BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Indonesia masih tangguh dalam menghadapi ancaman dan gangguan yang merongrong ketahanan nasional. Upaya negara menjaga keamanan, menciptakan kondisi politik dan ekonomi yang kondusif, serta meningkatkan kemampuan militer adalah langkah strategis memperkokoh benteng ketahanan nasional. Berdasarkan Kompas bahwa secara umum publik menilai ketahanan nasional dan stabilitas Indonesia saat ini dalam kondisi baik, hal ini diungkapkan oleh lebih dari separuh responden (64,6 persen) jejak pendapat Kompas demikian juga dengan stabilitas negara sebanyak (57,5) persen responden mengakui kondisinya baik.

Menurut pasal 3 ayat 2 UU RI No. 20 Tahun 2002, tentang Pertahanan Negara, bahwa pertahanan Negara disusun dengan memperhatikan kondisi geografis Indonesia sebagai negara kepulauan. selanjutnya mengacu UU no. 34 Tahun 2004, pasal 9, Tugas TNI AL yaitu menyiapkan dan membina kekuatan untuk menegakkan kedaulatan dan keutuhan NKRI serta melindungi kepetingan nasional di laut yurisdiksi nasional. Dengan dasar memberikan konsekuensi logis dimana pembangunan dan operasional kekuatan TNI Angkatan Laut menjadi tulang punggung kekuatan pertahanan dan keamanan dan harus menjamin kelancaran dan keberhasilan pembangunan.

TNI Angkatan Laut sebagai bagian integral dari TNI bertugas melaksanakan tugas TNI matra laut dibidang pertahanan, menegakkan hukum dan menjaga keamanan di wilayah laut yuridiksi nasional sesuai dengan ketentuan hukum nasional dan hukum

internasional yang telah diratifikasi, melaksanakan tugas diplomasi Angkatan Laut dalam rangka mendukung kebijakan politik luar negeri yang ditetapkan oleh pemerintah, melaksanakan tugas TNI dalam pembangunan dan pengembangan kekuatan matra laut, serta melaksanakan pemberdayaan wilayah pertahanan laut, Seiring dengan hal tersebut, TNI Angkatan Laut melaksanakan tugas-tugas yang merupakan pengejawantahan dari tiga peran universal Angkatan Laut yang meliputi Peran Militer, Peran Konstabulari dan Peran Diplomasi. Keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas TNI Angkatan Laut akan bergantung kepada terwujudnya kemampuan dan kekuatan sesuai postur TNI Angkatan Laut.

Sebagai organisasi militer TNI Angkatan Laut senantiasa dituntut untuk mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang terjadi khususnya dalam menghadapi tantangan tugas kedepan yang semakin berat. Keberhasilan akan tugas-tugas TNI Angkatan Laut sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusianya atau personel pengawak organisasi. Dalam mengatur pengawak organisasi pembinaan personel merupakan bagian terpenting dari pembinaan prajurit secara keseluruhan. Penyelenggaraan dimulai dari saat diterima menjadi prajurit sampai purna tugas atau selesai melaksanakan dinas keprajuritan, didalamnya meliputi bidang kegiatan rekruitmen personel, pendidikan personel, penggunaan personel, perawatan personel dan pemisahan personel, yang dilaksanakan secara sistimastis, tertib, teratur dan berkesinambungan.

Kemampuan personil TNI Angkatan laut akan sangat mempengaruhi keberhasilan terutama kemampuan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk

menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi Untuk mendapatkan memanfaatkan kemampuan personel TNI Angkatan Laut secara maksimal maka perlu dilaksanakan pembinaan karier perwira.

Pengembangan karier prajurit TNI Angkatan Laut pada hakekatnya bertujuan agar dapat terpenuhinya norma-norma jabatan, giliran penugasan, kepangkatan dan pendidikan bagi pengembangan kemampuan dan kecakapan individu secara adil sesuai dengan ketentuan yang berlaku secara selaras dengan kepentingan organisasi.

Perwira sebagai pengawak TNI Angkatan Laut dan abdi negara mempunyai tugas pokok sebagai pemimpin dalam organisasi senantiasa meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan dalam mempertahankan negara lewat laut, Karena itu, upaya pembinaan dan pengembangan perwira semakin penting untuk dikelola dan ditingkatkan daya guna dan hasil guna bagi tujuan yang lebih besar.

Pengembangan karier sebagai salah satu wujud pembinaan dan pengembangan perwira dalam perspektif pengembangan sumber daya manusia merupakan proses yang dirancang untuk memberikan kepuasan kerja kepada para perwira. Proses pengembangan karier menjadi teramat penting untuk menarik, mempertahankan dan menyempurnakan kualitas perwira dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Pengembangan karier dapat dirancang oleh organisasi dan dapat juga sebagai suatu yang dibuat oleh perwira itu sendiri. Program pengembangan karier bertujuan mengembangkan keseimbangan antara pengembangan potensi pegawai dengan kebutuhan organisasi atau dengan kata lain kebutuhan dan keinginan pegawai dipertemukan dengan kebutuhan organisasi.

Pengembangan karier pegawai harus diarahkan pada upaya memperbaiki unjuk kerja (*performance*) personel dalam semua posisi/jabatan. Mengembangkan kecapakapan keterampilan sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan meningkatkan karier dan promosi berkembang sesuai dengan kebutuhan. Oleh karena itu pelayanan terhadap kepentingan karier pegawai menjadi sesuatu yang mutlak dalam mekanisme pembinaan organisasi secara keseluruhan. Flippo (1984) mengemukakan: " adalah ironis bagi seseorang apabila kariernya hanya mendapat perhatian kecil dari organisasi.

Kepastian pengembangan karier dalam suatu organisasi merupakan salah satu kriteria kemapanan (profesional organisasi) yang bersangkutan. Kepastian itu perlu, bukan hanya bagi unsur pimpinan, tetapi juga bagi semua anggota organisasi, anggota yang berminat meniti karier dalam lingkungan organisasi sehingga dapat mengembangkan diri dan memiliki bidang yang paling diminati dan dikuasai. Dengan demikian akan terjadi persaingan yang sehat dan terencana yang lebih matang baik secara individu maupun organisasi, sehingga akan lahir pejabat-pejabat yang handal dan menguasai bidang tugas yang dipercayakan kepadanya.

Secara konseptual, adanya suatu kebijakan akan memberikan perubahan yang berarti dalam suatu sistem yang mengarah pada keadaan yang lebih baik. Perubahan dalam sistem pembinaan karier perwira hanya akan dilaksanakan kalau dituangkan dalam bentuk "policy" sebagai pedoman untuk aktivitas implementasi dalam bentuk manajemen perubahan. Manajemen perubahan sangat diperlukan dalam implementasi kebijakan pola pengembangan karier, karena itu didalamnya terdapat inovasi dalam sistem dan mekanisme kerja pengembangan karier.

Setiap organisasi pasti dikelola oleh sumber daya manusia (SDM). Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas SDM yang dimilikinya. SDM akan baik kualitas kinerjanya jika dipimpin dan dikelola dengan baik pula. Untuk dapat mengelola SDM dengan baik, setiap pimpinan dan manajer serta bagian yang menangani SDM harus mengerti dan menghayati masalah manajemen SDM dengan baik pula.

Salah satu masalah SDM adalah bagaimana seseorang bekerja kemudian memiliki karier yang baik, sebab setiap orang yang bekerja tentu berharap memiliki karier yang baik. Dengan memiliki karier yang baik seseorang berharap akan memiliki kehidupan yang baik. Manusia Sejatinya ingin terus hidup lebih layak dan lebih sejahtera dari sebelumnya, maka dari itu manusia selalu meningkatkan kemampuannya untuk menuju karier yang lebih baik. Untuk meningkatkan karier seseorang akan mengevaluasi seluruh kegiatan yang mendukung karier tersebut. Seperti evaluasi pengembangan karier, seseorang akan berfikir dimana tempat berkarier yang baik, dengan cara apa berkarier yang baik.

Menurut Dalil Soendoro (2002) Karier merupakan suatu proses yang sengaja diciptakan suatu organisasi untuk membantu karyawan agar membantu partisipasi ditempat kerja. Ekaningrum Indri F (2002) Karier digunakan untuk menjelaskan orang-orang pada masing-masing peran atau status. Karier adalah semua jabatan (pekerjaan) yang mempunyai tanggung jawab individu.

Pengembangan karier pada dasarnya berorientasi pada perkembangan perusahaan/organisasi dalam menjawab tantangan di masa mendatang. Setiap

organisasi harus menerima kenyataan, bahwa eksistensinya di masa depan tergantung pada SDM yang kompetitif. Sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya dapat tersisih karena ketidak mampuan menghadapi pesaing. Kondisi seperti itu mengharuskan organisasi untuk melakukan pembinaan karier pada pekerja, yang harus dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan. Dengan kata lain, pembinaan karier adalah salah satu kegiatan menejemen SDM harus dilaksanakan sebagai kegiatan formal yang dilakukan secara terintegrasi dengan kegiatan SDM lainnya.

Pengembangan karier merupakan rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa bekerja baik di lingkungan kerja. Pengembangan karier sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya memiliki tujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Pencapaian tujuan memerlukan manajemen sumber daya manusia yang baik, bahwa manajemen sumber daya manusia didasarkan pada pandangan bahwa SDM adalah sumber daya utama dan kinerja organisasi banyak bergantung pada hal ini, penerapan kebijakan dan proses SDM yang efektif akan berdampak substansial pada kinerja organisasi.

Dalam konteks mempertahankan dan mengelola organisasi agar dapat bertahan hidup, peran dan kedudukan sumber daya manusia mempunyai kedudukan yang sentral. Hal tersebut didasari oleh suatu pemikiran bahwa sumber daya manusia sebagai salah satu unsur utama dalam menciptakan peluang bisnis dalam berbagai kesempatan. Karena itu bisa dikatakan bahwa personil adalah kunci penentu keberhasilan

organisasi. Jika kinerja personil selaku individu ataupun bagian dari kelompok dalam perusahaan baik, maka pencapaian tujuan perusahaan akan lebih cepat dan kinerja perusahaan juga akan meningkat. Pola dasar karier perwira TNI Angkatan Laut pada fungsi pertahanan keamanan dalam pengembangan tugas dan karier mengemban tugas (Pola Pembinaan Bidang Personalia TNI-AL) dijabarkan sebagai berikut:

1. Pola karier perwira TNI Angkatan Laut memberikan gambaran jalur secara kronologis jenjang pendidikan, penugasan dan kepangkatan yang harus diikuti oleh perwira yang bersangkutan, dimulai dari pengangkatan sebagai perwira sampai mencapai kedudukan dan tanggung jawab tertinggi didalam korps.
2. Bagi perwira yang bertugas pada fungsi tertentu diluar fungsi korps yang disandangnya, antara lain Intelijen, Personel, Provoost, Bintal, Sejarah, Penerangan, Peneliti, hidrografi dan Penerangan, pola karier perwira yang bersangkutan tetap mengikuti korpsnya dan juga tetap memelihara pengetahuan koprs sesuai dengan tingkat kepangkatannya.

Pendidikan perwira TNI Angkatan Laut terkait erat dengan sistem pendidikan TNI secara umum dan sistem pendidikan TNI Angkatan Laut khususnya serta kebutuhan tingkat profesionalisme matra dan TNI, dengan tujuan untuk membentuk dan mengembangkan personil golongan Perwira untuk mampu, cakap serta mahir melaksanakan tugas dan jabatan yang sesuai dengan lingkup penugasan. Dengan jenis pendidikan: Pendidikan Pertama, Pendidikan Pembentukan, Pendidikan Peralihan,

Pendidikan Pengembangan Umum, Pendidikan Pengembangan Spesialisasi, Pendidikan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi.

Penugasan didalam petunjuk indik Penggunaan Prajurit TNI Skep Panglima TNI Nomor 188 tahun 2005 adalah pemberian tugas kepada seorang perwira oleh pejabat berwenang yang berakibat adanya wewenang dan tanggung jawab. Penugasan yang tepat harus dapat mengembangkan potensi perwira yang bersangkutan, sehingga dapat menunjang peningkatan/pengembangan kariernya. Penugasan ke tingkat yang lebih tinggi selalu diiringi dengan bertambahnya wewenang dan tanggung jawab yang dapat meningkatkan/mengembangkan kemampuan seorang perwira. Sementara sifat penugasan ada dua yaitu: Giliran penugasan (*Tour of Duty* disingkat TOD) dan Giliran daerah penugasan (*Tour of Area* disingkat TOA).

Pangkat didalam petunjuk administrasi kenaikan pangkat dan pemberian pangkat TNI Nomor 190 tahun 2005 merupakan keabsahan wewenang dan tanggung jawa dalam hierarki keperwiraan yang didasarkan atas kualifikasi yang telah dimiliki, sebagai bagian dari pembinaan karier pangkat berkaitan langsung dengan pemberian jabatan, sehingga pangkat hanya dapat menunjang tegaknya wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepada yang bersangkutan, dengan demikian pengaturan kepangkatan dan penugasan perwira harus merupakan suatu kebulatan yang utuh dalam rangka pembinaan karier.

Pembangunan postur TNI Angkatan Laut berdasarkan kebijakan dasar pembangunan TNI Angkatan Laut menuju MEF (*Minimum Essential Force*)

Perkasal/24/IV/tanggal 19 April 2011 /yang mencakup tingkat kemampuan, kekuatan dan pola gelar kekuatan, pada hakikatnya diorientasikan kepada pencapaian tugas-tugas TNI Angkatan Laut dalam rangka menunjang kepentingan nasional. Tugas-tugas TNI Angkatan Laut di masa mendatang masih akan dihadapkan pada keterbatasan anggaran pertahanan, disisi lain cepatnya perubahan lingkungan strategis akan menambah semakin kompleknya permasalahan dalam penegakan dan pengamanan di laut. TNI Angkatan Laut sebagai komponen utama pertahanan di laut sesuai dengan amanat Undang-Undang RI Nomor 34 Tahun 2004 tentang TNI, memerlukan penyusunan kembali kekuatan tempur TNI Angkatan Laut yang tidak hanya mengacu kepada ancaman saja namun juga diorientasikan untuk mencapai kemampuan tertentu (*Capability based planning*).

Penyusunan kekuatan tempur TNI Angkatan Laut saat ini diarahkan untuk mencapai kekuatan pokok minimum (*minimum essential force*/MEF). MEF adalah kekutan yang disusun berdasarkan kemampuan yang diperlukan (*capability design*) untuk menghadapi segala bentuk ancaman dalam rangka menegakkan kedaulatan dan menjaga keutuhan NKRI dengan segala resiko yang dihadapi. MEF merupakan besaran kekuatan dan kemampuan yang harus dibangun serta dimiliki oleh TNI Angkatan Laut yang dalam perhitungannya juga mempertimbangkan faktor ekternal maupun internal serta menggunakan pendekatan tugas.

Kekuatan Pokok Minimum TNI Angkatan Laut tetap memperhatikan fungsi pembinaan personel terlebih pengembangan karier perwira sehingga mampu meningkatkan kualitas personel, kegiatan pembinaan personel dapat dilaksanakan

secara konsisten, sinergis dan berkesinambungan agar pembangunan TNI Angkatan Laut menuju MEF tersebut dapat terlaksana secara optimal.

TNI Angkatan Laut dalam hal pembinaan karier personil mengacu kepada Skep Kasal Nomor : Skep/1021/III/1987 tentang Pola Umum Pembinaan Bidang Personil yang mengatur tentang bagaimana menyelenggarakan kegiatan-kegiatan pembinaan personil TNI Angkatan Laut, namun dengan berkembangnya waktu dan dihadapkan dengan perubahan lingkungan strategis dalam pelaksanaan program pengembangan karier perwira ditemukan beberapa kendala atau permasalahan.

Terjadinya ketidak seimbangan DSP (Daftar Susunan Personil) - Riil personil dari strata pangkat Letda sampai pangkat Kolonel sehingga hal ini akan memberikan dampak kurangnya pemenuhan jabatan pada strata Pama/Perwira Utama serta terjadinya kelebihan personil pada strata Kolonel, hal ini mengakibatkan terjadi situasi perlambatan promosi kepangkat Kolonel.

Dalam sistim mekanisme penempatan jabatan perwira masih ditemukan personil menempati jabatan namun tidak sesuai dengan kompetensi yang sudah ditentukan sehingga hal ini akan mempengaruhi kinerja organisasi atau satuan tersebut, suatu organisasi atau satuan akan optimal menjalankan tugasnya jika secara kualitas dan kuantitas memenuhi kualifikasi dan jumlah yang telah ditentukan, sebagai contoh adalah penempatan perwira Korps Pelaut pada penempatan di KRI kelas Satuan Eskorta yang seharusnya perwira terpilih yang memiliki pengalaman penugasan di KRI Kelas Eskorta atau memiliki kualifikasi PWO (*Principle Warfare Ofiicer*).

Rendahnya animo dan minat perwira TNI Angkatan Laut dalam mengikuti pendidikan, latihan atau kursus sesuai dengan rencana pendidikan yang telah dibuat, pendidikan dan latihan merupakan sarana dalam mengembangkan kemampuan personil sehingga dapat meningkatkan kemampuannya dalam mendukung pelaksanaan tugas.

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan (Syarifudin Tippe, 2010) menyatakan bahwa Sistem pembinaan karier sebenarnya sudah dituangkan dalam berbagai rumusan kebijakan dan aturan, namun belum semuanya diterapkan secara konsisten, meliputi seleksi manusia dan budaya organisasi, Penyebab utama adalah berkisar pada kuatnya subyektifitas dari penentuan kebijakan terhadap aturan dan kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan. Indikator pengetahuan, keterampilan perilaku dan upaya belum mampu menghasilkan kualitas kinerja kebijakan yang diharapkan, direkomendasikan perlunya sistem pendidikan dan latihan dilingkungan TNI dimasa yang akan datang lebih fokus kepada kualitas dan kemampuan lulusan.

Sistem pengembangan karier yang dilaksanakan juga akan mampu meningkatkan produktiftas suatu organisasi. Edurne Loyarte-Lopes (2020) disampaikan juga bahwa program ini mampu meningkatkan motivasi, tanggung jawab sehingga dapat membentuk pegawai yang profesional. Pengembangan karier juga melibatkan serta menjadi tanggung jawab bersama antara organisasi dan karyawan.

Pelatihan dan pengembangan merupakan pendekatan yang dibutuhkan seperti disampikan oleh (Joel Rodriguez. 2017) bahwa karyawan adalah aset organisasi yang

paling berharga, mereka bertanggung jawab atas peningkatan kepuasan pelanggan dan kualitas produk serta layanan. Tanpa pelatihan yang tepat dan pengembangan karier, mereka tidak dapat menyelesaikan tugas secara maksimal. Pelatihan dan pengembangan adalah hal yang paling dibutuhkan untuk memaksimalkan kinerja karyawan, untuk membantu mereka menjadi lebih efisien, produktif, puas, termotivasi, dan inovatif di tempat kerja

Tanggung jawab organisasi dalam pengembangan karier sangat dibutuhkan dengan pendekatan sosialisasi yaitu memberikan penjelasan dan layanan karier secara kreatif dengan menjelaskan tentang keragaman jalur karier yang tersedia mengintegrasikan antara karier dengan pengembangan profesionalliasme, menerbitkan buleten mengeksplorasi jalur karier, mengadakan konseling karier, wawancara, hal ini mampu meningkatkan motivasi sehingga mampu meningkatkan karier para pegawai menjadi profesinal Rachek C. Ives (2020)

Memperjuangkan kemajuan karyawan sama dengan memperjuangkan organisasi, seperti disampaikan oleh (Mohamd Muspawi, 2017) bahwa Pengembangan karier sumber daya manusia organisasi merupakan suatu hal yang penting untuk diperhatiakan baik oleh karyawan/staf maupun pihak pimpinan organisasi, memperjuangkannya sama dengan berjuang untuk memajukan organisasi dan mengabaikannya sama dengan menelantarkan organisasi, pada dasarnya pengembangan karier memiliki manfaat meningkatkan kemampuan karyawan, dengan pendidikan dan pelatihan akan meningkatkan intelektual dan keterampilan karyawan

yang disumbangkan oleh organisasi, meningkatkan suplai karyawan yang berkemampuan jumlah yang lebih tinggi sehingga akan memudahkan pimpinan (manajemen) untuk menempatkan karyawan dalam pekerjaan yang tepat dengan demikian suplai karyawan yang berkemampuan akan bertambah dan jelas akan menguntungkan organisasi. Sedangkan dalam penelitian ini, fokus masalah tentang bagaimana seluruh sistem kebijakan pengembangan sumber daya manusia dalam pengembangan karier perwira dilaksanakan.

Pembangunan Organisasi TNI Angkatan Laut akan optimal salah satunya dengan melaksanakan evaluasi Program Pengembangan Karier Perwira. France Gagnon (2018) bahwa untuk mengukur kemampuan suatu organisasi diperlukan pelaksanaan evaluasi sebagai bentuk pembelajaran untuk meningkatkan peran organisasi diataranya adalah melaksanakan evaluasi kontek. Courtney Vengrin (2018) Evaluasi secara menyeluruh dibutuhkan oleh suatu organisasi sehingga bisa memberikan masukan kepada pemimpin sebagai dasar dalam pengambilan keputusan, terkait dengan aturan tentang pembinaan karier yang sudah cukup lama serta dalam pelaksanaanya ditemukannya beberapa permasalahan termasuk adanya validasi organisasi dan Penyusunan kekuatan tempur TNI Angkatan Laut yang diarahkan untuk mencapai kekuatan pokok minimum (*minimum essential force*/MEF), sehingga perlu dilaksanakan evaluasi terhadap program pengembangan karier perwira, dari beberapa permasalahan tersebut dapat disimpulkan bahwa **Pertama** Pola pengembangan karier perwira saat ini belum bisa memberikan jalan keluar upaya mewujudkan keseimbangan

komposisi perwira terhadap ruang jabatan yang ada secara proporsional, **Kedua** pelaksanaan pengembangan karier perwira belum menggambarkan pengembangan kemampuan/kecakapan perwira sesuai dengan korps dan profesinya sehingga dalam pelaksanaan penempatan jabatan tidak sesuai dengan kualifikasi yang telah ditentukan **Ketiga**. pelaksanaan pengembangan karier perwira belum **sinergi** khususnya dalam aspek penempatan jabatan dan pelaksanaan pendidikan sehingga belum mampu mewujudkan pembinaan sumber daya manusia secara optimal Berdasarkan latar belakang dan temuan data yang telah disampaikan diatas, maka peneliti menyimpulkan bahwa penting untuk dilaksanakan penelitian untuk menyelidiki lebih jauh dan komprehesif dengan cara melaksanakan evaluasi serta menentukan prioritas sebagai dasar dalam pengambilan keputusan terhadap program pengembangan karier perwira dalam mendukung pembangunan TNI Angkatan Laut menuju MEF (*Minimum Essential Force*).

Peneliti memiliki focus dalam pelaksanaan penelitian pada evaluasi sistem kebijakan pengembangan sumber daya manusia dalam pelaksanaan pengembangan karier perwira TNI Angkatan Laut yang merupakan salah satu dari kebijakan pengembangan kekuatan berdasarkan *Minimum Essential Force* (MEF), selanjutnya berdasarkan **focus penelitian**, maka peneliti menetapkan area yang menjadi **sub focus penelitian** sebagai berikut:

1. Latar belakang dan tujuan dari kebijakan pengembangan sumber daya manusia dalam pelaksanaan program pengembangan karier perwira TNI

Angkatan Laut yang meliputi Visi Misi, landasan filosofi Organisasi, Rencana strategis, dasar penyusunan program.

2. Perencanaan pelaksanaan program pengembangan karier perwira dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang meliputi struktur organisasi, pembagian tugas, sumber daya manusia, serta prosedur.
3. Pelaksanaan program pengembangan karier perwira meliputi proses penyusunan dasar pertimbangan, proses perencanaan, pelaksanaan serta pengawasan program .
4. Hasil yang diharapkan dari pelaksanaan program pengembangan karier dalam mendukung pengembangan kemampuan berdasarkan *Minimum Essential Force* (MEF)

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan dari uraian latar belakang dan fokus serta sub fokus penelitian yang dipaparkan diatas, maka penelitian ini beriorentasi pada evaluasi terhadap implementasi program pengembangan karier perwira dalam rangka pembangunan TNI Angkatan Laut menuju MEF (*Minimum Essential Force*) . dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana Latar belakang dan tujuan sistem kebijakan pengembangan sumber daya mansia dalam pelaksanaan pengembangan karier perwira di TNI Angkatan luat yang meliputi Visi Misi, landasan filosofi Organisasi, Rencana strategis, dasar penyusunan program ?

2. Bagaimana perencanaan program pengembangan karier perwira dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang meliputi struktur organisasi, pembagian tugas, sumber daya manusia, serta prosedurnya?
3. Bagaimana pelaksanaan program pengembangan karier perwira yang meliputi proses penyusunan dasar pertimbangan, proses perencanaan, pelaksanaan serta pengawasan program .
4. Bagaimana hasil yang diharapkan dari pelaksanaan program pengembangan karier dalam mendukung pengembangan kemampuan berdasarkan *Minimum Essential Force* (MEF)

C. Tujuan Penelitian

Secara teoritis hasil penelitian ini bisa berguna dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya dalam masalah pengembangan karier secara akademis. Membuka cakrawala intelektual dalam bidang penelitian kebijakan (*Policy reseach*) mengenai sistem kebijakan pengembangan sumber daya manusia dalam pelaksanaan pengembangan karier perwira dlam meningkatkan karier perwira. Lebih luas lagi dapat digunakan oleh regulator sebagai bahan pertimbangan atau kajian untuk merumuskan kebijakan-kebijakan baru, mengevaluasi kebijakan yang sedang berjalan maupun menggantikan kebijakan yang kurang sesuai dengan manajemen sumber daya manusia yang terbaru.

Sedangkan manfaat praktis hasil ini bisa menjadi bahan pertimbangan TNI Angkatan Laut khususnya Staf umum bidang personalia Kasal untuk melakukan

perbaikan terus menerus secara berkesinambungan dan mendapatkan jawaban bagaimana dapat memecahkan masalah-masalah implementasi yang berhubungan dengan kebijakan pengembangan karier di TNI Angkatan Laut, meningkatkan profesionalisme personel berdasarkan kebutuhan pengembangan kekuatan berdasarkan *Minimum Essential Force* (MEF), dalam mengelola sumber daya manusia secara umum yang meliputi:

1. Untuk mengetahui Latar belakang dan tujuan sistem kebijakan pengembangan sumber daya mansia dalam pelaksanaan pengembangan karier perwira di TNI Angkatan luat yang meliputi Visi Misi, landasan filosofi Organisasi, Rencana strategis, dasar penyusunan program.
2. Untuk mengetahui perencanaan program pengembangan karier perwira dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang meliputi struktur organisasi, pembagian tugas, sumber daya manusia, serta prosedurnya.
3. Untuk mengetahui pelaksanaan program pengembangan karier perwira yang meliputi proses penyusunan dasar pertimbangan, proses perencanaan, pelaksanaan serta pengawasan program .
4. Untuk mengetahui hasil dari pelaksanaan program pengembangan karier dalam mendukung pengembangan kemampuan berdasarkan *Minimum Essential Force* (MEF)

D. Signifikansi Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki manfaat atau signifikansi dari segi teori, kebijakan, praktik maupun isue dan aksi sosial:

1. **Signifikansi segi teori**

   Hasil evaluasi program pengembangan karier dalam penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah keilmuan ilmu manajemen khususnya ilmu manajemen sumber daya manusia. Sebagaimana diketahui bahwa perwira merupakan aset organisasi yang akan menentukan terwujudnya tugas pokok TNI Angkatan Laut.

2. **Signifikansi segi Kebijakan**

   Hasil evaluasi program implementasi kebijakan dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dalam pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam implementasi kebijakan pengembangan karier perwira di TNI Angkatan Laut.

3. **Signifikansi segi Praktik**

   Manfaat secara praktis, Hasil evaluasi implementasi kebijakan dalam penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan dan penyempurnaan implementasi kebijakan pengembangan karier perwira di TNI Angkatan Laut, sedangkan untuk peneliti sendiri hasil penelitian ini diharapkan dapat menyempurnakan hasil-hasil penelitian sebelumnya.

4. **Signifikansi segi Isue dan Aksi Sosial**

Signifikansi atau manfaat dilihat dari segi isue-isue dan aksi sosial, hasil evaluasi implementasi kebijakan dalam penelitian ini diharapkan mampu memberikan bukti bahwa pendekatan dan strategi yang digunakan dalam implementasi kebijakan pengembangan karier berbeda-beda, Maksudnya dalam pendekatan strategi yang digunakan di suatu tempat dengan kebutuhan yang sama belum tentu pendekatan dan strategi itu bisa digunakan di organisasi yang lain. Oleh karena itu harapannya hasil penelitian ini mampu menjawab isue-isue aktual tentang pengembangan karier seperti adanya perwira yang belum mendapatkan kesempatan jabatan atau non job.

E. Kebaharuan Penelitian (*State of the Art*)

Berdasarkan hasil sitasi yang dilakukan peneliti terhadap hasil-hasil penelitian sebelumnya, khususnya yang dapat diakses melalui journal nasional maupun internasional secara online, banyak penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan tentang pengembangan karier juga masalah evaluasi program kebijakan,namun penelitian yang dilakukan oleh peneliti ini berbeda dan atau memiliki kebaharuan (*state of the art*) dibandingkan dengan penelitian-penelitia tersebut. Aspek-aspek kebaharuan (*state of the art*) dalam penelitian yang dilakukan peneliti ini dilihat dari beberapa hal sebagai berikut:

Pertama, dari sekian banyak penelitian tentang evaluasi program yang ada, dalam penelitian ini peneliti memodifikasi menggabungkan evaluasi program CIPP dengan *Analytic Hierachy Process* (AHP) tentang program pengembangan karier sehingga dapat menemukan hal-hal yang menonjol kemudian membuat prioritas terpilih sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan tentang program pengembangan karier perwira TNI Angkatan Laut.

Kedua, penelitian-penelitian sebelumnya lebih fokus pada proses evaluasi program untuk pelaksanaannya, sedangkan untuk penelitian ini lebih focus kepada isi dari kebijakan dan implementasi program sebagai pendekatan dan strategi kebijakan sebagai sub sistem kebijakan bukan pada produk kebijakan demikian juga dalam pelaksanaannya.

Ketiga penelitian ini dilakukan berawal dari masalah ketidakseimbangan komposisi perwira TNI Angkatan Laut khsusunya upaya menemukan jalan keluar tentang kelebihan perwira pada level Kolonel serta upaya meningkatkan kualifikasi personel berdasarkan kebutuhan jabatan sehingga mampu mewujudkan konsep Minimum Essential Force (MEF).

Keempat, penelitian ini dilakukan untuk dapat melihat pentingnya implementasi manajemen sumber daya manusia modern di organisasi TNI Angkatan Laut dalam rangka memenuhi tuntutan perkembangan lingkungan strategis.