

---

# Kontribusi Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Pengembangan Karir sebagai Variabel Mediasi



Nugroho Budi Satrio Sukamdani  
Widya Arti Anggraini



**Kontribusi Kepemimpinan dan Kompetensi  
terhadap Kinerja Pegawai**  
Pengembangan Karir sebagai Variabel Mediasi

Copyright © 2023  
PENERBIT JEM

**KUTIPAN PASAL 72:  
Ketentuan Pidana Undang-Undang Republik  
Indonesia  
Nomor 19 Tahun 2002 tentang HAK CIPTA**

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud dalam ayat 1, dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Nugroho Budi Satrio Sukamdani  
Widya Arti Anggraini

**Kontribusi Kepemimpinan dan Kompetensi  
terhadap Kinerja Pegawai**  
Pengembangan Karir sebagai Variabel Mediasi



Pekalongan - Indonesia

# Kontribusi Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Pengembangan Karir sebagai Variabel Mediasi

Copyright © 2023

**Penulis:**

Nugroho Budi Satrio Sukamdani

Widya Arti Angraeni

**Editor:**

Moh. Nasrudin

(SK BNSP: No. Reg. KOM.1446.01749 2019)

**Layouter:**

Tim Redaksi

**Desain Sampul:**

Gilang Riskiawan

Diterbitkan oleh:

**PT Nasya Expanding Management**

**(Penerbit NEM - Anggota IKAPI)**

Jl. Raya Wangandowo, Bojong

Pekalongan, Jawa Tengah 51156

Telp. (0285) 435833, Mobile: 0853-2521-7257

[www.penerbitnem.com](http://www.penerbitnem.com) / [penerbitnem@gmail.com](mailto:penerbitnem@gmail.com)

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang.

Dilarang memperbanyak sebagian

atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit

**Cetakan ke-1, September 2023**

**ISBN: 978-623-423-917-1**

## **Prakata**

Dengan mengucapkan puji syukur kepada Allah Swt., buku ini berjudul **“Kontribusi Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai : Pengembangan Karir sebagai Variabel Mediasi”** dapat diterbitkan. Ucapan terima kasih kami haturkan kepada seluruh pihak yang telah membantu dalam penyusunan buku ini.

Buku monograf ini diharapkan dapat memperkaya proses pembelajaran di Fakultas Ekonomi dan Bisnis serta Magister Manajemen, terutama pada peminatan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Penulis menyadari buku ini masih jauh sempurna, untuk itu penulis dengan lapang hati menerima masukan dan saran-saran yang konstruktif untuk perbaikan selanjutnya. Akhir kata, penulis berharap semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca. *Aamiin.*

Jakarta, Juli 2023

**Penulis**

# Daftar Isi

PRAKATA \_\_ v

DAFTAR ISI \_\_ vi

**BAB 1 PENDAHULUAN \_\_ 1**

**BAB 2 TENTARA NASIONAL INDONESIA (TNI) \_\_ 13**

- A. Peran, Fungsi, dan Tugas Pokok TNI \_\_ 14
- B. Kepemimpinan Militer \_\_ 15
- C. Seni Kepemimpinan \_\_ 17
- D. Karakteristik Pemimpin Militer \_\_ 17
- E. Unsur-unsur dan 11 Asas Kepemimpinan \_\_ 20
- F. Hal-hal yang Memengaruhi Kepemimpinan Militer \_\_ 22
- G. Fungsi Kepemimpinan \_\_ 23

**BAB 3 SOFT COMPETENCY \_\_ 25**

- A. Doktrin TNI, Sapta Marga, dan Sumpah Prajurit \_\_ 26
- B. Karakteristik Pembentuk Kompetensi \_\_ 28
- C. Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) \_\_ 28
- D. Komponen *Soft Competency* \_\_ 30
- E. *Soft Competency 4.0* \_\_ 31

**BAB 4 PENGEMBANGAN KARIR ANGGOTA TNI \_\_ 34**

- A. Tujuan, Fungsi, dan Manfaat Pengembangan Karir \_\_ 35
- B. Karir dalam Organisasi TNI \_\_ 37
- C. Golongan dan Pola Pendidikan Prajurit TNI \_\_ 40
- D. Indikator Pengembangan Karir \_\_ 44

**BAB 5 KINERJA \_\_ 46**

- A. Definisi Kinerja \_\_ 46
- B. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja \_\_ 47
- C. Elemen dan Metode Penilaian Kinerja \_\_ 48
- D. Indikator Kinerja \_\_ 50

**BAB 6 KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI \_\_ 51**

**BAB 7 PENUTUP \_\_ 55**

**DAFTAR PUSTAKA \_\_ 60**  
**TENTANG PENULIS**

Copyright © 2023  
PENERBIT NEM



## Bab 1

# PENDAHULUAN

Peralihan zaman yang terus bergerak maju, menuntut seluruh pihak meningkatkan mutu sumber daya manusia pada banyak aspek, tidak terkecuali organisasi TNI (Tentara Nasional Indonesia). Pada Undang-Undang No 34 Tahun 2004, Ketentuan Umum Pasal 1 ayat 7, menyebutkan “TNI adalah Tentara Nasional Indonesia” dan ayat 13, Prajurit adalah anggota TNI. Peran penting TNI selain di bidang pertahanan, juga sebagai alat dan komponen utama sistem pertahanan negara. Tidak hanya melindungi keamanan dari beragam ancaman militer dalam ataupun luar negeri yang mengusik kedaulatan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), TNI juga berperan sebagai penindak pada berbagai ancaman serta pemulih pada kondisi keamanan negeri bilamana terganggu akibat kekacauan keamanan.

Pada undang-undang Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 2004 huruf c, juga disebutkan bahwa, “Tentara Nasional Indonesia sebagai alat pertahanan Negara Kesatuan Republik Indonesia, bertugas melaksanakan kebijakan pertahanan negara untuk menegakkan kedaulatan negara, mempertahankan keutuhan wilayah, dan melindungi keselamatan bangsa, menjalankan operasi militer untuk perang dan operasi militer selain perang, serta ikut secara aktif dalam tugas pemeliharaan perdamaian regional dan internasional.”

Organisasi TNI terdiri atas Markas Besar TNI yang membawahi Markas Besar TNI Angkatan Darat, Markas Besar TNI Angkatan Laut, dan Markas Besar Tni Angkatan Udara. Agar fungsinya dapat berjalan dengan baik, organisasi TNI dituntut memiliki prajurit-prajurit dengan kualitas sumber daya manusia yang berkompotensi tinggi pada berbagai bidang. Besarnya tugas dan tanggung jawab yang diemban anggota TNI, mengindikasikan perlunya kinerja positif. Kinerja positif bagi anggota TNI, adalah di mana terjadi peningkatan efisiensi, efektivitas dan kualitas yang lebih baik dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan, dan memberi dampak pada keberhasilan organisasi.

Satuan Fasilitas dan Konstruksi atau Satisfaskon Denma Mabes TNI merupakan salah satu unit kerja di bawah Organisasi Denma Mabes TNI. Pada Peraturan Panglima TNI Nomor 15 Tahun 2020 Tentang Organisasi dan Tugas Datasemen Markas Besar Tentara Nasional. BAB II tentang Kedudukan, Tugas dan Fungsi, Denma Mabes TNI merupakan Unsur Pelayanan di lingkungan Markas Besar TNI yang berkedudukan langsung di bawah Panglima TNI (pasal 3). Fungsi Satisfaskon Denma Mabes TNI itu mengacu pada pasal 5 huruf a, point 4 yaitu pelaksanaan perencanaan kebutuhan pengadaan barang dan jasa konstruksi, pemeliharaan, penggudangan dan pendistribusian serta pengawasan logistik.

Pada masa pandemi COVID-19, setiap organisasi dituntut menjaga kinerja anggotanya dengan sebaik mungkin. Dengan berbagai tantangan yang ada, Satisfaskon Denma Mabes TNI berupaya memberikan hasil kerja optimal, mengingat tugas pokoknya sebagai penyelenggara fasilitas dan konstruksi di lingkungan TNI di seluruh wilayah NKRI (Negara Kesatuan Republik Indonesia). Adapun salah satu dampak pandemi

COVID-19 adalah rencana kerja di Sاتفaskon Denma Mabes TNI yang mengalami reconfusing anggaran, antara lain:

**Tabel 1.1**  
Daftar Pelaksanaan Kegiatan

No	Rencana Kegiatan	Tanggal Kontrak	Reliasasi
1	Pembangun Kolam Renang Kodim 0730 Gn.Kidul	5 Februari 2021	Refocusing
2	Pembangunan Sarpraslat Koopssus TNI	11 Februari 2021	Refocusing
3	Pembangunan Fasilitas Kesehatan Saumlaki	11 Maret 2021	Refocusing

Sumber: Sاتفaskon Denma Mabes TNI

Adanya refocusing anggaran tersebut, secara umum memang tidak berpengaruh pada aktivitas organisasi, karena anggaran berasal dari APBN. Namun diberlakukannya PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar), memengaruhi pelaksanaan kegiatan pada sasaran pekerjaan di beberapa wilayah luar Pulau Jawa, seperti Kalimantan, Papua, Sumatra, Ambon dan Bali hal ini terjadi karena terhambatnya distribusi material yang digunakan pada pekerjaan fisik bangunan, mengingat 80% pekerjaan Sاتفaskon adalah pekerjaan fisik di lapangan, meskipun fungsi Sاتفaskon sebagai penyelenggara dan pengawas pekerjaan dan pelaksanaan dilakukan oleh mitra Sاتفaskon.

Terhambatnya pendistribusian material yang terjadi dikarenakan kapal laut pengangkut bahan baku berasal dari masing-masing pulau, sedangkan setiap pulau memiliki kebijakan *lockdown* berbeda. Hal ini mengakibatkan pendistribusian material tidak sesuai jadwal pekerjaan, juga pelaksanaan kegiatan yang mundur dari jadwal kontrak, baik lintas tahun ataupun waktu kerja yang melebihi kontrak.

Pekerjaan yang tidak sesuai jadwal tersebut, tentu berpengaruh pada efisiensi, efektivitas dan kualitas waktu kerja anggota di Sاتفaskon Denma Mabes TNI.

Hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis kepada Komandan Sاتفaskon Denma Mabes TNI dan beberapa anggotanya, menunjukkan dampak lain dari pandemi COVID-19. Adanya perubahan pada rencana kerja yang telah ditetapkan, tentu menjadi tantangan bagi pimpinan organisasi serta anggotanya. Secara umum pemberlakuan PSBB serta pelaksanaan WFH (*Work from Home*) dan WFO (*Work From Office*) merupakan himbauan pemerintah pusat yang wajib dilaksanakan, tidak terkecuali oleh Sاتفaskon Denma Mabes TNI. Namun pemberlakuan PSBB juga berdampak pada keterbatasan komunikasi terhadap pelaksanaan tugas-tugas anggota di Sاتفaskon Denma mabes TNI.

Pelaksanaan tugas yang dilakukan melalui perangkat digital serta sistem kerja WFH, mengharuskan komunikasi dan koordinasi secara intensif kepada semua anggota di kesatuan. Karena pimpinan tidak dapat mengawasi secara langsung pekerjaan dan pendelegasian tugas yang diberikan kepada anggota, menuntut pimpinan berkoordinasi secara terus menerus, agar tugas yang didelegasikan sesuai arahan yang diberikan. Pendelegasian tugas berbasis kepercayaan, tentu bukan hal mudah bagi pimpinan yang terbiasa bekerja dengan kehadiran fisik dari anggotanya. Hal ini tentu menjadi fenomena baru bagi setiap organisasi, dimana pimpinan harus memberikan kepercayaan penuh terhadap anggota di rumah untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan. Selain itu, fungsi pengawasan dan pengendalian pun dilakukan melalui komunikasi intensif dari perangkat digital untuk menghindari miskomunikasi. Tantangan lain yang juga dihadapi pimpinan

organisasi adalah keterbatasan anggota dalam menggunakan perangkat digital, hal ini mengharuskan pimpinan selalu memberi arahan tentang penggunaan perangkat digital untuk komunikasi, demi mengurangi kesalahan informasi dan perintah yang diberikan kepada anggotanya. Di sisi lain, pimpinan dituntut memberi penekanan dan perhatian terus-menerus terhadap kedisiplinan anggota, dalam menjalankan petunjuk-petunjuk dan larangan selama masa pandemi, agar anggota yang siap melaksanakan tugas, terhindar dari penyebaran COVID-19, serta meminimalisir terjangkitnya COVID-19 pada anggota tersebut dan keluarga.

Selain rangkain tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan pada masa pandemi COVID-19, pemimpin dituntut mempunyai integritas dan dedikasi yang tinggi untuk menciptakan iklim kerja yang baik demi keberhasilan organisasi. Tujuan organisasi adalah menghasilkan kinerja terbaik yang dipengaruhi dari pimpinan menjalankan sistem organisasi tersebut. Kepemimpinan merupakan suatu proses yang mempengaruhi kegiatan seorang ataupun kelompok dalam mencapai visi di kondisi tertentu, menurut Gitosudarmo dan Sudita (Sunyoto, 2015:30).

Selain peran kepemimpinan, kinerja anggota TNI juga perlu didukung oleh kompetensi diri. Kompetensi yang memadai akan menunjang penerapan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Menurut Wibowo (2016:271), Kompetensi merupakan keahlian dalam melakukan ataupun menjalankan suatu pekerjaan serta tugas berdasarkan keahlian serta pengetahuan dan didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan itu sendiri.

Kompetensi diri pada setiap anggota, tentu berbeda satu dengan lainnya. Para prajurit TNI selain terikat sumpah prajurit,

juga berpegang teguh pada doktrin TNI yang dikenal dengan Tri Dharma Eka Karma. Selain sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas, doktrin dimaksud harus selaras dengan perkembangan lingkungan strategis baik internasional, regional, maupun nasional. Selain itu, doktrin juga harus mampu beradaptasi dengan pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi di berbagai bidang yang merupakan tantangan bagi TNI dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Keberagaman kompetensi anggota pada Satfaskon Denma Mabes TNI, tentu berdampak pada iklim bekerja dalam organisasi, baik kompetensi yang berkenaan dengan hal-hal fungsional atau teknis (*hard competency*) yang terlihat, maupun kemampuan mengelola proses kerja, jalinan antar manusia dan membangun interaksi terhadap orang lain (*soft competency*) yang tidak terlihat atau tersembunyi. *Hard Competency* adalah elemen penting dalam pekerjaan, namun keberhasilan individu dalam bekerja bisa lebih banyak dipengaruhi *soft competency*. David McClelland (Silverius & Tedjo, 2020:23), mengemukakan faktor penting keberhasilan pengusaha muda dunia adalah keyakinan diri, kemampuan adaptasi, kepemimpinan, serta keahlian mempengaruhi orang lain, dan semua adalah *soft competency*.

*Soft competency* dalam diri anggota TNI tidak lepas dari landasan Tri Dharma Eka Karma itu sendiri, yang didalamnya terdapat landasan idiil/pancasila, landasan konstitusi/UUD NRI 1945, landasan visional/wawasan nusantara, landasan konsepsional/ketahanan nasional, serta landasan operasional. Meskipun kompetensi seringkali dikaitkan dengan kemampuan atau keahlian seseorang, baik yang terlihat maupun yang tersembunyi, namun keduanya sangat mungkin untuk diperbaiki dan ditingkatkan terlebih lagi dalam sebuah organisasi yang tentunya akan memengaruhi kinerja seseorang.

Pada Satfaskon Denma Mabes TNI, *soft competency* belum dipahami lebih dalam oleh para anggota, dapat berdampak lemahnya integritas, di mana terkandung nilai-nilai kejujuran, keterbukaan, kerajinan, kepercayaan, kesetiaan, kearifan, tanggung jawab dan profesionalisme. *Soft competency* yang belum dipahami dengan baik dapat disebabkan oleh faktor internal maupun eksternal organisasi, baik dalam hubungan interpersonal, maupun faktor-faktor lain yang dapat menghambat tumbuhnya *soft competency*. Akibatnya sumber daya manusia dalam organisasi tidak memiliki efek yang optimal terhadap organisasi sehingga anggotanya tidak mampu mengeksekusi potensi dirinya.

Selain kepemimpinan dan *soft competency*, pengembangan karir juga dianggap memiliki peran dalam peningkatan kinerja anggota. Pada Satfaskon Denma Mabes TNI, perkembangan karir anggota belum menjawab kebutuhan organisasi, hal ini tercermin dengan masih terdapat personel yang menduduki jabatan belum sesuai dengan bidang kemampuannya, sehingga pemenuhan kuantitas dan kualitas anggota belum sesuai dengan tujuan organisasi. Kondisi ini disebabkan oleh beberapa hal, selain perbedaan jenjang pendidikan dasar militer yang ditempuh, juga belum optimalnya perencanaan, dan pengembangan karir anggota. Dengan ini diharapkan pengembangan karir anggota Satfaskon Denma Mabes TNI mampu dikembangkan secara profesional sesuai fungsi dan tujuan organisasi.

Pengembangan (*development*) adalah pembelajaran yang membantu karyawan untuk bisa melakukan pekerjaan yang akan lakukannya kelak (Hanggraeni, 2012:97). Pengembangan karir secara profesional diperlukan kesatuan tekad dan keterpaduan upaya dari semua pihak, dari pengambil

keputusan hingga unsur pelaksana pimpinan, yang didukung penetapan arah kebijakan pengembangan karir yang tersistem dan berkelanjutan. Sehingga pengembangan karir anggota mampu memenuhi kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM) Sاتفaskon Denma Mabes TNI dalam rangka mewujudkan peningkatan kinerja organisasi. Kualitas SDM juga tercermin dari peningkatan eksistensi diri melalui peningkatan kualitas diri agar mampu menghadapi setiap perubahan dan tantangan. Dengan demikian para anggota organisasi dapat meraih kesempatan dan mampu bekerja lebih efektif dan efisien dengan jenjang karir dan kesejahteraan hidup yang baik.

Sejalan dengan paradigma baru TNI, profesionalisme anggota di Sاتفaskon Denma Mabes TNI menuntut keberadaan prajurit-prajurit handal dan berkualitas, agar dapat mengantisipasi dan mengatasi setiap perubahan. Kondisi ini lebih jauh menuntut suatu sistem pembinaan karir anggota yang mengacu pada pendekatan manajemen SDM secara lebih efektif dan efisien di Sاتفaskon Denma Mabes TNI.

Berikut ini adalah beberapa kajian yang terkait dengan pembahasan dalam buku ini, anatara lain yaitu:

Kajian pertama oleh Anhulaila et al. (2019), dengan judul kajian "Pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan PT Suzuki Finance Indonesia Palu" yang menunjukkan hasil positif, yaitu X1 terhadap Y sebesar 0,329, dan X2 terhadap Y sebesar 0,356, dan hasil uji determinasi berganda menunjukkan bahwa kepemimpinan dan pengembangan karir memberikan kontribusi senilai 66,7% terhadap kinerja.



Kajian kedua oleh Al Barqy (2015) dengan judul kajian “Strategi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kementerian Agama kota Malang”, jenis kajian yang dilakukan adalah kualitatif fenomenic naturalistic dan metode pengumpulan data dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja pegawai di kantor kementerian agama kota Malang, hal tersebut ditunjukkan dengan adanya pegawai yang selalu disiplin, tepat waktu dalam bekerja, aturan-aturan dari pemimpin sangat tegas, di sisi lain bisa dikatakan pemimpin mempunyai sifat yang lemah lembut, santun terhadap pegawainya, mengayomi, mengakrabi terhadap bawahan, tidak pilih kasih semua jabatan dianggap sama, sering menyapa dan rasa kebersamaan menjadi menyatu di lingkungan Kementerian Agama Kota Malang.

Kajian ketiga oleh Fitran (2012), dengan judul kajian “Kajian Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada Level Jabatan Manajerial (Studi Kasus pada PT. Bank Syariah ABC)”, jenis kajian yang digunakan adalah kuantitatif eksplanasi, dengan 132 responden. Hasil kajian menunjukkan bahwa variabel kompetensi secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan melalui uji regresi dengan hasil koefisien determinasi sebesar 67,1%. Hasil kajian didapat melalui analisa deskriptif hasil perhitungan penyebaran kuesioner dari tiap-tiap dimensi untuk menggambarkan fenomena di lapangan dan hasil penyebaran kuesioner menunjukkan angka prosentase tinggi pada tiap-tiap dimensi jabatan manajerial terhadap kinerja.

Kajian keempat oleh Amelianny (2016), dengan judul kajian “Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel

Intervening pada Pegawai Perguruan Panca Budi Medan”, jenis kajian deskriptif kuantitatif dengan penjelasan, sedangkan metode pengumpulan data melalui wawancara dan penyebaran kuesioner. Hasil kajian pada struktur pertama menunjukkan adanya pengaruh signifikan dari masing-masing, pada struktur pertama analisa jalur diketahui bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja sebesar 43%, kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 61,4% dan pengembangan karir terhadap kinerja sebesar 42,2%. Hasil uji F menunjukkan pengaruh secara simultan motivasi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 60,8%. Nilai pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar 22,1%, sedangkan pada pengembangan karir terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar 27,8%, dan nilai pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja sebesar 65,1%, sedangkan pada pengembangan karir terhadap kinerja sebesar 70%.

Kajian kelima oleh Handayani (2019) dengan judul “Analisa Jabatan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai dengan Kompetensi sebagai Variabel Intervening (Studi pada Dinas Kebudayaan Provinsi Riau)” dengan metode kajian statistik deskriptif dan analisa verifikatif, pengumpulan data melalui metode wawancara dan kuesioner. Hasil perhitungan t statistic menunjukkan analisa jabatan terhadap kinerja melalui kompetensi sebesar  $2.609 > 1.96$  menunjukkan adanya pengaruh signifikan. Pengembangan karir terhadap kinerja melalui kompetensi sebesar  $1.724 < 1.96$  menunjukkan tidak ada pengaruh signifikan, maka kompetensi tidak mampu memediasi pengaruh perkembangan karir terhadap kinerja.

Kajian keenam oleh Rizqoini (2018), dengan judul “Pengaruh Motivasi dan Kompetensi terhadap Pengembangan

Karir dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan pada PT Zahir Internasional”, metode yang digunakan dalam kajian adalah asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Hasil F hitung pada pengujian hipotesis kontribusi motivasi dan kompetensi terhadap pengembangan karir sebesar 23,9%. Pengujian hipotesis secara parsial antara pengembangan karir terhadap kinerja menunjukkan nilai t hitung  $3,594 > t$  tabel 1,982 dan nilai sig  $0,000 < 0,05$  dan pengujian hipotesis secara simultan antara motivasi dan kompetensi terhadap pengembangan karir menunjukkan nilai F hitung  $16,970 > F$  tabel 3,080 dan nilai sig  $0,000 < 0,05$ , maka hipotesis secara parsial dan simultan dapat diterima.

Kajian ketujuh oleh Wibowo (2006), dengan judul Analisa “Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT Bank Maspion Indonesia Cab. Semarang)”, metode kajian yang digunakan adalah kuantitatif, dengan pengumpulan data melalui angket. Hasil kajian menunjukkan pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan, pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Dan variabel pengembangan karir merupakan variabel yang memiliki pengaruh dominan terhadap komitmen organisasi dengan nilai *standardized regression weight* sebesar 0,35 kemudian variabel peran kepemimpinan sebesar 0,30.

Kajian kedelapan oleh Rusdianti et al. (2020), dengan judul “Analisa Persepsi *Soft competency* terhadap Kinerja Pegawai: Perspektif Gender (Studi pada RSUD Tugurejo Semarang Jawa Tengah)”, metode yang digunakan dalam kajian adalah studi komparatif yang bersifat membandingkan, dengan pengumpulan data melalui kuesioner. Hasil Uji Mann Whitney U-Test

menunjukkan nilai sig (p) pengembangan karir adalah  $0,818 > 0,05$ , yang artinya tidak ada perbedaan yang signifikan dari persepsi pengembangan karir antara pegawai laki-laki dan perempuan. Hasil Uji Mann Whitney U-Test menunjukkan nilai sig (p) komitmen organisasi adalah  $0,650 > 0,05$ , yang artinya tidak ada perbedaan signifikan dari persepsi komitmen organisasi antara pegawai laki-laki dan perempuan. Dari hasil kajian persepsi *soft competency* terhadap kinerja pegawai laki-laki dan wanita menunjukkan tidak ada perbedaan. Dimana pegawai laki-laki maupun wanita diharapkan memberikan kontribusi yang sama baiknya terhadap kinerja.

Kajian kesembilan oleh Sofiani (2011), dengan judul “Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja dan Pengembangan Karir Karyawan Kantor PTPN XII (Persero) Wilayah Jember”, metode yang digunakan yaitu metode kuantitatif dengan analisa jalur path, melalui metode sensus karena populasi bertindak sebagai sampel. Hasil kajian diperoleh informasi bahwa kompetensi (X) mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja (Z) dengan  $\beta = 0,429$ . Kompetensi (X) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karir (Y) dengan  $\beta = 0,538$ . Sedangkan kinerja (Z) mempunyai pengaruh langsung terhadap pengembangan karir (Y) dengan  $\beta = 0,281$ . Sedangkan pengaruh tidak langsung kompetensi (X) terhadap kinerja (Z) dan pengembangan karir (Y) dengan  $\beta = 0,181$ .



## Bab 2

# TENTARA NASIONAL INDONESIA (TNI)

Tentara Nasional Indonesia, sejak didirikan mengalami banyak perkembangan dan penyempurnaan organisasi untuk mencapai efektifitas dan efisiensi dalam melaksanakan perannya. TNI secara resmi berdiri pada tanggal 3 Juni 1947 sebagai persatuan dua kekuatan bersenjata. Tahun 1962, TNI digabungkan dengan Kepolisian Negara (Polri) menjadi Angkatan Bersenjata Republik Indonesia (ABRI). Pada 1 April 1999, TNI dan Polri secara resmi kembali dipisah. Sebutan ABRI sebagai tentara dikembalikan menjadi TNI, sesuai dengan ketetapan MPR Nomor VI/MPR/2000 tentang Pemisahan Tentara Nasional Indonesia dan Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Pada Undang-Undang Republik Indonesia No.34 Tahun 2004 tentang Tentara Nasional Indonesia, Pasal 1 (7) TNI adalah Tentara Nasional Indonesia; (13) Prajurit adalah anggota TNI. Pasal 4 menyebutkan, TNI terdiri atas TNI Angkatan Darat, TNI Angkatan Laut, dan TNI Angkatan Udara yang melaksanakan tugas secara matra atau gabungan dibawah pimpinan Panglima. Prajurit dikelompokkan dalam golongan perwira, bintara, dan tamtama. Di mana kepangkatan tersebut sesuai jenjang pendidikan yang ditempuh (Pasal 29-32 UU RI No.34 Tahun 2004).

Organisasi TNI terdiri atas Markas Besar TNI yang membawahi Markas Besar TNI Angkatan Darat, Markas Besar

TNI Angkatan Laut, dan Markas Besar TNI Angkatan Udara. Markas Besar TNI terdiri atas Unsur Pimpinan, Unsur Pembantu Pimpinan, Unsur Pelayanan, Badan Pelaksana Pusat, dan Komando Utama Operasi.

### **A. Peran, Fungsi, dan Tugas Pokok TNI**

Berdasarkan Keputusan Panglima Tentara Nasional Indonesia Nomor Kep/555/VI/2018 tentang Doktrin TNI Tri Dharma Eka Karma. TNI memiliki peran, fungsi dan tugas pokok (UU Nomor 34 Tahun 2004), sebagai berikut:

#### 1. Peran

TNI berperan sebagai alat negara di bidang pertahanan yang dalam menjalankan tugasnya berdasarkan kebijakan dan keputusan politik negara.

#### 2. Fungsi

Sebagai alat pertahanan negara, TNI berfungsi sebagai:

- a. Penangkal setiap bentuk ancaman militer dan ancaman bersenjata baik yang datang dari luar maupun dari dalam negeri yang mengancam kedaulatan negara, keutuhan wilayah, dan keselamatan bangsa;
- b. Penindak setiap bentuk ancaman sebagaimana dimaksud diatas yang sudah masuk ke wilayah kedaulatan NKRI; dan
- c. Pemulih terhadap kondisi negara yang terganggu akibat perang atau akibat kekacauan keamanan.

### 3. Tugas Pokok TNI

Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2004 tentang TNI, tugas pokok TNI adalah menegakkan kedaulatan negara, mempertahankan keutuhan wilayah NKRI yang berdasarkan Pancasila dan UUD 1945, serta melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia dari ancaman dan gangguan terhadap keutuhan bangsa dan negara. Tugas pokok tersebut dilakukan dengan Operasi Militer Perang (OMP) dan Operasi Militer Selain Perang (OMSP).

### 4. Tugas Lainnya

Selain tugas-tugas yang telah digariskan dalam Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2004 tentang TNI tersebut di atas, TNI melaksanakan tugas lain berdasarkan kebijakan dan keputusan politik negara serta peraturan perundang-undangan.

## B. Kepemimpinan Militer

Peran pimpinan dalam sebuah organisasi tidak luput dari berhasil atau tidaknya seorang pimpinan menahkodai organisasi tersebut. Mengingat besarnya tanggung jawab seorang pemimpin dalam sebuah organisasi.

Menurut Taryaman (2016:7) secara umum dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu ilmu dan seni untuk memengaruhi orang lain atau sekelompok individu untuk saling bekerja sama, tidak saling menjatuhkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Subianto (2021:25), kepemimpinan militer adalah seni dan pelaksanaan pemberian arahan kepada orang-

orang yang dipimpin, sehingga dari yang dipimpin itu timbul kemauan, kepercayaan, respek dan kepatuhan serta ketaatan yang diperlukan dalam menunaikan tugas-tugas yang dibebankan secara efektif.

Menurut Wirawan (2017:6), kepemimpinan ialah proses memimpin mencipta visi dan melaksanakan interaksi saling memengaruhi terhadap pengikutnya untuk mewujudkan visi. Sedangkan kepemimpinan militer adalah pengkhususan dari kepemimpinan umum dalam bidang militer.

Menurut Angkatan Darat Amerika Serikat (US Army) dalam Wirawan (2017:622), kepemimpinan merupakan kegiatan pengaruhi orang, dengan suatu tujuan, arah serta motivasi selama berjalan untuk menggapai misi serta perbaikan organisasi. Wirawan (2017:620), juga mengatakan secara umum konsep kepemimpinan militer memiliki kesamaan dengan kepemimpinan sipil, akan tetapi memiliki sejumlah kekhususan, yaitu:

1. Kepemimpinan militer merupakan kepemimpinan resmi dalam organisasi militer. Organisasi militer merupakan organisasi birokrasi dengan hierarki kuat serta pembagian tugas yang berstruktur tinggi.
2. Personil militer terdiri dari anggota militer serta pegawai sipil administratif dan teknis. Walaupun para pegawai tersebut sipil tapi mereka harus tunduk kepada doktrin militer, peraturan dan kode etik.
3. Pemimpin militer mencakup kepemimpinan dalam kondisi perang serta kepemimpinan dalam kondisi damai.

Para pemimpin militer-pengikutnya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya ditentukan oleh doktrin militer. Doktrin



militer adalah pernyataan formal yang menyatakan bagaimana tentara melaksanakan tugas dan fungsinya. Doktrin merupakan prinsip-prinsip dasar yang mengarahkan aktivitas dan tindakan militer akan tetapi bukan suatu peraturan yang kaku karena untuk melaksanakannya memerlukan penilaian dan kreativitas pemimpin dan para anggota militer (Wirawan, 2017:599).

### **C. Seni Kepemimpinan**

Menurut Cohen (2002:70), ada 7 (tujuh) cara untuk memikat orang lain untuk mengikuti Anda, yaitu:

1. Jika Anda menginginkan orang lain mengikuti Anda, maka buatlah orang lain merasa penting.
2. Jika Anda mempunyai visi dan mengkomunikasikannya kepada orang lain, Anda akan berhasil meskipun rintangan ada di depan Anda.
3. Perlakukan orang lain sebagaimana anda ingin diperlakukan.
4. Tanggung jawab terhadap segala tindakan Anda dan mengakui semua kesalahan Anda, maka mereka akan memberikan kepercayaan kepada Anda dan akan mengikuti kemana pun Anda pergi.
5. Memuji di depan umum, mengkritik secara pribadi.
6. Sediakan waktu untuk melihat dan dilihat.
7. Menggunakan kompetisi untuk membuat pekerjaan menjadi permainan.

### **D. Karakteristik Pemimpin Militer**

Pemimpin militer yang efektif memiliki karakteristik tertentu, karakteristik tersebut membuat pemimpin bersikap dan berperilaku tertentu dalam memengaruhi para pengikutnya. Menurut Wirawan (2017:624), karakteristik kepemimpinan militer antara lain:

1. Setia kepada Doktrin Militer

Dengan memahami dan menerapkan keseluruhan doktrin militer, maka ia bukan saja bersikap dan berperilaku sebagai seorang militer, tapi juga menerapkan semua ketentuan yang ada dalam doktrin militer dalam kehidupannya. Doktrin militer mengikat semua pemimpin militer, anggota dan sipil menjadi satu untuk melayani bangsa dan negaranya.

2. Integritas

Pemimpin militer harus mempunyai komitmen total terhadap standar dan nilai-nilai militer profesional. Pemimpin harus melaporkan dengan benar dan mengembangkan solusi dengan kehormatan dan integritas tinggi untuk menciptakan keselamatan nyawa anggotanya dan keamanan bangsa dan negaranya.

3. Keberanian

Keberanian adalah kemampuan untuk mengesampingkan ketakutan dan melakukan apa yang diperlukan. Keberanian personal, terdiri dari dua bentuk yaitu keberanian fisik dan keberanian moral. Keberanian fisik mengatasi ketakutan bahaya tubuh ketika melakukan tugas, sedangkan keberanian moral kemauan untuk memegang dan melaksanakan nilai-nilai, prinsi-prinsip, dan keyakinan.

4. Tegas dalam Membuat Keputusan

Dalam membuat keputusan pemimpin harus tegas dan percaya diri tepat sasaran dan tepat waktu. Pemimpin kemudian mengomunikasikan keputusannya dengan para

anggota unit. Pemimpin harus bertanggung jawab ketika pelaksanaan keputusan berhasil atau gagal.

5. Komitmen terhadap Tugas dan Kewajiban

Komitmen terhadap tugas adalah mengabdikan diri sepenuhnya kepada tugas dan kewajiban serta tanggung jawab kepada organisasi, para anggota militer yang dipimpinya dan kepada bangsa dan negara.

6. Tidak Mementingkan Diri Sendiri

Pemimpin militer mengorbankan kepentingan diri pribadinya demi kepentingan bangsa dan negara dan kepentingan para anak buahnya. Ia mendahulukan kepentingan bangsa serta negaranya di atas kepentingan diri sendiri juga keluarganya.

7. Loyalitas

Pemimpin militer harus mempunyai loyalitas (kesetiaan) kepada atasannya, teman sekerja bahkan bawahannya. Ia juga harus loyal kepada tujuan bangsa dan negaranya, patuh kepada konstitusi dan undang-undang yang berlaku.

8. Energetik

Pemimpin militer dan anggotanya harus orang yang mempunyai energi fisik dan mental yang tinggi supaya bisa melaksanakan tugasnya dengan baik.

9. Menghargai Orang

Menghargai dan menghormati orang sesuai apa yang harus dilakukan terhadap seseorang sesuai dengan

martabatnya. Seorang pemimpin militer tidak hanya menghormati atasannya tapi juga anak buahnya, bahkan musuhnya.

#### 10. Empati

Pemimpin militer mempunyai empati tinggi terhadap pasukan dan anggota pasukan yang dipimpinnya. Ia memperhatikan kesulitan dan penderitaan yang dihadapi anak buahnya dalam keadaan perang dan keadaan damai.

#### E. Unsur-unsur dan 11 Asas Kepemimpinan

Menurut Subianto (2021:30), unsur-unsur kepemimpinan terdiri dari:

##### 1. Keberanian

Bagi seorang prajurit keberanian merupakan suatu hal yang mutlak yang harus dimiliki. Keberanian fisik terwujud dalam kemauan untuk mengatasi ketakutan menghadapi maut dan cedera badan. Keberanian mental adalah keberanian untuk menghadapi risiko kehilangan jabatan dan pangkat serta kedudukan karena menghadapi sikap yang tidak disukai oleh atasan tetapi benar menurut keyakinan sebagai prajurit.

##### 2. Kepribadian

Seorang pemimpin prajurit haruslah memiliki kepribadian yang menonjol dan tentu saja harus yang baik. Pribadi yang baik adalah selalu menampilkan sosok pemimpin yang jujur, selalu mengutamakan kepentingan yang lebih besar daripada kepentingan dirinya sendiri,

rendah hati, rela berkorban, tidak mudah goyah oleh keadaan yang genting dan mencekam.

3. Kesetiaan

Seorang pimpinan prajurit harus memiliki kesetiaan yang jelas dan nyata terhadap negara, bangsa dan rakyat. Kesetiaan terhadap negara, bangsa, dan rakyat dapat tercermin pada kesetiaan terhadap organisasi, kesetiaan terhadap rekan dan kesetiaan terhadap anak buah.

4. Kemampuan/Kecakapan Profesional

Untuk menjadi pemimpin yang berhasil, mutlak harus benar-benar menguasai bidang pekerjaannya.

5. Semangat

Semangatlah yang mendorong seorang pimpinan prajurit untuk mau bertindak dan bergerak maju dengan dinamis.

Sedangkan 11 azas kepemimpinan, yang dimaksud terdiri dari:

1. Taqwa, ialah beriman kepada Tuhan Yang maha Esa;
2. Ing ngarsa sung tulada, yaitu memberi suri tauladan di hadapan anak buah;
3. Ing madya mangun karsa, yaitu ikut bergiat serta menggugah semangat di tengah-tengah anak buah;
4. Tut wuri handayani, yaitu memengaruhi dan memberi dorongan dari belakang kepada anak buah;
5. Waspada purba wasesa, yaitu selalu waspada mengawasi, serta sanggup dan memberi koreksi anak buah;

6. Ambeg parama arta, yaitu dapat memilih dengan tepat mana yang harus didahulukan;
7. Prasaja, yaitu tingkah laku yang sederhana dan tidak berlebih-lebihan;
8. Satya, yaitu sikap loyal yang timbal balik dari atas terhadap bawahan dan bawahan terhadap atasan dan ke samping;
9. Gemi nastiti, yaitu kesadaran dan kemampuan untuk mengatasi penggunaan dan pengeluaran segala sesuatu kepada yang benar-benar diperlukan;
10. Belaka, yaitu kemauan, kerelaan dan keberanian untuk mempertanggungjawabkan tindakan-tindakannya.
11. Legowo, yaitu kemauan, kerelaan dan keikhlasan untuk pada saatnya menyerahkan tanggung jawab dan kedudukan kepada generasi berikutnya.

#### **F. Hal-hal yang Memengaruhi Kepemimpinan Militer**

Sedangkan hal-hal yang memengaruhi kepemimpinan militer menurut Subianto (2021:39), yaitu:

1. Kebugaran jasmani, seorang pemimpin militer harus memiliki kebugaran fisik (*physical fitness*) yang tinggi.
2. Kehadiran pada waktu dan tempat yang kritis, seorang pemimpin militer juga dapat membaca dan membuat perkiraan langsung dengan melihat situasi lebih dekat. Ia dengan cepat menangkap getaran hati anak buah di saat yang kritis.
3. Wawasan ke depan dan kreativitas seorang pemimpin harus memiliki suatu wawasan yang luas jauh ke depan, sehingga ia akan dapat menerapkan kebijakan-kebijakan yang dapat memperbaiki keadaan hari ini agar tercapai kemajuan di esok hari. Seorang pemimpin juga harus kreatif dan dinamis.

4. Hukum Murphy “Jika suatu rencana ada kemungkinan terjadi kesalahan, biasanya akan terjadi kesalahan”. Seorang pemimpin harus selalu siap untuk menghadapi keadaan bahkan yang paling buruk sekalipun.
5. Rasa tanggung jawab dan dedikasi, anak buah akan cepat tahu apabila pemimpinnya itu tidak memiliki rasa tanggung jawab dan malas, sehingga mereka justru akan lebih malas lagi.

### **G. Fungsi Kepemimpinan**

Menurut Syamsu & Novianty (2017:54), secara operasional ada 5 (lima) fungsi kepemimpinan, antara lain yaitu:

#### **1. Instruksi**

Peran pimpinan selaku komunikator memastikan apa (isi perintah), bagaimana (metode mengerjakan perintah), kapan (ketika mengawali, melakukan dan melaporkan hasilnya), serta di mana (tempat mengerjakan perintah) supaya keputusan mampu diwujudkan secara efisien.

#### **2. Konsultatif**

Pemimpin bisa memanfaatkan fungsi konsultatif di komunikasi dua arah. Perihal tersebut digunakan manakala pimpinan di perjuangan menetapkan keputusan membutuhkan bahan pertimbangan serta konsultasi menggunakan orang-orang yang dipimpinya.

#### **3. Partisipasi**

Dalam melaksanakan fungsi partisipasi pemimpin berupaya mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik pada pengambilan keputusan ataupun di

pelaksanaannya. Tiap anggota organisasi mendapatkan peluang yang sama pada berpartisipasi dan melaksanakan aktivitas yang dijabarkan menurut tugas-tugas primer, sesuai kedudukannya.

#### 4. Delegasi

Dalam melaksanakan fungsi delegasi, pemimpin memberi kewenangan membuat ataupun menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sesungguhnya artinya keyakinan seorang pemimpin pada orang yang diberi kepercayaan di pelimpahan wewenang serta dilakukan secara bertanggung jawab.

#### 5. Pengendalian

Fungsi pengendalian memiliki asumsi yang efektif wajib mengendalikan aktivitas anggotanya secara bersiklus serta pada koordinasi yang efektif, supaya dimungkinkan tercapainya visi bersama secara aporisma.

~oOo~



### Bab 3

## ***SOFT COMPETENCY***

Merujuk definisi kompetensi yang disampaikan Spencer & Spencer dalam Silverius & Tedjo (2021:15), bahwa kompetensi memberikan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, ciri seorang (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seorang yang berkinerja unggul pada kawasan kerjanya.

Pendapat Mangkunegara (2017:48), bahwa kompetensi dibangun melalui pengetahuan (*knowledge*) yang dimiliki seorang karyawan untuk melakukan tugas serta tanggung jawabnya, keterampilan (*skill*) ialah upaya pada melakukan tugas serta tanggung jawab yang diberikan organisasi, serta sikap (*attitude*) karyawan pada melakukan tugas dan tanggung jawabnya sinkron menggunakan peraturan organisasi.

Sedangkan pendapat Silverius & Tedjo (2021:17), kompetensi dikatakan sebagai ciri spesial dasar karakteristik spesial individu ialah bagian yang mendalam serta melekat di kepribadian seorang yang dipergunakan buat memprediksi berbagai kondisi pekerjaan eksklusif. Silverius & Tedjo menambahkan, kompetensi dikatakan berkaitan antara perilaku dan kinerja, karena kompetensi bisa mengakibatkan dan memprediksi sikap dan kinerja.

Kompetensi dibagi sebagai 2 bagian; menjadi keahlian, keterampilan, serta pengetahuan tentang pekerjaan dianggap

*hard competency*, sedangkan karakteristik langsung, motif, konsep diri, nilai-nilai termasuk *soft competency*.

*Soft competency* ialah sesuatu kemampuan, talenta, atau pun keterampilan yang ada pada diri setiap orang buat membagi relasi dengan orang lain. Kemampuan yang dikerjakan dengan non teknis, ialah tidak berbentuk ataupun tidak kelihatan wujudnya. Dengan kata lain, *soft competency* dapat diartikan menjadi keterampilan personal atau interpersonal (Silverius & Tedjo, 2021:17).

### **A. Doktrin TNI, Sapta Marga, dan Sumpah Prajurit**

Keputusan Panglima TNI Nomor Kep/555/VI/2018 tentang Doktrin TNI Tri Dharma Eka Karma, menyebutkan bahwa TNI memerlukan suatu doktrin sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugasnya.

Untuk mengantisipasi tuntutan dan tantangan tugas yang semakin kompleks tersebut, maka disusun Doktrin TNI Tridek yang komprehensif, kekinian (*up to date*), dan dapat dioperasionalkan. Inti dari doktrin ini adalah rumusan kebijakan dan strategi TNI dalam menghadapi ancaman dan gangguan dengan mempertimbangkan berbagai aspek yang meliputi pelajaran dari sejarah dan pengalaman operasi, nilai-nilai atau asas-asas yang diperlukan baik dalam penggunaan maupun pembinaan, serta ketentuan-ketentuan yang relevan sehingga TNI lebih profesional, modern, dan adaptif terhadap berbagai situasi dan kondisi.

Pada Doktrin TNI, Bab II tentang Hakikat TNI No.12, disebutkan karakter prajurit TNI dari nilai-nilai yang terdapat dalam Sumpah Prajurit, Sapta Marga, 8 (Delapan) Wajib TNI, serta 11 Asas Kepemimpinan TNI. Nilai-nilai

tersebut menjadikan prajurit TNI memiliki karakter sebagai berikut:

1. Beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa;
2. Setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila dan UUD NRI Tahun 1945;
3. Bermoral dan tunduk pada hukum serta peraturan perundang-undangan;
4. Berdisiplin serta taat kepada atasan; dan
5. Bertanggung jawab dan melaksanakan kewajibannya sebagai tentara.

11 Asas kepemimpinan TNI merupakan jati diri TNI. Jati diri ini terpelihara melalui pembinaan mental secara sistematis dan berlanjut dimana kualitas moral yang baik dalam kaitan dengan pembinaan mental bertujuan untuk membentuk sikap dan kepribadian serta amal perbuatan prajurit TNI yang profesional.

Sapta Marga sebagai kode etik prajurit TNI, pada hakikatnya merupakan perwujudan falsafah Pancasila ke dalam kehidupan dan penghidupan prajurit TNI, yang menjadi kekuatan pemersatu, pendorong, dan sumber kewibawaan yang tidak mudah tergoyahkan dalam membawa ke arah tercapainya cita-cita perjuangan bangsa Indonesia. Menghayati dan meresapi nilai-nilai Sapta Marga, setiap prajurit TNI memiliki sendi disiplin hidup yang kokoh, kode etik dalam pergaulan, kode kehormatan dalam perjuangan, kode moral dalam perilaku dan pengamalan, serta memiliki sistem nilai kehidupan dan tata kehidupan yang mantap (Marsma TNI Gunadi Haryadji et al., 2018).

Sumpah Prajurit yakni tatanan nilai yang melandasi gerak langkah perjuangan TNI yang menjadi suri tauladan (patron),

jati diri dan profil kepribadian seorang prajurit TNI. Kekuatan yang didasari kesadaran bahwa TNI merupakan tentara rakyat yang selalu siap berjuang sekuat tenaga tanpa pamrih dan secara profesional mengabdikan dirinya untuk kepentingan negara.

## **B. Karakteristik Pembentuk Kompetensi**

Menurut Silverius & Tedjo (2021:15), ada 5 (lima) karakter pembentuk kompetensi, yakni:

1. Pengetahuan, mencakup permasalahan teknis, administratif, cara serta sistem kerja.
2. Keterampilan, ialah keahlian seseorang buat melaksanakan suatu kegiatan pekerjaan.
3. Konsep diri serta nilai-nilai, merujuk pada perilaku, nilai-nilai dan gambaran diri seseorang, meliputi keyakinan seorang bahwa beliau dapat sukses pada suatu kondisi pekerjaan yang dijalani.
4. Karakter individu merujuk di karakter fisik serta konsistensi asumsi pada kondisi atau berita, termasuk kendali diri serta kemampuan tetap tenang pada tekanan.
5. Motif adalah emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau pun dorongan lain yang memicu seseorang untuk melakukan tindakan.

## **C. Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI)**

Menurut Silverius & Tedjo (2021:82), aspek yang tercakup dalam SKKNI adalah pengetahuan (*knowledge*), keterampilan dan/atau keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*). Ketiga aspek tersebut relevan dengan pelaksanaan tugas dan syarat jabatan yang ditetapkan. Dalam SKKNI, kompetensi-kompetensi lunak ini disebut sebagai prasyarat dasar umum, yang merupakan

syarat kemampuan yang harus dimiliki pelaksanaan dan penanggung jawab MSDM untuk mencapai unjuk kerja yang baik. Kompetensi yang termasuk dalam delapan prasyarat dasar generik adalah:

1. Integritas

Integritas adalah kemampuan dalam mendukung serta menjunjung tinggi nilai-nilai organisasi dan secara paralel mengurangi resiko yang mungkin terjadi di organisasi.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan dalam mengarahkan (*direct*) serta berkontribusi terhadap inisiatif serta proses pada organisasi.

3. Manajemen Relasi

Definisi manajemen relasi merupakan kemampuan untuk mengelola interaksi untuk menyampaikan pelayanan serta mendukung organisasi.

4. Berorientasi pada Pelayanan

Berorientasi pada pelayanan merupakan melayani organisasi dengan memfokuskan upaya individu atau tim di pemenuhan kebutuhan pelanggan kunci internal melalui pengembangan dan implementasi seni manajemen aspirasi pelanggan dan planning aksi.

5. Konsultasi

Konsultasi adalah kemampuan untuk menyampaikan bimbingan kepada para pemangku kepentingan organisasi.

6. Kerja Sama

Kerja sama merupakan bekerja secara efektif serta inklusif menggunakan banyak sekali orang, baik pada maupun di luar organisasi.

7. Komunikasi

Komunikasi ialah kemampuan buat secara efektif bertukar dengan para pemangku kepentingan.

8. Pemahaman Bisnis

Pemahaman usaha merupakan kemampuan dalam memahami dan menerapkan isu buat berkontribusi di rencana strategis organisasi.

**D. Komponen *Soft Competency***

Menurut Silverius & Tedjo (2021:84), dalam prasyarat dasar generik, delapan *soft competency* tersebut terdiri dari sub komponen, yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Integritas, terdiri dari:
  - a. Profesionalisme.
  - b. Kredibilitas.
2. Kepemimpinan, terdiri dari:
  - a. Manajemen perubahan.
  - b. Pengaruh.
3. Manajemen relasi, terdiri dari:
  - a. Keahlian membuat jaringan.
  - b. Kerja sama.

4. Berorientasi pada pelayanan, terdiri dari:
  - a. Siap membantu setiap saat.
  - b. Responsif.
5. Konsultasi, terdiri dari:
  - a. Pemecahan masalah.
  - b. Kreativitas dan inovasi.
6. Kerja sama, terdiri dari:
  - a. Orientasi tim.
  - b. Visi bersama.
7. Komunikasi, terdiri dari:
  - a. Keterampilan komunikasi verbal dan tertulis.
  - b. Mendengar aktif.
8. Pemahaman bisnis, terdiri dari:
  - a. Pengetahuan teknologi
  - b. Pengetahuan tentang pemerintah dan pedoman peraturan.

#### E. *Soft Competency 4.0*

Beradaptasi dengan tuntutan pada industri 4.0, menyesuaikan dengan karakter bangsa Indonesia, serta memperhatikan teori-teori dan SKKNI yang digariskan oleh pemerintah. Menurut Silverius & Tedjo (2021:216), sepuluh *soft competency* yang paling penting untuk SDM Indonesia pada industri 4.0 adalah:

1. Sensitif dan Responsif terhadap Perubahan (*Adaptif*)

Memiliki kemampuan adaptabilitas berarti seseorang terbuka dan bersedia belajar hal-hal baru, menerima tantangan baru dan membuat penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan dalam transisi di tempat kerja.

2. *Self Efficacy*

*Self efficacy* merupakan kepercayaan yang kita miliki terhadap kemampuan kita, terutama kemampuan untuk memenuhi tantangan-tantangan yang akan kita hadapi dan kemampuan kita untuk menyelesaikan suatu tugas dengan berhasil.

3. Kemampuan untuk *Unlearn* dan *Relearn*

Untuk sukses di era sekarang ini, seseorang harus terus menerus melepaskan (*unlearn*) 'aturan-aturan' lama dan belajar (*relearn*) aturan baru.

4. *Digital and Technology Friendly*

Dalam berbagai tempat kerja, memiliki keahlian digital mendasar saja tidak akan cukup. Kebutuhan ini akan semakin meningkat apabila bisnis perusahaan semakin memasuki area digital.

5. *Problem Solving*

*Problem solving* melibatkan analisa situasi dan mengaplikasikan pemikiran kritis untuk menyelesaikan masalah dan memutuskan aksi yang tepat untuk mengatasi masalah tersebut.

6. *Cross Cultur Collaboration*

*Cross cultur* adalah kemampuan memahami orang lain yang berbeda latar belakang budaya dan berinteraksi efektif. Sedangkan kolaborasi *cross cultural* adalah kemampuan memahami dan berkolaborasi dengan efektif dengan orang-orang yang berbeda latar belakang.



7. Berpikir Kritis dan Kreatif

Berpikir kritis berada pada inti dari sebagian besar dari sebagian besar aktivitas intelektual yang melibatkan seseorang mengenali dan mengembangkan argumen. Berpikir kreatif melibatkan seseorang memunculkan dan menggunakan gagasan-gagasan baru dalam konteks tertentu.

8. Pemahaman Bisnis

Pemahaman bisnis dapat didefinisikan sebagai pemahaman terhadap metodologi-metodologi, proses, dan sistem yang membuat perusahaan bisa menghasilkan keuntungan.

9. Komunikasi Efektif

Seseorang yang memiliki kompetensi komunikasi efektif akan menunjukkan empati, dapat berinteraksi dengan konsumen maupun rekan kerja, menyesuaikan gaya komunikasi seata memengaruhi dan meyakinkan pemangku kepentingan dan membuat keputusan.

10. *Networking*

Kompetensi ini dibutuhkan di bidang sales, business development, dan juga sejumlah pekerjaan lainnya. Kemampuan networking dibutuhkan untuk menjalin dan mengembangkan hubungan dengan orang yang baru dikenal maupun yang sudah lama dikenal.

## Bab 4

# **PENGEMBANGAN KARIR ANGGOTA TNI**

Pengembangan karir secara umum menurut Mathis dalam Busro (2018:271), karir artinya urutan posisi yang terkait pelaksanaan pekerjaan yang diduduki seorang sepanjang hidupnya, mulai staf, pimpinan tingkat bawah, pimpinan taraf menengah, sampai taraf atas.

Rivai & Sagala (216:274) mengemukakan pengembangan karir ialah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam kegiatan mencapai karir yang diinginkan.

Sedangkan secara khusus, pengembangan karir anggota TNI adalah kenaikan pangkat/kenaikan golongan melalui pembinaan tenaga manusia yang tertulis pada Peraturan panglima TNI Nomor Perpang/45/VII/2008 Tanggal 21 Juli 2008 tentang Petunjuk Induk Pembinaan Personel dan Tenaga Manusia TNI. Pada BAB III tentang Pembinaan Prajurit TNI disebutkan, Pembinaan prajurit TNI adalah bagian terpenting dari pembinaan TNI secara keseluruhan yang penyelenggaraannya dimulai dari saat diterima menjadi calon prajurit TNI.

Prajurit TNI sebagai bagian integral dari pembinaan prajurit berlangsung dalam waktu yang panjang, sehingga pengembangan dan pemanfaatannya perlu disusun dalam perencanaan yang mantap sebagai pedoman pengembangan dan peningkatan karir prajurit selama pengabdianya. Untuk

memperoleh daya guna dan hasil guna yang optimal dalam penggunaan prajurit, seluruh kegiatan perlu didukung oleh pengklasifikasian yang tepat. Pengklasifikasian harus didukung pula oleh norma yang jelas, dan norma tersebut meliputi penempatan dalam jabatan, variasi giliran penugasan/giliran daerah penugasan yang sesuai dengan tingkat pendidikan dan pangkat yang disandanginya.

### **A. Tujuan, Fungsi, dan Manfaat Pengembangan Karir**

Pembinaan prajurit bertujuan menyiapkan prajurit yang sanggup dan mampu secara optimal mengemban setiap tugas yang dihadapinya, dalam rangka mewujudkan organisasi TNI yang profesional, efektif, efisien dan modern, (Perpang/45/VII/2008 Tanggal 21 Juli 2008). Adapun sasaran pembinaan prajurit adalah sebagai berikut:

1. Terwujudnya kemantapan mental kejuangan, disiplin keprajuritan, dan kepribadian pejuang prajurit dan prajurit pejuang yang utuh dan tangguh berlandaskan Sapta Marga dan Sumpah Prajurit.
2. Terwujudnya ketertiban dan keseimbangan organisasi
3. Tercapainya profesionalisme keprajuritan berdasarkan tugas dan peranannya.
4. Terwujudnya kemantapan kemandirian TNI Rakyat.

Adapun fungsi dari pembinaan prajurit TNI antara lain adalah:

#### **1. Fungsi Penyedia**

Penyediaan prajurit adalah segala usaha, pekerjaan dan kegiatan secara terencana, terarah dan berlanjut, untuk memperoleh dan mempersiapkan prajurit, guna mengisi

kebutuhan pada suatu periode tertentu, sehingga dicapai tingkat kekuatan yang diperlukan.

## 2. Fungsi Pendidikan

Pendidikan adalah segala usaha, pekerjaan dan kegiatan secara terencana, terarah dan berlanjut untuk membentuk dan mengembangkan kualitas calon prajurit dan prajurit, yang berjiwa Pancasila dan Sapta Marga, memiliki kepribadian sebagai pejuang prajurit dan prajurit pejuang, kecerdasan, keterampilan dan kesamaptaaan jasmani, agar mampu mengemban tugas sebagai kekuatan pertahanan negara.

## 3. Fungsi Penggunaan

Penggunaan prajurit adalah sebagai usaha, pekerjaan, dan kegiatan secara terencana, terarah dan berlanjut dalam mendayagunakan setiap prajurit secara optimal dalam penugasan jabatan (struktural, fungsional) dan penugasan lain, serta memberikan kemungkinan pengembangan karir seluas luasnya dalam melaksanakan tugas sebagai kekuatan pertahanan negara.

## 4. Fungsi Perawatan

Perawatan adalah segala usaha, pekerjaan dan kegiatan secara terencana, terarah dan berlanjut untuk memberikan rawatan kedinasan guna menciptakan kehidupan rohani dan jasmani yang sehat bagi setiap prajurit dan keluarganya, dan rawatan purna dinas sebagai penghargaan dari negara dan jaminan bagi kelangsungan kehidupan diri, dan keluarganya, sehingga dapat diperoleh daya guna dan hasil guna yang optimal.

## 5. Fungsi Pemisahan

Pemisahan adalah segala usaha, pekerjaan dan kegiatan secara terencana, terarah dan berlanjut untuk menjaga kualitas dan kuantitas prajurit, agar tugas pokok TNI dapat dilaksanakan dengan sebaik baiknya.

Secara umum, manfaat pengembangan karir menurut Suparno (2015:54), yaitu:

1. Pengembangan karir memberi petunjuk siapa di antara para pekerja yang pantas buat dipromosikan.
2. Perhatian yang lebih besar dari bagian kepegawaian terhadap pengembangan karir menumbuhkan loyalitas pada kalangan pegawai.
3. Pengembangan karir mendorong para pekerja untuk bertumbuh serta berkembang, tidak hanya secara mental intelektual, tapi juga profesional.
4. Perencanaan karir dapat mencegah terjadinya penumpukan energi-energi yang terhalang terhadap pengembangan karirnya.
5. Pengembangan karir bagaimanapun juga akan memberikan manfaat bagi karyawan serta organisasi itu sendiri sesuai tujuan-tujuan pengembangan yang sudah ditetapkan.

## B. Karir dalam Organisasi TNI

Pada fungsi penggunaan, perwira menjalankan peranannya sebagai pimpinan, pemikir, pemrakarsa, penggerak, penentu dan penanggung jawab keberhasilan misi TNI. Oleh sebab itu dalam pembinaan karirnya dirancang melalui "Pola Dasar Karir Perwira" yaitu suatu rancangan yang menggambarkan secara umum perkembangan karir seorang

Perwira TNI, mulai dari saat pengangkatan sampai akhir masa dinas, yang terdiri dari:

1. Periode Pengembangan Dasar (0-11 tahun/Letda-Kapten).
2. Periode Pengembangan Profesi (12-20 tahun/Mayor-Letkol).
3. Periode Bakti dan Pengembangan Lanjutan (21-24 tahun/Kolonel).
4. Periode Darma Bakti (Perwira Tinggi sampai akhir masa dinas keprajuritan).

Pada fungsi penggunaan, lebih rinci dijabarkan mengenai karir anggota TNI, sebagai berikut:

1. Bidang Karir Perwira

Bidang karir Perwira dari tiap Angkatan untuk melaksanakan fungsi atau bidang penugasan yang berbeda-beda dibagi dalam beberapa spesialisasi yang disebut cabang atau korps.

2. Pola Karir Perwira Cabang/Korps

Pola Karir Perwira Cabang/Korps adalah gambaran pengembangan kemampuan/kecakapan dalam suatu cabang, berupa jalur urutan pangkat, jabatan dan pendidikan mulai dari diangkat sampai mencapai kedudukan di cabangnya.

3. Program Karir Khusus

Program Karir Khusus adalah suatu gambaran kemampuan/kecakapan dalam suatu bidang/fungsi tertentu berupa jalur urutan kepangkatan, jabatan dan pendidikan bagi Perwira dari beberapa Cabang/Korps

sejak diangkat sampai mencapai kedudukan tertinggi dalam bidang/fungsi tersebut.

4. Pembinaan Bintara dan Tamtama

Bintara berperan sebagai pimpinan unit kecil, juru, pelatih, pengawas, serta tulang punggung pelaksanaan tugas TNI. Tamtama berperan sebagai pelaksana yang dipercaya dengan keterampilan tinggi.

5. Penugasan Prajurit

Penugasan adalah pemberian tugas kepada seseorang prajurit oleh pejabat berwenang yang mengakibatkan adanya wewenang dan tanggung jawab. Penugasan yang tepat harus dapat mengembangkan potensi prajurit yang bersangkutan, sehingga dapat menunjang peningkatan/pengembangan karirnya.

6. Kepangkatan

Pangkat pada hakikatnya adalah keabsahan wewenang dan tanggung jawab dalam hierarki keprajuritan yang didasarkan atas kualifikasi yang telah dimiliki seorang prajurit. Sebagai bagian dari pembinaan karir, pangkat berkaitan langsung dengan tegaknya wewenang dan tanggung jawab jabatan yang diberikan kepada yang bersangkutan. Oleh karena itu, pengaturan kepangkatan dan penugasan prajurit harus merupakan suatu kebulatan yang utuh dalam rangka pembinaan karir.

7. Sarana Pengendalian Karir

Untuk memperoleh daya dan hasil guna yang optimal dalam pemanfaatan prajurit, baik penugasan di dalam

maupun di luar organisasi TNI, perlu adanya sarana pengendalian karir. Sarana pengendalian karir tersebut meliputi daftar susunan personel, data prajurit, klasifikasi prajurit, penilaian, badan/dewan pengendalian karir dan konsultasi karir.

8. Dinas Keprajuritan

Dalam pelaksanaan dinas keprajuritan ditetapkan ketentuan umum.

9. Sarana Pengendalian Karir

Untuk memperoleh daya dan hasil guna yang optimal dalam pemanfaatan prajurit, baik penugasan di dalam maupun di luar organisasi TNI, perlu adanya sarana pengendalian karir. Sarana pengendalian karir tersebut meliputi daftar susunan personel, data prajurit, klasifikasi prajurit, penilaian, badan/dewan pengendalian karir dan konsultasi karir.

10. Dinas Keprajuritan

Dalam pelaksanaan dinas keprajuritan ditetapkan ketentuan umum.

### C. Golongan dan Pola Pendidikan Prajurit TNI

Penyelenggaraan pendidikan bagi prajurit berpedoman pada falsafah dan asas- asas pendidikan TNI. Falsafah dan asas- asas tersebut berlaku dalam pembentukan dan pembinaan prajurit untuk diarahkan menjadi pejuang prajurit dan prajurit pejuang yang sekaligus sebagai prajurit profesional. Pendidikan tersebut disusun dan diprogramkan secara berjenjang dan berlanjut untuk menjamin kesinambungan



pembekalan dalam komponen kepribadian, keterampilan dan ilmu pengetahuan, dan kesamaptaan jasmani, sesuai dengan sasaran kemampuan TNI yang harus dicapai, (Perpang/45/VII/2008 Tanggal 21 Juli 2008 tentang Petunjuk Induk Pembinaan Personel dan Tenaga Manusia TNI).

## 1. Golongan Pendidikan

### a. Pendidikan sekolah

Yaitu pendidikan yang diberikan kepada prajurit TNI untuk membekali, memelihara, meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan, dan atau keterampilan tertentu yang disusun secara sistematis dan diselenggarakan di lembaga pendidikan, yang terdiri dari:

#### 1) Pendidikan pertama

Yaitu pendidikan untuk membentuk prajurit siswa menjadi prajurit, yang ditempuh melalui pendidikan dasar golongan pangkat, dengan tujuan agar memiliki tingkat kepribadian, kemampuan intelek, dan jasmani sesuai dengan peranan dan golongan pangkatnya.

#### 2) Pendidikan pembentukan

Yaitu pendidikan untuk membentuk siswa menjadi Perwira dan Bintara yang ditempuh melalui pendidikan dasar golongan pangkat, dengan tujuan agar memiliki tingkat kepribadian, kemampuan intelek, dan jasmani sesuai dengan peranan dan golongan pangkatnya.

3) Pendidikan pengembangan umum

Yaitu pendidikan berjenjang dan berlanjut untuk mengembangkan kemampuan umum yang diperoleh dari daur pendidikan, pelatihan, dan penugasan sebelumnya, dalam rangka proyeksi penugasan sebelumnya, dalam rangka proyeksi penggunaan prajurit sebelumnya.

4) Pendidikan pengembangan spesialisasi

Yaitu pendidikan untuk mengembangkan kemampuan Spesialisasi baik yang telah maupun yang belum diperoleh dari daur pendidikan, pelatihan, dan penugasan sebelumnya dalam rangka proyeksi penugasan prajurit selanjutnya.

5) Pendidikan ilmu pengetahuan dan teknologi

Yaitu pendidikan yang difokuskan pada penguasaan, dan pengembangan ilmu pengetahuan, dan teknologi yang bersifat keilmuan/sains yang dilaksanakan di luar atau di dalam lembaga pendidikan TNI.

6) Pendidikan peralihan

Yaitu pendidikan untuk melengkapi dan memantapkan aspek pendidikan dasar golongan pangkat bagi mantan prajurit wajib, prajurit yang mendapat anugerah kenaikan pangkat luar biasa operasi militer perang/selain perang, atau kenaikan pangkat luar biasa menjadi Perwira/Bintara.

b. Pendidikan luar sekolah

Yaitu diberikan kepada prajurit untuk membekali, memelihara dan meningkatkan pengetahuan atau keterampilan tertentu yang diselenggarakan tidak melalui pendidikan sekolah, yaitu melalui penataran, penyuluhan dan penyegaran.

2. Pola Pendidikan Prajurit TNI

Pola umum pendidikan prajurit TNI adalah rangkaian ketentuan penyelenggaraan pendidikan yang menggambarkan tentang lingkup dan persyaratan pendidikan yang dikaitkan dengan golongan dan strata kepangkatan di lingkungan TNI. Pola pendidikan perwira didasarkan kepada spektrum penugasan, tingkat jabatan dan kualifikasinya, sedang pola pendidikan Bintara/Tamtama terutama didasarkan pada tingkat penugasan dan keterampilan.

a. Pola pendidikan perwira

Struktur Prajurit TNI golongan Perwira menyebar pada strata Spektrum jabatan dan penugasan yang luas, mulai dari tingkat terbawah yang memerlukan kemampuan perumusan kebijaksanaan strategi di bidang Pertahanan Negara. Pola pendidikan Perwira TNI harus dapat menciptakan iklim yang dapat memberikan rangsangan dan dorongan bagi Perwira untuk berkembang sesuai bakat, minat, kemampuan dan ciri pribadi, serta dapat memupuk semangat kerja sama.

b. Pola pendidikan bintanga

Fungsi dan peranan Bintanga dalam tatanan organisasi TNI adalah sebagai tulang punggung pelaksanaan tugas. Oleh karena itu, pendidikan Bintanga bertujuan membentuk dan mengembangkan Bintanga, agar mampu, cakap, serta mahir melaksanakan tugas dan jabatan sesuai dengan lapangan penugasannya.

c. Pola pendidikan tamtama

Fungsi dan peranan Tamtama dalam tatanan organisasi TNI merupakan pelaksana terpercaya dengan keterampilan yang tinggi. Oleh karena itu, pendidikan Tamtama bertujuan membentuk dan mengembangkan Tamtama, agar mampu dan terampil dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

#### **D. Indikator Pengembangan Karir**

Jalan karir merupakan serangkaian posisi yang dipakai oleh perusahaan untuk memindahkan seseorang pegawai. wujud pengembangan karir yang bisa dilaksanakan berdasar pendapat Nitisemitro (2016:74), ialah:

1. Pembinaan dari Pimpinan

Pemimpin merupakan orang yang memiliki kewajiban mengarahkan serta membimbing anak buah serta sanggup mendapatkan dukungan anggota agar bisa menggerakkan mereka menggapai tujuan perusahaan.

2. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan ialah usaha untuk mengembangkan sumber daya manusia, paling utama

untuk meningkatkan keahlian intelektual dan serta karakter seseorang.

3. Promosi

Promosi/advertensi dalam sumber daya manusia bisa dimaksud sebagai peningkatan seseorang karyawan pada suatu kewajiban yang lebih baik, dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat ataupun status yang lebih besar, kecakapan yang lebih dan paling utama tambahan pembayaran upah atau pendapatan.

4. Mutasi

Mutasi/pemindahan merupakan aktivitas untuk menggeser karyawan dari suatu profesi ke profesi lain yang dianggap linear atau sejajar.

~oOo~

Copyright © 2023  
PENERBIT IEM

## Bab 5

# KINERJA

### A. Definisi Kinerja

Organisasi yang efektif dan berhasil akan ditopang oleh sumber daya yang berkualitas. Dengan demikian, ada kesesuaian antara keberhasilan organisasi dengan kinerja individu. Untuk memahami pengertian kinerja, berikut pendapat para ahli, antara lain:

Menurut Bernardin dalam Sudarmanto (2018:8), kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu.

Menurut Umam (2018:186), kinerja sebagai sesuatu yang tampak, yaitu individu relevan dengan tujuan organisasi dalam mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Sedangkan menurut Busro (2018:89), kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam mencapai visi misi dan tujuan organisasi dengan kemampuan menyelesaikan masalah sesuai dengan waktu yang ditentukan dan tidak melanggar hukum.

Definisi lain diungkapkan oleh Kasmir (2017:182), kinerja adalah hasil kerja dan perilaku yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

## B. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja menurut Kasmir (2017:189), antara lain, yaitu:

1. Kemampuan dan keahlian, merupakan skill yang dimiliki seseorang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, apabila kemampuan yang dimiliki baik maka kinerjanya akan semakin baik pula, begitu sebaliknya.
2. Pengetahuan, memiliki pengetahuan tentang pekerjaan yang baik akan memudahkan seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya.
3. Rancangan kerja, jika pekerjaan memiliki rancangan pekerjaan maka akan memudahkan untuk melakukan pekerjaan secara benar dan tepat.
4. Kepribadian, merupakan karakter yang dimiliki setiap individu, serta berbeda-beda satu sama lainnya. Apabila seseorang memiliki kepribadian yang bertanggung jawab dalam pekerjaannya, maka hasil pekerjaannya juga akan memuaskan.
5. Motivasi kerja, merupakan dorongan untuk menjalankan tugasnya, dorongan tersebut bisa berasal dari diri sendiri atau dari luar seperti: pimpinan, rekan kerja, dan lain-lain.
6. Kepemimpinan, perilaku seorang pemimpin yang diterapkan dalam organisasi untuk mengatur, mengelola dan memerintahkan bawahannya untuk melakukan suatu pekerjaan. Jika perilaku pemimpin dapat menyenangkan dan bisa mengayomi maka dapat meningkatkan kinerja pegawai.
7. Gaya kepemimpinan, gaya yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam menghadapi suatu kondisi dalam organisasi.

8. Budaya organisasi, kebiasaan atau norma yang dimiliki organisasi yang berlaku secara umum dan harus dipatuhi oleh setiap anggota.
9. Kepuasan kerja, perasaan senang atau suka yang ditunjukkan oleh seseorang sebelum atau sesudah melakukan pekerjaan, apabila seseorang melakukan pekerjaan dengan suka hati tak akan ada beban yang bisa meningkatkan hasil kerjanya.
10. Lingkungan kerja, kondisi di sekitar tempat kerja setiap harinya berupa ruangan, sarana dan prasarana serta hubungan antar rekan kerja.
11. Loyalitas, kesetiaan pegawai untuk tetap bekerja dan membela organisasi tempatnya bekerja meskipun dalam kondisi organisasi yang kurang baik.
12. Komitmen, kepatuhan pegawai untuk menjalankan kebijakan perusahaan, sehingga akan membuat pegawai berusaha bekerja secara maksimal agar kinerjanya meningkat.
13. Disiplin kerja, merupakan usaha karyawan untuk menunjukkan aktivitasnya dengan sungguh-sungguh dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya.

### C. Elemen dan Metode Penilaian Kinerja

Dalam proses penilaian kinerja, ada beberapa elemen penting yang menjadi dasar pokok. Elemen penilaian kinerja inilah yang akan menentukan efektivitas sistem evaluasi kinerja (Hanggraeni, 2015:122). Elemen tersebut adalah:

1. Penentuan standar-standar kinerja (*performance standard*), sebagai patokan-patokan yang akan digunakan sebagai dasar penilaian aktual individu.



2. Pengukuran kinerja (*performance measure*), sebagai rating atau angka yang digunakan untuk memberikan penilaian terhadap kinerja seorang pekerja.
3. Pemberian umpan balik, diberikan kepada pekerja sebagai hasil dari penilaian kinerja mereka. Ini berkaitan dengan hal-hal yang harus ditingkatkan.

Sedangkan metode-metode yang digunakan dalam penilaian kinerja menurut Hanggraeni (2015:123), adalah:

1. *Rating scale*, metode ini diharuskan memberi penilaian terhadap kinerja individu dengan menggunakan skala angka yang merentang dari rendah sampai tinggi.
2. *Checklist*, metode ini penilai penilai harus memilih (*checklist*), pernyataan-pernyataan yang paling sesuai untuk mendeskripsikan kinerja individu.
3. *Paired comparison method*, dalam metode ini semua pekerja dinilai secara bersama-sama dengan teman kerjanya yang lain untuk kriteria-kriteria tertentu, untuk mengetahui siapa yang paling baik dan paling buruk.
4. *Alternative ranking method*, metode ini adalah mengurutkan semua pekerja dari yang memiliki kinerja paling bagus sampai dengan yang paling buruk dan diketahui rangking dari masing-masing individu.
5. *Critical incident method*, dalam metode ini perilaku yang dianggap tidak biasa dan buruk akan dicatat untuk kemudian di review dengan pekerja.
6. *Narrative forms*, metode yang memungkinkan penilai memberikan penilaian dalam bentuk naratif atau esai tulis.
7. *Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)*, metode yang menggabungkan penilaian naratif dengan penilaian kuantitatif *rating scale*. Masing-masing rate disertai dengan penjelasan naratif secara spesifik.

8. *Manajemen by Objective* (MBO), standar dan penilaian ditentukan oleh pekerja bersama-sama dengan atasannya untuk dievaluasi.
9. *360 degree*, metode ini penilaian diberikan secara 360 derajat yang berarti semua pihak, meliputi atasan, bawahan, teman sekerja, diri sendiri, pelanggan serta semua pihak yang terlibat dalam proses kerja individu.

#### **D. Indikator Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2017:75), terdapat 4 (empat) indikator dalam mengukur kinerja pegawai, yaitu:

1. Kualitas kerja, seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. Kuantitas kerja, seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai.
3. Pelaksanaan tugas, seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Tanggung jawab terhadap pekerjaan, kesadaran dan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.



**Bab 6**

**KONTRIBUSI  
KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI**

Temuan penulis menunjukkan bahwa kepemimpinan yang dilakukan dengan baik dapat meningkatkan kinerja anggota TNI. Hal ini sejalan dengan kajian oleh Palampanga & Mahardiana (2019), yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kesetiaan yang dipegang teguh oleh pimpinan terhadap organisasi, rekan serta anggota serta mendahulukan kepentingan organisasi pada situasi apapun, menjadi indikator tertinggi pada peningkatan kinerja anggota. Selain kesetiaan indikator lain yang juga memengaruhi kinerja anggota pada masa pandemi COVID-19 adalah pengetahuan pimpinan terhadap bidang kerja organisasi yang cukup baik serta menjalankan tugas dan tanggung jawab secara profesional meski di masa pandemi. Pada indikator kepribadian, pimpinan bersikap respek, tidak enggan membantu anggota dalam menjalankan tugas pada berbagai situasi. Pimpinan berani mengambil risiko keputusan dan menentukan kebijakan di masa pandemi COVID-19 demi tercapainya misi organisasi. Sedangkan pada indikator semangat, pimpinan perlu menjaga semangat yang dimiliki dalam menjalankan misi organisasi serta terus memberi motivasi kerja kepada anggotanya, meskipun pandemi COVID-19 masih berlangsung.

Temuan penulis menunjukkan bahwa dengan *soft competency* yang terkandung dalam Tri Dharma Eka Karma, jika

diaplikasikan dengan baik maka akan memberi dampak positif terhadap kinerja anggota TNI. Hal ini sejalan dengan kajian oleh Fitran (2012), yang menyatakan bahwa kompetensi secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan, di mana hasil kajian menunjukkan bahwa kompetensi secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan. Menjaga kode etik prajurit adalah indikator tertinggi pada variabel *soft competency* yang tercermin pada sikap respek, rendah hati dan saling menghormati dalam pergaulan serta menjalin relasi yang baik dengan berbagai pihak. Selain kode etik, indikator kode moral juga memengaruhi kinerja anggota, yaitu dengan menjunjung tinggi profesionalisme dalam menjalankan tugas sebaik-baiknya meskipun di masa pandemi, serta menjaga kredibilitas organisasi dan sebagai prajurit TNI dalam setiap tindakan yang dilakukan. Indikator lain pada *soft competency* yang perlu ditingkatkan adalah kode kehormatan, yaitu dengan menjunjung tinggi nilai-nilai kepemimpinan sebagai prajurit TNI.

Hasil temuan penulis menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir anggota TNI. Hal ini sejalan dengan kajian oleh Nitisemitro (2016) bahwa wujud pengembangan karir adalah pembinaan dari pimpinan, di mana pimpinan merupakan orang yang memiliki kewajiban mengarahkan serta membimbing anak buah serta sanggup mendapatkan dukungan anggota agar bisa menggerakkan mereka menggapai tujuan perusahaan. Indikator pendidikan dan latihan menjadi indikator dengan kontribusi tertinggi pada peningkatan kinerja. Seorang anggota agar dapat mengikuti pendidikan dan latihan diperlukan suport penuh dari pimpinannya. Tanpa izin dari pimpinan, seorang anggota tidak dapat mengikuti pendidikan dan latihan tersebut. Selain pendidikan dan latihan juga

terdapat indikator promosi, dengan promosi jabatan yang diberikan oleh pimpinan pada satuan kerja, tentu akan menumbuhkan tanggung jawab dalam diri anggota. Tanggung jawab yang diemban anggota TNI tersebut, diharapkan dapat menjadi motivasi dalam memberikan hasil kerja maksimal yang akan memberi dampak positif bagi organisasi. Indikator mutasi juga memberi kontribusi terhadap kinerja, karena dengan mutasi jabatan akan membuka peluang karir anggota TNI. Indikator pembinaan dari pimpinan perlu ditingkatkan, terutama dalam memberi arahan dan kesempatan kepada anggota untuk mengikuti jenjang pendidikan lebih lanjut.

Temuan penulis menunjukkan bahwa *soft competency* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir anggota TNI. Hal ini sejalan dengan kajian oleh Rizqoini (2018). *Soft competency* dalam diri anggota, tercermin dari nilai-nilai keprajuritan di mana di dalamnya terdapat kode etik, kode kehormatan dan kode moral, ketiganya akan selalu melekat pada setiap sikap perilaku anggota TNI selama masa tugasnya. Dengan masa tugas anggota TNI yang panjang, perlu disusun dalam perencanaan yang mantap sebagai pedoman pengembangan dan peningkatan karir prajurit selama pengabdianya dengan terus memegang teguh nilai-nilai keprajuritan. Dengan begitu, pimpinan akan memberi arahan dan kesempatan kepada anggota untuk mengikuti pendidikan lebih lanjut, hal ini tentu memberi dampak positif bagi organisasi. Dengan pendidikan dan latihan anggota dapat mengoptimalkan potensi yang dimiliki serta mendapat kesempatan promosi jabatan dan mutasi sebagai peluang karir.

Temuan penulis menunjukkan bahwa kepemimpinan terhadap kinerja anggota TNI. Kepemimpinan dengan indikator keberanian, kepribadian, kesetiaan, kemampuan dan semangat

tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui pengembangan karir. Hal ini dikarenakan pengembangan karir dalam lingkungan organisasi TNI berkaitan dengan kepangkatan dan jabatan fungsional dalam organisasi itu sendiri. Kepangkatan dalam TNI telah diatur dalam Peraturan Panglima TNI Nomor 50 Tahun 2015 dan Nomor 40 Tahun 2018, dimana syarat-syarat kepangkatan sudah diatur di dalamnya, dan peran pimpinan dalam organisasi adalah jabatan struktural, dan masih terdapat hirarki kepemimpinan di dalamnya.

*Soft competency* dicerminkan melalui sikap dan perilaku anggota dengan berpegang teguh pada kode etik dalam pergaulan, kode kehormatan dalam perjuangan, kode moral dalam perilaku dan pengamalan, hal ini tentu membuka peluang karir anggota TNI melalui pembinaan dari pimpinan, pendidikan dan latihan, promosi dan mutasi. Peluang karir dalam organisasi TNI didapat melalui pembinaan karir anggota, dengan pembinaan karir yang baik tentu berdampak pada kinerja positif, seiring dengan perjalanan karir dan meningkatnya tugas dan tanggung jawab seorang anggota TNI.

~oOo~

## Bab 7

# PENUTUP

Berdasarkan pembahasan yang telah penulis paparkan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Kepemimpinan berpengaruh pada kinerja anggota TNI. Kepemimpinan pada masa pandemi memiliki banyak tantangan pada peningkatan kinerja anggota, di antaranya adalah perubahan rencana kerja, keterbatasan komunikasi melalui perangkat digital, kualitas waktu kerja yang berkurang serta pendelegasian tugas melalui sistem WFH menjadi tantangan dan kendala yang harus dihadapi. Pimpinan memiliki keberanian dalam mengambil resiko keputusan dan menentukan kebijakan di masa pandemi, memiliki sikap respek terhadap anggota dan tidak enggan membantu anggotanya, memiliki kesetiaan terhadap organisasi, rekan, dan anggotanya, serta memiliki pengetahuan yang baik mengenai organisasi. Pimpinan bersikap profesional dalam menjalankan tugas, memiliki semangat yang tinggi dalam menjalankan misi organisasi, sehingga kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja anggota melalui kualitas dan kuantitas kerja di masa pandemi. Hal ini dibuktikan dengan anggota yang mampu meminimalisir kesalahan dalam menjalankan tugas, tetap bekerja efektif dengan WFO dan WFH, anggota menghindari penumpukan tugas dan bekerja dengan penuh tanggung jawab. Temuan penulis ini mendukung kajian Palampanga & Mahardiana (2019), yang menyatakan

bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. *Soft competency* berpengaruh terhadap kinerja. Tantangan anggota pada masa pandemi COVID-19 adalah bagaimana menjalankan tugas secara profesional dengan tetap mencerminkan nilai-nilai yang terkandung Tri Dharma Eka Karma. Pada masa pandemi COVID-19, kehadiran anggota secara fisik di organisasi atau WFO menjadi terbatas karena kebijakan pemerintah, hal ini berdampak pada komunikasi antar personal dalam organisasi menjadi terhambat, waktu kerja dengan sistem WFO menjadi lebih pendek sedangkan sistem WFH lebih panjang. *Soft Competency* anggota meskipun belum dipahami dengan baik oleh anggota, namun *soft competency* tersebut dapat dicerminkan melalui sikap dan perilaku anggota dengan memegang teguh nilai-nilai yang terkandung pada Tri Dharma Eka Karma. Anggota mampu menjaga kode etik dalam pergaulan di dalam maupun luar organisasi, menjaga kode moral dalam perilaku dan pengalaman dengan menjunjung tinggi profesionalisme kerja dan kredibilitas organisasi, menjaga kode kehormatan dengan menjunjung tinggi nilai-nilai kepemimpinan sebagai prajurit TNI. *Soft competency* tersebut mampu meningkatkan kinerja anggota dibuktikan dengan kualitas dan kuantitas kerja yang terjaga selama masa pandemi COVID-19, anggota juga mampu melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab. Temuan penulis ini mendukung kajian yang dilakukan oleh Fitran (2012), yang menyatakan bahwa kompetensi secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan.
3. Kepemimpinan berpengaruh terhadap pengembangan karir anggota. Kepemimpinan tercermin melalui keberanian,



kepribadian, kesetiaan, kecakapan profesional dan semangat pimpinan dalam memimpin organisasi. Sedangkan pengembangan karir belum menjawab kebutuhan organisasi, di mana masih terdapat personel yang menduduki jabatan belum sesuai dengan bidang kemampuannya, sehingga pemenuhan kuantitas dan kualitas anggota belum sesuai dengan tujuan organisasi. Pengembangan karir dalam organisasi TNI adalah kenaikan pangkat/kenaikan golongan melalui pembinaan tenaga manusia selama masa pengabdian, yang direalisasikan melalui pembinaan dari pimpinan, pendidikan dan latihan, promosi serta mutasi jabatan. Untuk dapat mengikuti pembinaan karir tersebut tentunya membutuhkan support dari pimpinan. Hal ini mendukung teori Nitisemitro (2016), bahwa wujud pengembangan karir adalah pembinaan dari pimpinan, di mana pimpinan merupakan orang yang memiliki kewajiban mengarahkan serta membimbing anak buah serta sanggup mendapatkan dukungan anggota agar bisa menggerakkan mereka menggapai tujuan perusahaan.

4. *Soft Competency* berpengaruh terhadap pengembangan karir anggota TNI. *Soft Competency* anggota yang terkandung Tri Dharma Eka Karma melalui kode etik dalam pergaulan, kode kehormatan dalam perjuangan dan kode moral dalam perilaku dan pengalaman tercermin pada sikap dan perilaku anggota TNI selama masa tugasnya. Dengan masa tugas anggota TNI yang panjang, perlu disusun dalam perencanaan yang mantap sebagai pedoman pengembangan dan peningkatan karir prajurit selama pengabdian dengan terus memegang teguh nilai-nilai keprajuritan. Dengan begitu, pimpinan akan memberi arahan dan kesempatan kepada anggota untuk

mengikuti pendidikan lebih lanjut, hal ini tentu memberi dampak positif bagi organisasi. Dengan pendidikan dan latihan anggota dapat mengoptimalkan potensi yang dimiliki serta mendapat kesempatan promosi jabatan dan mutasi sebagai peluang karir. Temuan penulis ini juga telah mendukung kajian yang dilakukan oleh Rizqoini (2018), yang menyatakan bahwa motivasi dan kompetensi berpengaruh terhadap pengembangan karir.

5. Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja anggota melalui pengembangan karir. Kepemimpinan melalui indikator keberanian, kepribadian, kesetiaan, kemampuan dan semangat tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui pengembangan karir. Kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja anggota melalui kualitas dan kuantitas kerja anggota di dalam kesatuan, kepemimpinan juga berpengaruh langsung terhadap pengembangan karir anggota. Namun pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja anggota melalui pengembangan karir, tidak lepas dari peran struktural jabatan, di mana otoritas pimpinan dalam memberi rekomendasi pada karir kerier anggotanya, ada kalanya tidak berlaku, karena sistem hirarki pimpinan, dimana di atas pimpinan, masih ada pimpinan yang lebih tinggi dan dapat menentukan sistem karir anggota yang ditunjuknya. Sehingga pimpinan di kesatuan tidak dapat memprediksi kinerja anggota yang bersangkutan.
6. *Soft competency* berpengaruh terhadap kinerja anggota melalui pengembangan karir. *Soft competency* yang tercermin melalui sikap dan perilaku anggota dengan berpegang teguh pada kode etik dalam pergaulan, kode kehormatan dalam perjuangan, kode moral dalam perilaku dan pengamalan, hal ini tentu membuka peluang karir anggota TNI melalui

pembinaan dari pimpinan, pendidikan dan latihan, promosi dan mutasi. Peluang karir dalam organisasi TNI didapat melalui pembinaan karir anggota, dengan pembinaan karir yang baik tentu berdampak pada kinerja positif, seiring dengan perjalanan karir dan meningkatnya tugas dan tanggung jawab seorang anggota TNI. Temuan penulis mendukung kajian terdahulu yang dilakukan oleh Sofiani (2011) yang menyatakan bahwa kompetensi memengaruhi kinerja karyawan melalui pengembangan karir.

~oOo~

Copyright © 2023  
PENERBIT NEM

## DAFTAR PUSTAKA

- Al Barqy, A.A. (2015). Strategi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kementerian Agama Kota Malang. *Tesis*, Universitas Negeri Islam Maulana Malik Ibrahim.
- Amelianny, N. (2016). Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Perguruan Panca Budi Medan. *Tesis*, Universitas Sumatera Utara.
- Badu, S.Q., & Djafri, N. (2017). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Gorontalo: Ideas Publishing.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenademia Group.
- Fitran, M.A. (2012). Kajian Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada Level Jabatan Manajerial: Studi Kasus pada PT Bank Syariah ABC. *Tesis*, Universitas Indonesia.
- Gitosudarmo, I., & Sudita, I.N. (2005). *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE.
- Handayani, R. (2019). Analisa Jabatan dan Pengembangan Karir Serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai dengan Kompetensi sebagai Variabel Intervening (Studi pada Dinas Kebudayaan Provinsi Riau). *Jurnal Manajemen dan Bisnis Terapan*, 1(2).

- Hanggraeni, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI.
- Kasmir. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik*. Depok: Rajawali Pers.
- Mangkunegara, A.A.A.P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Marsma TNI Gunadi Haryadji, et al. (2018). *Meningkatkan Integritas komitmen Prajurit TNI AU*. Diakses pada 28 Maret 2022, melalui <https://tniau.mil.id/> Marsma TNI.
- Nitisemitro. (2016). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Ghalis Indonesia.
- Rivai, V., & Sagala, E.J. (2016). *Manajemen Sumber daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Depok: Rajawali Pers.
- Rizqoini, A. (2018). Pengaruh Motivasi dan Kompetensi terhadap Pengembangan Karir dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan pada PT Zahir Internasional. *Tesis*, Universitas Pamulang.
- Rusdianti, E., Kuswardhani, D.C., & Santoso, D. (2020). Analisa Persepsi Soft competency terhadap Kinerja Pegawai: Perspektif Gender (Studi pada RSID Tugurejo Semarang Jawa Tengah). *J. Dinamika Sosbud*, 12(2).
- Sofiani, R. (2011). Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja dan Pengembangan Karir Karyawan Kantor PTPN XII (Persero) Wilayah Jember. *Skripsi*, Universitas jember.
- Subianto, P. (2021). *Kepemimpinan Militer Catatan dari Pengalaman*. Jakarta: Media Pandu bangsa.
- Sudarmanto. (2018). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Sudarmin, et al. (2018). *Implementasi Asa ing Ngarso Sung Tulodo Untuk Meningkatkan Kepemimpinan Yang Efektif Dalam Rangka Tercapainya Tugas Satuan TNI AU*. Diakses pada 24 Maret 2022 melalui <https://tni-au.mil.id/>
- Suharso, S.Y., & Tripomo, T. (2021). *Soft Competencies Industri 4.0*. Yogyakarta: Lautan Pustaka.
- Sunyoto, D. (2015). *Penelitian Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CAPS.
- Suparno, E.W. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Taryaman, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV Budi. Utama.
- Umam, K. (2018). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 2004, tentang Tentara Nasional Indonesia.
- Wibowo, F.D. (2006). *Analisa Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus: PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang)*. Tesis, Universitas Diponegoro.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Depok: Rajawali Pers.
- Wirawan. (2018). *Kepemimpinan Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Depok: Rajawali Pers.

## Tentang Penulis

**Nugroho Budi Satrio Sukamdani**, menempuh Bachelor di Northeastern University, Boston, Amerika Serikat, Master of Business Administration di European University, Antwerpen, Belgia; dan Doctor of Economics di Takushoku University, Tokyo, Jepang. Pengalaman bisnisnya sebagai Chairman Sahid Jaya Foundation, Vice President Sahid Group Companies, serta pengalaman organisasinya di Pacific Basin Economic Council, Indonesia Chamber of Commerce & Industry, dan Asean-New Zealand Business Council memperkaya riset ini.

**Widya Arti Anggraini**, menempuh studi Magister Manajemen di Universitas Sahid. Pengalaman kerjanya selama lebih dari sepuluh tahun di bidang *Human Relations* di sejumlah perusahaan. Kompetensinya diasah melalui berbagai pendidikan, seminar, dan *workshop*, bahkan menjadi narasumber terkait kewirausahaan dan ekonomi kreatif. Saat ini masih memegang amanah sebagai *Human Relations Development*, selain sebagai *creativepreneur*.

# Kontribusi Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Pengembangan Karir sebagai Variabel Mediasi

Pandemi Covid-19 dan kebijakan *Working From Home* berdampak pada keterbatasan komunikasi dan koordinasi antara pimpinan dan pegawai. Peran kepemimpinan yang didukung *soft competency* yang baik, serta pengembangan karir, diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Kajian empiris membuktikan bahwa kepemimpinan dan *soft competency* berkontribusi terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan. Selain itu kepemimpinan dan *soft competency* berkontribusi terhadap kinerja pegawai melalui mediasi pengembangan karir.

Buku monograf ini dapat menjadi salah satu referensi di bidang pengembangan sumber daya manusia dan pengayaan bahan ajar mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia. Selain itu, buku monograf ini memperkaya wawasan kajian empiris implementasi kuesioner dengan menggunakan *Partial Least Square* yang merupakan teknik analisis yang *powerfull*.