

## TESIS

# KOMPETENSI PEGAWAI DI DIREKTORAT PENGERAHAN KOMPONEN PERTAHANAN KEMENTERIAN PERTAHANAN REPUBLIK INDONESIA

Disusun Oleh :

<b>NAMA</b>	<b>:</b> DWITA PUSPASARI
<b>NPM</b>	<b>:</b> 1864001037
<b>JURUSAN</b>	<b>:</b> ADMINISTRASI PUBLIK
<b>PROGRAM STUDI</b>	<b>:</b> ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
<b>KONSENTRASI</b>	<b>:</b> MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

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



**POLITEKNIK  
STIA LAN  
JAKARTA**

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

**2020**

PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR  
SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

NAMA	:	DWITA PUSPASARI
NOMOR POKOK	:	1864001037
KONSENTRASI	:	MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR
JUDUL TUGAS AHKIR/TESIS	:	KOMPETENSI PEGAWAI DIREKTORAT PENGERAHAN KOMPONEN PERTAHANAN KEMENTERIAN PERTAHANAN R.I.

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pembimbing Tesis

Dr. Asropi,SIP.,M.Si

Jakarta, Desember 2019

## LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : DWITA PUSPASARI  
NOMOR POKOK : 1864001037  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
KONSENTRASI : KOMPETENSI PEGAWAI DI DIREKTORAT  
PENGERAHAN KOMPONEN PERTAHANAN  
KEMENTERIAN PERTAHANAN REPUBLIK  
INDONESIA

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

Hari : Jumat  
Tanggal : 6 Desember 2019  
Pukul : 13.30

TELAH DINYATAKAN LULUS



### PANITIA PENGUJI TESIS:

Ketua Sidang : Dr. A. Rina Herawati, M.Si

Sekretaris : Dr. Hamka, MA

Pembimbing/Anggota : Dr. Asropi, M.Si

Anggota : Dr. Mala Sondang Silitonga,MA

## LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : DWITA PUSPASARI  
NPM : 1864001037  
PRODI : Manajemen Sumber Daya Aparatur (MSDA)

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir/Tesis yang telah saya buat ini merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila jika dikemudian hari penulisan Tugas Akhir/Tesis ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib di Sekolah Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara R.I.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Penulis



DWITA PUSPASARI

## KATA PENGANTAR

Puji syukur senantiasa penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, hidayah, inayah dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini sebagai salah satu syarat dalam rangka memperoleh gelar Magister Administrasi Publik (MAP) dalam Program Studi Magister Sumber Daya Aparatur (MSDA) Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara (STIA-LAN) Jakarta. Tidak lupa penulis mengirimkan shalawat dan salam semoga senantiasa Alloh SWT mencurahkan Rahmah-Nya kepada Nabi Muhammad SAW dan seluruh ummatnya.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, penyusunan Tesis ini tidak akan terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu secara khusus dengan kerendahan dan ketulusan hati yang paling dalam, penulis mengucapkan terima kasih kepada Ibunda, suami dan keluarga tercinta yang tiada hentinya mendoakan dan selalu memberikan semangat yang luar biasa untuk kesuksesan dan kebahagiaan putra-putrinya. Berkat doa dan dorongan semangat yang luar biasa dari keluarga besar tersebut penulis dapat menyelesaikan perkuliahan hingga menyelesaikan Tesis ini.

Selain itu, perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos., M.Si Ketua STIA-LAN Jakarta, selaku Ketua STIA LAN Jakarta pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi LAN.
2. Ketua dan Sekretaris Tim Penguji Tesis yang telah berkenan meluangkan waktu untuk menguji hasil penelitian ini.
3. Bapak DR. Asropi, M.Si selaku pembimbing Tesis yang telah dengan sabar dan tekun memberikan masukan, arahan dan bimbingan dalam penulisan Tesis.

4. Seluruh Dosen, pimpinan dan staf sekretariat serta staf perpustakaan Program Magister Sumber Daya Aparatur STIA-LAN yang telah memberikan bekal pengetahuan dan bantuan yang sangat berguna dalam perkuliahan sampai penyusunan Tesis ini.
5. Direktur Penggerahan Komhan Kementerian Pertahanan R.I yang telah mengizinkan dan mendukung penulis untuk menyelesaikan penelitian di tempat tersebut.
6. Kepala Biro Kepegawaian Kementerian Pertahanan R.I yang telah mengizinkan dan mendukung penulis untuk melanjutkan program Magister di STIA-LAN Jakarta.
7. Kepala Bagian dan para Kepala Sub Bagian serta rekan-rekan pada Ditrahkomhan yang telah membantu dan bekerjasama dalam rangka observasi dan pengumpulan data dalam penelitian tesis ini.
8. Rekan-rekan MSDA STIA-LAN 2017 dan semua pihak yang telah banyak mendukung dan membantu penulis selama perkuliahan sampai penyelesaian Tesis ini.

Semoga Allah SWT senantiasa membalsam amal baik Bapak/Ibu sekalian dengan beribu kebaikan dan keberkahan yang melimpah. Penulis menyadari bahwa Tesis ini tidak lepas dari kekurangan, oleh karenanya penulis sangat terbuka menerima setiap kritik dan saran untuk kesempurnaan Tesis ini. Akhir kata, semoga Tesis ini dapat bermanfaat baik secara akademik maupun praktis.

Jakarta, Desember 2019

DWITA PUSPASARI

PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI SEKOLAH TINGGI ILMU  
ADMINISTRASI LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

ABSTRAK

Dwita Puspasari 1864001037

Kompetensi Pegawai di Direktorat Pengerahan Komponen Pertahanan

Kementerian Pertahanan R.I

119 hal, 5 bab, x, 7 lampiran

---

Abstract - Direktorat Pengerahan Komponen Pertahanan (Ditrah Komhan) merupakan Sub-Satker dan unsur pelaksana tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kemhan mempunyai tugas melaksanakan perumusan kebijakan, serta evaluasi dan pelaporan di bidang pengerahan komponen pertahanan negara dan analisa strategis. Agar mampu menghasilkan analisa-analisa strategis dan komprehensif guna mendukung perumusan kebijakan pertahanan negara maka sumber daya aparatur pegawai di Ditrahkomhan harus memiliki pengetahuan yang luas, kemampuan analisa dan keterampilan dalam berkomunikasi serta kompetensi-kompetensi lainnya dalam mendukung pelaksanaan tugas. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan memberikan gambaran tentang kompetensi pegawai di Direktorat Pengerahan Komponen Pertahanan Kemhan RI. Penelitian dilakukan menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, review dokumen dan observasi lapangan. Data yang diperoleh selanjutnya dianalisa melalui tiga tahap yaitu Reduksi Data, display Data, Verifikasi Data dan Penarikan Kesimpulan. Pada tahap ini penulis juga melakukan gap analisis untuk membandingkan data awal dengan data hasil penelitian. Penulis menggunakan dasar Peraturan Kepala BKN Nomor 7 dan 8 Tahun 2013 yang berisi tentang aspek-aspek kompetensi teknis, manajerial dan sosial untuk pegawai. Adapun hasil penelitian menunjukkan masih terjadinya kesenjangan kompetensi teknis pada jabatan pelaksana khususnya pada aspek pengembangan karakter dan berpikir inovatif. Kesenjangan kompetensi manajerial pada jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, Administrator, dan Pengawas terlihat pada aspek Manajemen Konflik dan Pengembangan Karakter. Selanjutnya kesenjangan pada kompetensi sosial pegawai paling menonjol terlihat pada aspek Pengembangan Staf dan Pengembangan Karakter. Untuk mengatasi kesenjangan tersebut, penulis menyarankan beberapa kebijakan dalam pengembangan pegawai melalui analisa kebutuhan pelatihan agar pelaksanaanya tepat sasaran antara jabatan dan kompetensi yang diperlukan oleh setiap pegawai.

Kata Kunci – Kompetensi, Manajemen, Pegawai, Pendidikan, Pelatihan.

PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI SEKOLAH TINGGI ILMU  
ADMINISTRASI LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

ABSTRACT

Dwita Puspasari 1864001037

Staff Competencies of Directorate of Mobilization Defense Components by  
Ministry of Defense of the Republic Indonesia  
119 pages, 5 chapters, x, 7 attachments

---

**Abstract** - The Directorate of Mobilization of Defense Components (Ditrah Komhan) is a Sub-Satker and the executor of the duties and functions of the Directorate General of Defense Strategy of the Ministry of Defense has the task of carrying out policy formulation, as well as evaluation and reporting in the field of mobilizing the national defense component and strategic analysis. In order to be able to produce strategic and comprehensive analyzes to support the formulation of national defense policies, the personnel apparatus in Ditrahkomhan must have extensive knowledge, analytical skills and communication skills as well as other competencies in supporting task implementation. The purpose of this study is to find out and provide an overview of employee competencies in the Directorate of Defense Ministry of Defense Deployment Components. The study was conducted using qualitative methods with data collection techniques through interviews, document reviews and field observations. The data obtained were then analyzed through three stages, namely Data Reduction, Data Display, Data Verification and Drawing Conclusions. At this stage the authors also do gap analysis to compare the initial data with research data. The author uses the basic rules of the Head of BKN Number 7 and 8 of 2013 which contains aspects of technical, managerial and social competencies for employees. The results of the study indicate that there are still technical competency gaps in implementing positions, especially in the aspect of character development and innovative thinking. The gap in managerial competence in the positions of Primary High Leaders, Administrators, and Supervisors can be seen in the aspects of Conflict Management and Character Development. Furthermore, the gap in employee social competence is most prominent seen in the aspects of Staff Development and Character Development. To overcome this gap, the authors suggest a number of policies in employee development through training needs analysis so that implementation is on target between positions and competencies required by each employee.

**Keywords** - Competence, Employees, Education, Management and Training.

## DAFTAR ISI

Halaman

LEMBAR JUDUL  
LEMBAR PERSETUJUAN  
LEMBAR PENGESAHAN  
LEMBAR PERNYATAAN  
KATA PENGANTAR  
ABSTRAK  
DAFTAR ISI  
DAFTAR TABEL  
DAFTAR GAMBAR  
DAFTAR LAMPIRAN

### BAB I PENDAHULUAN

<b>A. Latar Belakang Masalah .....</b>	1
<b>B. Perumusan Masalah .....</b>	16
<b>C. Tujuan Penelitian .....</b>	16
<b>D. Manfaat Penelitian .....</b>	16
1. Manfaat Akademis .....	16
2. Manfaat Praktis .....	17

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

<b>A. Tinjauan Teori dan Konsep Kunci .....</b>	18
1. Tinjauan Teori .....	18
a. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	19
b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	21
c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	23
d. Kompetensi .....	27
e. Pegawai Negeri Sipil .....	33
f. Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia .....	37
g. Teori Gap Analisis .....	42

h. Penelitian Terdahulu .....	45
2. Konsep Kunci .....	46
<b>B. Model Berfikir .....</b>	<b>47</b>
<b>C. Pertanyaan Penelitian .....</b>	<b>48</b>

### **BAB III METODE PENELITIAN**

<b>A. Metodologi Penelitian .....</b>	<b>49</b>
<b>B. Teknik Pengumpulan Data .....</b>	<b>50</b>
<b>C. Prosedur Pengolahan Data .....</b>	<b>57</b>
<b>D. Tempat dan Waktu Penelitian .....</b>	<b>60</b>

### **BAB IV HASIL PENELITIAN**

<b>A. Gambaran Umum .....</b>	<b>62</b>
<b>B. Analisis Aspek-Aspek Penelitian .....</b>	<b>73</b>
1. Kompetensi Teknis .....	73
2. Kompetensi Manajerial .....	82
3. Kompetensi Sosial .....	104
<b>C. Kebutuhan Diklat Pegawai Ditrahkomhan .....</b>	<b>109</b>

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

<b>A. Kesimpulan .....</b>	<b>115</b>
<b>B. Saran .....</b>	<b>116</b>

### DAFTAR PUSTAKA

### LAMPIRAN-LAMPIRAN

### RIWAYAT HIDUP PENULIS

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Data Pendidikan Pegawai Ditrahkomhan.....	14
Tabel 1.2.	Rekapitulasi Pegawai Ditrahkomhan berdasarkan Golongan dan Pendidikan .....	14
Tabel 1.3.	Data Pegawai Ditrahkomhan berdasar Dilat .....	15
Tabel 3.1.	Informan Kunci .....	53
Tabel 3.2.	Waktu Penelitian .....	61
Tabel 4.1	Jumlah Pegawai .....	70
Tabel 4.2	Latar Belakang Pendidikan .....	71
Tabel 4.3	Pangkat dan Golongan Pegawai .....	71
Tabel 4.4	Komposisi berdasar Jenis Kelamin .....	71
Tabel 4.5	Komposisi berdasar Usia .....	72
Tabel 4.6	Gap Kompetensi Teknis.....	80
Tabel 4.7	Gap Kompetensi Jabatan Tinggi Pratama .....	93
Tabel 4.8	Gap Kompetensi Jabatan Administrator .....	97
Tabel 4.9	Gap Kompetensi Jabatan Pengawas.....	100
Tabel 4.10	Kalender Diklat Manajemen Pertahanan .....	111
Tabel 4.11	Kalender Diklat Tekfunghan.....	113
Tabel 4.12	Kalender Diklat Bahasa .....	114

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Berfikir .....	47
-------------------------------------	----

## **BAB I**

### **PERMASALAHAN PENELITIAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Perkembangan teknologi informasi dan komputer (TIK) yang mengiringi globalisasi telah dan terus bergulir. Era industri 4.0 yang ditandai dengan pemanfaatan teknologi informasi telah merubah tata kehidupan dari analog ke digital. Pergeseran ini tentunya juga berpengaruh terhadap kehidupan organisasi dimana sistem dan sarana prasarana yang digunakan untuk membantu pelaksanaan tugas dan fungsi dalam rangka mencapai tujuan juga mengalami *digitalisasi*. Tuntutan akan kecepatan dan ketepatan dalam penyelesaian suatu tugas menuntut organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang handal dan menguasai teknologi informasi. Khususnya dalam organisasi/birokrasi kepemerintahan, sumber daya manusia aparatur negara tentunya dituntut untuk mengembangkan diri baik keterampilan maupun kemampuan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik.

Berhasil tidaknya suatu birokrasi pemerintahan tidak akan terlepas dari peran SDM di dalamnya. Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai unsur utama sumber daya manusia aparatur negara mempunyai peranan yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Keberadaan Pegawai Negeri Sipil yang mampu memainkan peranan tersebut adalah Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai kompetensi yang diindikasikan dari profesionalitas, dedikasi serta sikap dan perilakunya yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada negara. Menurut Wibowo (2016:271), kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja

yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk di antaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memampukan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesionalisme dalam pekerjaan mereka.

Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang ditempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh individu yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja dan mencakup semua aspek catatan manajemen kinerja, keterampilan dan pengetahuan tertentu, sikap, komunikasi, aplikasi dan pengembangan.

Kompetensi merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku di tempat kerja. Kinerja di pekerjaan dipengaruhi oleh (a) pengetahuan, kemampuan, dan sikap; (b) gaya kerja, kepribadian, kepentingan/minat, dasar-dasar, nilai sikap, kepercayaan, dan gaya kepemimpinan. Dengan demikian, seorang pelaksana yang unggul adalah mereka yang menunjukkan kompetensi pada skala tingkat lebih tinggi, dengan frekuensi lebih tinggi, dan dengan hasil lebih baik daripada pelaksana biasa atau rata-rata. Kompetensi juga merupakan

karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direferensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi.

Menurut David Mc. Clelland seorang Professor dari Harvard University, yang dikutip oleh Sedarmayanti (2011:126) mengemukakan bahwa kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap kinerja, atau dapat memprediksi kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain kompetensi adalah apa yang *outstanding performers* lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi, dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan penilai kebijakan. Kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan dibidang tertentu.

Sumber daya manusia aparatur harus mampu menunjukkan kualitasnya sehingga mampu memberikan pelayanan publik yang prima. Dalam perkembangannya, pelayanan publik dewasa ini telah menjadi isu yang semakin strategis karena kualitas kinerja birokrasi pelayanan publik memiliki implikasi yang luas baik dalam kehidupan ekonomi maupun politik. Dalam kehidupan ekonomi, peningkatan kompetensi birokrasi akan cepat memperbaiki iklim investasi yang amat diperlukan oleh Bangsa Indonesia untuk bisa keluar dari krisis ekonomi yang berkepanjangan. Kinerja birokrasi pelayanan publik di Indonesia yang sering mendapat sorotan dari masyarakat menjadi determinan/faktor penentu yang penting dari penurunan minat investasi. Dalam kehidupan politik, perbaikan kinerja birokrasi pelayanan publik akan mempunyai implikasi luas terutama dalam tingkat kepercayaan masyarakat kepada pemerintah dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), maupun pemerintahan yang bersih (*clean government*).

Persepsi masyarakat terhadap kompetensi birokrasi pemerintah umumnya masih belum sesuai harapan. Hal ini dapat dilihat antara lain dari banyaknya pengaduan atau keluhan dari masyarakat kepada penyelenggara pelayanan publik, seperti menyangkut prosedur dan mekanisme kerja pelayanan yang berbelit-belit, lamban, tidak transparan serta kurang informatif, sehingga tidak menjamin kepastian hukum, waktu, dan biaya serta masih banyak dijumpai praktik pungutan liar serta tindakan-tindakan yang berindikasi penyimpangan. Buruknya kinerja birokrasi publik ini antara lain dikarenakan belum dilaksanakannya transparansi dan akuntabilitas (*prinsip good governance*) dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Dalam rangka meningkatkan kinerja birokrasi pemerintah, upaya peningkatan kompetensi aparat birokrasi sangatlah penting. Dengan kompetensi yang baik dari semua aparat birokrasi, maka diharapkan semua kegiatan publik dapat dilaksanakan dengan baik, transparan dan akuntabel. Karena pada dasarnya kualitas kinerja birokrasi akan sangat dipengaruhi pula oleh seberapa baik kompetensi SDM birokrasinya. Sehingga pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi saat ini menjadi suatu keniscayaan, karena akan sangat berkontribusi secara efektif dan efisien terhadap hasil-hasil organisasi. Peningkatan kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan aparat birokrasi agar mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efektif dan meningkatkan standar kualitas professional aparatur. Oleh karena itu untuk mewujudkan kinerja birokrasi yang handal dan professional diperlukan landasan yang kuat baik kompetensi kepemimpinan, kompetensi aparatur serta budaya birokrasi yang mampu memperkuat dan memaksimalkan kompetensi yang dimiliki.

Oleh karenanya guna terlaksananya transformasi menuju *good governance* maupun *clean governance*, program penyelenggaraan pemerintahan dalam segala aspek pembangunannya harus selalu berorientasi pada peningkatan kompetensi Pegawai Negeri Sipil sebab birokrasi merupakan instrumen yang penting dalam masyarakat yang kehadirannya tak mungkin terelakkan. Birokrasi adalah sebuah konsekuensi logis dari diterimanya hipotesis bahwa negara mempunyai kewajiban untuk mensejahterakan masyarakat. Karena itu negara harus terlibat langsung dalam memproduksi barang dan jasa publik yang diperlukan rakyatnya. Untuk itu negara membangun sistem administrasi yang bertujuan untuk melayani kepentingan rakyatnya yang disebut dengan birokrasi.

Berkenaan dengan upaya mewujudkan kesejahteraan rakyat, birokrasi publik memberikan andil yang relatif besar. Semua yang terdapat dalam lingkup penyelenggaraan negara tidak terlepas dari konteks pelayanan publik. Oleh karenanya dalam menciptakan kinerja pelayanan publik, peranan dari manusia itu sendiri harus dapat di optimalkan karena SDM merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi. Oleh karena itu SDM dalam suatu organisasi harus di “*manage*” dengan efektif agar dapat diberdayakan seluruh kompetensinya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Kompetensi adalah unjuk kerja atau kinerja maksimum sebagai standar kualifikasi atau standar kompetensi dalam proses pelaksanaan suatu pekerjaan/tugas. Hal senada juga disampaikan bahwa peningkatan kemampuan merupakan strategi yang diarahkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam rangka peningkatan kinerja organisasi.

Selanjutnya dalam menghadapi pengaruh lingkungan organisasi, menuntut kesiapan sumber daya manusia organisasi untuk memiliki kemampuan dalam menjawab tantangan tersebut dengan menunjukkan kinerjanya melalui kegiatan-kegiatan dalam bidang tugas dan pekerjaannya di dalam organisasi.

Dengan demikian, kompetensi menjadi sangat berguna untuk membantu organisasi menciptakan budaya organisasi tinggi. Kompetensi juga sangat diperlukan dalam setiap proses sumber daya manusia, seleksi karyawan, manajemen kinerja, perencanaan dan sebagainya. Semakin banyak kompetensi dipertimbangkan dalam proses sumber daya manusia, maka akan semakin meningkatkan kinerja organisasi.

Didasarkan pada Undang-Undang Nomor 05 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, dimensi kompetensi dibagi menjadi tiga (3) bagian meliputi;

1. Kompetensi Teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis.
2. Kompetensi Manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan.
3. Kompetensi Sosial Kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Pada pasal 70 Ayat 1 UU ASN dikatakan bahwa Setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Begitu pula pada pasal 70 Ayat 2 UU ASN dikatakan bahwa Pengembangan Kompetensi antara lain melalui Pendidikan dan Pelatihan, seminar, kursus dan penataran. Pada pasal 70 Ayat 3 UU ASN juga dikemukakan bahwa Pengembangan Kompetensi dapat digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karir.

Dari diskursus tersebut, bahwa sumber daya aparatur negara memiliki hak untuk mengembangkan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan yang akan dijadikan dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karirnya. Hal ini

juga berlaku secara integral terhadap aparatur sipil negara/pegawai dilingkungan Kementerian Pertahanan.

Sesuai Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pertahanan, Kementerian Pertahanan merupakan unsur pelaksana pemerintah di bidang pertahanan dipimpin oleh seorang Menteri yang berkedudukan berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden. Kementerian Pertahanan mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pertahanan untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Kementerian Pertahanan menyelenggarakan fungsi-fungsi yaitu:

- a. Perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang strategi pertahanan, perencanaan pertahanan, potensi pertahanan, dan kekuatan pertahanan.
- b. Koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kemhan.
- c. Pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kemhan.
- d. Pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kemhan
- e. Pelaksanaan pengelolaan sarana pertahanan.
- f. Pelaksanaan penelitian dan pengembangan di bidang pertahanan.
- g. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di bidang pertahanan.
- h. Pelaksanaan pengelolaan instalasi strategis pertahanan.
- i. Pelaksanaan kegiatan teknis dari pusat sampai ke daerah.
- j. Pelaksanaan dukungan yang bersifat substantif kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kemhan.

Tugas dan fungsi Kementerian Pertahanan tersebut tentunya dan kemudian akan diturunkan menjadi tugas dan fungsi Satuan Kerja (Satker) maupun Sub-Satker yang nantinya akan terkait dengan program dan anggaran serta perhitungan kinerja. Salah satu penjabaran/turunan dari tugas dan fungsi Kementerian Pertahanan diemban oleh Direktorat Penggerahan Komponen Pertahanan (Ditrah Komhan) yang merupakan Sub-Satker dan unsur pelaksana tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kemhan yang dipimpin oleh Direktur Penggerahan Komponen Pertahanan disebut Dir Rahkomhan. Ditrah Komhan mempunyai tugas melaksanakan perumusan kebijakan, serta evaluasi dan pelaporan di bidang penggerahan komponen pertahanan negara dan analisa strategis. Adapun fungsi-fungsi yang diselenggarakan oleh Direktorat Penggerahan Komponen Pertahanan (Ditrah Komhan) adalah :

- a. Perumusan kebijakan penggerahan komponen pertahanan negara dan analisa strategis
- b. Penyusunan peraturan dan petunjuk di bidang kebijakan penggerahan komponen pertahanan negara meliputi pertahanan militer, pertahanan nirmiliter dan misi pemeliharaan perdamaian serta analisa strategis
- c. Pelaksanaan dan fasilitasi kebijakan di bidang kebijakan penggerahan komponen pertahanan negara meliputi pertahanan militer, pertahanan nirmiliter dan misi pemeliharaan perdamaian serta analisa strategis
- d. Pelaksanaan pemantauan, evaluasi dan pelaporan di bidang kebijakan penggerahan komponen pertahanan negara meliputi pertahanan militer, pertahanan nirmiliter dan misi pemeliharaan perdamaian serta analisa strategis
- e. Pelaksanaan fungsi di bidang penilaian kesiapan operasi pertahanan negara

f. Pengelolaan ketatausahaan dan kerumahtanggaan Direktorat.

Dalam pelaksanaan tugas dan fungsi tersebut, Ditrahkomhan secara struktur organisasi terdiri dari 3 (tiga) Sub-Direktorat yaitu Pertahanan Militer (Hanmil), Pertahanan Nir-Militer (Han Nirmil), Misi Pemeliharaan Perdamaian dan Analisa Strategis (Anstra). Sesuai dengan tugas dan fungsi dari masing-masing Sub-Direktorat, tentunya akan membutuhkan karakter maupun kompetensi yang berbeda dari pegawai yang bekerja atau menjabat pada setiap bagiannya.

Perumusan kebijakan dan penyusunan peraturan terkait pengerahan komponen pertahanan militer Indonesia, tentunya tidak terlepas dari perkembangan lingkungan strategis dikawasan nasional, regional maupun global negara-negara yang dimungkinkan menjadi ancaman maupun berpotensi mengancam kedaulatan Indonesia. Pada strata nasional, kebijakan pengerahan militer tentunya tidak bisa dilepaskan dari situasi dan kondisi nasional bangsa Indonesia dimana letak dan luas wilayah Indonesia yang berbatasan dengan negara lain baik perbatasan darat dan laut menuntut penyebaran kekuatan militer sebagai komponen utama pertahanan yang tepat sesuai pertimbangan strategis ancaman. Selain itu dikaitkan dengan Undang-Undang Nomor 34 tentang TNI dimana selain tugas militer perang, TNI juga mempunyai tugas militer selain perang yaitu membantu Pemda, Polri, penanggulangan bencana alam, SAR, pemberantasan terorisme, pengamanan VIP dan beberapa tugas bantuan lainnya. Agar terjadi keseragaman dalam pengambilan keputusan pengerahan komponen militer tersebut tentunya diperlukan satu kebijakan komprehensif dengan memadukan seluruh peraturan yang berlaku. Faktor lain yaitu perkembangan teknologi khususnya persenjataan militer yang sangat dipengaruhi oleh perkembangan teknologi informasi dan komputer dimana kondisi dunia saat ini dikatakan tanpa batas (*borderless*). Untuk dapat mengawaki dan menghasilkan

kebijakan-kebijakan yang tepat dihadapkan pelbagai tantangan tersebut tentunya Ditrahkomhan memerlukan sumberdaya aparatur yang mumpuni dengan segala kemampuan dan keahlian yang *linier* dengan bidang tugas. Kemampuan dan keterampilan yang diperlukan dan selaras dalam hal ini yaitu kemampuan dalam melakukan pengelolaan dan analisa data perkembangan lingkungan strategis dikaitkan dengan berbagai *literature* dan peraturan perundangan sehingga menjadi satu rumusan kebijakan penggerahan pertahanan militer.

Selain itu, dalam penyusunan kebijakan penggerahan pertahanan nir-militer dimana dalam pelaksanaanya banyak terkait dengan kelembagaan atau *stakeholder* baik kementerian maupun lembaga non-kementerian yang mempunyai irisan tugas dalam pertahanan negara. Dalam penyusunan kebijakan penggerahan pertahanan nir-militer penanggulangan bencana alam, Kementerian Pertahanan akan melibatkan instansi terkait lainnya seperti Basarnas, BNPB, TNI, POLRI, Kemdagri dan lainnya. Selain itu, guna penyusunan kebijakan dalam penanggulangan terorisme dan Bela Negara, Kementerian Pertahanan dalam hal ini Ditrahkomhan tentunya akan mengajak BNPT, TNI, POLRI, Kemdagri dan Kejaksaan Agung serta organisasi kemasyarakatan dalam merumuskan dan mengelola paham-paham keagamaan agar selaras dengan nasionalisme dan jiwa bangsa Indonesia. Demikian juga dengan kebijakan dalam ketahanan pangan dan kesehatan dimana sebagai garda terdepan adalah Kementerian Kesehatan dan Kementerian Pertanian. Peran Kementerian Pertahanan dalam hal ini adalah menyelaraskan kebijakan untuk membantu *stakeholder* terkait apabila dalam kondisi tertentu terjadi keadaan luar biasa yang memerlukan libatan TNI maka sudah tersedia payung hukumnya. Kondisi ini tentunya harus dikelola oleh seorang pegawai atau sumber daya aparatur yang mempunyai kompetensi dalam kemampuan berkomunikasi yang baik serta pemahaman terhadap isu-isu *up-*

*to date* sesuai bidang tugas sehingga dapat bersama-sama dengan instansi terkait lainnya dalam merumuskan kebijakan pengerahan komponen pertahanan nir-militer.

Demikian juga dengan bidang lain yaitu kebijakan pengerahan misi perdamaian dunia yang sarat dengan kepentingan nasional bangsa Indonesia di dunia internasional. Kebijakan pengerahan ini tidak hanya terkait upaya membangun citra positif bangsa Indonesia namun lebih utama sebagai pengejawantahan politik luar negeri Indonesia yang bebas aktif dan penolakan terhadap berbagai bentuk penjajahan diatas dunia seperti yang termaktup dalam pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945. Selain pemahaman terkait kaidah dan etika politik internasional, sumberdaya aparatur Ditrahkomhan juga perlu menguasai berbagai aturan pelibatan militer yang berlaku secara internasional mengacu pada piagam PBB. Berdasarkan laporan Mabes TNI bahwa Indonesia saat ini masuk dalam 10 (sepuluh) besar pengirim pasukan perdamaian dengan total 2.843 personel TNI dalam kontingen Pasukan Garuda untuk 10 misi pemeliharaan Perdamaian PBB. Kontinen itu ditempatkan di UNIFIL (Lebanon), UNAMID (Darfur, Sudan), MINUSCA (Republik Afrika Tengah), MONUSCO (Republik Demokratik Congo), MINUSMA (Mali), MINURSO (Sahara Barat), MINUSTAH (Haiti), UNMIL (Liberia), UNMISS (Sudan Selatan), dan UNISFA (Abyei, Sudan). Pasukan perdamaian tersebut tergabung dalam bendera PBB secara tersebar dalam bentuk Satuan Tugas (*Task Force*) maupun prajurit yang bertugas sebagai *military observer* dan *military staff*. Pengerahan pasukan yang sedemikian besar tentunya harus dikelola dengan baik dengan adanya kebijakan pengerahan yang tepat sehingga tidak mengganggu kepentingan nasional lainnya dalam menjaga keutuhan wilayah NKRI.

Perubahan atas Organisasi Kemenhan yang tertuang dalam Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pertahanan, telah menambahkan satu tugas dan fungsi bagi Ditrahkomhan yaitu melaksanakan analisa strategis terhadap perkembangan lingkungan strategis nasional, regional dan internasional dimana *output* nya akan menjadi salah satu masukan dalam penyusunan kebijakan pertahanan negara. Dengan adanya penambahan tugas dan fungsi yang sangat signifikan berpengaruh pada kebijakan pertahanan negara ini tentunya menjadi tantangan bagi Ditrahkomhan dalam hal ini Sub-Direktorat Analisa Strategis untuk bisa menghasilkan produk-produk analisa yang komprehensif dan tajam. Produk analisa yang tidak hanya didasarkan pada satu atau beberapa isu/aspek, namun harus mengacu pada aspek-aspek yang disebut sebagai *Asta Gatra*. Sebagaimana dijelaskan dalam KBBI bahwa Astagatra merupakan konsepsi dasar ketahanan nasional yang merupakan perangkat hubungan bidang kehidupan manusia dan budaya yang berlangsung diatas bumi dengan memanfaatkan segala kekayaan alam yang dapat dicapai menggunakan kemampuannya. Astagatra merupakan gabungan dari trigatra dan pancagatra yang keduanya saling berhubungan erat. yang meliputi Ideologi, Politik, Ekonomi, Sosial budaya, Pertahanan dan keamanan, Letak geografis Negara, Kekayaan alam dan Keadaan serta kemampuan penduduk.

Oleh karena itu, agar mampu menghasilkan analisa-analisa strategis yang tajam dan komprehensif guna mendukung perumusan kebijakan pertahanan negara maka sumber daya aparatur pegawai di Ditrahkomhan harus memiliki pengetahuan yang luas, kemampuan analisa dan keterampilan dalam berkomunikasi serta penggunaan perangkat IT dalam mendukung pelaksanaan tugas. Ditrahkomhan memerlukan pegawai yang tidak hanya berlatar belakang pendidikan strata-1, namun akan lebih mumpuni dengan sumber daya aparatur

yang telah mengecam pendidikan strata-2 maupun strata-3. Selain itu, pegawai Ditrahkomhan juga harus mempunyai kemampuan dalam bahasa internasional khususnya bahasa inggris agar dapat menjalin komunikasi dengan mitra strategis negara sahabat dalam mendukung politik internasional. Hal ini sangat relevan dengan apa yang disampaikan oleh Sutrisno (2014:204) bahwa dalam menghadapi pengaruh lingkungan organisasi, menuntut kesiapan sumber daya manusia organisasi untuk memiliki kemampuan dalam menjawab tantangan tersebut dengan menunjukkan kinerjanya melalui kegiatan - kegiatan dalam bidang tugas dan pekerjaannya di dalam organisasi. Kompetensi menjadi sangat berguna untuk membantu organisasi menciptakan budaya organisasi tinggi.

Berdasarkan hasil pengamatan penulis terkait kompetensi pegawai Ditrahkomhan, pada saat ini masih dijumpai beberapa indikasi permasalahan antara lain rendahnya profesionalitas pegawai apabila dilihat dari sudut pandang pendidikan dan latihan yang dimiliki oleh para pegawai. Berikut gambaran data pegawai di lingkungan Ditrahkomhan berdasarkan latar belakang pendidikan sebagai berikut:

Tabel 1.1  
Data Pendidikan Pegawai Ditrahkomhan

No	Pendidikan	Jumlah
1.	S2	8 orang
2.	S1	10 orang
3.	D3	9 orang
4.	SMA	34 orang
5.	SMP	5 orang

	Total	66 orang
--	-------	----------

Sumber: Biro Kepegawaian Tahun 2019

**Tabel 1.2**  
Rekapitulasi Pegawai Ditrahkomhan berdasarkan Golongan  
dan Pendidikan

No	Pangkat/ Gol	SMP	SMA	D3	S1	S2	Jumlah
1	IV/e	-	-	-	-	-	-
2	IV/d	-	-	-	-	-	-
3	Brigjend-IV/c	-	-	-	-	1	1
4	Kolonel-IV/b	-	-	-	-	3	3
5	Letkol-IV/a	-	4	3	1	2	10
6	Mayor-III/d	-	2	3	4	-	9
7	Kapten-III/c	-	2	3	2	2	9
8	Lettu-III/b	-	9	-	2	-	11
9	Letda-III/a	-	3	-	1	-	4
10	Pelda/Peltu-II/d	-	8	-	-	-	8
11	Serka/Serma-II/c	2	4	-	-	-	6
12	Sertu-II/b	1	2	-	-	-	3
13	Serda-II/a	2	-	-	-	-	2
				Total :			66

Sumber: Biro Kepegawaian Tahun 2019

**Tabel 1.3**  
Data Pegawai Ditrahkomhan berdasar Diklat yang diikuti

No	Jenis Diklat	Jumlah
1.	Lemhanas	-
2.	Sesko TNI/Angkatan	4 orang
3.	Dik Susjemenhan	7 orang

4.	Diklapa/Setingkat	9 orang
5.	Diklatpim Tk.III	-
6.	Diklatpim Tk. IV	3 orang

*Sumber: Biro Kepegawaian Tahun 2019*

Dari data tersebut diatas, dapat dilihat pada tingkatan pejabat eselon-IV yaitu dengan pangkat Letkol/IV-a hanya 2 (dua) orang yang memiliki latar belakang pendidikan strata-2. Kondisi ini tentunya sangat tidak mencukupi dihadapkan pada beban tugas dimana seorang pejabat eselon-IV merupakan konseptor awal dan harus mampu melakukan analisa strategis guna mendukung perumusan kebijakan pertahanan. Demikian juga pada jabatan penyusun dan pengolah yang diduduki oleh prajurit/pegawai dengan pangkat Kapten/III-c dan Mayor/III-d dimana terlihat beberapa merupakan lulusan SMA. Kondisi ini tentunya berpengaruh terhadap masih rendahnya kreatifitas dan inovasi pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan suatu pekerjaan/tugas, sehingga terkesan hanya melakukan rutinitas saja. Dari segi kemampuan konseptual dan keterampilan atau skill juga di indikasikan sebagian pegawai belum mahir dalam menggunakan sarana IT/komputer disamping itu juga kemampuan dalam penguasaan bahasa asing/inggris yang masih kurang.

Untuk mengatasi ketimpangan dan kekurangan tersebut, pembinaan terhadap pegawai dilingkungan Kemhan khususnya Ditrahkomhan harus menjadi prioritas dalam menghadapi permasalahan pertahanan yang semakin dinamis. Penyusunan kebijakan pertahanan negara tidak terlepas dari aspek ilmu pengetahuan dan teknologi dimana kemajuan teknologi tetap merupakan kebutuhan yang sangat fundamental bagi pertahanan negara sesuai tingkat perkembangannya yang pesat dan kompleks. Oleh karenanya, tuntutan akan peningkatan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur di Kementerian

Pertahanan khususnya Ditrahkomhan agar dapat mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi dalam penyelenggaraan pertahanan negara adalah suatu keniscayaan.

Berdasarkan permasalahan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan fokus : “ **Kompetensi Pegawai di Direktorat Pengerahan Komponen Pertahanan Kementerian Pertahanan RI**”.

#### **B. Perumusan Masalah**

Berangkat dari latar belakang permasalahan yang telah penulis uraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “ **Bagaimana Kompetensi Teknis, Manajerial, Sosio Kultural pegawai di Direktorat Pengerahan Komponen Pertahanan Kementerian Pertahanan RI ?**”

#### **C. Tujuan Penelitian**

Sesuai rumusan pokok permasalahan yang diteliti, maka tujuan pokok yang ingin dicapai melalui penelitian ini ialah untuk mengetahui dan memberikan gambaran tentang Kompetensi pegawai di Direktorat Pengerahan Komponen Pertahanan Kemhan RI.

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

##### **1. Manfaat Akademis**

Memperkaya pengetahuan dan pemahaman teoritis manajemen sumber daya manusia (SDM) pada umumnya dan analisis terhadap kompetensi sebagai pendukung pengembangan sumber daya manusia pada khususnya.

##### **2. Manfaat Praktis**

- a. Sebagai masukan dan saran bagi pimpinan Direktorat Pengerahan Komponen Pertahanan Kemhan dalam rangka pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.
- b. Memberikan sumbangan pemikiran bagi peningkatan Kompetensi pegawai khususnya di Ditrahkomhan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan pegawai dilingkungan Kemhan RI.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dan analisa data pada bab sebelumnya, penulis mengambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Masih terjadi kesenjangan kompetensi teknis pada pegawai jabatan pelaksana yaitu antara standard kompetensi yang dibutuhkan dengan kondisi saat ini. Kesenjangan Kompetensi terjadi pada semua variabel yang meliputi: Pengembangan Karakter, Kemampuan Teknis, Inovasi, Pelayanan, Manajemen Konflik, Berfikir Sistemik. Namun, kesenjangan yang paling dominan pada variabel Pengembangan Karakter dan Inovasi.
2. Pegawai/Pimpinan yang menjabat pada Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, Administrator, dan Pengawas masih mengalami kesenjangan antara standard kompetensi yang diharapkan dengan kondisi yang ada saat ini. Kesenjangan terjadi pada semua variabel kompetensi manajerial yaitu: Pelayanan, Sistemik, Inovasi, Kemampuan Teknis, Mengorganisasikan, Manajemen Konflik, Pengembangan Staf, Pengembangan Karakter, Memimpin Kelompok dan Pengambilan Keputusan. Namun, kesenjangan yang paling menonjol adalah pada bidang Inovasi dan Manajemen Konflik.
3. Kesenjangan kompetensi juga terjadi pada Kemampuan Sosial pada hampir semua pegawai Pimpinan Tinggi Pratama, Administrator, Pengawas & Jabatan Pelaksana (staf). Kesenjangan ini terlihat dan paling menonjol pada Kompetensi Pengembangan Staf dan Pengembangan Karakter.

**B. Saran**

Untuk meningkat Kompetensi pegawai Ditrahkomhan dan meminimalkan kesenjangan (*gap*) kompetensi teknis, manajerial dan sosial, maka penulis menyarankan beberapa tindakan sebagai berikut :

1. Perlu adanya penekanan kepada pejabat bawahan (Kasubdit, Kasi dan Kasubbag TU) untuk menerapkan kebijakan pengembangan pegawai berdasarkan matrik jabatan dan standard kompetensi yang dibutuhkan dihadapkan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing pegawai. Kebijakan pengembangan ini dapat dibuat dalam bentuk Analisa Kebutuhan Diklat (*Training Needs Analysis*).
2. Peningkatan kompetensi teknis pegawai pada jabatan pelaksana dapat dilaksanakan dengan mengikutkan pegawai pada Diklat Teknis yang diselenggarakan oleh Badiklat Kemhan ataupun pada pelatihan/workshop yang terkait pengembangan karakter. Hal ini ditujukan agar pegawai pelaksana akan meningkat kemampuan berpikir secara sistemik, mampu ber-inovasi pada setiap tugasnya, kreatif, pelayanan serta mempunyai kemauan untuk selalu memperbaiki diri khususnya dalam kemampuan yang bersifat teknis.
3. Untuk mengatasi kesenjangan kompetensi pada jabatan manajerial, maka disarankan untuk secara rutin memberikan pembekalan dan mengikutkan para pejabat struktural pada pelatihan yang dilaksanakan secara internal yakni Diklat Kepemimpinan, Suspimjemen Pertahanan, Kursus Singkat Manajemen Pertahanan Eksekutif maupun workshop yang mengangkat tema tentang Kepemimpinan dan Pengembangan karakter.
4. Mendorong para pegawai jabatan pelaksana dan manajerial untuk

melanjutkan pendidikan akademik Strata-1 , Strata-2 dan 3 yang akan menambah wawasan, pengetahuan, pergaulan dan *social networking* serta ketajaman dalam melakukan analisa suatu masalah. Demikian juga dengan mengikutkan pegawai dalam pelatihan komunikasi sosial dan kebahasaan yang pada akhirnya akan menutup kesenjangan kompetensi sosial dari pegawai Ditrahkomhan.



**POLITEKNIK**  
**STIALAN**  
**JAKARTA**

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Anwar Prabu Mangkunegara. 2007. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Bens, I. 2011. *Facilitating with Ease : Core Skills for Facilitators, Team Leaders, and Trainers*. San Francisco:John Wiley & Sons,
- Effendi, Taufiq. 2008. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Fathoni,Abdurrahmat. 2006. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta :Rineka Cipta.
- Handoko T. Hani. 2008. *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.
- Irianto,Jusuf. 2009. *Manajemen SDM sebagai Titik Tumpu Perubahan Birokrasi*. Surabaya:Universitas Airlangga
- Joshi, Manmohan. 2013. *Human Resource Management*. London: Bookboon
- Kessler, Robin. 2008. *Competency Based Performance Reviews*. Jakarta
- Mangkunegara, Prabu 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung PT. Remaja RasaKarya.
- Marwansyah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Moleong, L.J 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif* edisi revisi.Bandung: Rosda.
- Malthis, Robert and Jackson, John. 2008. *Human Resources Management*, Mason: Thomson
- Malayu S.P. Hasibuan. 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (EdRevisi),Jakarta : PT.Bumi Aksara.
- Nugroho,Riant. 2013. *Change Management untuk Birokrasi*. Jakarta:Elex Media Komputindo-Kelompok Gramedia.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- STIA LAN. 2017. *Pedoman Penulisan Tesis Program Magister Ilmu Administrasi*, Jakarta : STIA LAN Press

- Sarundajang, Harry. 2013. *Evaluasi Reformasi Birokrasi di Indonesia: AIPI*
- Sedarmayanti. 2011. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV.Mandar Maju
- Siswadi, Edi. 2012. *Birokrasi Masa Depan, Menuju Tata Kelolah Pemerintahan yang Eektif dan Prima*. Bandung: Mutiara Press
- Siagian Sondang,P. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Sutrisno, Edy. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Kencana Prenada Media Group
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung : Alfabeta
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja*. Jakarta. Rajawali Pers.

### **Jurnal**

- Anton Arulrajah, Anthonypillai. 2016. *Contribution of human resource management in creating and sustaining ethical climate in the organisations*. Sri Lankan Journal of Human Resource Management. 5. 31. 10.4038/sljhrm.v5i1.5626.
- Amir Elnaga, Amen Imran. 2013. *The Effect of Training on Employee Performance*. European Journal of Business and Management 5. 2222-1905
- Channon, Derek & Sammut-Bonni. 2015. *Gap Analysis*. 10.1002/9781118785317.weom120109.
- Igwe, Anthony & Onwumere, Josaphat & Egbo, Obiamaka. 2014. *Effective Human Resource Management As Tool For Organizational Success*. European Journal of Business and Management. 6. 2222-2839.
- Mursa, N.C , Utama, Ditdit dan Fananie, Zaenudi, 2011. *Implementasi Analisis Gap untuk Sistem Pendukung Keputusan (SPK) Kenaikan , Jabatan*
- Martini Ayu Oka. 2018. *The Influence of Competency on Employee Performance through Organizational Commitment Dimension*. OSR Journal of Business and Management: 2319-7668., DOI: 10.9790/487X
- Otoo, F. N. K, 2019. *Human resource management (HRM) practices and organizational performance. Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 949–970. doi: 10.1108/er-02-2018-0053

### **Peraturan Perundang-Undangan**

- UU Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*.

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Diklat Jabatan PNS.

Keputusan Menteri Pertahanan Nomor: KEP/463/VI/2011 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan.

Permenhan RI Nomor 10 Tahun 2017 tentang Susunan dan Tata Kerja Jabatan Fungsional Tertentu Dan Fungsional Umum Kementerian Pertahanan.

Permenhan Nomor 14 tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pertahanan.



**POLITEKNIK  
STIALAN  
JAKARTA**