegiatan pengembangan karir personel yang dilakukan, meliputi: prestasi kerja, *exposure/promosi*, rotasi/mutasi kerja, kesetiaan organisasi, kesempatan untuk berkembang, dan peran pimpinan sebagai *mentors/sponsors*.

Secara kuantitas kondisi personel Perwira Pertama di Satuan masih jauh dari yang diharapkan. Pemenuhan kebutuhan personel Perwira Pertama di Satuan yang berada di wilayah ibukota sangat terbatas

apabila dihadapkan dengan kebutuhan organisasi sehingga berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas Satuan yang kompleks dan dinamis.

Untuk mengatasi kebutuhan-kebutuhan tersebut, maka diperlukan perencanaan dalam penempatan personel. Penyediaan perencanaan kebutuhan personel dimaksudkan agar jumlah kebutuhan personel masa kini dan masa depan sesuai dengan beban pekerjaan masing-masing, kekosongan-kekosongan jabatan dapat dihindarkan dan semua pekerjaan dikerjakan baik.

Penempatan personel sebagai unsur pelaksanaan pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria: kemampuan, kecakapan, dan keahlian. Terdapat delapan prinsip penempatan personel, yaitu: prinsip kemanusiaan, prinsip demokrasi, prinsip *the right man on the right place*, prinsip *equal pay for equal work*, prinsip kesatuan arah, prinsip kesatuan tujuan, prinsip kesatuan komando, dan prinsip efisiensi dan produktifitas kerja.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk meningkatkan pembinaan karir Perwira Pertama terhadap pelaksanaan tugas pokok TNI AD adalah dengan memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja personel melalui

peningkatan kegiatan pengembangan karir personel, meliputi: prestasi kerja, *exposure/promosi*, rotasi/mutasi kerja, kesetiaan organisasi, kesempatan-kesempatan untuk berkembang, dan peran pimpinan sebagai *mentors/sponsors*.

Kedua. Kondisi saat ini adalah peran pimpinan sebagai *mentors/sponsors* dinilai belum maksimal dalam meningkatkan pembinaan karir Perwira Pertama terhadap pelaksanaan tugas pokok TNI AD di Satuan. Peran pimpinan sebagai *mentors/sponsors* dinilai belum dapat menciptakan kesempatan bagi personel untuk mengembangkan karirnya, misalnya: prestasi kerja, promosi, mutasi/rotasi kerja, program-program pelatihan, kursus-kursus, pendidikan lanjutan, dan kegiatan pengembangan karir lainnya.

*Put your right man in the right place.* Penilaian dan pemahaman makna kompetensi secara lebih baik dan menempatkannya personel pada tempat yang sesuai, maka dapat dipergunakan sebagai kekuatan untuk mendapatkan sinergi. Dengan adanya prinsip *the right man in the right place* akan memberikan jaminan terhadap kestabilan, kelancaran dan efisiensi kerja. Pimpinan yang berpengalaman akan menempatkan

pembagian kerja sebagai prinsip utama yang akan menjadi titik tolak bagi prinsip-prinsip lain.

Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pimpinan mempunyai pengaruh penting menentukan strategi paling tepat dijalankan untuk menciptakan kesempatan bagi personel mengembangkan karirnya, misalnya: prestasi kerja, promosi, mutasi/rotasi kerja, program-program pelatihan, kursus, pendidikan lanjutan, dan kegiatan pembinaan karir lainnya, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan pembinaan karir Perwira Pertama terhadap pelaksanaan tugas pokok TNI AD di Satuan.

### **Rekomendasi**

Untuk mewujudkan pembinaan karir Perwira Pertama di Kodam Jaya/Jayakarta agar lebih baik dan maksimal sesuai yang diharapkan dalam rangka mendukung pencapaian tugas pokok TNI AD secara efektif dan efisien maka peneliti mengajukan rekomendasi.

Pertama. Sebagai unsur pimpinan di Satuan harus memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada setiap personel untuk mengembangkan karirnya serta menyiapkan dan melengkapi sarana prasarana pendukungnya. Dihadapkan

dengan dinamika tugas di wilayah ibukota yang sangat kompleks, maka untuk mengatasi permasalahan kekosongan ruang jabatan Perwira Pertama di Satuan, perlu dijaga dan ditingkatkan koordinasi yang intensif dengan Komando Atas (Spersad), sehingga diharapkan Satuan mendapat prioritas lebih dalam pengalokasian personel dibandingkan dengan Satuan lain.

Kedua. Peran pimpinan di tiap Satuan dari tingkat atas sampai bawah sebagai *mentors/sponsors* dalam proses penataan/penyusunan rencana penempatan personel harus dilaksanakan dengan jujur, obyektif, efektif dan efisien serta pejabat personel diawasi oleh personel yang terpilih dan memiliki karakter/integritas moral yang baik dengan didukung data sistfopers online yang ter-update sehingga dapat mewujudkan *right man on the right place*.

Ketiga. Kualitas Perwira Pertama di abad 21 era *millenial* saat ini dihadapkan dinamika tugas yang semakin kompleks dan dinamis perlu ditingkatkan, pimpinan di Satuan dapat meningkatkan motivasi dan semangat juang para Perwira Pertama melalui seleksi pendidikan sebagai seleksi karir yang transparan dan akuntabel, sehingga dapat meningkatkan karir melalui promosi yang diikuti peningkatan

kesejahteraan. Ilmu pengetahuan yang didapatkan dan karakter/integritas yang baik merupakan bekal dalam pelaksanaan tugas ke depan.

## Daftar Pustaka

### Buku

- Fathoni, Abdurrahmat. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Rineka Cipta.
- Games, Faustino E. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Andi Offset.
- Handoko, T. Hani. 2001. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Lyons, S. 2004. An Exloration of Generational Values In Life and At Work. ProQuest Dessertatios and Thesis.
- Moleong, Lexy J. 2004. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: Remaja.
- Nawawi, Hadari & Martini Hadari. 2004. Kepemimpinan yang Efektif. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Rangkuti, Freddy. 2015. Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Samsudin, Sadili. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Pustaka Setia.
- Schuler, Randall S, Susan E Jackson. 1997. MSDM Menghadapi Abad 21. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Siswanto. 1989. Manajemen Tenaga Kerja. Bandung: Sinar Baru.
- Simamora, Henry. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. STIE YKPN. Yogyakarta.

- Sudarwan, Danim. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah, dan Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2015. "Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)". Penerbit CV. Alfabeta, Bandung.
- Sunyoto, Drs. Danang S.H, S.E, M.M. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta.
- Thoha, Miftah. 2007. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sumber Lain**
- Buku Petunjuk Administrasi tentang *Penggunaan Prajurit Angkatan Darat*, Nomor KEP/798/X/2017 tanggal 27 Oktober 2017.
- Buku Petunjuk Khusus tentang *Pembinaan Karier Perwira TNI AD* yang disahkan dengan Kep Kasad Nomor Kep/483/IX/2014 tanggal 19 September 2014.
- Buku *Petunjuk Pembinaan tentang Personel*. Nomor Perkasad/81/XII/2008 tanggal 12 Desember 2008.
- Buku *Organisasi dan Tugas Komando Daerah Militer (Orgas Kodam)*, Disahkan dengan Peraturan Kasad Nomor 69, Tahun 2017.
- Buku *Program Kerja dan Anggaran Kodam Jaya Tahun Anggaran 2018*, Sub Lampiran D Bidang Personel, Disahkan dengan Keputusan Pangdam Jaya Nomor KEP/767/XII/ tanggal 28 Desember 2017.
- Doktrin Personel TNI AD (Naskah Sementara), Disahkan dengan Keputusan Kasad, Nomor Kep/495-2/XII/2013, Tanggal 18 Desember 2013.
- Laporan Evaluasi Kemantapan dan Kesiapsiagaan Operasional (EKKO), Satuan Jajaran Kodam Jaya/Jayakarta Triwulan I TA 2018.
- Undang-Undang No. 34 Tahun 2004 tentang Tentara Nasional Indonesia.