

**POLA KARIER
PEGAWAI NEGERI SIPIL TNI ANGKATAN LAUT**



**ACEP MAKSUM
7647167430**

**Disertasi Yang Ditulis Untuk Memenuhi
Sebagian Persyaratan Untuk Mendapatkan Gelar Doktor**

**PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2020**

POLA KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL TNI ANGKATAN LAUT

Acep Maksum
Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

ABSTRAK

Penelitian disertasi ini bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis hasil pelaksanaan program pola karier Pegawai Negeri Sipil (PNS) TNI Angkatan Laut meliputi latar belakang program, terutama dengan adanya perubahan regulasi terkait dengan kebijakan tentang Aparatur Sipil Negara dan Manajemen PNS, sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang sangat terkait dengan pelaksanaan program, pengawasan baik oleh aparat Inspektorat maupun SPI (Sistem Pengendalian Internal) serta implementasi pelaksanaan program sehingga mampu menemukan pola baru guna lebih memberikan peluang pengembangan karier bagi PNS sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan organisasi. Penelitian Disertasi ini merupakan penelitian evaluatif dengan menggunakan model CIPP (*Context, Input, Process dan Product*) dan AHP (*Analytical Hierarchy Process*) dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif meliputi subjek evaluasi mulai dari aspek regulasi, sumber daya manusia dalam hal ini para pejabat pengelola administrasi personel, para PNS dan prajurit TNI Angkatan Laut dan sumber daya lainnya baik berupa sarana dan prasarana, anggaran serta kebijakan umum organisasi TNI Angkatan Laut. Berdasarkan hasil penelitian didapat bahwa pada aspek *Context* hasil penilaian evaluasi sebesar 87,915% dengan kategori Baik, aspek *Input* sebesar 77,646% dengan kategori Cukup, aspek *Process* sebesar 81,135% dengan kategori Baik, aspek *Product* sebesar 81,251% kategori Baik. Hasil evaluasi secara keseluruhan program pembinaan karir PNS TNI Angkatan Laut ialah 81,987% dengan kategori Baik. Berdasarkan hasil evaluasi secara menyeluruh menyatakan bahwa program masih dalam kategori baik, namun perlu dilaksanakan revisi pada beberapa aspek kriteria, antara lain pada dasar penyusunan program, pengembangan struktur jabatan, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, pemahaman program oleh para pelaksana dan optimalisasi penggunaan sumberdaya yang pada akhirnya membawa perubahan pola karier PNS TNI Angkatan Laut menjadi Pola Karier Aparatur Sipil Negara TNI Angkatan Laut.

Kata Kunci: Pola Karier, Sumberdaya Manusia, CIPP dan AHP.

CIVIL SERVANT CAREER SCHEME IN INDONESIAN NAVY

Acep Maksum
Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

ABSTRACT

This dissertation aims to describe and analyze the results of the implementation of the Navy's Civil Servant career scheme program. This study investigates the background of the program, especially with changes in regulations that are related to policies regarding the State Civil Apparatus and Management of Civil Servants, human resources and others which are related to program implementation, supervision and evaluation both by the Inspectorate apparatus and the Internal Control System as well as implementing program implementation so as to be able to find new patterns to provide more career development opportunities for civil servants in accordance with the demands and needs of the organization. This research employs an evaluative study using the CIPP (Context, Input, Process and Product) and AHP (Analytical Hierarchy Process) model with qualitative and quantitative approaches covering the subject of evaluation, the aspects of regulation and human resources (the officials managing administrative personnel, civil servants and soldiers of the Navy, other resources as well such as facilities and infrastructure, budget and general policy of the Navy's organization). Base on the study, it is found that in the Context aspect the evaluation results is 87.915% with the Good category, the Input aspect is 77.664% with the Fair category, the Process aspect is 81.135% with the Good category, the Product aspect is 81.251% with the Good category. The overall evaluation results of the Navy's Civil Servant career development program are 81.987% in the Good category. Based on the results of the overall evaluation, it is stated that the program is still in the good category, but it is necessary to carry out a revision on several aspects of the criteria. The revisions are basic programming, development of position structure, enhancement of human resource competence, understanding of programmes by program implementers, and optimization of resource use that ultimately led to the change in the Navy's Civil Servant career scheme program into the Career Pattern of the Civil Apparatus of the TNI Navy.

Keywords: Career Patterns, Human Resources, CIPP and AHP.

**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA PROMOSI DOKTOR**

Promotor, *

Co-Promotor,



Prof. Dr. Muchlis R. Luddin, MA.

Tanggal: 22/09/2020



Dr. Fahmi Idris, S.E., M.H.

Tanggal: 24.10.20

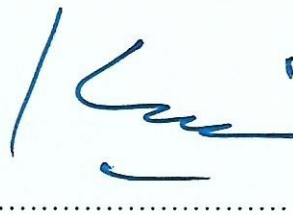
NAMA

TANDA TANGAN

TANGGAL

Dr. Komarudin, M.Si

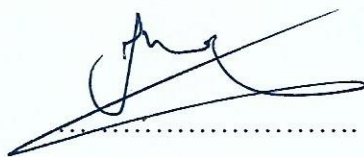
(Ketua)¹



15-10-2020

Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd

(Sekretaris)²



8-10-2020

Nama : Acep Maksum

No. Registrasi : 7647167430

Program Studi : Ilmu Manajemen

Tgl. Lulus :

¹) Rektor Universitas Negeri Jakarta

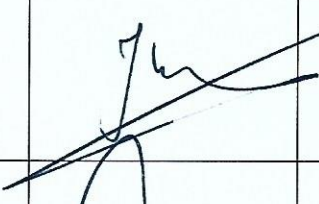
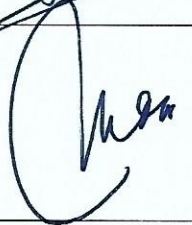


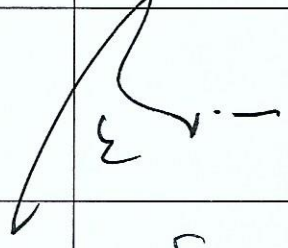

²) Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

**BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI
SETELAH UJIAN TERTUTUP**

Nama Mahasiswa : Acep Maksum

No Registrasi : 7647167430

Program Studi : Ilmu Manajemen

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd (Ketua)		8-10-20 20
2	Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si (Sekretaris)		7/10-2020
3	Prof. Dr. Muchlis R. Luddin, MA. (Promotor)		24/10/2020
4	Dr. Fahmi Idris, S.E., M.H. (Kopromotor)		24/10/20
5	Prof. Dr. Syarifudin Tippe, M.Si (Penguji)		25/10/2020
6	Prod. Dr. Endang Wirjatmi Trilestari, M.Si (Penguji Luar)		3/10/2020

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama Lengkap : Acep Maksum
NIM : 7647167430
Tempat/Tanggal Lahir : Karawang/25 September 1970
Program : Magister/Doktor
Program Studi : Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bahwa tesis/disertasi dengan judul “Pola Karier Pegawai Negeri Sipil TNI Angkatan Laut” merupakan karya saya sendiri, tidak mengandung unsur plagiat dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Demikianlan pernyataan ini dibuat dalam keadaan sadar dan tanpa ada unsur paksaan dari siapapun. Apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai dengan peraturan yang berlaku di Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.



Acep Maksum



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220
Telepon/Faksimili: 021-4894221
Laman: lib.unj.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : ACEP MAKSUM
NIM : 7647167430
Fakultas/Prodi : PASCA SARJANA/S3 IM-MSDM
Alamat email : acep.maksum@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi Tesis Disertasi Lain-lain (.....)

yang berjudul :

PROGRAM POLA KARIER PEJABAT NEGERI SIPIL
TNI ANGKATAN LAUT

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta 22 Oktober 2020

Penulis

(ACEP MAKSUM)
nama dan tanda tangan

PERNYATAAN PUBLIKASI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama Lengkap : Acep Maksum

NIM : 7647167430

Menyatakan bahwa saya telah mempublikasikan hasil penelitian Disertasi Doktor saya sebagai berikut.

Acep Maksum, Muchlis R. Luddin, Fahmi Idris (2019). Evaluation Program For The Career Development of Indonesian Navy Civilian Personnel Using The CIPP Evaluation Models And Analytical Hierarchy Process (AHP). International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE) ISSN: 2277.3878, Vol-8 Issue-4, November 2019.

Acep Maksum, Muchlis R. Luddin, Fahmi Idris (2019, Augst) Development Strategy Of Leadership Pattern In Indonesia Civil Servant Using Swot Analysis And Borda Methode. In Indonesian Naval Technology Collage, STTAL Postgraduate International Conference, Vol 3 ICMST 2019.



Acep Maksum

**PERNYATAAN *COPYRIGHT TRANSFER*
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Negeri Jakarta, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Acep Maksum
No Registrasi : 7647167430
Program Studi : Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas : Pasca Sarjana Universitas Negeri Jakarta
Jenis karya : Tesis/Disertasi *

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Negeri Jakarta Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive RoyaltyFree Right*) atas Tesis/Disertasi * saya yang berjudul : “Pola Karier Pegawai Negeri Sipil TNI Angkatan Laut” beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini, Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : September 2020



Acep Maksum

*Karya Ilmiah: Karya akhir, makalah nonseminar, laporan kerja praktik, laporan magang, karya profesi, dan karya spesialis.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT senantiasa peneliti panjatkan, karena berkat limpahan rahmat dan hidayah-Nya, maka peneliti mampu menyelesaikan penelitian Disertasi yang berjudul “Pola Karier Pegawai Negeri Sipil TNI Angkatan Laut”. Penyusunan hasil penelitian Disertasi ini merupakan salah satu tahapan persyaratan akademik untuk mendapatkan gelar Doktor dibidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Negeri Jakarta.

Peneliti merasakan bahwa banyak rintangan dalam menyusun sebuah Disertasi, apalagi dengan keterbatasan pengetahuan yang dimiliki oleh peneliti, oleh karena itu koreksi, dukungan, masukan dan saran guna memperbaiki dan menyempurnakan naskah ini senantiasa peneliti butuhkan.

Akhirnya, peneliti berharap hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan yang berarti dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia khususnya di lingkungan TNI Angkatan Laut sekaligus berguna untuk membangun teori dibidang manajemen sumber daya manusia yang dapat diaplikasikan baik pada organisasi TNI Angkatan Laut maupun pada organisasi lainnya, lebih dari itu dapat memberikan manfaat baik secara praktis untuk pengembangan organisasi maupun secara teoritis untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang Ilmu Manajemen, Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Jakarta, Oktober 2020

Acep Maksum

ACKNOWLEDGEMENT

Pada kesempatan yang berbahagia ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Komarudin, M.Si., sebagai Rektor Universitas Negeri Jakarta;
2. Prof. Dr. Nadiroh, M.PD., M.A., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta;
3. Prof. Dr. Hamidah, S.E., M.Si. sebagai Koordinator Program Studi Ilmu Manajemen, Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Negeri Jakarta;
4. Prof. Dr. Muchlis R. Luddin, MA., selaku Promotor;
5. Dr. Fahmi Idris, S.E., M.H. selaku Co Promotor;
6. Prof. Dr. Endang Wirjatmi Trilestari, M.Si dan Prof. Dr. Syarifudin Tippe, M.Si selaku penguji luar;
7. Laksamana Muda TNI I Nyoman Mandra. M.Sc., CHRMP., selaku Aspers Kasal, yang telah memberikan perijinan dan dukungan dalam pelaksanaan penelitian;
8. Laksamana Muda TNI I Suselo, selaku Irjenal, yang telah memberikan ijin dan keleluasaan waktu dalam pelaksanaan pendidikan;
9. Laksamana Pertama TNI Dr. Diki Atriana, M.Sc., CHRMP. selaku Kadisdikal yang telah memberikan bimbingan, dorongan dan bantuan dalam proses penelitian;
10. Dosen-dosen Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta yang telah memberikan pengajaran dan pembimbingan;
11. Staf Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta yang telah banyak membantu proses administrasi peneliti selama mengikuti perkuliahan sampai terselesaikannya disertasi,
12. Istriku, Astri Primadiasti Andini, S.H., M.Kn. dan keempat anakku, Baharian Aristya Rahardian, S.Sos., Muhammad Rafly Raihansyah, Nadin Farah Pradipa

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	
LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR	i
BUKTI PERBAIKAN SETELAH UJIAN TERTUTUP DISERTASI.....	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH	v
SURAT PERNYATAAN PUBLIKASI	vi
SURAT PERNYATAAN COPYRIGHT TRANSFER TUGAS AKHIR	vii
KATA PENGANTAR	viii
ACKNOWLEDGEMENT.....	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Pembatasan Penelitian.....	18
C. Rumusan Masalah	19
D. Tujuan Penelitian	20
E. Signifikansi Penelitian	21
F. Kebaharuan Penelitian (<i>State Of The Art</i>).....	22
BAB II KAJIAN PUSTAKA	24
A. Konsep Evaluasi Program	24
1. Pengertian Evaluasi	24
2. Pengertian Program	31
3. Pengertian Evaluasi Program	35
4. Model Evaluasi Program.....	42
B. Manajemen Sumber Daya Manusia	63
1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia	63

2.	Konsep Pola Karier Sumber Daya Manusia.....	70
C	Program Pola Karier PNS TNI Angkatan Laut.....	75
1.	Pengertian.....	75
2.	Ketentuan Umum.....	76
3.	Kebijakan Dasar.....	79
4.	Pola Karier PNS TNI Angkatan Laut.....	79
D.	Model Evaluasi Yang Digunakan	87
E.	Hasil Penelitian Yang Relevan	96
F.	Kriteria Evaluasi	103
BAB III	METODE PENELITIAN	107
A.	Tempat dan Waktu Penelitian	107
B.	Pendekatan, Metode dan Desain Penelitian	107
1.	Pendekatan Penelitian	107
2.	Metoda Penelitian	108
3.	Desain Penelitian	111
C.	Instrumen Penelitian	114
D.	Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data	119
E.	Teknik Analisa Data	122
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	125
A.	Hasil Evaluasi	125
1.	Evaluasi terhadap latar belakang (<i>Contexts</i>) Program Pola Karier PNS TNI Angkatan Laut	128
2.	Evaluasi terhadap masukan (<i>Input</i>) Program Pola Karier PNS TNI Angkatan Laut	138
3.	Evaluasi terhadap proses (<i>Process</i>) Program Pola Karier PNS TNI Angkatan Laut	155
4.	Evaluasi terhadap (<i>Product</i>) Program Pola Karier PNS TNI Angkatan Laut	173
B.	Pembahasan Hasil Penelitian	181
1.	Aspek latar belakang (<i>Contexts</i>) Program Pola Karier PNS TNI Angkatan Laut	181

2.	Aspek Perencanaan (<i>Input</i>) Program Pola Karier PNS TNI Angkatan Laut	189
3.	Aspek proses (<i>Process</i>) Program Pola Karier PNS TNI Angkatan Laut	202
4.	Aspek Hasil (<i>Product</i>) Program Pola Karier PNS TNI Angkatan Laut	219
5.	Pola Karier ASN TNI Angkatan Laut	232
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	233
A.	Kesimpulan	234
B.	Saran	246
DAFTAR PUSTAKA	249
LAMPIRAN-LAMPIRAN	254



DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1.	Struktur Jabatan PNS Dalam DSP TNI Angkatan Laut Dan Jumlah Personel Nyata.....	8
Tabel 1.2.	Komposisi Dasar Pendidikan PNS TNI Angkatan Laut.....	11
Tabel 1.3.	Pendidikan Pengembangan PNS TNI Angkatan Laut.....	11
Tabel 1.4.	Data PNS Yang Menduduki Jabatan Struktural TNI.....	14
Tabel 1.5.	Perbandingan Antara Jumlah Struktur Jabatan Dan Penyebaran PNS Dalam Dan Luar Pulau Jawa.....	15
Tabel 2.1.	Tabel Matriks Perbandingan Berpasangan.....	60
Tabel 2.2.	Tabel Skala Saaty.....	60
Tabel 2.3.	Nilai Indeks Random.....	62
Tabel 2.4.	Kriteria Evaluasi Program Pola Karir PNS TNI Angkatan Laut.	104
Tabel 3.1.	Skor Kombinasi Skala Likert dan Skala Saaty.....	113
Tabel 3.2.	Penentuan Keputusan Rekomendasi Hasil.....	113
Tabel 3.3.	Kisi-kisi Instrumen Model Evaluasi Program Pola Karir PNS TNI Angkatan Laut.....	114
Tabel 4.1.	Kriteria Evaluasi Program Penilaian PNS.....	127
Tabel 4.2.	Hasil Pembobotan Kriteria.....	127
Tabel 4.3.	Data Pensiun PNS TNI AL Periode 2013-2018.....	129
Tabel 4.4.	Tabulasi Hasil Evaluasi Aspek Konteks.....	133
Tabel 4.5.	Hasil Evaluasi Aspek Konteks.....	135
Tabel 4.6.	Anggaran Program Pendidikan khusus bagi PNS TNI Angkatan Laut TA. 2019.....	140
Tabel 4.7.	Anggaran Program Pendidikan Bagi Personel Militer dan PNS TNI Angkatan Laut TA. 2019.....	141
Tabel 4.8.	Tabulasi Hasil Evaluasi Komponen Input.....	147
Tabel 4.9.	Hasil Evaluasi Aspek Input.....	154
Tabel 4.10.	Rekapitulasi Kasus/Pelanggaran PNS TNI Angkatan Laut.....	158
Tabel 4.11.	Tabulasi Hasil Evaluasi Komponen Proses.....	166
Tabel 4.12.	Hasil Evaluasi Aspek Proses.....	171
Tabel 4.13.	Tabulasi Hasil Evaluasi Komponen Produk.....	176

Tabel 4.14.	Hasil Evaluasi Aspek Produk.....	179
Tabel 4.15.	Hasil Evaluasi Keseluruhan Aspek Program Pola Karir PNS.....	180
Tabel 4.16.	Analisis Kongruensi Aspek Kontek.....	188
Tabel 4.17.	Analisis Kongruensi Aspek Input.....	197
Tabel 4.18.	Analisis Kongruensi Aspek Proses.....	212
Tabel 4.19.	Analisis Kongruensi Aspek Produk.....	228
Tabel 4.20.	Tingkat Keberhasilan Pola Karier PNS TNI Angkatan Laut.....	230
Tabel 4.21.	Hasil Pengambilan Keputusan Evaluasi Program Pengembangan Karir PNS.....	232



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Six steps in CDC's framework for program evaluation.....	40
Gambar 2.2. Pelaksanaan Model Evaluasi Berbasis Tujuan.....	43
Gambar 2.3. Pelaksanaan Model Evaluasi Formatif dan Sumatif.....	45
Gambar 2.4. Pelaksanaan Model Evaluasi Bebas Tujuan.....	48
Gambar 2.5. Proses Model Evaluasi Responsif.....	50
Gambar 2.6. Model Evaluasi CIPP.....	51
Gambar 3.1. Model Evaluasi Program Pola Karir PNS TNI Angkatan Laut.	112
Gambar 4.1. Grafik Hasil Evaluasi Aspek Konteks.....	135
Gambar 4.2. Grafik Hasil Evaluasi Aspek Input.....	154
Gambar 4.3. Grafik Hasil Evaluasi Aspek Proses.....	172
Gambar 4.4. Grafik Hasil Evaluasi Aspek Produk.....	179
Gambar 4.5. Grafik Hasil Evaluasi Seluruh Aspek Evaluasi Program.....	180
Gambar 4.6. Grafik Hasil Evaluasi Program Pola Karir PNS TNI AL	232
Gambar 4.7. Pola Karir ASN TNI Angkatan Laut	233

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Surat Pengantar Penelitian.....	253
Lampiran 2. Angket Penelitian Pola Karier PNS TNI Angkatan Laut.....	254
Lampiran 3. Pedoman Wawancara Pola Karier PNS TNI Angkatan Laut	264
Lampiran 4. Nilai Validasi Dan Rekap Hasil Angket.....	268
Lampiran 5. Perhitungan Kuesioner Dengan AHP.....	277
Lampiran 6. Gambar Foto Penelitian.....	281
Lampiran 7. Publikasi Ilmiah.....	283
Lampiran 8. Seminar Internasional.....	291
Lampiran 9. Daftar Riwayat Hidup	301

