



UNIVERSITAS PERTAHANAN INDONESIA

**PENATAAN KARIR PERWIRA TNI PADA JABATAN STRATEGIS
DALAM RANGKA
MISI PEMELIHARAAN PERDAMAIAN DUNIA**

TESIS

**I KETUT DUARA
120120104037**

**FAKULTAS STRATEGI PERTAHANAN
PROGRAM STUDI STRATEGI DAN KAMPANYE MILITER**

**JAKARTA
SEPTEMBER 2014**

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat frasa, kalimat, paragraph, atau bab dari buku yang pernah ditulis atau diterbitkan, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Jakarta, September 2014

I Ketut Duara

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : I Ketut Duara
NPM : 120120104037
Program Studi : Strategi dan Kampanye Militer
Judul Tesis : PENATAAN KARIR PERWIRA TNI PADA JABATAN
STRATEGIS DALAM RANGKA MISI PEMELIHARAAN
PERDAMAIAN DUNIA

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains Pertahanan pada Program Studi Strategi dan Kampanye Militer, Sekolah Strategi Perang Semesta, Universitas Pertahanan Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing I : Marsma TNI Dr. U. H. Harahap, M.Si.
(.....)

Pembimbing II : Kolonel Ckm dr. Benyura Rimba, MARS.
(.....)

Penguji I : Marsda TNI Suparman D., M.M.,M.Si (Han)
(.....)

Penguji II : Dr. Poopy Setiawati, S.Sos., M.Si
(.....)

Penguji III : Kol Czi Harangan S., S.IP.,M.Sc., M.Si (Han)
(.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : September 2014

KATA PENGANTAR

Puji Syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya saya dapat menyelesaikan tesis ini dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains Terapan Pertahanan Universitas Pertahanan Indonesia.

Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karenanya dengan segala hormat saya mengucapkan terima kasih yang setinggi-tingginya bagi seluruh pihak yang telah berkontribusi baik secara langsung maupun tidak langsung berupa bimbingan, pencerahan, saran dan masukan, serta bantuan lainnya yang tak ternilai harganya dalam proses penyusunan tesis ini. Secara khusus ucapan terima kasih ini saya persembahkan kepada :

- a. Marsma TNI Dr. U.H. Harahap, M.Si dan Kolonel Ckm dr. Benyura Rimba selaku dosen pembimbing yang dengan tangan terbuka selalu menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penulisan tesis ini.
- b. Laksda I Putu Yuli, Mayjen TNI Zahari Siregar, Mayjen TNI Imam Edy Mulyono, M.Sc, Brigjen TNI Subagio, M. Han, Brigjen TNI Antok Mukti Putranto, Kolonel Lek Joko Yohanan, Kolonel Czi IGP. Tedja Sukma Eka Putra, Kolone Inf Almukhalif Suryo selaku Narasumber yang telah bersedia memberikan pendapat, pandangan data dan informasi yang diperlukan dalam penulisan tesis ini.
- c. Mayjen TNI (Mar) Dr. Ir. Syaiful Anwar, M. Bus., M.A. selaku Dekan Fakultas Strategi Pertahanan, Kolonel Czi Harangan Sitorus selaku Kaprodi Strategi dan Kampanye Militer serta staf Perpustakaan Unhan, staf fakultas Strategi Pertahanan yang telah membantu kelancaran penyusun Tesis ini.
- d. Asrenum Panglima TNI dan Waasrenum Panglima TNI yang telah memberikan kesempatan dan waktu untuk penyelesaian Tesis saya. Para staf PMPP TNI, Sops TNI dan Spaban II/Jemen Srenum TNI yang telah membantu dalam pengumpulan data-data yang diperlukan selama pelaksanaan penelitian dan penyusunan tesis ini.
- e. Orang tua dan istri saya tercinta Ni Wayan Diana Ratih, S.E. dan anak-anak saya yang selalu mendukung lahir dan batin, mendoakan, memberikan inspirasi, motivasi dan kekuatan dalam kesuksesan saya.

Akhir kata, saya berharap semoga Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Saya berharap apa yang telah diupayakan dalam

penulisan ini semoga dapat memberikan manfaat berupa tambahan wawasan keilmuan terutama dalam konteks Misi Pemeliharaan Perdamaian Dunia.

Jakarta, September 2014

Penulis

I Ketut Duara

**PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Pertahanan Indonesia, saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : I Ketut Duara
NIM : 120120104037
Program Studi : Strategi dan Kampanye Militer
Sekolah : Strategi Pertahanan
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Pertahanan Indonesia **Hak Bebas Royalti Non eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

PENATAAN KARIR PERWIRA TNI PADA JABATAN STRATEGIS DALAM RANGKA MISI PEMELIHARAAN PERDAMAIAN DUNIA

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non eksklusif ini Universitas Pertahanan Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis dan sebagai pemilik HakCipta/Karya Intelektual dari tesis ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan kesadaran penuh tanpa paksaan dari pihak manapun.

Jakarta, September 2014
Yang menyatakan

I Ketut Duara

ABSTRAK

Nama : I Ketut Duara
Program Studi : Strategi dan Kampanye Militer
Judul : PENATAAN KARIR PERWIRA TNI PADA JABATAN STRATEGIS
DALAM RANGKA MISI PEMELIHARAAN PERDAMAIAN

Kurang berhasilnya Perwira TNI dalam meraih posisi-posisi strategis dalam misi PBB sebagai dampak dari proses pembinaan Perwira TNI untuk profesional dalam misi perdamaian belum berjalan secara baik dan optimal karena belum mengacu pada model pola karir penugasan PBB serta penugasan dalam misi pemeliharaan perdamaian belum dijadikan suatu pertimbangan dalam penataan karir perwira TNI. Faktor-faktor yang mempengaruhi penataan karir perwira TNI dalam merebut posisi strategis antara lain: belum ada kebijakan secara spesifik dan roadmap, kemampuan diplomasi dan peran politik, kompetensi perwira TNI yang belum sepenuhnya memenuhi standar yang ditetapkan dalam UN *Core Competency* yang meliputi keterbatasan kemampuan bahasa asing, belum punya pengalaman tugas PBB, kurang kursus, pendidikan dan latihan misi perdamaian, kurang memiliki latar belakang pendidikan umum. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan deskriptif analisis.

Kata kunci:

Penataan Karir Perwira TNI, Misi Pemeliharaan Perdamaian, Jabatan Strategis

ABSTRACT

Name : I Ketut Duara
Study Program : Strategy and Military Campaign
Title : TNI OFFICER'S CAREER MANAGEMENT TO STRATEGIC POSITION FOR PEACE KEEPING MISSION

The lack of success for TNI Officers to seat on strategic positions in the missions of The United Nations was the impact of the career management process which is not ready and less optimum. The United Nations Career pathways and peacekeeping missions' strategic positions are not considered to be professional career for TNI officers, therefore the TNI officers' career management does not subsequently following the said pathways. The factors influence TNI Officers' career management to seat on strategic positions are: the absence of specific policy and roadmap, the diplomatic capability and political role, the competence of TNI officers to meet the standards of the *UN Core Competency* such as the limited language skills, lack of The UN missions' experience, lack of The UN courses, lack of The UN missions' education and training, lack of civilian educational background. The study uses qualitative methods with descriptive analysis.

Key Word:

TNI Officer's Career Management, Peace Keeping Mission, Strategic Position

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Fokus Penelitian	7
1.6 Sistematika Penulisan	7
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN.....	9
2.1 Tinjauan Pustaka	9
2.1.1 Kebijakan.....	9
2.1.2 Manajemen Sumber Daya manusia	12
2.1.3 Teori Kompetensi	14
2.1.4 Pola Pembinaan Karir Perwira TNI	17
2.1.5 Undang-Undang no. 34 Th 2004 tentang TNI	19
2.1.6 Tim Koordinasi Misi Pemeliharaan Perdamaian	20
2.2 Perbedaan Dengan Penelitian Terdahulu	20
2.3 Kerangka Pemikiran.....	22
BAB 3 METODE PENELITIAN	24
3.1 Sumber Data/Subyek Penelitian	24
3.1.1 Sumber Data	24

3.1.2	Subyek Penelitian	25
3.1.3	Tempat Penelitian	25
3.1.4	Waktu Penelitian	25
3.2	Metode (Desain)	26
3.2.1	Rancangan Penelitian	26
3.2.2	Tehnik Pengumpulan Data	27
3.2.3	Perekaman Data	28
3.2.4	Analisis Data	29
3.2.5	Reliabilitas dan Validitas	31
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA		32
4.1.	Gambaran Subyek Penelitian	32
4.1.1	Penasehat Militer Republik Indonesia	32
4.1.2	Komandan PMPP dan Dirbinrenops	32
4.1.3	Direktur Pengerahan, Dijen Strahan, Kemhan	33
4.1.4	Mantan <i>Director of SMC, FC. Minurso</i> dan <i>Military Planning Officer</i> OMA UNDPKO.....	33
4.2.	Hasil Penelitian dan Analisis Data.....	34
4.2.1	Penataan Karir Perwira TNI untuk menempati jabatan strategis dalam rangka Misi Pemeliharaan Perdamaian.	34
4.2.2	Faktor-faktor yang menentukan penempatan jabatan strategis dalam Misi Pemeliharaan Perdamaian Dunia ,,.	45
4.3	Pembahasan	70
4.2.1	Penataan Karir Perwira TNI untuk menempati jabatan strategis dalam rangka Misi Pemeliharaan Perdamaian.	70
4.2.2	Faktor-faktor yang menentukan penempatan jabatan strategis dalam Misi Pemeliharaan Perdamaian Dunia ,,.	71
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN		73
5.1.	Simpulan	73
5.2.	Saran	73
DAFTAR PUSTAKA		77
LAMPIRAN		82

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Jadwal Penelitian.....	26
Tabel 4.1 Pola Kepangkatan Perwira TNI	37
Table 4.2 Pola karir Perwira TNI dan Pasukan PBB	40
Tabel 4.3 Rangkaing Partisipasi TCC/PCC dalam misi PBB ...	55
Tabel 4.4 Perwira TNI yang menduduki Jabatan Strategis	56
Tabel 4.5 Rekap Personel Kontingen Garuda	57

DAFTAR GAMBAR

Gambar Strata Kewenangan	4
Gambar 2.1 Peace and Security Activities	9
Gambar 2.2 Model Kompetensi Sentral	15
Gambar 2.3 UN Competency model	15
Gambar 2.4 Tiga Model Keterampilan Dalam Leadership.....	17
Gambar 2.5 Kerangka Berpikir	23
Gambar Analisis Data dalam Penelitian Kualitatif	30
Gambar 4.1 Layout IPSC	46
Gambar 4.2 Perkembangan Partisipasi TNI dalam misi PBB	53
Gambar 4.3 Gelar Kontingen Garuda sampai saat ini	56
Gambar 4.4 Pengalaman Kursus Bahasa Asing peserta seleksi ...	59
Gambar 4.5 Tingkat Pendidikan Umum peserta seleksi	62
Gambar 4.6 Tingkat Pendidikan Militer peserta seleksi	63
Gambar 4.7 Pengalaman Kursus/Pendidikan PKO peserta seleksi	64
Gambar 4.8 Pengalaman Tugas LN peserta seleksi	69
Gambar 4.9 Keterkaitan Pola Karir dengan Teori	71
Gambar 4.10 Keterkaitan Kompetensi Pa TNI dengan Teori.....	72

DAFTAR LAMPIRAN

1.	Panduan Wawancara	82
2.	Keypoint Hasil Wawancara	84
3.	Daftar Narasumber	87
4.	Daftar Perwira yang pernah ikut seleksi	88
5.	Foto Kegiatan Wawancara	89
6.	Penghargaan terhadap Kontingen Garuda	95
7.	Personel History Form	98

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) didirikan untuk menggantikan Liga Bangsa-Bangsa dianggap gagal mencegah meletusnya Perang Dunia II (1939-1945) untuk memelihara perdamaian internasional dan meningkatkan kerjasama dalam memecahkan masalah ekonomi, sosial dan kemanusiaan internasional. Kecenderungan lingkungan strategis pada saat ini telah menimbulkan efek terhadap nuansa globalisasi dunia, yang mempengaruhi interaksi antar negara menjadi jauh lebih kompleks, berubah dengan sangat cepat dan dengan kondisi yang sangat diluar perkiraan. Konflik kepentingan didominasi oleh negara-negara maju, modern dan kuat. Kondisi sosial politik semacam ini semakin memperburuk keberadaan dunia ketiga terutama negara-negara yang sedang mengalami konflik maupun yang terlibat dalam penyelesaian konflik.

Perserikatan Bangsa Bangsa (PBB) yang dibentuk pada tanggal 24 Oktober 1945 telah melakukan berbagai upaya untuk mengatasi konflik kepentingan tersebut melalui pengembangan kerjasama internasional demi terciptanya perdamaian dan keamanan dunia. Dewasa ini konflik yang terjadi pada beberapa belahan dunia mendorong PBB meningkatkan jumlah Operasi Pemeliharaan Perdamaian yang memerlukan respon komunitas internasional baik melalui militer maupun berbagai bentuk operasi keamanan untuk mendorong tercapainya stabilitas dan keamanan sebagai fundamen kehidupan sosial, ekonomi dan perkembangan politik di negara-negara yang sedang mengalami krisis. Pengiriman personel misi perdamaian PBB tersebut dilakukan dengan mengundang negara-negara anggota PBB, termasuk Indonesia. Untuk mewujudkan perdamaian dan keamanan secara global, sampai dengan April 2014, PBB telah menempatkan sekitar 118.111 personel yang berasal dari 122 negara dengan total 17 misi diseluruh dunia termasuk satu misi politik di

Afghanistan (UN, 2014).

Sejarah telah mencatat komitmen Indonesia untuk senantiasa berpartisipasi aktif dalam misi pemeliharaan perdamaian dibawah bendera PBB sesuai dengan amanat pembukaan Undang-undang Dasar 1945. Sejak 8 Januari 1957 Indonesia telah berpartisipasi dalam misi pemeliharaan perdamaian dengan mengirimkan kontingen pertama yang disebut Kontingen Garuda I yang tergabung dalam misi UNEF I di Sinai. Berbagai macam penugasan telah dilaksanakan oleh Kontingen Garuda baik dalam lingkup Internasional maupun Regional. Apabila dicermati, Kontingen Garuda Indonesia selalu mendapat apresiasi atas pelaksanaan tugasnya diberbagai misi perdamaian, seperti halnya keberhasilan Kompi Zeni TNI yang tergabung dalam Kontingen Garuda XX-G/Monusco yang berhasil membangun jalan penghubung dua wilayah yang sangat sulit terjangkau. Demikian juga dengan Batalyon Mekanis yang tergabung dalam Kontingen Garuda XXIII-D/Unifil, yang telah melakukan tindakan profesional sebagai pasukan perdamaian dalam kontak senjata antara *Israel Defence Forces* dan *Lebanese Defence Forces* di Blue Line (Imam, 2011). Partisipasi Indonesia dalam misi perdamaian khususnya pengiriman kontingen sempat dikurangi karena adanya konflik di dalam negeri yang memerlukan pengerahan kekuatan TNI. Sejak tahun 2006 Indonesia kembali mengirimkan Kontingen Garuda dengan memberangkatkan 1 (satu) Batalyon Mekanis ke Lebanon dalam misi Unifil. Sampai saat ini, TNI telah mengirimkan Batalyon Mekanis, *Force Protection Company* (FPC), *Force Headquarter Support Unit* (FHQSU), Level-2 Hospital, *Maritime Task Force* (MTF), *Military Community Outreach Unit* (MCOU), *Civil Military Coordination* (Cimic) ke Lebanon, Kompi Zeni ke Kongo dan Haiti serta Milobs dan Milstaf ke beberapa misi.

Sejak Indonesia berpartisipasi dalam misi perdamaian di berbagai negara dibawah bendera PBB, sesuai data yang berhasil dikumpulkan, hanya ada 5 perwira TNI level kolonel keatas yang menempati jabatan-jabatan strategis dalam misi perdamaian. Adapun Perwira TNI yang menempati posisi pada jabatan strategis adalah Mayjen TNI Rais Abin yang

menjabat sebagai *Force Commander United Nation Emergency Force II* (UNEF II) di Sinai pada tahun 1977-1979 (*Institute of International Studies* UGM, 2013), Brigjen TNI Susilo Bambang Yudhoyono (Presiden RI periode 2004-2014) sebagai *Chief of Military Observer* (CMO) UNPROFOR/UNPF di Bosnia pada tahun 1995 (PMPP TNI, 2011), Mayjen TNI Zahari Siregar yang menjabat sebagai salah satu *Director of UNIFIL Strategic Military Cell* di UNDPKO New York pada tahun 2010 dan Mayjen TNI Imam Edy Mulyono, M.Sc. sebagai *Force Commander UN Mission for the Referendum in Western Sahara* (MINURSO) sejak Oktober 2013 serta Kolonel Inf Almukhalif Suryo sebagai *Planning Officer*, OMA/UNDPKO New York, sejak 2013 sampai saat ini. Perwira TNI yang pernah dan sedang menempati jabatan strategis memiliki latar belakang pendidikan umum maupun militer serta pengalaman tugas di dalam dan luar negeri yang berbeda-beda. Sampai saat ini TNI telah mengirimkan personelnnya dalam misi perdamaian dunia lebih dari 25.000 orang, yang tersebar dalam berbagai misi di 25 negara (PMPP, 2014).

Terbatasnya Perwira TNI yang menempati jabatan strategis juga disampaikan oleh Presiden SBY pada saat peresmian *Indonesia Peace and Security Center* (IPSC) di Sentul Bogor pada tanggal 19 Desember 2011 sebagai berikut;

“ waktu itu tidak terlalu banyak posisi kepemimpinan, *leadership position* yang diisi oleh perwira-perwira Indonesia, padahal kita punya 650 perwira, *military observers* dari 38 negara dan digelar di 6 wilayah di Kroasia, di Serbia, di Bosnia Herzegovina, di Kosovo, di Macedonia, dan di Montenegro, tetapi jumlah perwira-perwira Indonesia menjadi *leaders* tidak terlalu banyak karena hambatan bahasa dan pengetahuan tentang *peace keeping mission* itu sendiri. Selain itu waktu Indonesia mendapatkan penawaran pertama untuk menambah kontingennya satu batalyon mekanis karena akan didirikan komando baru dan Indonesia ditawarkan jenderal berbintang dua untuk menjadi *force commander*, manakala satu batalyon itu bisa ditambahkan menambah kekuatan yang ada, ternyata kita tidak siap....” (Biro Pers Media dan Informasi Sekretariat Presiden, 2011).

Strata kewenangan di misi perdamaian PBB terdiri dari jabatan strategis, operasional, dan taktis. Jabatan-jabatan staf maupun pimpinan di UNDPKO New York maupun *Force Commander*, *Deputy Force Commander*, *Sector*

Commander maupun pimpinan dari staf-staf di daerah operasi merupakan pejabat-pejabat yang menentukan dalam mendukung kelancaran operasi, karena mereka harus mampu memberikan saran maupun mengambil keputusan yang bersifat strategis untuk keberhasilan misi. Posisi-posisi tersebut yang harus direbut sehingga Perwira TNI mampu memberi warna melalui ide, pemikiran dan gagasan-gagasan yang akan diimplementasikan oleh strata dibawahnya. Konsep gagasan, ide maupun keputusan yang diambil menjadi penilaian tersendiri tentang kapabilitas Perwira TNI dalam forum Internasional sehingga akan mampu menambah *bargaining position* TNI/Indonesia dalam berbagai forum. Apabila dilihat dari strata kewenangan jabatan-jabatan yang bernilai strategis dalam lingkup misi perdamaian PBB, seperti yang dapat dilihat pada gambar berikut berada di Sekretariat PBB dan pimpinan misi.



Gambar Strata Kewenangan

Sumber: UNDPKO Training Material

Bila dilihat dari fenomena yang ada dihadapkan pada *requirement* PBB, kapasitas dan kapabilitas perwira serta peluang bagi Indonesia, bisa diidentifikasi adanya suatu permasalahan yaitu “Terbatasnya Perwira TNI pada jabatan strategis dalam Misi Pemeliharaan Perdamaian PBB”. Hal menarik untuk diteliti karena Indonesia memiliki ribuan perwira dan dalam setiap kesempatan ada tawaran bagi Indonesia untuk mengirimkan perwira

TNI untuk menempati jabatan-jabatan tertentu baik di Markas Besar PBB di New York maupun di daerah operasi. Namun sayang kesempatan-kesempatan tersebut jarang yang bisa terealisasi karena tidak terpenuhi persyaratan yang diminta. Sesuai dengan visi yang disampaikan Presiden SBY tentang 4.000 *peacekeepers*, menunjukkan komitmen Indonesia untuk selalu berkontribusi dalam *peacekeeping operation*, yang berarti peluang untuk menempati jabatan strategis akan semakin besar seiring dengan besarnya kontribusi karena PBB akan memberikan penghormatan terhadap negara-negara penyumbang pasukan yang besar untuk memimpin misi-misi yang ada. Apabila kita bisa menempati posisi yang tinggi dimisi, perwira TNI bisa memberikan saran untuk kedalam sendiri seperti yang dilaksanakan di Minurso bisa menarik, menambah alokasi Pa kita untuk bisa penugasan disana. Demikian juga halnya bila ada permintaan pasukan disuatu misi, *Force Commander*, karena posisinya itulah dia bisa memberikan rekomendasi untuk kepentingan TNI/Indonesia, yang berarti *bargaining position* kita semakin tinggi di forum internasional.

Didalam Doktrin Operasi Gabungan, diatur adanya Operasi Gabungan Utama, Operasi Dukungan dan Operasi Gabungan dalam konteks OMSP. Didalam Operasi Gabungan Bersama Terpadu, TNI melaksanakan operasi dengan Angkatan Bersenjata negara lain serta instansi/komponen sipil. Pelaksanaan tugas Kontingen Garuda di luar negeri bersama kontingen dari negara lain serta komponen sipil dapat dikategorikan sebagai bagian dari Operasi Gabungan Bersama. Serangkaian Operasi Gabungan yang dilaksanakan oleh PBB juga dikatakan sebagai suatu Kampanye Militer untuk perdamaian. Berdasarkan pengalaman pelibatan TNI, ada hal krusial untuk bisa ditarik yaitu bagaimana strategi menyiapkan perwira-perwira TNI untuk bisa menempati jabatan strategis dalam misi PBB, sehingga mampu meningkatkan peluang negosiasi atau diplomasi serta mengangkat citra Indonesia di forum internasional. Oleh karenanya Judul Tesis yang dibuat masih ada relevansinya dengan Program Study Strategi dan Kampanye Militer.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut diatas selanjutnya dapat dirumuskan masalah penelitian yaitu:

- 1.2.1 Bagaimana penataan Karir Perwira TNI untuk menempati jabatan strategis dalam rangka Misi Pemeliharaan Perdamaian?
- 1.2.2 Faktor-faktor apa yang menentukan penempatan jabatan strategis dalam Misi Pemeliharaan Perdamaian Dunia?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah penelitian diatas, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1.3.1 Mengidentifikasi dan menganalisis penataan Karir Perwira TNI untuk menempati jabatan strategis dalam rangka Misi Pemeliharaan Perdamaian.
- 1.3.2 Mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang menentukan penempatan jabatan strategis dalam Misi Pemeliharaan Perdamaian Dunia.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk sejumlah pihak, baik secara teoritis/akademis maupun praktis:

1.4.1 Manfaat Teoritis/Akademis

Manfaat teoritis/akademis penelitian ini adalah untuk memberikan kontribusi akademispada pengembangan studi Penataan Karir Perwira TNI dalam misi Pemeliharaan Perdamaian.

1.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis penelitian ini adalah untuk memberikan kontribusi kepada pejabat di Mabes Angkatan, Mabes TNI dan Kementerian Pertahanan, berupa saran masukan tentang penataan karir Perwira TNI dalam rangka mendukung peluang untuk menempati jabatan strategis dalam

rangka Misi Pemeliharaan Perdamaian.

1.5 Fokus Penelitian

Fokus dari penelitian ini adalah pada penataan karir perwira TNI pada jabatan strategis dalam misi pemeliharaan perdamaian dunia sejak berdirinya PMPP TNI pada bulan Januari 2007 sampai dengan bulan April 2014.

1.6 Sistematika Penulisan

Tesis ini disusun dalam lima bab mulai dari latar belakang permasalahan, analisa sampai dengan kesimpulan serta rekomendasi yang dihasilkan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab 1. Pendahuluan. Bab ini berisikan gambaran tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan.

Bab 2 . Tinjauan Pustaka. Bab ini berisikan gambaran tentang teori-teori dan konsep-konsep yang relevan dengan permasalahan yang diteliti. Tinjauan pustaka merupakan hasil penelusuran tentang kepustakaan, ulasan tentang tulisan-tulisan sebelumnya dan makalah-makalah ilmiah serta teori-teori yang berkaitan dengan misi pemeliharaan perdamaian termasuk didakamnya kerangka pemikiran.

Bab 3. Metodologi Penelitian. Dalam bab ini, berisi gambaran tentang sumber data, metode penelitian, tempat / lokasi penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data serta rencana pengujian keabsahan data.

Bab 4. Analisis Data dan Hasil Penelitian. Bab ini berisi gambaran mengenai hasil penelitian dan analisa sesuai literatur dan informasi signifikan hasil dari wawancara mendalam tentang faktor pendukung keberhasilan dalam meraih peluang yang ada untuk jabatan srategis pada misi pemeliharaan perdamaian.

Bab 5. Kesimpulan dan Saran. Pada bab ini berisikan kesimpulan dari pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya dan juga memberikan saran penulis berdasarkan hasil penelitian yang

dilakukan.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Kebijakan.

PBB didirikan dengan tujuan untuk memelihara perdamaian dan keamanan dunia; mengembangkan hubungan persahabatan antarbangsa berdasarkan asas-asas persamaan derajat, hak menentukan nasib sendiri, dan tidak mencampuri urusan dalam negeri negara lain; mengembangkan kerjasama internasional dalam memecahkan masalah-masalah ekonomi, sosial, budaya, dan kemanusiaan; menyelesaikan perselisihan dengan cara damai dan mencegah timbulnya peperangan; memajukan dan menghargai hak asasi manusia serta kebebasan atau kemerdekaan fundamental tanpa membedakan warna, kulit, jenis kelamin, bahasa, dan agama; menjadikan pusat kegiatan bangsa-bangsa dalam mencapai kerja sama yang harmonis untuk mencapai tujuan PBB. Kegiatan *Peace and Security* dalam misi PBB dapat dilihat dari gambar berikut:



Gambar 2.1 *Peace and Security Activities*

Sumber : *UN Peacekeeping Operations Principles & Guidelines*

Memahami maksud dan tujuan mulia dari PBB tersebut, maka keterlibatan pasukan/personel militer dari suatu negara dipayungi oleh PBB sebagai landasan legalitas dengan menggunakan piagam PBB yang telah diratifikasi dan disepakati oleh dunia. Pada kebanyakan misi pemeliharaan perdamaian dewasa ini, payung yang diberlakukan PBB adalah secara eksplisit menggunakan *Chapter VII (Action With Respect To Threats to the Peace, Breaches of the Peace, and Acts of Aggression)* dari Piagam PBB,

yang cenderung menggunakan kekuatan bersenjata secara aktif untuk menciptakan perdamaian.

“ The Security Council may decide what measures not involving the use of armed force are to be employed to give effect to its decisions, and it may call upon the Members of the United Nations to apply such measures. These may include complete or partial interruption of economic relations and of rail, sea, air, postal, telegraphic, radio, and other means of communication, and the severance of diplomatic relations. Should the Security Council consider that measures provided for in Article 41 would be inadequate or have proved to be inadequate, it may take such action by air, sea, or land forces as may be necessary to maintain or restore international peace and security. Such action may include demonstrations, blockade, and other operations by air, sea, or land forces of Members of the United Nations...”. (UN Charter:28)

Konsep dari penggunaan *chapter VII* ini adalah merupakan segala usaha responsif terhadap tantangan dinamis yang dihadapi oleh PBB. Sekjen PBB telah memformulasikan beberapa kategori untuk usaha-usaha PBB kedepan dalam mengembalikan perdamaian dan keamanan disuatu negara termasuk dalam hal ini aplikasi penggunaan *chapter VII* dari piagam PBB. Konsep yang diusung ini merefleksikan perkembangan lingkup dan kompleksitas segala kegiatan PBB dan memberikan pandangan bermanfaat tentang cara dunia mencapai sasaran yang ditargetkan PBB demi perdamaian dunia. Sementara itu implementasi misi PBB sebagian besar dalam koridor *Chapter VI (Pacific Settlement of Disputes)*.

“ ... The parties to any dispute, the continuance of which is likely to endanger the maintenance of international peace and security, shall, first of all, seek a solution by negotiation, enquiry, mediation, conciliation, arbitration, judicial settlement, resort to regional agencies or arrangements, or other peaceful means of their own choice...”.(UN Charter:24)

Setiap operasi yang digelar berdasarkan pada mandat yang diterima sesuai dengan Resolusi Dewan Keamanan PBB (*UN Security Council Resolution*). Dalam pelaksanaan misi berpodoman pada tiga prinsip yaitu: *Consent of the parties* (Persetujuan faksi bertikai). Operasi Pemeliharaan Perdamaian Perserikatan Bangsa-Bangsa dalam suatu misi dilaksanakan dengan persetujuan dari faksi-faksi utama yang bertikai, *Impartiality* (Tidak memihak). Operasi pemeliharaan perdamaian PBB harus mengaplikasikan mandate yang telah dibuat tanpa memihak, memberi bantuan dan

berprasangka pada faksi-faksi yang terlibat dan *Non-use of force except in self-defence and defence of the mandate*. Prinsip tidak menggunakan kekuatan kecuali mempertahankan diri dan mempertahankan mandate.

Peran serta TNI khususnya perwira TNI dalam misi pemeliharaan perdamaian dipengaruhi oleh kebijakan dari komando atas. Kebijakan yang ditetapkan oleh komando atas hendaknya mampu mewadahi kepentingan organisasi TNI ataupun eksistensi TNI dalam forum internasional.

Menurut Nugroho dalam Tippe (2012:24), "Salah satu dimensi kebijakan dalam konteks kehidupan negara adalah kebijakan di bidang pertahanan yang mempunyai tiga aspek yaitu kebijakan di bidang pengembangan sistem pertahanan, kebijakan di bidang pengembangan alutsista pertahanan, dan kebijakan di bidang pengembangan SDM pertahanan". Menurut Harold Laswell dan Abraham Kaplan dalam Tippe (2012:25) mendefinisikan kebijakan publik "Sebagai suatu program yang diproyeksikan dengan tujuan-tujuan tertentu, nilai-nilai tertentu, dan praktik-praktik tertentu (*a projected program of goals, values, and practices*)". Thomas R. Dye mendefinisikannya sebagai "Segala sesuatu yang dikerjakan pemerintah, mengapa dikerjakan, dan apa perbedaan yang dihasilkan (*what government do, why they do it, and what difference it makes*)". Dye (1995) mengembangkan "*Linear Model Of Policy Process* (Model Linier Proses Kebijakan) dengan enam langkah yaitu identifikasi masalah kebijakan, penetapan agenda; perumusan kebijakan; legitimasi kebijakan; implementasi kebijakan; evaluasi kebijakan (Nugroho, 2014:113). Nugroho juga menguraikan dua konsep dasar kebijakan publik yaitu kebijakan dan publik. Kebijakan adalah keputusan pemerintahan yang dibuat oleh seseorang yang memegang kekuasaan baik formal maupun informal. Publik adalah masyarakat umum, rakyat atau pemegang saham. Publik adalah bagian dari tim yang sangat terkait dengan isu-isu khusus. Publik juga merupakan suatu lingkungan dimana orang-orang menjadi warga negara, suatu ruang dimana warga negara berinteraksi, dimana rakyat dan negara berada. Oleh karena itu, kebijakan publik adalah keputusan negara atau pemerintah (sebagai pemegang kekuasaan) untuk me-manage kehidupan publik (sebagai lingkungan) agar dapat mencapai misi bangsa. Kebijakan publik adalah strategi untuk membawa masyarakat

saat ini memasuki transisi kearah masyarakat. Adapun tujuan kebijakan publik adalah: untuk mendistribusikan (dan alokatif, distributive dan redistributive) serta untuk mengabsorsi; untuk meregulasi dan meliberalisasi; untuk menstabilkan dan untuk membuat dinamika dan untuk memperkuat negara dan memperkuat pasar. Teori Kebijakan menurut Riant Nugroho, Harold Laswell dan Abraham, Thomas R. Dye ada relevansinya dengan penelitian yang dilaksanakan, karena peran serta Perwira TNI dalam Misi Perdamaian juga ditentukan oleh kebijakan yang dibuat oleh Pemerintah, Menhan, Panglima TNI serta Kepala Staf Angkatan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia.

Pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam lingkungan militer, sejalan dengan pemikiran John H. McPhaul, Jr dari US Army yang dikutip dari PMPP TNI (2013) yang menyatakan :

“ So, what is the real mission of military human resources managers in the Army today? The mission of any HR element is to coordinate timely and effective manpower and HR support for commanders at all echelons, to enhance the readiness and operational capabilities of the total force and ensure success across the full spectrum of military operations, including joint, inter-agency, inter-governmental, and multinational (JIIM) operations. HR support applies to all levels of operations: strategic, operational, and tactical ”.

Dengan begitu, setiap pimpinan harus mengetahui bahwa SDM di lingkungan militer terlatih dan terdidik hingga memiliki keahlian teknis dan dipercaya sebagai ahli dalam bidangnya secara berjenjang, dari level taktis, operasional hingga strategis. Terutama para perwira yang telah memiliki keahlian secara spesifik dalam bidang *Peacekeeping Operation*, secara otomatis akan sangat membantu pimpinannya dalam mencapai tujuan strategis organisasi dimana mereka ditempatkan. Kesiapan Perwira TNI untuki bersaing dalam forum internasional tidak terlepas dari bagaimana pengelolaan sumber daya perwira yang ada sehingga mendapatkan perwira-perwira terpilih untuk menempati suatu jabatan strategis dalam misi pemeliharaan perdamaian. Hal ini sejalan dengan pandangan Henry dalam bukunya *Public Administrations and Public Affairs*, yang disarikan dari Syarifudin Tippe (2012:30), pada intinya menjelaskan bahwa

“Tantangan utama berkenaan dengan pengelolaan SDM di lingkungan pemerintahan adalah bagaimana memperoleh orang-orang berbakat yang memiliki komitmen dan semangat untuk mengabdikan diri di lingkungan tersebut. Oleh karena itu, yang terpenting adalah penerapan sistem rekrutmen untuk menjaring orang-orang yang berkualitas tinggi”.

Dalam ilmu manajemen diuraikan fungsi-fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan sumber daya organisasi dan pengawasan. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia : Pengadaan sumber daya manusia (perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, seleksi dan penempatan sumber daya manusia), pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (pengembangan sumber daya manusia, pengembangan organisasi, penilaian kinerja), pengintegrasian (motivasi kerja, kepuasan kerja dan kepemimpinan), dan pemeliharaan sumber daya manusia (komunikasi, keselamatan, dan kesehatan kerja). Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang manajemen yang melaksanakan kegiatan pengadaan, pelatihan dan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, serta pemeliharaan sumber daya manusia. Pengambil keputusan dalam bidang sumber daya manusia memiliki wewenang dan tanggung jawab untuk menentukan apakah sebagian dari fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia dialihkan ke pihak lain (outsourcing) atau tetap menangani seluruh pekerjaan. Keputusan dapat diambil berdasarkan pertimbangan untuk dapat memberikan hasil yang lebih baik dengan tujuan memperoleh manfaat yang lebih besar. (Bangun, 2012 : 30-31).

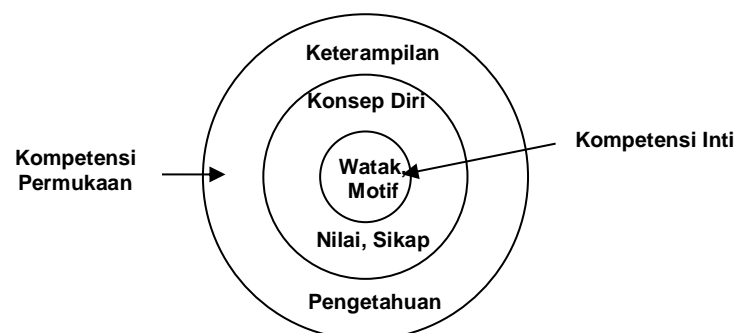
Penugasan Perwira dalam Misi Pemeliharaan Perdamaian yang sudah dilaksanakan pada masa yang lalu, masa kini maupun yang akan datang perlu adanya suatu peninjauan kembali ke arah yang lebih profesional dan proposional, khususnya dalam kaderisasi para perwira yang akan diproyeksikan sebagai pejabat strategis dalam misi.

2.1.3 Teori Kompetensi.

Persyaratan umum yang diberikan PBB kepada calon staf, berupa kompetensi berdasarkan latar belakang jabatan dan pengalaman jabatan, pendidikan Luar Negeri serta kemampuan bahasa Inggris, Diplomas. Adapun untuk menuju kepada suatu kondisi yang penuh dengan persaingan

(*Competitive Environment*), Indonesia harus mempersiapkan diri membekali personelnya terutama perwira dengan berbagai macam penugasan maupun kesempatan untuk mengikuti kursus-kursus/seminar/*workshop* yang terkait dengan bidang *Peacekeeping Operation*. Untuk mampu bersaing dengan calon-calon pejabat strategis dari negara lain, Perwira TNI harus memiliki kompetensi yang telah ditetapkan serta nilai tambah yang mampu mendukung nominasi pencalonan.

Spencer dan Spencer dalam bukunya *Competence at Work* yang dikutip dari Tippe (2012:38), mengemukakan bahwa kompetensi individu adalah karakteristik dasar seorang pekerja yang menggunakan kepribadiannya yang paling dalam dan dapat memengaruhi perilakunya ketika menghadapi pekerjaan, yang akhirnya berpengaruh pada kemampuannya untuk menghasilkan prestasi kerja. Kompetensi ini terbentuk dari lima karakteristik: watak, motif, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan. Kompetensi keterampilan dan pengetahuan cenderung dapat dilihat karena berada di permukaan. Kedua kompetensi ini relatif mudah dikembangkan, misalnya melalui pengalaman atau pelatihan. Kompetensi konsep diri, watak, dan motif bersifat lebih sembunyi, lebih dalam, dan berperan sebagai sumber kepribadian, lebih sulit dikembangkan. Model Kompetensi Sentral digambarkan sbagai berikut:



Gambar 2.3 Model Kompetensi Sentral

Sumber: Human Capital Management, 2012

Dalam UN *Human Resources Management*, Organisasi memiliki peran penting untuk menciptakan budaya baru dan membangun kapasitas SDM melalui "*Organizational Competencies for the Future*". Kompetensi-kompetensi ini merupakan kombinasi dari *skills*, *attributes* dan

behaviours yang kesemuanya adalah dasar untuk para staf (*Office of HRM*, 2007:13). Standar kompetensi yang ditetapkan oleh PBB sejalan dengan pendapat Spencer dan Spencer. Kompetensi-kompetensi yang merupakan syarat untuk para staf PBB, dapat digambarkan dalam model seperti berikut:



Gambar 2.2 *UN Competency Model*

Sumber : *UN Office of HRM (Division of Organisational Development)*

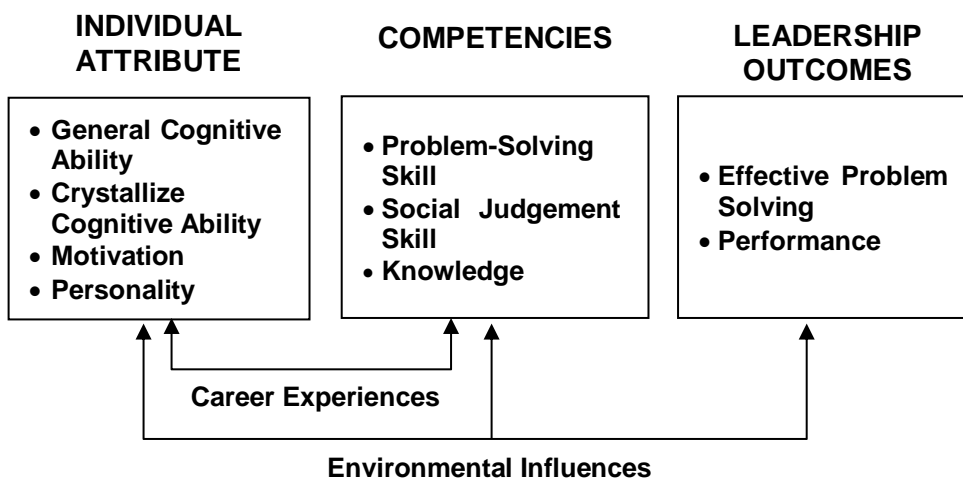
Kompetensi berkaitan erat dengan profesionalisme sesuai pandangan Huntington (1972:8-10) yang menjelaskan Profesional adalah kemampuan sesuai dengan bidang tugasnya dengan kriteria: *Expertise* atau keahlian dalam suatu bidang tertentu yang diperoleh melalui pendidikan dan kemudian dikembangkan melalui pengalaman; *responsibility* atau rasa tanggung jawab untuk menggunakan keahlian yang dimiliki untuk kepentingan masyarakat yang lebih luas; dan *corporateness* atau kerja sama sebagai bagian dari kesatuan perasaan organik dan kesadaran diantara mereka sebagai kelompok orang awam yang membedakan dari kelompok sosial.

Sementara itu menurut pasal 2 UU nomor 34 tahun 2004, Tentara Profesional yaitu tentara yang terlatih, terdidik, diperlengkapi secara baik, tidak berpolitik praktis, tidak berbisnis dan dijamin kesejahteraannya, serta

mengikuti kebijakan politik negara yang menganut prinsip demokrasi, supremasi sipil, hak asasi manusia, ketentuan hukum nasional dan hukum internasional yang telah diratifikasi. Terkait tuntutan TNI sebagai tentara profesional sekaligus tentara nasional, Huntington menyatakan bahwa nasionalisme akan melahirkan profesionalisme: *The rise of nationalism and democracy had one important product which was closely linked to the emergence of professionalism*" (Huntington, 1972:37).

Perwira pada dasarnya adalah seorang pemimpin yaitu pemimpin diri sendiri, keluarga, kelompok maupun organisasi yang dibawahinya. Untuk menjadi seorang pemimpin bukanlah hal yang mudah karena dipengaruhi oleh beberapa faktor apalagi didalam lingkungan internasional. Keragaman budaya, pola pikir dan pola tindak dalam penugasan sebagai pasukan perdamaian PBB harus dipahami betul oleh semua personel khususnya para perwira karena akan memimpin atau mengoordinir suatu kegiatan multinasional. Perwira TNI sebagai pejabat strategis dalam pemeliharaan perdamaian haruslah memiliki leadership yang kuat, kemampuan mengambil keputusan serta menyampaikan sarn kepada komando atas.

Sementara itu, menurut M.D. Mumford, S.J. Zaccaro, F.D. Harding, T.O. Jacobs dan E.A. Fleisman (2000:51) ada tiga model keterampilan dalam *Leadership* yaitu *individual attributs*, *competencies* dan *leadership outcomes* yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.4 Tiga Model Keterampilan Dalam Leadership

Sumber: Northouse, Peter G, Leadership, Theory and Practice, 2010

Tantangan tugas dalam multi dimensional *peace keeping operation* akan semakin kompleks, yang menuntut adanya seorang pemimpin yang memiliki visi jauh kedepan dalam mengantisipasi atau memprediksi kemungkinan yang akan terjadi. Teori tentang *Core Competency* menurut *Office of HRM UNDPKO*, sangat berkaitan dengan keberadaan Perwira TNI dalam jabatan strategis pada misi Pemeliharaan Perdamaian PBB karena mereka akan membawahi personel dari berbagai negara dengan beraneka ragam perbedaan. Oleh karenanya masalah *core competency* yang dimiliki harus mampu menjadikan Perwira TNI sebagai seorang yang inovatif, kreatif dan visioner dalam menempati posisi strategis pada misi PBB.

2.1.4 Pola Pembinaan Karir Perwira TNI

Keberhasilan penyelenggaraan pembinaan karier perwira dilaksanakan melalui berbagai penugasan dalam jabatan dengan tingkat kepangkatan yang sudah ditentukan dan memenuhi pendidikan yang dipersyaratkan, mulai dari penugasan Perwira Pertama sampai dengan Perwira Tinggi. Perwira TNI sebagai sumber daya yang akan menjadi pemimpin masa depan yang mampu bersaing dalam forum internasional, haruslah dibangun dan disiapkan secara dini. Melalui pembinaan karir yang tepat, harapan untuk mewujudkan perwira-perwira profesional akan dapat terpenuhi. Menurut Tippe (2012:23), ada empat dimensi teori yang diperlukan untuk menata teori pembangunan SDM TNI masa depan yaitu kebijakan publik, *human capital*, profesionalisme militer dan manajernen. Sementara itu dalam Buku petunjuk Pembinaan Personil dan Tenaga Manusia Mabes TNI, pola karir perwira TNI sebagai bagian dari pembangunan SDM TNI terdiri atas empat golongan (Mabes TNI, 2011:9-10) yaitu:

2.1.4.1 Periode pengembangan dasar.

Periode pengabdian 0-11 tahun dengan pangkat Letda s.d. Kapten yang ditempatkan dalam jabatan yang memungkinkan penguasaan taktik, teknik senjata dan peralatan dari kecabangannya, serta mempraktekan kepemimpinan dan teknik memegang komando. Dalam periode ini akan diharapkan berkembang sifat-sifat kepemimpinan, sikap mental dan kesadaran akan tanggung jawab yang merupakan dasar menentukan karier selanjutnya.

2.1.4.2 Periode Pengembangan Profesi

Periode pengabdian 11-20 tahun dengan pangkat Mayor s.d. Letkol, yang menekankan pada pengembangan kecakapan taktis dan teknis, serta kemampuan memadukan pengetahuan dengan kecakapan tersebut. Perwira yang terpilih akan mendapatkan pendidikan staf umum dan Komando Angkatan, sedangkan yang tidak terpilih dikembangkan melalui pendidikan spesialisasi. Periode ini merupakan masa untuk menentukan bakat/kemampuan yang menonjol guna pengembangan karier selanjutnya.

2.1.4.3 Periode Bakti dan Pengembangan Lanjutan.

Periode pengabdian 20-24 tahun dengan pangkat Kolonel, ditandai dengan makin bertambahnya bidang penugasan yang bersifat bukan teknis kecabangan murni dan memerlukan kecakapan dalam bidang-bidang fungsi staf umum. Dalam periode ini mulai diutamakan kemampuan berfikir, memandang dan menilai TNI serta peranannya sebagai keseluruhan dalam kehidupan bangsa, baik nasional maupun internasional.

2.1.4.4 Periode Darma Bakti

Periode sebagai perwira tinggi sampai akhir dinas keprajuritan yang merupakan masa terakhir dari karier perwira yang tekanannya beralih dari pengembangan kemanfaatan maksimal darma baktinya, dengan menerapkan bakat dan kemampuan yang telah dikembangkan selama kariernya.

2.1.5 Undang-Undang No.34 Tahun 2004 Tentang TNI

Peran serta Indonesia khususnya TNI dalam misi pemeliharaan perdamaian selain merupakan amanat pembukaan UUD 1945, juga telah diatur dalam Undang-Undang nomor 34 th 2004 sebagai payung hukum dalam pelaksanaan tugas. Tugas pokok TNI dilaksanakan dengan pola Operasi Militer untuk Perang (OMP) dan pola Operasi Militer Selain Perang (OMSP) termasuk didalamnya tugas dalam misi pemeliharaan perdamaian PBB sesuai keputusan politik negara. Pelibatan dan keberadaan Perwira TNI dalam Misi Pemeliharaan Perdamaian, tidak terlepas dari kebijakan dari Komando Atas, baik dalam penyiapan sumber daya Perwira, kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan serta penugasan Misi Pemeliharaan Perdamaian. Berkaitan dengan kebijakan, Kementrian Pertahanan telah menetapkan Kebijakan Misi Pemeliharaan Perdamaian sesuai Permenhan nomor 30 tahun 2011 tanggal 13 Desember 2011. Didalam kebijakan ini diatur bahwa dalam penyiapan personel untuk misi Pemeliharaan Perdamaian, dilaksanakan seleksi melalui beberapa tahap dengan mempertimbangkan standar kompetensi yang diterbitkan PBB dan Mabes TNI untuk penugasan sebagai milobss/milstaf, Batalyon Infanteri Mekanis, Kompi Zeni, Force Headquarter Support Unit (FHQSU), Force Protection Unit (FPU), Military Police Unit (MPU), dan Maritime Task Force (MTF). Untuk melengkapi pengetahuan dan keterampilan personel dilaksanakan dengan pendidikan dan pelatihan baik bahasa, teknologi informasi, mengemudi dan pengetahuan pokok PBB.

2.1.6 Tim Koordinasi Misi Pemeliharaan Perdamaian (TKMPP).

Berbagai upaya telah ditempuh pemerintah untuk mempercepat dan memperlancar mekanisme maupun perumusan kebijakan dalam misi pemeliharaan perdamaian, termasuk salah satunya dengan pembentukan TKMPP. TKMPP yang dibentuk sesuai Perpres nomor 85 tahun 2011 tanggal 2 Desember 2011 memiliki tugas untuk menyiapkan perumusan kebijakan dan mengoordinasikan langkah-langkah yang diperlukan dalam

pelaksanaan partisipasi Indonesia pada misi-misi pemeliharaan perdamaian dunia berdasarkan kepentingan nasional. Dihadapkan dengan eksistensi Perwira TNI, maka keberadaan TKMPP ini bisa memperlancar dan mendukung upaya tampilnya Perwira TNI dalam misi Pemeliharaan Perdamaian, khususnya yang berkaitan dengan kebijakan.

2.2 Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu.

Dalam penelitian ini, penulis telah mempelajari beberapa penelitian yang berkaitan dengan Misi Pemeliharaan Perdamaian, namun sejauh ini belum ada yang meneliti tentang Penataan Karir Perwira TNI pada Jabatan Strategis dalam Misi Pemeliharaan Perdamaian. Perbedaan dan persamaan beberapa penelitian terdahulu yang pernah dilaksanakan adalah sebagai berikut:

Tabel 1.2 Perbedaan dan persamaan dengan penelitian terdahulu

NO	KETUT	ERY	LUCKY
	Perbedaan		
1	Judul. Penataan Karir Perwira TNI pada Jabatan Strategis dalam rangka Misi Pemeliharaan Perdamaian Dunia	Pilihan Moda Keputusan dan Kompetensi Kognitif Lintas Budaya dalam Operasi Perdamaian Internasional: Studi Perbandingan Pemelihara Perdamaian Indonesia dan Perancis "	PMPP TNI dan Operasi Perdamaian Internasional: Analisis Respon PMPP TNI terhadap Tantangan dalam mewujudkan OPP Masa Depan.
2.	Metode		

	Kualitatif	Kuantitatif	Kualitatif
3.	<p>Hal-hal yang diteliti:</p> <p>1. Faktor-faktor yang menentukan penempatan jabatan strategis dalam Misi Pemeliharaan Perdamaian Dunia.</p> <p>2. Bagaimana menata Karir Perwira TNI untuk menempati jabatan strategis dalam rangka Misi Pemeliharaan Perdamaian</p>	<p>1. Apakah pendekatan 'trait approaches to culture' masih dapat menjelaskan kecenderungan pilihan moda keputusan.</p> <p>2. Apakah faktor-faktor motivasional, situasional dan isi keputusan, yang menjadi prediktor pilihan moda keputusan.</p> <p>3. Bagaimanakah struktur hubungan antara faktor-faktor kepribadian dan tendensi kognitif yang diperkirakan akan dapat menjadi prediktor pilihan moda keputusan .</p>	<p>1. Tantangan Operasi Perdamaian Internasional masa Depan di bawah PBB.</p> <p>2. Bagaimana upaya yang telah dilakukan oleh PMPP TNI dalam menyiapkan penyelenggaraan OPP.</p> <p>3. Bagaimana PMPP TNI mengantisipasi tantangan operasi perdamaian masa depan</p>
	Persamaan		
	Berkaitan dengan Peacekeeping Operation	Berkaitan dengan Peacekeeping Operation	Berkaitan dengan Peacekeeping Operation

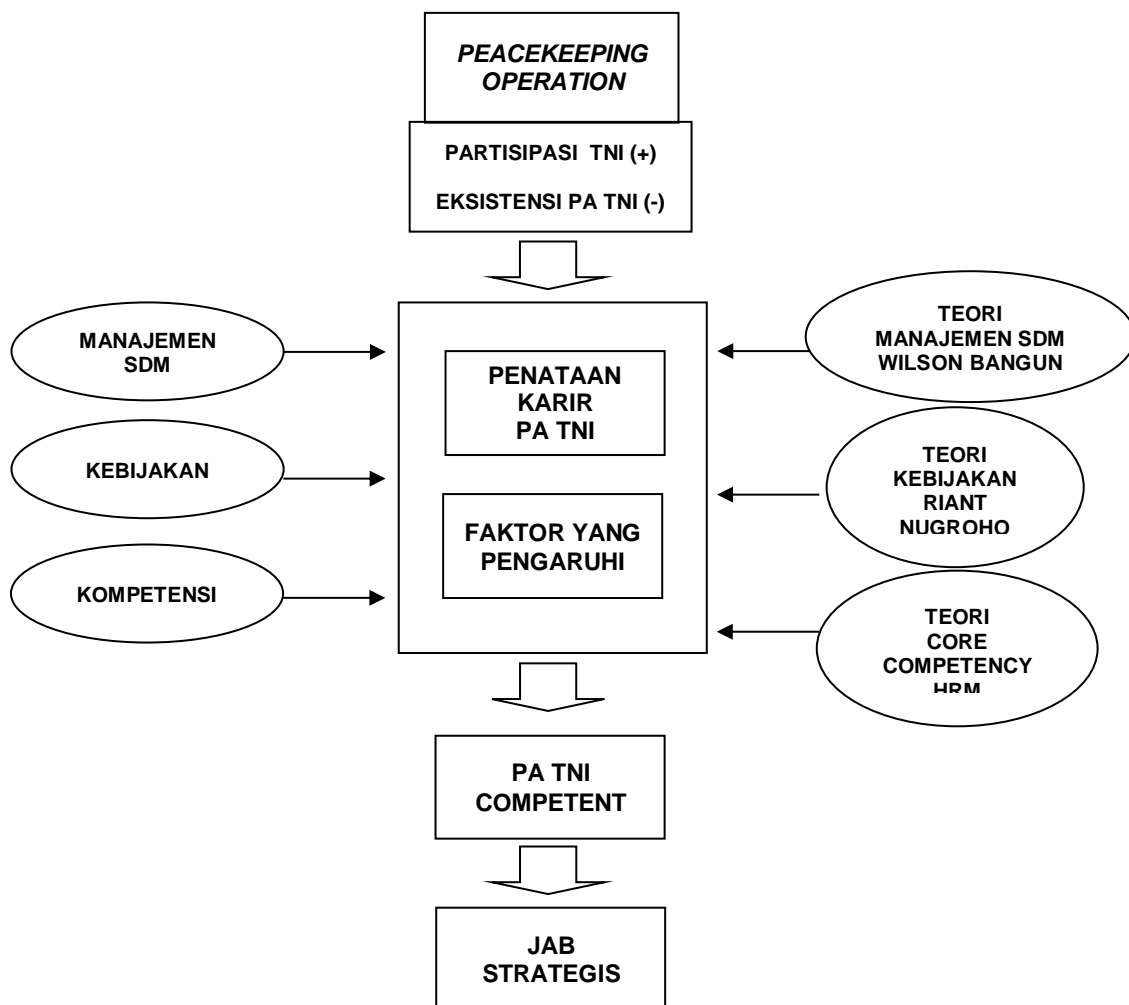
Sumber: Diolah oleh penulis dari Ery dan Lucky

2.3 Kerangka Pemikiran

Berangkat dari latar belakang, rumusan masalah dan tujuan penelitian, disusun kerangka pemikiran sebagai berikut:

- 2.3.1 Peneliti melihat bahwa partisipasi Indonesia dalam misi perdamaian sangat besar, namun sampai saat ini sangat sedikit perwira TNI yang berhasil menempati posisi-posisi strategis dalam misi pemeliharaan perdamaian, walaupun sampai saat ini Indonesia telah mengirimkan kontingen Garuda dalam berbagai misi.
- 2.3.2 Peneliti mencoba untuk mencari jawaban atas penataan karir Perwira TNI untuk menempati jabatan strategis dalam misi pemeliharaan perdamaian serta faktor-faktor yang mempengaruhi penataan karir perwira.
- 2.3.3 Jawaban terhadap rumusan permasalahan tersebut dicari melalui penelitian kualitatif dengan deskriptif analisis yang digali dari data primer dan sekunder.
- 2.3.4 Berdasarkan hasil penelitian dibuat tiga kelompok besar yang mempengaruhi penataan karir perwira TNI pada jabatan strategis dalam misi pemeliharaan perdamaian yaitu manajemen sumber daya manusia perwira TNI, kebijakan dan kompetensi perwira TNI.
- 2.3.5 Hasil penelitian selanjutnya dianalisa dihadapkan dengan teori manajemen sumber daya manusia Wilson Bangun, teori kebijakan publik Riant Nugroho dan teori core competency HRM UNDPKO.
- 2.3.6 Hasil akhir dari penelitian mengidentifikasi hal-hal yang mempengaruhi penataan karir perwira TNI pada jabatan strategis dalam misi PBB serta rekomendasi yang bisa dilakukan untuk mendapatkan perwira TNI yang kompeten sehingga mampu merebut posisi-posisi strategis dalam misi PBB.

Kerangka pemikiran dalam penelitian digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.5 Kerangka berpikir

Sumber: Diolah oleh penulis dari beberapa sumber

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Sumber Data/Subyek Penelitian

3.1.1 Sumber Data.

Pemilihan sumber data menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu pemilihan narasumber sesuai dengan pertimbangan bahwa mereka memiliki pengetahuan, pengalaman dan pemahanan yang mendalam tentang misi perdamaian. Sehingga diharapkan akan mampu memberikan informasi-informasi yang diperlukan dalam menjawab pertanyaan penelian yang telah dirumuskan. Selain itu bidang tugas, tanggung jawab kewenangan, narasumber diyakini oleh peneliti berkaitan dengan misi perdamaian pada levet Mabes TNI maupun Kemhan. Namun dalam pelaksanaannya narasumber-narasumber yang sudah direncanakan belum sepenuhnya bisa memberikan informasi yang diperlukan karena diluar tupoksinya/ tatanannya, sehingga peneliti harus mencari narasumber baru untuk melengkapi informasi yang dibutuhkan. Perimbangan lain adalah judul yang dimabil berkaitan dengan masalah SDM, sehingga perlu mendapat informasi dari berbagai sumber di luar PMPP TNI. Sebagai contoh, wawancara dengan Mayjen TNI Imam Edy (*Force Commander Minurso*) yang sedang bertugas di *Western Sahara*. Pada awalnya tidak direncanakan untuk wawancara, karena narasumber sedang berada di daerah operasi, namun dengan adanya informasi yang sangat diperlukan dari pengalaman mengikuti seleksi sampai dengan terpilih menjadi *Force Commander*, akhirnya dilaksanakan wawancara pada saat narasumber sedang mengambil *Compensatory Time Out* (CTO) di Jakarta. Hal inilah yang menjadi alasan peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling pada saat pemilihan narasumber*. Secara teori, hal ini dilakukan karena dari jumlah sumber data yang telah diambil, belum mampu memberikan data yang lengkap dan pasti, maka mencari orang lain lagi

yang dapat digunakan sebagai sumber data (Sugiyono, 2008:329). Sejalan dengan pandangan Moleong (2010), bahwa penetapan para Perwira TNI yang memiliki pengalaman maupun bidang tugasnya berkaitan dengan misi perdamaian, sebagai pemberi informasi dalam proses penelitian adalah penting karena, "mereka haruslah orang yang dapat memberikan pandangan dari segi 'orang dalam' tentang nilai-nilai, sikap, bangunan, proses, dan kebudayaan yang menjadi latar penelitian tersebut."

3.1.2 Subyek Penelitian.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka subyek dalam penelitian ini diperoleh dari sumber primer, yaitu berupa data pengalaman, pemahaman dan pengetahuan dari informan/narasumber. Narasumber ditetapkan secara terseleksi sesuai dengan pengalaman, pengetahuan dan kapasitasnya masing-masing. Dalam hal ini adalah para perwira TNI yang pernah menjabat sebagai staf atau pimpinan dalam misi pemeliharaan dunia, para perwira yang pernah mengikuti seleksi calon pimpinan pada jabatan strategis dalam misi pemeliharaan perdamaian dan para pejabat yang berkaitan dengan penyiapan kebijakan/personel untuk misi pemeliharaan perdamaian yaitu: Mantan Penmil RI New York, Mantan *Director Strategy Cell* UNDPKO, Force Commander Minurso, Komandan PMPP TNI, Direktur Pengerahan, Kemhan, Mantan Aspenmil RI New York, *Planning Officer* OMA UNDPKO, Dirbinrenops PMPP TNI dan Paban III/Binkar Spers TNI.

3.1.3 Tempat penelitian.

Tempat penelitian tersebar di instansi tempat tugas/tempat tinggal sesuai dengan dislokasi informan yang akan diwawancarai.

3.1.4 Waktu Penelitian.

Penelitian lapangan telah dilaksanakan pada bulan Februari sd Mei tahun 2014. Adapun rincian kegiatannya adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1 Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	Bulan / Tahun 2014							
		Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agu	Sep
1	Pengajuan Judul								
2	Penyusunan Proposal								
3	Seminar Usulan Penelitian								
4	Revisi Usulan Penelitian								
5	Pengumpulan Data/Penelitian								
6	Pengolahan data								
7	Penyusunan Laporan Penelitian								
8	Sidang Tesis								
9	Perbaikan Tesis								

Sumber : Penulis

3.2 Metode (Desain)

3.2.1 Rancangan Penelitian

Menurut Sugiyono (2011:9) terdapat tiga macam metode penelitian bila dilihat dari landasan filsafat, data dan analisisnya yaitu: metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan metode penelitian kombinasi. Penelitian menggunakan metode kualitatif karena obyek yang diteliti sulit untuk diterjemahkan ke dalam angka-angka secara kuantitatif. Hal ini mengacu pada pandangan Sugiyono (2008:14) yang menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci. Pengambilan sampel sumber dilakukan secara kombinasi antara *purposive* dan *snowbal*, teknik pengumpulan data dengan triangulasi, analisis data bersifat

induktif/kualitatif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Proses penelitian kualitatif ini dilakukan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan melalui wawancara kepada para partisipan yang berkaitan dengan penataan karir Perwira TNI dalam misi PBB dan studi kepustakaan untuk mengumpulkan data yang spesifik dari, menganalisis data secara induktif mulai dari tema-tema khusus ke tema-tema umum, dan menafsirkan makna data. Dalam penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif analitis (*description and analysis research*) untuk menggambarkan, mencatat, menganalisis dan menginterpretasikan kondisi-kondisi yang sedang terjadi atau ada yang berkaitan dengan penataan karir Perwira TNI pada jabatan strategis dalam rangka Misi Pemeliharaan Dunia dengan mendeskripsikan sejumlah variabel yang berkaitan dengan hal tersebut.

Hal ini sejalan dengan ciri-ciri metode penelitian deskriptif analisis menurut Danim (2002:45-47) yaitu: (1) Bersifat mendeskripsikan kejadian atau peristiwa yang bersifat faktual; (2) Bersifat mencari informasi faktual dan dilakukan secara mendetail guna mengidentifikasi masalah - masalah atau untuk mendapatkan justifikasi keadaan dan praktik-praktik yang sedang berlangsung; (3) Mendeskripsikan subyek yang sedang dikelola oleh kelompok orang tertentu dalam waktu yang bersamaan; (4) Metode penelitian deskriptif analisis tidak menguji hipotesa, melainkan hanya mendeskripsikan informasi apa adanya sesuai dengan variabel yang diteliti.

Adapun instrument penelitian adalah peneliti sendiri yang melaksanakan wawancara mendalam untuk mendapatkan data yang akurat serta kajian pustaka berupa studi literatur dengan memilih data yang relevan untuk mendukung penelitian yang diambil dari buku referensi, artikel, jurnal, buku-buku ilmiah, internet, dan media massa. Hasil penelitian disusun dalam laporan akhir yang memiliki struktur atau kerangka yang fleksibel sesuai dengan yang ditentukan oleh Unhan.

3.2.2 Tehnik Pengumpulan Data

Mengingat penelitian ini dilakukan secara kualitatif, mengacu pada pandangan Creswell (2009:178), “ *The data collection step include setting the boundaries for the study, collecting information through unstructured or*

semistructured observations and interviews, documents “, maka pengumpulan diambil dari sumber primer maupun sekunder dengan cara sebagai berikut: (1) Wawancara tentang opini, persepsi, dan pengetahuan serta pengalaman para narasumber; (2) Dokumen; data terdiri dari kutipan buku atau tulisan artikel, baik yang diterbitkan dalam media publikasi umum maupun yang dikemas dalam bentuk laporan kerja; dan (3) Pengamatan. Fokus peneliti dalam teknik pengumpulan data ini adalah pada wawancara semiterstruktur menurut Esterberg dalam Sugiyono (2008:412) yang mengemukakan beberapa macam wawancara, yaitu: “*wawancara terstruktur, semiterstruktur, dan tidak terstruktur*”. Wawancara yang dilaksanakan oleh penulis sebagai bagian dari *in-dept interview*. Selain wawancara juga dilaksanakan studi literatur atau kepustakaan, dimana data yang dikumpulkan dalam penelitian berkaitan dengan operasi pemelihara perdamaian (OPP) PBB dan jabatan strategis dalam misi PBB. Jenis-jenis pertanyaan dalam wawancara yang dilaksanakan mengacu pada pendapat Patton dalam Molleong (2013:192-194), yang digolongkan dalam enam jenis pertanyaan yang saling berkaitan meliputi: (1) Pertanyaan yang berkaitan dengan pengalaman atau perilaku, (2) Pertanyaan yang berkaitan dengan pendapat atau nilai, (3) Pertanyaan yang berkaitan dengan perasaan, (4) Pertanyaan tentang pengetahuan, (5) Pertanyaan yang berkenaan dengan indera, (6) Pertanyaan berkaitan dengan latar belakang atau demografi). Peneliti mengumpulkan data baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif, dimana data yang bersifat kualitatif terutama berupa kutipan kata demi kata dari diskripsi kasus per kasus, sedangkan data yang bersifat kuantitatif lebih berupa data statistik dan berupa angka-angka dalam bentuk tabel atau informasi grafik berkaitan dengan topik yang diteliti secara sistematis dan terstandarisasi.

3.2.3 Perekaman Data

Selama pelaksanaan pengumpulan data, agar hasil wawancara dapat terekam dengan baik, dan peneliti memiliki bukti telah melakukan wawancara kepada informan atau sumber data, disiapkan bantuan alat-alat sebagai seperti buku catatan, tape recorder dan kamera. Dalam pelaksanaannya menyiapkan suatu panduan atau pedoman wawancara agar tidak menyimpang dari pertanyaan penelitian, yang mencakup komponen-

komponen antara lain: Judul yang dilengkapi dengan tanggal, lokasi, pewawancara/peneliti, yang di wawancarai/informan.

3.2.4 Analisis Data

Data yang diperoleh dianalisis melalui analisis kualitatif menurut Creswell (2009). tahapan analisis Creswell pada intinya hamper sama dengan pendapat Miles dan Huberman yaitu “ *Aktivitas dalam analisis data, yaitu data reduction, data display, dan conclusion drawing/verification*” (Sugiyono, 2008:430). Data-data yang berhasil dikumpulkan, selanjutnya direduksi untuk dipilah dan dipilih melauai proses editing data yang masuk. Dalam editing, yang dikerjakan adalah meneliti lengkap tidaknya isi pedoman wawancara yang ada, keterbacaan tulisan, kejelasan makna jawaban, kesesuaian atau konsistensi antara pertanyaan yang satu dengan pertanyaan yang lain, relevansi jawaban dan keseragaman kesatuan data. Setelah proses editing dilakukan proses *coding*, yaitu mengklasifikasikan jawaban informan menurut macam-macamnya. Hasil dari coding disusun dalam bentuk matrik keypoint hasil penelitian. Data primer hasil wawancara mendalam dan data sekunder hasil penelusuran pustaka/dokumen mempunyai posisi yang sama pentingnya sebagai sumber data dalam penelitian ini. Karena itu kedua jenis data tersebut masing-masing dapat digunakan untuk mengontrol dengan yang lain. Data primer dapat digunakan sebagai konfirmasi data sekunder atau sebaliknya. Setelah data dikumpulkan dan diperoleh, tahap berikutnya yang penting adalah melakukan analisis, kemudian hasil penelitian dijabarkan secara deskriptif analisis. Hasil penelitian baik data primer maupun sekunder dikaitkan dengan teori Manajemen SDM dari Bangun (2012) dan Desler (2003), teori Kebijakan Publik dari Nugroho (2014) dan teori UN *Core Competence* dari HRM PBB. Data-data hasil penelitian dianalisa sesuai pendapat Creswell dengan langkah-langkah sebagai berikut:

3.2.4.1 Data hasil penelitian diolah dan dipersiapkan untuk dianalisis melalui transkripsi wawancara, menscanning materi, mengetik data lapangan, atau menyusun data dan memilah-milah sesuai dengan sumber informasi.

3.2.4.2 Membaca keseluruhan data dengan cara membangun informasi yang

telah diperoleh dan merefleksikan maknanya secara keseluruhan sehingga diperoleh gagasan apa yang terkandung dalam wawancara.

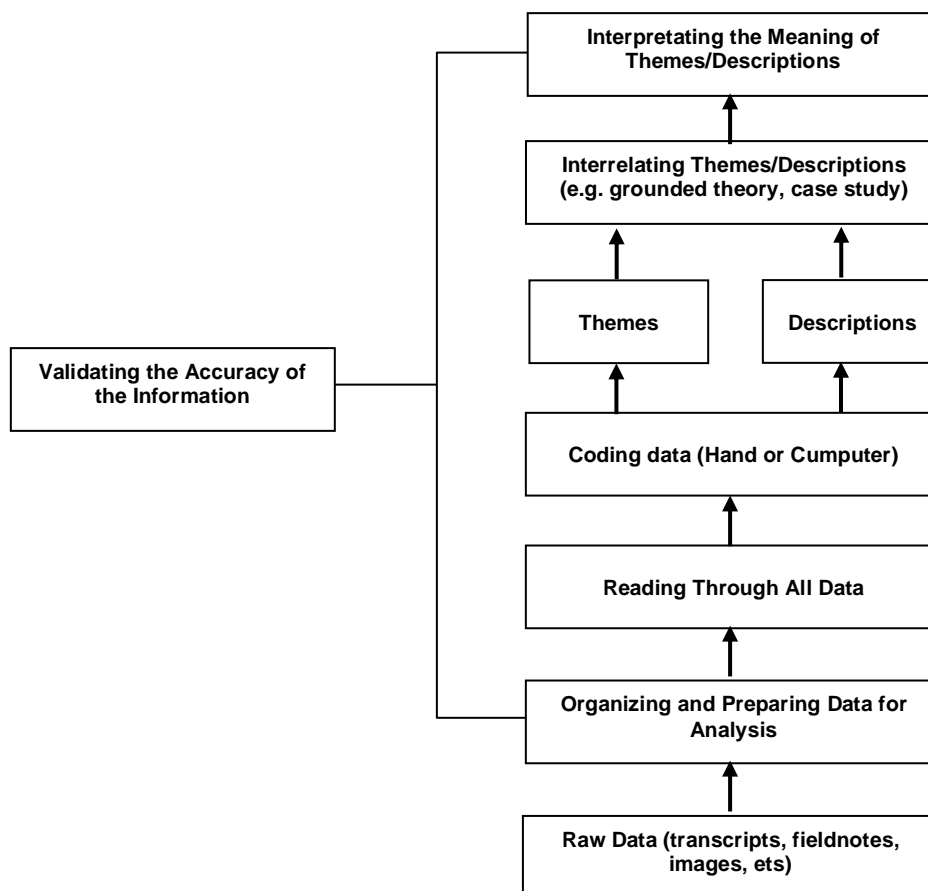
3.2.4.3 Melaksanakan analisa lebih detail dengan mencoding data.

3.2.4.4 Menerapkan proses coding untuk mendeskripsikan setting, orang-orang, katagori-katagori dan tema-tema yang akan dianalisa.

3.2.4.5 Menunjukkan deskripsi dan tema-tema ini akan disajikan kembali dalam bentuk narasi/laporan kualitatif.

3.2.4.6 Menginterpretasi atau memaknai data.

Proses pengolahan data hasil penelitian dilaksanakan secara bertahap sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan dari hasil penelitian. Langkah-langkah tersebut apabila ditampilkan dalam diagram akan tampak seperti berikut :



Gambar Analisis Data dalam Penelitian Kualitatif

Sumber: Creswell, 2009

3.2.5 Reliabilitas dan Validitas

Untuk melaksanakan uji validitas dan reliabilitas menggunakan prosedur sebagai berikut :

- Pertama, mengecek hasil transkripsi untuk memastikan tidak adanya kesalahan selama proses transkripsi.
- Kedua, memastikan tidak ada definisi dan makna yang mengambang mengenai kode-kode selama proses Coding. Hal ini dilakukan dengan cara membandingkan data dengan kode-kode atau menulis kode-kode dengan definisi-definisi.
- Ketiga, mendiskusikan kode-kode yang sudah dibuat dengan dosen pembimbing atau sharing analisis dengan sesama peneliti.

Adapun untuk menguji keabsahan data dalam penelitian dilaksanakan dengan cara uji kredibilitas data sebagai berikut (Sugiyono, 2008: 460-467):

- Pertama, Triangulasi. Mentriangulasi sumber-sumber data yang berbeda dengan memeriksa bukti-bukti yang berasal dari sumber-sumber tersebut dan menggunakannya untuk menghasilkan suatu kesimpulan.
- Kedua, Member Check. Menerapkan member checking untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh informan (pemberi data) dihadapkan pada hasil akhir penelitian. Caranya dengan membawa laporan akhir penelitian ke hadapan informan, apakah mereka merasa laporan tersebut akurat atau tidak.
- Ketiga, Meningkatkan ketekunan. Dilaksanakan dengan membaca berbagai referensi atau hasil penelitian atau dokumentasi terkait dengan temuan yang diteliti. Selanjutnya dilaksanakan klarifikasi bias yang mungkin dibawa peneliti ke dalam penelitian dengan cara melakukan refleksi diri terhadap kemungkinan munculnya bias

dalam penelitian, sehingga mampu membuat laporan yang terbuka dan jujur yang akan dirasakan oleh pembaca.