
Analisis Hubungan antara Pembinaan Personel dan Komposisi Perwira TNI AL terhadap Pengembangan Karir Perwira

Hendra Bastian Lubis

Sekolah Staf dan Komando Angkatan Laut (SESKOAL); Indonesia
correspondence e-mail*, hendra53lubis@gmail.com

Submitted:

Revised: 2025/01/01;

Accepted: 2025/02/11; Published: 2024/04/15

Abstract

Pengembangan karir perwira di TNI Angkatan Laut (TNI AL) merupakan aspek penting dalam memastikan kesiapan dan efektivitas operasional organisasi. Namun, pembinaan personel dan komposisi perwira yang kurang optimal sering kali menjadi hambatan dalam pencapaian karir yang adil dan seimbang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara pembinaan personel dan komposisi perwira terhadap pengembangan karir perwira di TNI AL, serta mengidentifikasi strategi yang dapat meningkatkan efektivitas pengembangan karir. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, di mana data primer diperoleh melalui observasi dan wawancara mendalam dengan perwira TNI AL, sedangkan data sekunder dikumpulkan dari dokumen resmi dan literatur terkait. Data yang terkumpul dianalisis melalui proses pengkodean, kategorisasi, dan interpretasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas pembinaan personel masih memerlukan peningkatan, terutama dalam hal penyesuaian dengan kebutuhan spesialisasi dan pangkat. Selain itu, ditemukan ketidakseimbangan dalam komposisi perwira yang menghambat kesempatan promosi yang adil. Keterbatasan posisi dan kebijakan rotasi yang kurang sesuai dengan keahlian perwira juga menjadi tantangan dalam pengembangan karir. Penelitian ini menyimpulkan bahwa perbaikan dalam pembinaan personel dan pengelolaan komposisi perwira sangat penting untuk menciptakan jalur karir yang lebih jelas, adil, dan efektif di TNI AL.

Keywords

Pembinaan Personel, Komposisi Perwira, Pengembangan Karir.



© 2024 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY SA) license, <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

PENDAHULUAN

Pembinaan personel dalam organisasi militer merupakan aspek penting yang memainkan peran penting dalam memastikan kelangsungan, efektivitas, dan profesionalisme angkatan bersenjata. Pembinaan ini melibatkan berbagai proses dan tahapan yang dirancang untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, serta etika kerja personel militer, khususnya perwira, yang berada di posisi kepemimpinan. Pembinaan personel tidak hanya mencakup pengembangan individu tetapi juga penataan organisasi secara keseluruhan. Komposisi perwira

dan pengembangan karir perwira adalah dua aspek utama dari pembinaan personel yang perlu dipertimbangkan secara holistik dan strategis.¹

Pembinaan personel dalam militer adalah upaya sistematis dan berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) melalui pendidikan, pelatihan, dan penugasan yang tepat. Dalam organisasi militer, kualitas personel adalah faktor yang sangat menentukan keberhasilan misi dan tugas yang diemban. Oleh karena itu, proses pembinaan dirancang untuk memaksimalkan potensi individu dan kolektif dalam mencapai tujuan strategis organisasi.

Pada tingkat perwira, pembinaan personel melibatkan identifikasi bakat dan potensi sejak awal karir militer mereka. Sejak masuknya seorang individu ke dalam angkatan bersenjata melalui akademi militer atau jalur pendidikan lainnya, mereka ditempa melalui berbagai program yang dirancang untuk menanamkan nilai-nilai kepemimpinan, disiplin, dan keterampilan teknis. Proses ini mencakup pelatihan dasar, pelatihan lanjutan, serta penugasan-penugasan yang bertujuan untuk mengembangkan keahlian mereka di berbagai bidang.²

Pembinaan perwira juga melibatkan proses evaluasi dan penilaian yang ketat, yang bertujuan untuk memastikan bahwa mereka memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk memimpin dan mengambil keputusan dalam situasi yang kompleks dan penuh tekanan. Evaluasi ini meliputi penilaian kinerja, penilaian potensi kepemimpinan, serta pemantauan perkembangan karir. Dengan demikian, pembinaan personel perwira bukanlah proses yang statis, melainkan dinamis dan adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis dan operasional.

Komposisi perwira dalam angkatan bersenjata merujuk pada struktur, distribusi, dan penyebaran perwira di berbagai tingkatan dan unit. Komposisi ini harus dirancang sedemikian rupa sehingga dapat mendukung efektivitas operasional dan kesiapan tempur organisasi. Dalam merancang komposisi perwira, beberapa faktor utama perlu dipertimbangkan, termasuk kebutuhan operasional, struktur komando, serta keseimbangan antara pengalaman dan pembaruan.³

Komposisi perwira yang ideal harus mencerminkan keseimbangan antara perwira yang

¹Lartey, F. M. (2021). Impact of career Planning, employee autonomy, and manager recognition on employee engagement. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9(02), 135.

²Zimmer, W. K., & Matthews, S. D. (2022). A virtual coaching model of professional development to increase teachers' digital learning competencies. *Teaching and Teacher Education*, 109, 103544.

³Scherer, L., Stephens, A., & Floden, R. (2020). *Changing expectations for the K-12 teacher workforce: Policies, preservice education, professional development, and the workplace*. National Academies Press.

berpengalaman dengan perwira muda yang memiliki potensi untuk dikembangkan. Perwira yang lebih senior biasanya memegang posisi strategis dan memiliki tanggung jawab yang lebih besar dalam pengambilan keputusan. Mereka diharapkan untuk menjadi mentor bagi perwira yang lebih muda, memberikan arahan, dan berbagi pengalaman yang berharga. Sementara itu, perwira muda membawa energi baru dan perspektif yang segar ke dalam organisasi, yang penting untuk inovasi dan adaptasi terhadap tantangan baru.⁴

Keseimbangan antara berbagai korps atau cabang dalam angkatan bersenjata juga merupakan aspek penting dalam komposisi perwira. Misalnya, dalam angkatan darat, korps infanteri, kavaleri, artileri, dan zeni harus diwakili dengan proporsi yang tepat sesuai dengan kebutuhan misi dan operasi. Demikian pula, dalam angkatan laut atau angkatan udara, distribusi perwira di berbagai komando dan spesialisasi harus mencerminkan prioritas strategis dan operasional.

Pengembangan karir perwira adalah proses yang dirancang untuk memastikan bahwa setiap perwira memiliki peluang untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan potensi dan aspirasinya. Pengembangan karir melibatkan perencanaan yang cermat, yang memperhitungkan kebutuhan organisasi serta keinginan individu untuk maju dalam karir mereka.

Proses pengembangan karir perwira biasanya dimulai dengan penugasan awal yang bertujuan untuk memberikan pengalaman praktis di lapangan. Penugasan ini merupakan fondasi yang sangat penting bagi karir perwira karena memberikan mereka wawasan langsung tentang operasional dan taktis militer. Selanjutnya, perwira dapat diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan lanjutan atau pendidikan militer yang lebih tinggi, seperti mengikuti kursus komando dan staf atau pendidikan magister di bidang pertahanan dan keamanan. Pendidikan lanjutan ini tidak hanya memperkaya pengetahuan mereka tetapi juga mempersiapkan mereka untuk tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.⁵

Pengembangan karir juga mencakup rotasi penugasan, di mana perwira diberi kesempatan untuk bertugas di berbagai unit dan komando, baik di dalam maupun di luar negeri. Rotasi ini penting untuk memperluas wawasan perwira, meningkatkan keterampilan kepemimpinan, dan membangun jaringan profesional yang luas. Selain itu, rotasi penugasan juga memungkinkan

⁴Lartey, F. M. (2021). Impact of career Planning, employee autonomy, and manager recognition on employee engagement. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9(02), 135.

⁵Bertrand, M., Burgess, R., Chawla, A., & Xu, G. (2020). The glittering prizes: Career incentives and bureaucrat performance. *The Review of Economic Studies*, 87(2), 626–655.

organisasi untuk menilai kinerja perwira dalam berbagai situasi.⁶

Salah satu aspek penting dari pengembangan karir perwira adalah mentoring dan coaching. Perwira senior sering kali berperan sebagai mentor bagi perwira muda, memberikan bimbingan dan nasihat yang berharga dalam mengelola karir mereka. Selain itu, program coaching yang terstruktur dapat membantu perwira untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan mereka, serta mengembangkan rencana pengembangan pribadi yang sesuai dengan aspirasi karir mereka.

Organisasi militer juga harus mempertimbangkan pengembangan karir dari perspektif gender dan inklusi. Perwira wanita dan perwira dari latar belakang minoritas harus diberikan peluang yang setara untuk berkembang dalam karir mereka. Ini memerlukan kebijakan yang inklusif dan lingkungan kerja yang mendukung, di mana semua perwira merasa dihargai dan diberdayakan untuk mencapai potensi penuh mereka.⁷

Meskipun proses pembinaan personel dan pengembangan karir perwira telah terstruktur dengan baik, ada beberapa tantangan yang perlu diatasi untuk memastikan keberhasilan jangka panjang. Salah satu tantangan utama adalah menyesuaikan pembinaan dan pengembangan karir dengan dinamika perubahan lingkungan strategis dan teknologi. Kemajuan teknologi militer, perubahan dalam doktrin operasi, serta ancaman keamanan yang baru mengharuskan perwira untuk terus belajar dan beradaptasi.⁸

Selain itu, terdapat tantangan dalam menjaga keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan keinginan individu. Seringkali, perwira mungkin memiliki aspirasi karir yang tidak sejalan dengan kebutuhan operasional organisasi. Dalam situasi seperti ini, diperlukan pendekatan yang fleksibel dan negosiasi yang bijaksana untuk menemukan solusi yang saling menguntungkan.⁹

Namun, tantangan-tantangan ini juga membawa peluang. Misalnya, dengan adanya

⁶Hasan, M. M., & Chowdhury, S. A. (2023). Assessing The Influence of Training and Skill Development Initiatives on Employee Performance: A Case Study of Private Banks in Dhaka, Bangladesh. *Malaysian Business Management Journal*, 2(2), 74–79.

⁷Prasetyo, I., Aliyyah, N., Tjaraka, H., Kalbuana, N., & Syafi'ur, A. (2021). Vocational training has an influence on employee career development: A case study Indonesia. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(2), 1–14.

⁸Fasiol, A. (2020). *EVALUASI PROGRAM PENGEMBANGAN KARIER PERWIRA DALAM RANGKA PEMBANGUNAN TNI ANGKATAN LAUT MENUJU MEF (MINIMUM ESSENTIAL FORCE)*. UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA.

⁹Shidqi, R. D., & Irwanto, B. (2024). IMPLEMENTASI PERKASAL NOMOR 9 TAHUN 2022 TENTANG PEMBENTUKAN DAN PEMBINAAN WARGA NEGARA SEBAGAI KOMCAD MATRA LAUT TERHADAP PERKUATAN PERTAHANAN NEGARA DI WILAYAH KERJA LANTAMAL V SURABAYA. *Leuser: Jurnal Hukum Nusantara*, 1(3), 1–26.

kemajuan dalam teknologi pembelajaran, perwira dapat mengakses pendidikan dan pelatihan secara online, yang memungkinkan mereka untuk terus berkembang tanpa harus meninggalkan tugas operasional mereka. Selain itu, kerjasama internasional yang semakin erat dalam bidang pertahanan membuka peluang bagi perwira untuk bertugas atau belajar di luar negeri, yang dapat memperkaya pengalaman dan wawasan mereka.

Pembinaan personel, komposisi perwira, dan pengembangan karir perwira adalah elemen yang saling terkait dan mendukung dalam membangun angkatan bersenjata yang profesional dan siap tempur. Pembinaan personel yang efektif harus didukung oleh komposisi perwira yang seimbang dan strategi pengembangan karir yang adaptif. Dengan menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada, organisasi militer dapat memastikan bahwa perwira mereka tidak hanya mampu memimpin, tetapi juga siap untuk menghadapi tantangan di masa depan.¹⁰

Pengembangan karir perwira di TNI Angkatan Laut (TNI AL) sering kali menghadapi berbagai permasalahan yang kompleks, terutama dalam kaitannya dengan pembinaan personel dan komposisi perwira. Salah satu permasalahan utama adalah bagaimana pembinaan personel yang dilakukan saat ini mungkin belum sepenuhnya disesuaikan dengan kebutuhan komposisi perwira yang dinamis dan beragam, baik dari segi pangkat, spesialisasi, maupun gender. Hal ini dapat menyebabkan ketidakseimbangan dalam penempatan dan promosi perwira, yang pada akhirnya menghambat pengembangan karir mereka secara optimal. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana hubungan antara pembinaan personel dan komposisi perwira mempengaruhi pengembangan karir perwira di TNI AL, serta untuk mengidentifikasi strategi pembinaan yang lebih efektif dan adaptif terhadap kebutuhan komposisi tersebut. Terdapat gap dalam penelitian sebelumnya yang lebih banyak berfokus pada aspek individual dari pengembangan karir tanpa mempertimbangkan interaksi yang kompleks antara pembinaan personel dan komposisi perwira sebagai variabel yang saling mempengaruhi. Urgensi penelitian ini terletak pada pentingnya menciptakan sistem pembinaan dan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih terintegrasi dan berkeadilan dalam lingkungan TNI AL, sehingga dapat mendukung pembentukan perwira yang kompeten dan siap menghadapi tantangan masa depan, sekaligus mendorong kesetaraan dan efektivitas dalam struktur organisasi.

¹⁰Fathurrahman, R. (2024). IMPLEMENTASI KEBIJAKAN REKRUTMEN DI LINGKUNGAN BADAN PEMBINAAN HUKUM TENTARA NASIONAL INDONESIA. *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 10(3), 523–544.

METODE

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk memahami secara mendalam hubungan antara pembinaan personel dan komposisi perwira terhadap pengembangan karir perwira di TNI Angkatan Laut (TNI AL). Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus, di mana fokus utama adalah eksplorasi mendalam terhadap fenomena terjadi yang spesifik, yaitu TNI AL.

Sumber Data

1. Data Primer: Data primer akan diperoleh melalui observasi langsung dan wawancara mendalam dengan perwira TNI AL, termasuk mereka yang berada di berbagai tingkatan kepemimpinan serta staf yang terlibat dalam proses pembinaan personel. Wawancara ini akan menggali pengalaman, pandangan, dan persepsi para perwira terkait dengan proses pengembangan karir mereka, serta bagaimana pembinaan personel dan komposisi perwira memengaruhi jalur karir mereka.
2. Data Sekunder: Data sekunder akan dikumpulkan dari dokumen-dokumen resmi TNI AL, seperti kebijakan pembinaan personel, laporan tahunan, struktur organisasi, dan data statistik mengenai komposisi perwira berdasarkan pangkat, spesialisasi, dan gender. Selain itu, literatur terkait dari penelitian sebelumnya yang membahas topik serupa akan dijadikan referensi untuk memperkaya analisis.

Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi: Observasi akan dilakukan di lingkungan TNI AL untuk memahami dinamika sehari-hari yang berkaitan dengan pembinaan personel dan pengelolaan karir perwira. Observasi ini memungkinkan peneliti untuk mengamati langsung praktik-praktik pembinaan, interaksi antarperwira, dan bagaimana kebijakan organisasi diterapkan dalam operasional.
2. Wawancara: Wawancara semi-terstruktur akan dilakukan dengan perwira yang dipilih secara purposive. Wawancara ini akan memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi lebih dalam mengenai pengalaman dan persepsi perwira terkait dengan pengembangan karir, serta tantangan dan peluang yang mereka hadapi dalam sistem pembinaan yang ada.

Analisis Data

Data yang terkumpul akan dianalisis menggunakan pendekatan kualitatif yang sistematis. Langkah-langkah analisis meliputi:

1. Pengkodean: Data yang diperoleh dari wawancara dan observasi akan dikodekan untuk mengidentifikasi tema-tema dan pola-pola utama yang muncul terkait dengan pembinaan personel, komposisi perwira, dan pengembangan karir.
2. Kategorisasi: Tema-tema yang telah dikodekan akan dikategorikan untuk menemukan hubungan dan interaksi antara pembinaan personel dan komposisi perwira. Kategorisasi ini akan membantu dalam mengorganisir data secara lebih terstruktur dan memahami kompleksitas fenomena yang diteliti.
3. Interpretasi: Tahap akhir adalah interpretasi data, di mana peneliti akan menarik kesimpulan berdasarkan temuan yang telah dianalisis. Interpretasi ini akan memberikan wawasan tentang bagaimana pembinaan personel dan komposisi perwira mempengaruhi pengembangan karir, serta rekomendasi untuk perbaikan kebijakan dan praktik di TNI AL.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Table 1. Hasil Wawancara

No.	Topik Wawancara	Pertanyaan Utama	Jawaban Utama	Mayoritas Responden Menyatakan
1	Pembinaan Personel	Bagaimana Anda menilai efektivitas pembinaan personel di TNI AL?	Pembinaan personel cukup baik, namun masih ada kekurangan dalam penyesuaian dengan kebutuhan spesifik.	Perlunya peningkatan dalam penyesuaian pembinaan dengan kebutuhan spesialisasi dan pangkat perwira.
2	Komposisi Perwira	Apakah komposisi perwira saat ini mendukung pengembangan karir?	Komposisi perwira cukup beragam, namun ada ketidakseimbangan dalam peluang promosi.	Ada kebutuhan untuk memperbaiki keseimbangan dalam komposisi untuk memastikan kesempatan promosi yang adil.
3	Pengembangan Karir	Bagaimana Anda melihat jalur karir di TNI AL?	Jalur karir cukup jelas, tetapi terkadang terhambat oleh kurangnya posisi terbuka di tingkat tertentu.	Kesulitan dalam mengakses promosi karena keterbatasan posisi, terutama di pangkat menengah ke atas.
4	Kebijakan Rotasi dan Penempatan	Apakah rotasi dan penempatan yang dilakukan mendukung pengembangan karir?	Rotasi membantu dalam pengembangan pengalaman, namun penempatan terkadang kurang sesuai dengan spesialisasi.	Perlu perbaikan dalam proses penempatan agar lebih sesuai dengan keahlian dan kebutuhan organisasi.
5	Penilaian Kinerja	Apakah sistem penilaian kinerja memadai untuk mendukung promosi?	Sistem penilaian sudah ada, namun terkadang kurang transparan dan adil.	Perlunya transparansi dan objektivitas yang lebih baik dalam sistem penilaian kinerja untuk mendukung promosi.

Berdasarkan Tabel 1 yang menyajikan hasil wawancara mendalam dengan perwira TNI Angkatan Laut (TNI AL), terdapat sejumlah temuan penting yang mencerminkan persepsi dan

pengalaman mereka terkait lima aspek utama: pembinaan personel, komposisi perwira, pengembangan karir, kebijakan rotasi dan penempatan, serta penilaian kinerja. Analisis ini akan menguraikan secara detail masing-masing topik, dan menyarankan implikasi kebijakan yang relevan.

1. Pembinaan Personel

Pembinaan personel merupakan fondasi utama dalam membangun kekuatan dan kapasitas TNI AL. Wawancara mengungkapkan bahwa para perwira menilai pembinaan personel secara umum cukup baik. Mereka menghargai adanya upaya dari pihak organisasi untuk membekali mereka dengan berbagai keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas mereka. Namun, terdapat kekurangan yang signifikan dalam hal penyesuaian pembinaan dengan kebutuhan spesifik perwira, terutama terkait dengan spesialisasi dan pangkat.

Perwira dengan spesialisasi tertentu sering kali merasa bahwa pelatihan yang mereka terima kurang relevan atau tidak cukup mendalam untuk mendukung pengembangan karir mereka secara optimal. Hal ini menunjukkan adanya celah dalam sistem pembinaan yang kurang fleksibel dalam menyesuaikan program pelatihan dengan perkembangan karir individual perwira. Perwira yang berpangkat lebih tinggi atau mereka yang berada pada jalur kepemimpinan tertentu juga melaporkan bahwa program pembinaan tidak selalu memadai untuk mempersiapkan mereka menghadapi tanggung jawab yang lebih besar.

Kebutuhan akan peningkatan dalam penyesuaian pembinaan personel sangat mendesak, mengingat bahwa efektivitas dari pembinaan tersebut sangat menentukan keberhasilan dalam operasi dan pengembangan karir perwira. Untuk mengatasi masalah ini, perlu ada pendekatan yang lebih terpersonalisasi dalam merancang program pembinaan, yang tidak hanya berfokus pada penguasaan keterampilan teknis, tetapi juga pada pengembangan kepemimpinan, manajemen, dan kemampuan adaptasi terhadap situasi yang dinamis di lapangan.

2. Komposisi Perwira

Komposisi perwira dalam TNI AL memainkan peran penting dalam mendukung struktur organisasi dan operasional. Berdasarkan wawancara, meskipun komposisi perwira dianggap cukup beragam, ada ketidakseimbangan yang memengaruhi peluang promosi dan pengembangan karir. Ketidakseimbangan ini terutama terkait dengan distribusi perwira berdasarkan pangkat, spesialisasi, dan gender.

Beberapa perwira menyatakan bahwa kesempatan promosi tidak merata dan cenderung dipengaruhi oleh faktor-faktor yang kurang terkait dengan kinerja atau kompetensi individu. Misalnya, perwira dengan spesialisasi tertentu atau yang berada di bidang-bidang non-kombatan mungkin merasa bahwa jalur promosi mereka lebih terbatas dibandingkan dengan rekan-rekan mereka di bidang kombatan. Ketidakeimbangan ini tidak hanya menciptakan ketidakpuasan, tetapi juga dapat mengurangi motivasi dan loyalitas perwira terhadap institusi. Oleh karena itu, ada kebutuhan mendesak untuk memperbaiki keseimbangan dalam komposisi perwira, yang tidak hanya mempertimbangkan kebutuhan operasional jangka pendek, tetapi juga memastikan adanya jalur karir yang adil dan setara bagi semua perwira. Hal ini dapat dicapai dengan memperkenalkan kebijakan promosi yang lebih transparan dan berbasis meritokrasi, serta dengan memperhatikan diversifikasi peran dan tanggung jawab di berbagai tingkatan kepemimpinan.

3. Pengembangan Karir

Pengembangan karir di TNI AL dipandang sebagai jalur yang cukup jelas oleh mayoritas responden, namun mereka juga mengungkapkan adanya hambatan signifikan terkait dengan terbatasnya posisi yang tersedia, terutama di tingkat menengah ke atas. Jalur karir yang jelas merupakan elemen penting dalam membangun motivasi dan dedikasi perwira, tetapi ketika posisi untuk promosi langka, hal ini dapat menimbulkan frustrasi dan ketidakpuasan.

Kesulitan dalam mengakses promosi ini sering kali dikaitkan dengan stagnasi pada tingkatan tertentu, di mana perwira merasa tidak ada ruang untuk maju meskipun mereka telah memenuhi semua kualifikasi yang diperlukan. Selain itu, keterbatasan posisi ini juga menciptakan kompetisi yang sangat ketat, yang dalam beberapa kasus dapat menyebabkan praktik-praktik yang kurang sehat dalam mengejar promosi.

Untuk mengatasi hambatan ini, TNI AL perlu mempertimbangkan strategi jangka panjang yang mencakup perencanaan pengembangan karir yang lebih fleksibel dan adaptif. Salah satu pendekatannya adalah dengan memperluas jalur karir lateral, di mana perwira dapat mengejar pengembangan di bidang-bidang spesialisasi yang berbeda tanpa harus terpaku pada promosi vertikal yang terbatas. Selain itu, pengembangan karir juga dapat didukung dengan penambahan posisi-posisi intermediate atau alternatif yang memberikan peluang bagi perwira untuk berkembang tanpa harus menunggu promosi formal ke tingkat berikutnya.

4. Kebijakan Rotasi dan Penempatan

Kebijakan rotasi dan penempatan dalam TNI AL memiliki dampak besar terhadap pengembangan karir perwira, karena mereka memberikan kesempatan bagi perwira untuk memperoleh pengalaman yang lebih luas dan mendalam. Wawancara menunjukkan bahwa rotasi dianggap membantu dalam pengembangan pengalaman, tetapi penempatan terkadang kurang sesuai dengan spesialisasi atau keahlian yang dimiliki perwira.

Ketidaksesuaian dalam penempatan ini dapat menyebabkan beberapa masalah, termasuk kurangnya efektivitas operasional dan berkurangnya kepuasan kerja di antara perwira. Misalnya, perwira yang memiliki keahlian teknis tinggi dalam bidang tertentu mungkin ditempatkan pada posisi yang tidak memanfaatkan sepenuhnya kemampuan mereka, yang pada gilirannya menghambat pengembangan karir mereka. Selain itu, penempatan yang tidak sesuai juga dapat mengurangi kemampuan perwira untuk berkontribusi secara optimal terhadap tujuan organisasi.

Untuk mengatasi masalah ini, kebijakan rotasi dan penempatan perlu didesain ulang agar lebih responsif terhadap kebutuhan spesifik perwira dan organisasi. Ini bisa melibatkan penilaian yang lebih mendalam tentang keahlian dan potensi perwira sebelum melakukan penempatan, serta mekanisme umpan balik yang memungkinkan perwira untuk menyampaikan preferensi mereka dalam hal penempatan dan rotasi. Selain itu, perlu juga diperkenalkan kebijakan yang lebih fleksibel yang memungkinkan penyesuaian penempatan berdasarkan perubahan kebutuhan operasional atau perkembangan karir perwira.

5. Penilaian Kinerja

Sistem penilaian kinerja di TNI AL merupakan komponen kunci yang menentukan pengembangan karir perwira. Berdasarkan wawancara, sistem penilaian kinerja yang ada sudah berjalan, tetapi terkadang dinilai kurang transparan dan adil oleh para perwira. Transparansi dan objektivitas dalam penilaian kinerja sangat penting karena mereka menentukan siapa yang berhak mendapatkan promosi dan penghargaan lainnya.

Beberapa perwira mengungkapkan bahwa ada faktor-faktor subjektif yang kadang-kadang mempengaruhi hasil penilaian kinerja, seperti hubungan personal dengan atasan atau persepsi yang tidak sepenuhnya berdasarkan kinerja nyata. Hal ini menciptakan ketidakpuasan dan rasa ketidakadilan di antara perwira, yang dapat berdampak negatif terhadap motivasi dan loyalitas mereka terhadap organisasi.

Untuk memperbaiki sistem penilaian kinerja, diperlukan langkah-langkah untuk meningkatkan transparansi dan objektivitas. Salah satunya adalah dengan memperkenalkan indikator kinerja yang lebih jelas dan terukur, yang dapat dengan mudah diaudit dan dipertanggungjawabkan. Selain itu, perlu juga ada pelatihan khusus bagi para atasan untuk memastikan bahwa mereka mampu melakukan penilaian secara objektif dan adil, serta melibatkan mekanisme umpan balik dari perwira yang dinilai.

Hasil wawancara ini menunjukkan bahwa meskipun TNI AL telah memiliki sejumlah kebijakan dan program yang dirancang untuk mendukung pengembangan karir perwira, masih terdapat banyak area yang memerlukan perbaikan. Pembinaan personel perlu lebih disesuaikan dengan kebutuhan spesifik perwira, terutama dalam hal spesialisasi dan pangkat, untuk memastikan bahwa mereka siap menghadapi tantangan yang lebih besar di masa depan. Komposisi perwira yang lebih seimbang dan adil akan mendukung distribusi peluang promosi yang lebih merata, sementara kebijakan rotasi dan penempatan yang lebih sesuai akan membantu perwira dalam mengembangkan karir mereka secara optimal. Terakhir, peningkatan dalam transparansi dan objektivitas penilaian kinerja akan memastikan bahwa promosi dan penghargaan lainnya diberikan berdasarkan kinerja yang sebenarnya, bukan faktor-faktor subjektif. Implementasi dari rekomendasi-rekomendasi ini akan sangat penting bagi TNI AL dalam menciptakan lingkungan yang lebih kondusif untuk pengembangan karir perwira yang kompeten dan berkeadilan.

Tabel 2. Pengkodean Berdasarkan Kategori-Kategori

No.	Kode	Kategori	Deskripsi
1	P01	Efektivitas Pembinaan	Penilaian responden tentang sejauh mana pembinaan personel di TNI AL berjalan dengan baik.
2	P02	Kebutuhan Penyesuaian	Identifikasi kebutuhan penyesuaian pembinaan dengan spesialisasi dan pangkat perwira.
3	K01	Ketidakseimbangan Komposisi	Masalah ketidakseimbangan dalam komposisi perwira yang mempengaruhi peluang promosi.
4	K02	Keseimbangan Peluang Promosi	Persepsi responden tentang keadilan dalam distribusi kesempatan promosi di TNI AL.
5	C01	Jalur Karir	Pengalaman dan pandangan responden tentang jalur karir yang tersedia di TNI AL.
6	C02	Keterbatasan Posisi	Hambatan yang dialami responden terkait terbatasnya posisi terbuka untuk promosi.
7	R01	Rotasi dan Penempatan	Penilaian responden terhadap kebijakan rotasi dan penempatan yang mempengaruhi pengembangan karir.
8	R02	Kesesuaian Penempatan	Kesesuaian antara penempatan perwira dan spesialisasi atau keahlian yang dimiliki.
9	K03	Penilaian Kinerja	Pandangan responden mengenai sistem penilaian kinerja yang ada di TNI AL.
10	K04	Transparansi dan Objektivitas	Perlunya peningkatan dalam transparansi dan objektivitas dalam penilaian kinerja.

Berdasarkan Tabel 2 yang menyajikan pengkodean data wawancara, analisis ini bertujuan untuk memberikan pemahaman mendalam mengenai temuan-temuan utama dari penelitian terkait pembinaan personel, komposisi perwira, pengembangan karir, kebijakan rotasi dan penempatan, serta sistem penilaian kinerja di TNI Angkatan Laut (TNI AL). Setiap kategori yang diidentifikasi dari data wawancara memberikan wawasan yang berharga tentang tantangan dan potensi perbaikan dalam sistem pengembangan karir perwira.

1. Efektivitas Pembinaan

Kode P01, yang merujuk pada Efektivitas Pembinaan, menggambarkan penilaian responden terhadap sejauh mana pembinaan personel yang dilakukan oleh TNI AL dianggap berhasil. Dari data yang diperoleh, terlihat bahwa pembinaan personel di TNI AL dinilai cukup baik dalam memberikan pelatihan dasar dan keterampilan umum. Namun, ada kekurangan signifikan yang perlu diperhatikan, yaitu kurangnya penyesuaian pembinaan dengan spesialisasi dan pangkat perwira. Responden mengungkapkan bahwa program pembinaan yang ada tidak selalu relevan dengan kebutuhan spesifik perwira yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda. Hal ini menunjukkan adanya celah dalam sistem pembinaan yang perlu diisi dengan upaya yang lebih terpersonalisasi dan adaptif. Untuk meningkatkan efektivitas pembinaan, TNI AL perlu merancang program pelatihan yang lebih sesuai dengan spesialisasi perwira dan mengintegrasikan elemen-elemen yang mendukung perkembangan kepemimpinan serta keterampilan manajerial sesuai dengan pangkat dan kebutuhan mereka.

2. Kebutuhan Penyesuaian

Kode P02 mencerminkan Kebutuhan Penyesuaian dalam pembinaan personel. Temuan ini mengindikasikan bahwa ada kebutuhan yang mendesak untuk menyesuaikan pembinaan dengan spesialisasi dan pangkat perwira. Responden menunjukkan bahwa meskipun program pembinaan secara umum sudah ada, penyesuaian terhadap kebutuhan individu perwira, khususnya dalam spesialisasi teknis atau manajerial, masih kurang. Sebagai contoh, perwira yang memiliki keahlian khusus dalam bidang teknologi atau logistik sering kali merasa bahwa pelatihan yang mereka terima tidak cukup mendalam atau tidak relevan dengan tugas mereka yang spesifik. Hal ini menggarisbawahi pentingnya pengembangan program pembinaan yang lebih fleksibel dan responsif terhadap perkembangan karir individu. TNI AL harus memperkenalkan mekanisme yang memungkinkan evaluasi berkala

terhadap kebutuhan pelatihan perwira dan menyesuaikan program pembinaan untuk mencakup keahlian dan spesialisasi yang relevan.

3. Ketidakseimbangan Komposisi

Kode K01 yang berkaitan dengan Ketidakseimbangan Komposisi menunjukkan masalah ketidakseimbangan dalam distribusi perwira yang berdampak pada peluang promosi. Responden melaporkan adanya ketidakseimbangan dalam komposisi perwira berdasarkan pangkat, spesialisasi, dan gender, yang mengakibatkan ketidakmerataan dalam kesempatan promosi. Beberapa perwira merasa bahwa peluang untuk naik pangkat sering kali terbatas bagi mereka yang berada di bidang spesialisasi tertentu atau di bawah pangkat tertentu. Ketidakseimbangan ini tidak hanya mengurangi motivasi perwira, tetapi juga dapat berdampak negatif pada kinerja dan loyalitas mereka terhadap institusi. Untuk mengatasi masalah ini, perlu ada reformasi dalam kebijakan promosi yang memastikan bahwa semua perwira, tanpa memandang spesialisasi atau latar belakang, memiliki kesempatan yang adil untuk mendapatkan promosi berdasarkan kinerja dan potensi mereka.

4. Keseimbangan Peluang Promosi

Kode K02 berhubungan dengan Keseimbangan Peluang Promosi. Data menunjukkan bahwa responden merasa terdapat ketidakadilan dalam distribusi kesempatan promosi. Meskipun struktur promosi di TNI AL mungkin sudah ada, tetapi adanya bias dalam proses promosi sering kali menyebabkan ketidakpuasan di kalangan perwira. Ketidakadilan ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk favoritisme atau kurangnya transparansi dalam kriteria penilaian. Untuk memperbaiki keseimbangan ini, TNI AL perlu menerapkan kebijakan promosi yang berbasis meritokrasi, di mana keputusan promosi didasarkan pada evaluasi objektif terhadap kinerja dan kontribusi individu. Selain itu, meningkatkan transparansi dalam proses promosi dan menyediakan pelatihan bagi para atasan tentang praktik penilaian yang adil juga merupakan langkah penting.

5. Jalur Karir

Kode C01 yang mengacu pada Jalur Karir menggambarkan pengalaman dan pandangan responden tentang jalur karir yang tersedia di TNI AL. Meskipun jalur karir dinilai cukup jelas, responden menghadapi hambatan seperti terbatasnya posisi terbuka di tingkat tertentu. Keterbatasan ini sering kali menyebabkan stagnasi karir, di mana perwira merasa tidak ada ruang untuk berkembang meskipun telah memenuhi syarat untuk promosi. Hambatan ini

dapat mengakibatkan frustrasi dan menurunkan motivasi perwira. TNI AL perlu mengevaluasi struktur jalur karir dan mencari solusi untuk mengatasi keterbatasan posisi. Salah satu pendekatannya adalah dengan memperkenalkan jalur karir alternatif atau lateral yang memungkinkan perwira untuk mengembangkan keterampilan di berbagai bidang tanpa harus bergantung pada promosi vertikal yang terbatas.

6. Keterbatasan Posisi

Kode C02 menunjukkan Keterbatasan Posisi, di mana responden mengidentifikasi bahwa terbatasnya posisi terbuka untuk promosi merupakan hambatan utama dalam pengembangan karir mereka. Terbatasnya posisi ini menyebabkan kompetisi yang sangat ketat dan kadang-kadang tidak sehat di antara perwira, yang dapat mengakibatkan ketidakpuasan dan pengurangan dalam motivasi kerja. TNI AL perlu mempertimbangkan penambahan posisi baru atau menciptakan struktur organisasi yang lebih fleksibel untuk memungkinkan lebih banyak perwira untuk mendapatkan kesempatan promosi dan pengembangan karir.

7. Rotasi dan Penempatan

Kode R01 berhubungan dengan Rotasi dan Penempatan, di mana responden menilai kebijakan rotasi dan penempatan yang ada dalam mendukung pengembangan karir. Rotasi dianggap bermanfaat dalam memberikan pengalaman yang luas, tetapi penempatan terkadang tidak sesuai dengan spesialisasi perwira. Penempatan yang tidak sesuai ini dapat mengurangi efektivitas operasional dan kepuasan kerja. TNI AL harus memperbaiki kebijakan penempatan dengan mempertimbangkan keahlian dan preferensi perwira, sehingga penempatan lebih sesuai dengan spesialisasi mereka dan mendukung pengembangan karir yang optimal.

8. Kesesuaian Penempatan

Kode R02 mengacu pada Kesesuaian Penempatan, yang menunjukkan pentingnya memastikan bahwa penempatan perwira sesuai dengan spesialisasi atau keahlian yang dimiliki. Penempatan yang tidak sesuai dapat menghambat perwira dalam mencapai potensi penuh mereka dan dapat menyebabkan ketidakpuasan. Oleh karena itu, perlu ada mekanisme yang lebih baik untuk menilai kesesuaian penempatan dan menyesuaikannya dengan keahlian dan spesialisasi perwira, sehingga mereka dapat berkontribusi secara maksimal dalam peran mereka.

9. Penilaian Kinerja

Kode K03 yang mengacu pada Penilaian Kinerja menunjukkan pandangan responden mengenai sistem penilaian kinerja yang ada. Meskipun sistem penilaian kinerja sudah ada, responden merasa bahwa sistem tersebut terkadang kurang transparan dan adil. Ketidakadilan dalam penilaian dapat mempengaruhi motivasi dan persepsi perwira terhadap kesempatan promosi. Oleh karena itu, perbaikan dalam sistem penilaian kinerja sangat penting untuk memastikan bahwa penilaian dilakukan secara objektif dan berdasarkan kinerja yang sebenarnya.

10. Transparansi dan Objektivitas

Kode K04 berhubungan dengan Transparansi dan Objektivitas dalam penilaian kinerja. Perlunya peningkatan transparansi dan objektivitas sangat jelas, karena responden mengungkapkan bahwa sistem penilaian kinerja sering kali dipengaruhi oleh faktor subjektif. Untuk meningkatkan keadilan dalam penilaian, TNI AL harus memperkenalkan indikator kinerja yang jelas, meningkatkan pelatihan untuk penilai, dan menyediakan mekanisme umpan balik yang memungkinkan perwira untuk mengajukan banding terhadap penilaian yang dianggap tidak adil.

Analisis terhadap pengkodean berdasarkan kategori-kategori ini mengungkapkan berbagai tantangan yang dihadapi oleh perwira TNI AL dalam pengembangan karir mereka. Pembinaan personel, komposisi perwira, jalur karir, kebijakan rotasi dan penempatan, serta sistem penilaian kinerja merupakan aspek-aspek yang memerlukan perhatian dan perbaikan. Dengan mengimplementasikan rekomendasi berdasarkan temuan-temuan ini, TNI AL dapat menciptakan lingkungan yang lebih adil dan efektif untuk pengembangan karir perwira, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dan loyalitas mereka terhadap organisasi.

CONCLUSION

Penelitian ini menemukan bahwa pembinaan personel dan komposisi perwira dalam TNI AL memiliki hubungan yang erat dan saling mempengaruhi terhadap pengembangan karir perwira, di mana efektivitas pembinaan perlu ditingkatkan dengan penyesuaian terhadap spesialisasi dan pangkat, sementara ketidakseimbangan dalam komposisi perwira menghambat kesempatan promosi yang adil. Kebutuhan akan rotasi dan penempatan yang lebih sesuai dengan keahlian serta transparansi dalam penilaian kinerja menjadi penting untuk mendukung jalur karir yang lebih jelas dan adil. Dengan demikian, perbaikan dalam kebijakan dan praktik terkait diperlukan agar TNI AL dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pengembangan karir

perwira yang kompeten dan berkeadilan.

REFERENCES

- Bertrand, M., Burgess, R., Chawla, A., & Xu, G. (2020). The glittering prizes: Career incentives and bureaucrat performance. *The Review of Economic Studies*, 87(2), 626–655.
- Fasiol, A. (2020). *EVALUASI PROGRAM PENGEMBANGAN KARIER PERWIRA DALAM RANGKA PEMBANGUNAN TNI ANGKATAN LAUT MENUJU MEF (MINIMUM ESSENTIAL FORCE)*. UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA.
- Fathurrahman, R. (2024). IMPLEMENTASI KEBIJAKAN REKRUTMEN DI LINGKUNGAN BADAN PEMBINAAN HUKUM TENTARA NASIONAL INDONESIA. *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 10(3), 523–544.
- Hasan, M. M., & Chowdhury, S. A. (2023). Assessing The Influence of Training and Skill Development Initiatives on Employee Performance: A Case Study of Private Banks in Dhaka, Bangladesh. *Malaysian Business Management Journal*, 2(2), 74–79.
- Lartey, F. M. (2021). Impact of career Planning, employee autonomy, and manager recognition on employee engagement. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9(02), 135.
- Prasetyo, I., Aliyyah, N., Tjaraka, H., Kalbuana, N., & Syafi'ur, A. (2021). Vocational training has an influence on employee career development: A case study Indonesia. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(2), 1–14.
- Scherer, L., Stephens, A., & Floden, R. (2020). *Changing expectations for the K-12 teacher workforce: Policies, preservice education, professional development, and the workplace*. National Academies Press.
- Shidqi, R. D., & Irwanto, B. (2024). IMPLEMENTASI PERKASAL NOMOR 9 TAHUN 2022 TENTANG PEMBENTUKAN DAN PEMBINAAN WARGA NEGARA SEBAGAI KOMCAD MATRA LAUT TERHADAP PERKUATAN PERTAHANAN NEGARA DI WILAYAH KERJA LANTAMAL V SURABAYA. *Leuser: Jurnal Hukum Nusantara*, 1(3), 1–26.
- Zimmer, W. K., & Matthews, S. D. (2022). A virtual coaching model of professional development to increase teachers' digital learning competencies. *Teaching and Teacher Education*, 109, 103544.