

# **T E S I S**

## **IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN KARIR JABATAN STRUKTURAL ESELON IV DI DIREKTORAT JENDERAL STRATEGI PERTAHANAN KEMENTERIAN PERTAHANAN**

**Disusun Oleh :**

NAMA : SOFIE ADRIANITA  
NOMOR POKOK : 1864001038  
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

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



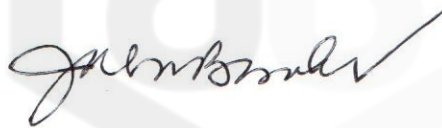
PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

2020

LEMBAR PERSETUJUAN SIDANG TESIS

Judul Tesis : IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN KARIR JABATAN  
STRUKTURAL ESELON IV DI DIREKTORAT JENDERAL  
STRATEGI PERTAHANAN KEMENTERIAN PERTAHANAN

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan  
Pembimbing Tesis



(Prof. Dr. Johannes Basuki, M. PSi.)

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : SOFIE ADRIANITA  
NPM : 1864001038  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR  
JUDUL TESIS : IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN KARIR JABATAN  
STRUKTURAL ESELON IV DI DIREKTORAT JENDERAL  
STRATEGI PERTAHANAN KEMENTERIAN PERTAHANAN

Telah mempertahankan Tesis dihadapan Panitia Penguji Program Magister  
Terapan Administrasi Pembangunan Negara Sekolah Tinggi Ilmu  
Administrasi Lembaga Administrasi Negara

Hari :  
Tanggal :  
Pukul : WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

### PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Sidang : Dr. Bambang Giyanto, M.Pd

Sekretaris : Dr. Asropi, M.Si

Pembimbing/Anggota : Prof. Dr. J. Basuki, M.Psi

Anggota : Dr. Edy Sutrisno, M.Si



## LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sofie Adrianita  
NPM : 1864001038  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tesis yang telah saya buat ini merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila ternyata di kemudian hari penulisan Tesis ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara (STIA LAN) Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta

Desember 2019

Hormat Saya,



Sofie adrianita

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, karena atas Karunia dan Ridho Nya penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Implementasi Pengembangan Karir Jabatan Struktural Eselon IV Di Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan”. Penulis menyusun tesis ini dalam rangka memenuhi persyaratan menyelesaikan Pendidikan Pasca Sarjana Magister Terapan Sumber Daya Aparatur pada Program Pasca Sarjana Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara (STIA LAN) Jakarta.

Dalam penyusunan hingga terselesaikannya Tesis ini tidak terlepas dari bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, terutama penulis mengucapkan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada Bapak Prof. Dr. Johannes Basuki, M. PSi. selaku Dosen Pembimbing yang dengan penuh kesabarannya membimbing penulis, memberikan masukan-masukan, serta arahan-arahan hingga terselesaikannya tesis ini. Pada kesempatan ini juga, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos., M.A. selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara (STIA LAN) Jakarta.
2. Brigadir Jenderal TNI Kup Yanto Setiono, M.A. selaku Sekretaris Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan.
3. Dr. Asropi, M.Si selaku Kaprodi Magister Terapan Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi LAN.
4. Dr. Bambang Giyanto, M.Pd selaku Sekprodi Magister Terapan Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi LAN.

5. Semua staf pengajar Program Studi Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi LAN.
6. Bapak Kolonel Inf. Dwi Lestiyono, S.IP, M.Si (Han). selaku Kasubdit Sunjakbin Hanneg Ditjakstra Ditjen Strahan Kemhan.
7. Bapak Kolonel Inf. Untung Puwadi, S.E., M.Si. beserta atasan dan rekan-rekan kerja yang telah memberikan semangat dan bantuannya agar tesis ini dapat terselesaikan.
8. Rekan-rekan Program MSDA Kelas AD, Bagus Budianto, Badru Salam, Henny, Tamy, Sandi yang telah mendorong, membantu dan memberikan arahan serta semangatnya untuk segera menyelesaikan penyusunan tesis ini.
9. Ibunda dan Ayahanda yang sangat banyak memberikan bantuan moril, dan selalu mendoakan keberhasilan dan keselamatan selama menempuh pendidikan.
10. Suami dan anak-anak tercintaku Affan, Randu, Aralyn yang telah bersabar dan menjadi penyemangat kepada penulis hingga tesis ini dapat terselesaikan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan Tesis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu pada kesempatan ini penulis mohon kritik dan saran yang bersifat membangun demi perbaikan penyusunan dimasa-masa mendatang.

Mohon maaf dengan segala kekurangan dan harapan penulis semoga bermanfaat bagi semua pihak.

Jakarta, Desember 2019

Sofie Adrianita

## ABSTRACT

SOFIE ADRIANITA 1864001038

IMPLEMENTATION CAREER DEVELOPMENT ESELON IV FOR STRUCTURAL  
IN THE DIRECTORATE GENERAL OF DEFENSE STRATEGY, MINISTRY OF  
DEFENSE

xviii, 137 pages, 5 chapter, 13 table, 6 picture, 9 attachments

Bibliography: 30 books and regulations, 6 articles, etc.

---

*The career development for human resources in structural positions especially the forth echelon at the Directorate General of Defense Strategy in the Ministry of Defense needs to be managed properly by designing and implementing a sustainable system of planning, formation and supervision. In addition, employee career development can also be effectively achieved by implementing employee management, evaluating employee performance, as well as providing reward to employees who have a good working relationship. Another thing that needs to be improved is the recruitment system based on strict competence by paying attention to abilities in the field of work, especially those that will be actively incharge of formulating defense policy products. This research uses descriptive research with a qualitative approach. The focus of this research is on the career development of human resources, especially the forth echelon in the Directorate General of Defense Strategy in the Ministry of Defense. The results showed that implementation of career development in structural positions for the forth echelon consist of three indicators from several existing dimensions, namely;*

*Dimensions of Qualification in relation to the management of military personel or public servant; Dimensions of Competence in terms of building Human Resources to be built as core competencies; and Dimensions of Performance Appraisal in terms of Work Achievement. Therefore, human resources in the field of defense policy can articulate the defence policy as a guideline to the implementation of the national defense function, thus be able to answer various challenge in the disruptive era and meet the needs of stakeholders and for the wider community to better understand the important meaning of defense policies in this country.*

*Keywords: Career Development, Dimensions of Qualification, Dimensios of Competence, Dimensions of Performance Appraisal.*

## ABSTRAK

*SOFIE ADRIANITA 1864001038*

Implementasi Pengembangan Karir Jabatan Struktural Eselon IV Di Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan

xviii, 137 Halaman, 5 Bab, 13 tabel, 6 gambar, 9 lampiran

Daftar Pustaka : 30 buku dan peraturan, 6 artikel, lain-lain.

---

Pengembangan karir sumber daya manusia dalam posisi struktural terutama eselon IV Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan perlu dikelola secara baik dengan merancang dan menerapkan sistem perencanaan, pembentukan serta pengawasan yang berkesinambungan. Selain itu pengembangan karir pegawai dapat dicapai secara efektif dengan melaksanakan manajemen pegawai, evaluasi kinerja pegawai, serta memberikan kompensasi kepada pegawai yang memiliki hubungan kerja baik. Hal lain yang perlu ditingkatkan yaitu system penerimaan pegawai yang berdasarkan kompetensi yang ketat dengan memperhatikan kemampuan-kemampuan terhadap bidang kerja khususnya yang akan bertanggung jawab langsung dalam pembuatan produk kebijakan pertahanan.

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian ini pada pengembangan karir sumber daya manusia, khususnya eselon IV di Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam implementasi pengembangan karir pada jabatan struktural eselon IV menyangkut (3) tiga indikator dari beberapa dimensi yang ada yakni Dimensi Kualifikasi dilihat dari segi Manajemen TNI/PNS, Dimensi Kompetensi dilihat dari segi SDM yang dapat dibangun menjadi Kompetensi inti, serta Dimensi Penilaian Kinerja dilihat dari segi Prestasi Kerja. Sehingga sumber daya manusia dalam bidang kebijakan pertahanan dapat menghasilkan produk kebijakan pertahanan yang menjadi pedoman untuk pelaksanaan fungsi pertahanan nasional, selanjutnya mampu menjawab berbagai tantangan di era disruptive dan memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan dan masyarakat luas untuk lebih memahami arti penting dari kebijakan pertahanan dinegara ini.

Kata kunci : Kompetensi Pegawai , Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai



## DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN SIDANG TESIS .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
LEMBAR PERNYATAAN.....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRACT .....	vii
ABSTRAK.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
<b>BAB I : PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Fokus Permasalahan .....	13
C. Tujuan Penelitian .....	13
D. Manfaat Penelitian .....	14
<b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>16</b>
A. Tinjauan Teori dan Kebijakan .....	16
B. Model Berpikir .....	66
C. Pertanyaan Penelitian .....	68
<b>BAB III : METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>69</b>
A. Metode Penelitian .....	69
B. Teknik Pengumpulan Data .....	70
C. Instrumen Penelitian.....	72
D. Teknik Pengolahan Data Dan Analisis Data.....	74
<b>BAB IV : HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>78</b>
A. Gambaran Umum Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kemhan 78	
B. Hasil Dan Analisis Penelitian .....	83

<b>BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>132</b>
A. Kesimpulan .....	132
B. Saran.....	133
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>135</b>
<b>RIWAYAT HIDUP PENULIS .....</b>	<b>134</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	



**POLITEKNIK**  
**STIA LAN**  
**J A K A R T A**

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Kualifikasi Pendidikan Eselon IV .....	7
Tabel 1.2 Sasaran Kerja Pegawai Tahun 2018 .....	8
Tabel 1.3 Hasil Kinerja Pegawai Ditjen Strahan.....	11
Tabel 2.1 Fokus Tradisional Fokus Pengembangan Karir .....	19
Tabel 2.2 Pendekatan Reformasi Bagian Sumber Daya Manusia .....	44
Tabel 2.3 Matriks Penelitian Terdahulu.....	62
Tabel 3.1 Jadwal Penelitian .....	70
Tabel 3.2 <i>Key Informant</i> .....	71
Tabel 4.1 Jumlah Pegawai Ditjen Strahan Kemhan .....	81
Tabel 4.2 Jumlah Pegawai Berdasarkan Pendidikan Dari Eselon I s.d. Eselon III di Ditjen Strahan Kemhan .....	82
Tabel 4.3 Rekapitulasi Pegawai Eselon IV Ditjen Strahan Kemhan Berdasarkan Pendidikan .....	82
Tabel 4.4 Eselon Lulusan S2 Unhan .....	100
Tabel 4.5 Skala Kasi Ditjastra .....	102
Tabel 4.6 Sasaran Kerja Pegawai Tahun 2018 .....	108
Tabel 4.7 Rekapitulasi Prolegihan .....	118
Tabel 4.8 Rekapitulasi Perbidhanneg .....	119

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Pengembangan Karir Organisasional .....	19
Gambar 2.2 Komponen Kompetensi .....	28
Gambar 2.3 Skema Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia ...	43
Gambar 2.4 Model Berpikir .....	68
Gambar 3.1 Triangulasi Teknik Pengumpulan Data .....	75
Gambar 4.1 Struktur Organisasi .....	81

**POLITEKNIK**  
**STIA LAN**  
**J A K A R T A**

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Implementasi kebijakan yaitu aktivitas, adanya aksi, tindakan, atau mekanisme suatu sistem. Pengembangan karir merupakan upaya pribadi seorang pegawai untuk mencapai suatu rencana karir dari suatu sistem yang telah direncanakan. Jika terdapat suatu motivasi dari pegawai untuk bergerak maju, berarti pada diri orang tersebut adanya keinginan untuk mendapatkan status dan prestise, serta adanya keinginan untuk mendapatkan kekuasaan yang lebih besar. Saat ini munculnya fenomena penurunan jabatan dan kemangkiran pegawai (demosi), perpindahan pegawai yang dikenal dengan mutasi serta adanya suatu promosi pegawai di Kementerian Pertahanan merupakan bentuk pengembangan karir. Pentingnya kebijakan instansi dirumuskan untuk mengatur administrasi dari semua jenis pemindahan pegawai. Salah satu langkah yang ditempuh suatu instansi pemerintahan untuk memenangkan persaingan adalah peningkatan kualitas sumber daya manusia. Karena tidak mungkin suatu organisasi dapat mengembangkan pegawai tanpa ada dana yang memadai. Melalui ini pula ditunjang oleh kemampuan finansial suatu organisasi. Pengembangan karir dan pemanfaatan sumber daya manusia merupakan kebutuhan organisasi, menyatakan bahwa pegawai mereka adalah aset yang paling berharga.

Keterkaitan pengembangan karir dengan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai salah satu sumber daya yang ada dalam organisasi yang memegang peranan penting dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yaitu sumber daya manusia perlu dikelola dengan baik, perlu desain dan implementasi yang

salah satu nya adalah pengembangan karir pegawai dan yang lainnya terdapat sistem perencanaan, penyusunan pegawai, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi pegawai dan hubungan ketenagakerjaan yang baik.

Sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang R.I Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), Pasal 6 yang menyebutkan bahwa pegawai ASN terdiri atas 2 (dua) jenis yaitu PNS yang berstatus pegawai tetap dan PPPK (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja). Oleh karenanya, saat ini pemerintah membuka kesempatan bagi profesional, diaspora, hingga eks tenaga honorer untuk dapat menjadi ASN melalui jalur PPPK. PNS adalah seseorang yang memiliki kekuatan hukum untuk mengambil kebijakan berdasarkan kewenangan yang dimilikinya. Sedangkan PPPK adalah pegawai pemerintah yang memiliki keahlian khusus dan bertugas sebagai pelaksana yang pada akhirnya, tujuan utama dibutuhkannya PPPK adalah untuk membantu PNS dalam mengerjakan tugasnya demi optimalisasi kinerja organisasi. Oleh karenanya, keberadaan PPPK ini diupayakan untuk menciptakan aparatur yang kompetitif dan profesional. Pengaturan PNS sebagai sumber daya aparatur melalui manajemen PNS sebagai bagian dari manajemen ASN, yaitu pengelolaan ASN untuk menghasilkan Pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik KKN mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai perekat persatuan dan kesatuan bangsa terdapat dalam Pasal 1 ayat 5 UU tentang ASN. Manajemen PNS adalah fungsi dalam organisasi yang dirancang untuk memaksimalkan kinerja pegawai dalam memaksimalkan kinerja organisasi. Salah satu aktivitas organisasi untuk memajukan kemampuan pegawainya adalah pengembangan karir pegawai. Selain itu, sesuai dengan tuntutan nasional dan tantangan global untuk

mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance), diperlukan ASN/PNS yang memiliki kompetensi jabatan dalam penyelenggaraan, pemerintahan, dan pembangunan.

Meskipun peraturan perundang-undangan sudah secara jelas menetapkan dasar pengembangan karir ASN/PNS yang harus dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, kinerja, serta mempertimbangkan aspek integritas dan moralitas, namun dalam implementasinya masih sering tidak sesuai/tepat atau menyimpang dari ketentuan peraturan yang berlaku. Dari prasurvei yang dilakukan, khususnya di Kementerian Pertahanan, ada indikasi belum optimalnya pelaksanaan pengembangan karir pegawai terutama dilihat dari aspek obyektivitas, keadilan, dan transparansi. Di satu pihak, ada pegawai yang dilihat dari segi kualifikasi, kompetensi dan kinerja kurang memenuhi syarat, namun mendapat kesempatan lebih banyak dalam pengembangan karir (seperti kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan jabatan, mengikuti kursus/penataran dan pelatihan teknis tertentu, ditempatkan pada posisi yang lebih baik atau lebih besar tanggung jawabnya, dan kesempatan promosi), di lain pihak ada pegawai yang lebih baik atau lebih memenuhi persyaratan namun kurang diperhatikan dan kurang diberi kesempatan untuk pengembangan karir. Akibatnya, ada pegawai yang pengembangan karirnya lebih baik dan berjalan cepat, dan ada pula pegawai yang pengembangan karirnya berjalan lambat dan bahkan ada yang mentok sementara atau tidak jalan.

Pemerintah juga telah mengeluarkan Peraturan Pemerintah (PP) Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang mengamanatkan tentang perlunya setiap instansi mengatur penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan karir,

pola karir, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, serta perlindungan PNS secara tertib. Berdasarkan Pasal 176 PP Nomor 11 Tahun 2017:

- 1) Pengembangan karir PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah.
- 2) Pengembangan karir dilakukan melalui manajemen pengembangan karir dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas.

Sesuai dengan Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2015 Tentang Manajemen Karir Pegawai Di Lingkungan Kementerian Pertahanan sesuai dalam Pasal 1 Dalam Peraturan Menteri ini yang dimaksud dengan manajemen karir adalah proses pengelolaan karir pegawai yang meliputi kegiatan perencanaan karir, pengembangan karir, penetapan karir, dan manajemen bakat istimewa. Penjelasan mengenai pengembangan karir terdapat dalam pasal 9 yaitu Pengembangan karir merupakan proses pelaksanaan atau implementasi peningkatan kemampuan pribadi yang dilakukan oleh individu pegawai atau organisasi yang diwakili oleh Pejabat Kepegawaian dalam rangka upaya untuk mencapai perencanaan karir yang telah dibuat yaitu meliputi:

- a. Dialog atau konsultasi;
- b. Penilaian potensi dan kinerja pegawai; dan
- c. Bimbingan dan konseling.

Dari perspektif sumber daya manusia (SDM) dalam manajemen pertahanan untuk pengembangan karir pegawai, dapat dilihat bahwa pengembangan human capital (kapasitas sumber daya manusia yang berkompetensi) akan berpengaruh pada kerangka pengembangan kekuatan pertahanan, dimana dibutuhkan adanya sebuah mekanisme baru pada tingkat kebijakan maupun tingkat operasional



berupa penataan sumber daya manusia sebagai sebuah asset (capital) yang mampu berkembang secara dinamis berdasarkan lingkungan strategisnya.

Human capital (modal manusia) adalah unsur yang sangat penting di dalam organisasi. Manusia dengan segala kemampuannya jika dikerahkan secara keseluruhan akan menghasilkan kinerja yang luar biasa. Human capital is the know, how, skill and capabilities of individual in organization of Human capital reflect the competencies people bring to their work. Artinya bahwa modal manusia merupakan bagaimana mengetahui keterampilan dan kemampuan individu dalam organisasi. Di kementerian Pertahanan sendiri konsep ini belum bisa tercapai dari kebutuhan yang diinginkan untuk menyelaraskan kemampuan SDM bidang pertahanan dengan tuntutan organisasi Kementerian Pertahanan (Kemhan) di era informasi yang kompleks dan serba cepat, mengingat konsep pengelolaan SDM Pertahanan sebelumnya dianggap tidak memadai dan tidak dapat menjawab tantangan perubahan jaman dikuti dari majalah.

Modal manusia mencerminkan kompetensi seseorang dalam bekerja. Pengertian tersebut terlihat bahwa human capital merupakan faktor penting dalam organisasi, karena dapat memberikan sumbangan besar bagi kemajuan dan perkembangan organisasi. Kapasitas sumber daya manusia berkompetensi merupakan konsep dasar human capital, karena adanya pergeseran peranan sumber daya manusia, dimana bukan sebatas sebagai faktor produksi semata (obyek) dalam sebuah proses produksi namun merupakan aset (subyek) yang memiliki banyak kelebihan yang apabila digunakan dan disebarkan akan bermanfaat bagi kemajuan organisasi.

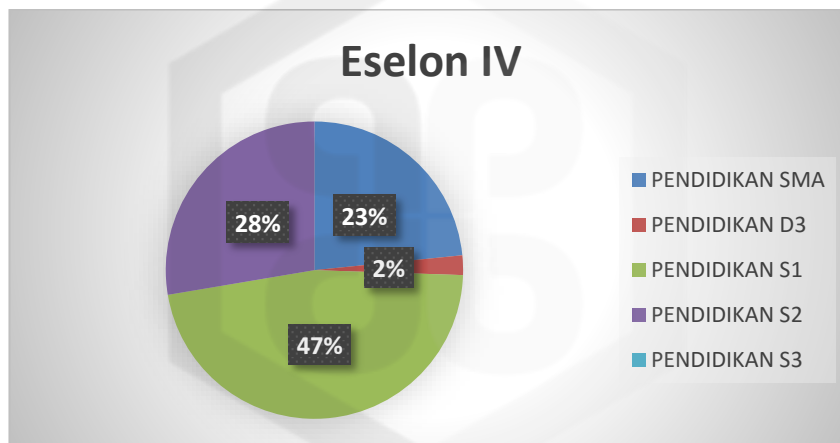
Dalam konteks pembangunan pertahanan negara secara keseluruhan di Ditjen Strahan Kemhan sendiri berupaya mengembangkan kapasitas manajemen

SDM komponen pertahanan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari sistem pertahanan negara. Tidak mungkin terjadi suatu proses pengembangan sistem pertahanan tanpa upaya pengembangan kapasitas manajemen bagi organisasi, SDM, sistem dan kebijakan yang mengaturnya. Melalui pendekatan human capital, kinerja SDM komponen pertahanan dapat dianalisis melalui empat pendekatan yaitu berdasarkan pengalaman, kompetensi teknis (hard skills), kompetensi perilaku (soft skills) dan kepribadian menjadi suatu kajian yang melibatkan seluruh stakeholders. Melalui pendekatan human capital, peningkatan kinerja organisasi pertahanan baik di tingkat perancang kebijakan pertahanan (Kementerian Pertahanan) maupun operasional (Mabes TNI) sangat dibutuhkan dengan mengadopsi metode pengelolaan personel berbasis kompetensi. Hal ini lah yang harus dilakukan oleh Kementerian Pertahanan untuk menciptakan SDM yang unggul dalam berbagai hal, sehingga apa yang dibuthkan organisasi dapat tercapai dengan baik.

Beberapa permasalahan yang mengemuka tentang ukuran kinerja birokrasi pada umumnya belum terlalu konkret, belum terencana dengan baik, tidak terkait dengan hasil (outcome) juga dampak (impact), dan tidak berhubungan dengan sistem kompensasi, bahkan pengisian jabatan tidak didasarkan pada kompetensi, tetapi hanya berdasarkan kepada subyektifitas, serta tidak didasarkan kepada hasil kinerja sebelumnya, dan kesesuaian kualifikasi yang dibutuhkan, gejala ini menyebabkan penurunan orientasi dan kinerja birokrasi pada pelayanan publik, di samping berbuntut panjang pada terbatasnya mobilitas PNS sebagai perekat NKRI. Dengan demikian, implementasi pengembangan karir pegawai dilakukan berdasarkan dimensi kualifikasi, dimensi kompetensi, dimensi penilaian kinerja, yang dilaksanakan untuk kebutuhan instansi pemerintah di masa kini dan masa

yang akan datang, dengan dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan, adil dan transparan serta terintegrasi dengan kegiatan SDM Aparatur lainnya

Berdasarkan data yang didapat dari bagian kepegawaian , hasil rekapitulasi pegawai Eselon IV Ditjen Strahan Kemhan berdasarkan pendidikan adalah:



**Tabel 1.1 Kualifikasi Pendidikan Eselon IV**

Fenomena yang selama ini terjadi menunjukkan bahwa masih adanya berbagai persoalan dalam pengembangan karir ASN/PNS jika dilihat dari pendidikan yang dimiliki oleh pegawai Eselon IV yang berjumlah 59 orang, sesuai dengan pegawai yang memiliki pendidikan SMA berjumlah 17 orang, D3 berjumlah 1 orang, S1 berjumlah 25 orang, S2 berjumlah 16 orang, dapat dikatakan bahwa permasalahan yang ada saat ini bahwa masih kurangnya pegawai yang tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang dibutuhkan.

Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kemhan terdapat persyaratan pendidikan yang harus dilaksanakan oleh seluruh pegawai Kemhan terutama PNS untuk menempati jabatan Eselon yaitu:

1. Diklat Prajab Gol. I, II dan III
2. Diklat Prajab Gol. I, II dan III (K-2)
3. Diklat Kepemimpinan Tingkat III

4. Diklat Kepemimpinan Tingkat IV
5. Ijin Belajar
6. Inpassing Jabatan Fungsional Tertentu Arsiparis
7. Inpassing Jabatan Fungsional Analis Pertahanan Negara

Sedangkan untuk menduduki posisi Eselon IV, persyaratan yang harus diikuti oleh pegawai dalam mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat IV adalah:

1. Pangkat/Gol minimal Penda Tk. I III/b masa kerja PNS setelah diangkat menjadi PNS dan disiapkan menduduki jabatan Eselon IV
2. Memiliki 1 Sus/Dik Kemhan, Mabes TNI dan Angkatan (Dik/Sus yang diperoleh pada saat yang bersangkutan Gol. III)
3. Pendidikan minimal S-1 dan lulus tes bahasa dengan nilai setara TOEFL 350 atau lembaga Administrasi Negara English Communication Skills for Civil Service Test (LAN ESCSC test) dengan skor minimal 65
4. Lulus seleksi
5. Usia maksimal 45 tahun.

Sedangkan jika dilihat dari kompetensi yang dibutuhkan, bahwa berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang ada di Direktorat Kebijakan Strategis Ditjen Strahan Kemhan bahwa penilaian yang dilakukan masih berdasarkan subyektifitas dan bukan objektifitas.

NO	NAMA PEGAWAI	PANGKAT	NILAI	SEBUTAN
1	Paryan, S.E., M.M.	Pembina IV/a	<b>85,64</b>	<b>BAIK</b>
2	Ali Nurahman, H.R, S.Sos	Penata Tk I III/d	<b>85,18</b>	<b>BAIK</b>
3	Ninik Rusmaningsih, S.E.	Penata Tk. I III/d	<b>85,06</b>	<b>BAIK</b>
4	Herbert Dapot Simanjuntak, S. Pd.	Penata Tk I III/d	<b>85,33</b>	<b>BAIK</b>

**Tabel 1.2 Penilaian Kinerja Eselon IV Ditjakstra**

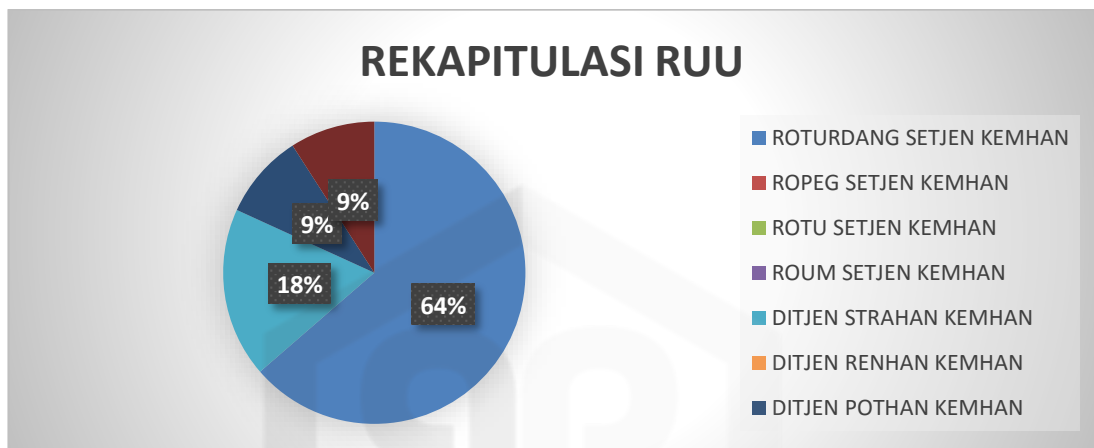
Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kemhan dalam hal Pengembangan kompetensi PNS diberikan kepada para pegawai yang memiliki kemauan dan diberikannya kesempatan agar semua pegawai mendapatkan hak yaitu meliputi:

1. Setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi
2. Pengembangan kompetensi antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran
3. Pengembangan kompetensi harus dievaluasi oleh pejabat yang berwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karir
4. Dalam mengembangkan kompetensi setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing
5. Dalam mengembangkan kompetensi PNS diberikan kesempatan untuk melakukan praktik kerja di Instansi lain di pusat dan daerah dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh LAN dan BKN
6. Selain pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh LAN dan BKN.

Di dalam pengembangan karir dan kompetensi PNS terdapat beberapa hal yang harus dilakukan, diantaranya adalah:

1. Pengembangan karir PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah
2. Pengembangan karir PNS dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas
3. Kompetensi meliputi:
  - a. Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis
  - b. Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; dan
  - c. Kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan
4. Integritas diukur dari kejujuran, kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, kemampuan bekerja sama, dan pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara
5. Moralitas diukur dari penerapan dan pengamalan nilai etika agama, budaya, dan sosial kemasyarakatan.

Penilaian kinerja pegawai yang dihasilkan di Ditjen Strahan Kemhan dapat dilihat dari hasil kerja yang dihasilkan melalui peraturan-peraturan yang dibuat dari tahun 2014-2019, bahwa kinerja pegawai yang ada saat ini memiliki permasalahan karena tidak sesuai hasil produk peraturan yang diajukan dengan peraturan yang sudah disahkan.



**Tabel 1.3 Hasil Kinerja Pegawai Ditjen Strahan**

Seperti yang tertera dalam tabel di atas bahwa manajemen kepegawaian khususnya di lingkungan Kemhan/TNI yang pada akhirnya harus meningkatkan profesionalisme dan kinerja pegawai. Seperti yang dikatakan Bapak Presiden RI bahwa telah ditetapkan 3 (tiga) sasaran perubahan dalam road map reformasi birokrasi 3 (tiga) sasaran perubahan tersebut adalah: Birokrasi yang bersih dan akuntabel, Birokrasi yang efektif dan efisien, dan Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas, untuk mewujudkan ketiga sasaran reformasi birokrasi tersebut, ditetapkanlah 8 (delapan) area perubahan reformasi birokrasi. Perubahan-perubahan pada area tertentu dalam lingkup birokrasi diharapkan menciptakan kondisi yang kondusif untuk mendukung pencapaian ketiga sasaran reformasi birokrasi.

Dalam tahapan ini diperlukan implementasi pengembangan karir SDM yang ada untuk mengoptimalkan kualitas kinerja yang ada. Begitu pula yang seharusnya dilaksanakan dalam organisasi pemerintahan. Kementerian Pertahanan RI sebagai bagian dari organisasi pemerintah Republik Indonesia belum sepenuhnya melaksanakan rekrutmen pegawai dan membuat pola pengembangan karir pegawai yang baik karena kementerian ini merupakan wadah

bahwasanya sumber daya manusia yang berkualitas berperan penting untuk mempertahankan sebuah negara. Sumber daya manusia berkualitas penting karena merupakan garda terdepan dalam menjamin kedaulatan Negara, oleh karena itu upaya penyiapan sumber daya manusia yang berkualitas menyesuaikan dengan perkembangan zaman saat ini sangat diperlukan oleh Kementerian ini, penyesuaian dimaksud meliputi pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, penerapan manajemen dan lingkungan.

Pegawai Negeri sebagai abdi negara dan abdi masyarakat berkedudukan dan memegang peranan yang penting, karena Pegawai Negeri adalah unsur aparatur negara untuk menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan dalam rangka mencapai tujuan nasional. Pegawai merupakan aset termahal dan terpenting bagi pencapaian tujuan instansi pemerintahan. Oleh karena itu diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dalam penyelenggaraan administrasi Negara dan pembangunan melalui pembinaan Pegawai secara menyeluruh. Untuk dapat mewujudkannya diperlukan adanya upaya program pengembangan karir pegawai.

Keberadaan sumber daya manusia (SDM) di Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan merupakan aset berharga bagi organisasi. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kualitas orang-orang yang berada di dalamnya. Sedangkan sumber daya manusia akan bekerja secara optimal jika organisasi dapat mendukung kemajuan karir mereka dengan melihat kompetensi yang dimilikinya. Pengembangan karir SDM berbasis kompetensi akan mempertinggi produktivitas SDM, sehingga kualitas kerja lebih tinggi. Begitu pula dengan organisasi negara, aparatur sipil negara merupakan aset yang tidak ternilai harganya bagi negara itu sendiri. Keberhasilan suatu negara, ditentukan kualitas



orang-orang yang berada di dalamnya. Oleh karena itu, pengelolaan yang semula personnel administration yang hanya berupa pencatatan administratif kepegawaian, wajib hukumnya berpindah kepada human resource management yaitu pendekatan yang memandang SDM aparatur sebagai aset negara yang harus dikelola, dihargai dan dikembangkan dengan baik. Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam melaksanakan pengembangan karir sumber daya manusia dalam jabatan struktural khususnya eselon IV Ditjen Strahan Kemhan perlu mengelola SDM yang ada dengan baik, perlu desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan pegawai, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi pegawai dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Dalam hal ini kami hanya akan membuat tulisan mengenai pengembangan karir sumber daya manusianya saja khususnya Eselon IV di Ditjen Strahan Kemhan berdasarkan dimensi kualifikasi, dimensi kompetensi, dimensi penilaian kinerja di dalam memenuhi kebutuhan Instansi Pemerintah untuk masa kini dan masa yang akan datang, dengan dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan, adil dan transparan dan terintegrasi dengan kegiatan SDM Aparatur lainnya.

#### **B. Fokus Permasalahan**

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas mengenai fokus permasalahan dalam penelitian ini adalah:

- Bagaimana pengembangan karir pegawai jabatan struktural Eselon IV di Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan?

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

Penelitian ini penting untuk dilakukan sebagai rekomendasi dan pemikiran baru bagi pengembangan karir jabatan struktural khususnya Eselon IV melihat belum efektifnya implementasi kebijakan sumberdaya manusia yang berperan

dalam pengembangan karir jabatan struktural khususnya Eselon IV di Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan. Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk menganalisa pengembangan karir pegawai jabatan struktural eselon IV di direktorat jenderal strategi pertahanan kementerian pertahanan.
2. Untuk menganalisa faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi pengembangan karir pegawai jabatan struktural eselon IV di direktorat jenderal strategi pertahanan kementerian pertahanan.
3. Untuk menganalisa kendala-kendala apa saja yang mempengaruhi pengembangan karir pegawai jabatan struktural eselon IV di direktorat jenderal strategi pertahanan kementerian pertahanan.

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

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara spesifik yang terdiri dari dua aspek, yaitu:

##### **1. Manfaat Teoritis**

Dalam aspek teoritis, hasil dari penelitian ini dapat menjadi pemikiran baru di Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kemhan dalam bidang Manajemen SDM. Penemuan dalam penelitian ini diharap dapat dijadikan referensi di kemudian hari dengan kebaharuan pemikiran dan penemuannya.

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

Dalam aspek praktis, hasil dari penelitian ini dapat menjadi acuan atau referensi dalam ilmu pengetahuan baru dan penerapan teori-teori yang digunakan dalam penelitian di Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan

Kemhan. Diharapkan penelitian ini memberikan solusi dan rekomendasi yang dapat digunakan bagi aktor terkait dengan Manajemen SDM.



**POLITEKNIK**  
**STIA LAN**  
**J A K A R T A**

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan keseluruhan uraian dan hasil penelitian yang dikemukakan pada bab terdahulu, maka penulis mengambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

##### **1. Dimensi Kualifikasi**

Dari dimensi kualifikasi diperoleh hasil bahwa:

- a. Pegawai eselon IV Ditjakstra Kemhan secara umum belum memiliki pemikiran yang cukup strategis, dilihat sisi ruang dan waktu.
- b. Dari bagian kepegawaian, sistem rekrutmen yang ada yang saat ini digunakan belum bisa dipertahankan kualitasnya.
- c. Pola karir yang terukur, terarah dan berkelanjutan belum ada bagi PNS Kemhan.
- d. Sistem penilaian di *assessment center* belum transparan.
- e. Pendidikan dan latihan (Diklat) yang dilaksanakan oleh Badiklat Kemhan belum mengedepankan efisiensi waktu (lama pendidikan), sehingga pimpinan satker enggan melepas anggotanya.
- f. Calon pejabat eselon IV tidak memperoleh Diklat khusus kebijakan (dengan sertifikasi bertingkat) sebelum menempati jabatan.

##### **2. Dimensi Kompetensi**

Dari dimensi kompetensi diperoleh hasil bahwa:

- a. Pejabat eselon IV di Ditjakstra Kemhan tidak termotivasi secara internal untuk meningkatkan kompetensinya.
- b. Pimpinan satker tidak memberikan reward secara khusus bagi pejabat eselon IV yang memiliki pemikiran strategis.
- c. Calon pejabat eselon IV tidak diharuskan memiliki rekam jejak dalam bidang kebijakan.

3. Dimensi Penilaian Kinerja

- a. Belum adanya sistem pemberian reward dan punishment.
- b. Kualitas kerja yang tinggi dan berdasarkan kepada kompetensi belum mendapatkan perhatian dari pimpinan, sehingga kesejahteraan moril pegawai yang kompeten menurun. Kesejahteraan moril tersebut dapat berbentuk pengakuan atau pujian dimuka umum.
- c. Loyalitas pegawai kepada organisasi dan kepada tugas/tanggungjawabnya masih lemah.
- d. Loyalitas pegawai antar pegawai yang membentuk budaya organisasi belum ada.
- e. Naskah kebijakan strategis (Perundang-undangan) yang dihasilkan masih sangat terbatas dari sisi kualitas maupun kuantitas.

**B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan tersebut di atas maka penulis menyarankan sesuai dimensi penelitian sebagai berikut:

1. Dimensi Kualifikasi

- a. Database Kepegawaian (Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian) yang dimiliki admistrasi kepegawaian harus terus terupdate sehingga mampu menyediakan kualifikasi calon-calon pejabat eselon IV.
- b. Biro Kepegawaian menyediakan standar baku yang dapat diakses.
- c. Pola karir harus jelas sehingga PNS perlu dibuatkan alur pengembangan karir yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan jabatan, kompetensi serta masa jabatan seseorang.
- d. Dari segi assessment sendiri harus adanya ketebukaan dari hasil yang sudah dilakukan pegawai tersebut mengacu kepada sistem the right man in the right place.
- e. Pendidikan dan latihan (Diklat) yang ada saat ini di Kementerian Pertahanan dibuat singkat dan berjenjang tiap tahunnya.
- f. Dibuat Diklat khusus kebijakan (dengan sertifikasi bertingkat) sebelum menempati jabatan.

2. Dimensi Kompetensi

- a. Kompetensi yang dimiliki pejabat eselon IV harus terus di upgrade dengan intervensi dari pimpinan, tidak memandang dari segi sosial.
- b. Adanya reward khusus yang diberikan pimpinan kepada pejabat eselon IV yang memiliki pemikiran strategis, sehingga memotivasi pegawai dalam bekerja.
- c. Calon pejabat eselon IV harus memiliki kompetensi khusus dalam hal kebijakan.

3. Dimensi Penilaian Kinerja

- a. Dibuatkan sistem secara digital, solusinya dengan membuat aplikasi mengenai penilaian pegawai yang ada di Kemhan, dari atasan ke bawahan, bawahan ke atasan maupun dari sesama partner kerja.
- b. Diberikannya perhatian dari pimpinan satker kepada pegawai yang memiliki kualitas kerja yang tinggi dan berdasarkan kepada kompetensi berupa kesejahteraan moril.
- c. Menciptakan budaya kerja yang positif kepada organisasi dan kepada tugas dan tanggungjawabnya.
- d. Adanya tugas dan tanggungjawab yang diberikan dapat dilakukan secara merata.
- e. Memotivasi pegawai dengan meningkatkan kualitas kinerja pegawai sehingga Naskah kebijakan strategis (Perundang-undangan) yang dihasilkan memiliki kualitas maupun kuantitas yang maksimal, sehingga akan mengeluarkan hasil yaitu dengan prestasi kerja yang sangat baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Basuki, J. (2018:9). *Administrasi Publik: Telaah Teoritis dan Empiris*. Depok.
- Creswell, J. W. (2016:273). *RESEARCH DESIGN*. PUSTAKA PELAJAR.
- Dessler, G. (2009). *Manajemen SDM*. Jakarta: Indeks.
- Dessler, G. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Hakim, A. (2014). *DINAMIKA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI*. Semarang: EF Press Digimedia.
- Handoko. (2000:130).
- Imam, S., & Wahjono. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Martoyo, S. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFEUGM.
- Masram, & Mu'ah. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*. Zifatama Publisher.
- Pendit, I. S. (1994). *Ilmu Pariwisata Sebuah Pengantar Perdana*. Jakarta: Pradnya Paramita.
- Prasojo, L. D., Mukminin, A., & Mahmudah, F. N. (2017:6). *Manajemen Strategi Human Capital Dalam Pendidikan*.
- Prasojo, L. D., Mukminin, A., & Mahmudah, F. N. (2018). *Manajemen Strategi Human Capital Dalam Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Sedarmayanti. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Subekhi, A., & Mohammad, J. (2012). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Jakarta: Prestasi Pustaka Jakarta.
- Sutrisno, E. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Suwatno, & Priansa, D. J. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Terry, G. R. (2003). *PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Wibowo. (2013). *Manajemen Kinerja*. Jakarta.
- Widodo, S. E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Yuniarsih, T., & Suwatno. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

## **Jurnal**

activity, A. O. (t.thn.). The Role of National Qualifications Systems in Promoting Lifelong Learning . *An OECD activity* .

Hidayati, I. (2017). *Pelaksanaan Pengembangan Karir Pegawai Negeri sipil Pada Kantor Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Lingga*.

Kolibáčová, G. (2014). THE RELATIONSHIP BETWEEN COMPETENCY AND PERFORMANCE. <http://dx.doi.org/10.11118/actaun201462061315>, 1315.

Moriones , A. B., Sanchez , J. E., & Morentin, S. M.-d. (April 2011). Performance Appraisal: Dimensions and Determinants. *IZA DP No. 5623*.

Muhajir, M. (2015). ANALISIS PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI PADA KANTOR DINAS PENDAPATAN DAERAH PROVINSI SULAWESI TENGAH . *e-Jurnal Katalogis*, 142-149.

Muhajir, M. (Desember, 2015). Analisis Pengembangan Karir Pegawai Pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. *e-jurnal Katalogis*, 142-149.

Muhammad, M. (Desember, 2015). Analisis Pengembangan Karir Pegawai Pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. *e-jurnal Katalogis*, 142-149.

Murerwa, D. T. (2017). CAREER DEVELOPMENT AND PERFORMANCE APPRAISAL . *International Journal of Academic Research and Reflection*, Vol. 5, No. 3, 2017 ISSN 2309-0405 , 66.

Rostanti, L. F., Yuningsih, T., & Djumiarti, T. (2016). *Analisis Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara Di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah*.

Santos, C. D. (2012). *Implementasi Kebijakan Pengembangan Karir Pada Funcionario Publico Di Kantor Defensoria Publico Timur Laste*.

Wardani, N.K. (Desember, 2017). INFLUENCE OF COMPETENCE, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, SOCIAL CAPITAL AND PERFORMANCE ON EMPLOYEE CAREERS. *International Journal of Human Capital Management E-ISSN 2580-9164*. Vol. 1, No.2 , December2017, p 81-94.

## **Peraturan**

*UU 5-2014 Aparatur Sipil Negara.pdf*.

Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 3 Tahun 2015.



Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017.

**Tesis**

Wombaibabo, R. (2015). Strategi Pengembangan Karier Jabatan Struktural Di Dinas Kelautan Dan Perikanan Provinsi Papua. Papua: Tesis LAN.

**Internet**

<http://repository.umy.ac.id/bitstream/handle/123456789/7860/BAB%20II.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. (2017).

<http://repository.unhas.ac.id/bitstream/handle/123456789/6042/SKRIPSI%20E12108001.pdf?sequence=1>. (t.thn.).

<https://eprints.uny.ac.id/18595/4/e.%20Bab%202%2009417144028.pdf>. (t.thn.).

[https://www.academia.edu/9505794/Audit\\_Sumber\\_Daya\\_Manusia](https://www.academia.edu/9505794/Audit_Sumber_Daya_Manusia). (t.thn.).  
[https://www.academia.edu/9505794/Audit\\_Sumber\\_Daya\\_Manusia](https://www.academia.edu/9505794/Audit_Sumber_Daya_Manusia).  
*Audit\_Sumber\_Daya\_Manusia*.

<https://www.kemhan.go.id/wp-content/uploads/2016/04/BPPI-INDO-2015.pdf>. (t.thn.).

Prasojo, E. (2015, Januari 7). <http://reformasibirokrasi.com>.

PU, D. (2008).

Wira. (2016). Media Informasi kemhan. *Strategi Penggunaan Pendekatan Human Capital Dalam Mendukung Transformasi Sumber Daya Manusia Bidang Pertahanan Menghadapi Tantangan Masa Depan*, hal. 7-11.