



**REKONSTRUKSI KEBIJAKAN PENGEMBANGAN
KARIR PERWIRA MENENGAH TNI DALAM
MISI PERDAMAIAN PBB**

DISERTASI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Menyelesaikan Program Doktoral
Pada Program Studi Doktor Manajemen

UNIVERSITAS
TRIADI MURWANTO, S.E.,M.M.
NIM 67116020003
MERCU BUANA

PROGRAM STUDI DOKTOR MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS MERCU BUANA
TAHUN 2020

LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI

Judul disertasi : Rekonstruksi Kebijakan Pengembangan Karir Perwira
Menengah TNI dalam Misi Perdamaian PBB

Nama : Triadi Murwanto, S.E.,M.M.

NIM : 67116020003

Konsentrasi. : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Oleh

Promotor




Prof. Dr. Masyhudulhak Djamil MZ., S.E., M.M.

Ko-Promotor I

Ko-Promotor II



Dr. Hadri Mulya, M.Si




Dr. Singmin Johanes (Lo), B.Sc., M.Sc.

Direktur Pascasarjana

Ketua Program Doktor Manajemen



Prof. Dr.-Ing. Mudrik Alaydrus



Prof. Dr. H.M. Havidz Aima, M.Sc

PERNYATAAN

Nama : Triadi Murwanto, S.E.,M.M.
NIM : 67116020003
Program Studi. : Doktoral Ilmu Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul disertasi : **REKONSTRUKSI KEBIJAKAN PENGEMBANGAN KARIR PERWIRA MENENGAH TNI DALAM MISI PERDAMAIAN PBB**

Dengan ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang saya serahkan ini benar-benar hasil karya sendiri. Tidak ada didalamnya yang merupakan plagiat dari karya orang lain dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku.

Atas pernyataan ini, saya siap menanggung resiko dan sanksi yang dijatuhkan kepada saya apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya ini, atau ada klaim dari pihak lain terhadap keaslian karya saya ini

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Jakarta, September 2020

Yang membuat pernyataan



Kol Inf Triadi Murwanto, S.E., M.M.

NIM: 67116020003

PERNYATAAN *SIMILARITY CHECK*

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh

Nama : Triadi Murwanto, S.E.,M.M.

NIM : 67116020003

Program Studi : Doktoral Ilmu Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan judul

“REKONSTRUKSI KEBIJAKAN PENGEMBANGAN KARIR PERWIRA MENENGAH TNI DALAM MISI PERDAMAIAN PBB”

Telah dilakukan pengecekan similarity dengan system Turnitin pada tanggal 26 Mei 2020, didapatkan persentase sebesar 28 %

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Jakarta , September 2020

Administrator Turnitin



Arie Pangudi, A.Md.

RINGKASAN

Indonesia telah mengirimkan personelnya dalam Misi Perdamaian PBB sejak tahun 1957 melalui pengiriman Kontingen Garuda I ke Misi UNEF (*United Nation Emergency Force*) di Sinai. Saat ini Indonesia telah mengirimkan kontingen Garuda di berbagai daerah Perdamaian PBB di dunia. Keterlibatan personel TNI dalam Misi Perdamaian PBB relatif terus bertambah dari tahun ke tahun. Namun pertambahan jumlah personel TNI yang terlibat dalam Misi Perdamaian PBB belum diimbangi dengan pertambahan jumlah Perwira menengah/tinggi TNI yang mampu menduduki jabatan strategis di Misi Perdamaian PBB. Sejak tahun 1957 s.d. 2018. Hanya sekitar 8 perwira menengah TNI yang mampu menduduki jabatan strategis di Misi Perdamaian PBB. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kebijakan pengembangan karir perwira menengah TNI dalam Misi Perdamaian PBB, faktor-faktor yang mempengaruhi dan bagaimana kebijakan pengembangan karir perwira menengah TNI yang efektif sehingga mampu menempatkan perwiranya dalam jabatan strategis di Misi Perdamaian PBB. Jabatan strategis yang ada di Misi Perdamaian PBB adalah sebagai *Senior Mission Leader* di daerah Misi maupun staf perencana di Markas PBB. Dalam melaksanakan penelitian ini, peneliti menganalisa melalui teori Manajemen Sumber Daya Manusia, konsep Misi Perdamaian PBB, teori pengembangan karir, pola pengembangan karir perwira TNI, teori kompetensi, teori pendidikan, teori politik luar negeri, teori kebijakan dan teori rekonstruksi kebijakan.

Penelitian ini menggunakan **metode kualitatif** karena peneliti ingin meneliti suatu fenomena sosial terkait karir Pamen/Pati TNI dalam Misi Perdamaian PBB yang sulit untuk diteliti secara kuantitatif. Adapun pendekatan yang digunakan adalah pendekatan studi kasus. Paradigma yang digunakan adalah paradigma konstruktivisme. Sumber data yang digunakan adalah Primer (informan yg dipilih) seperti Perwira di Mabes TNI, Kemhan, PMPP TNI, Mabes AD, AL, AU, Pa yang pernah menjabat di Misi PBB dan PNS di Kemlu yang menangani masalah Misi Perdamaian PBB serta data sekunder berupa dokumen-dokumen. Waktu penelitian dilakukan sejak awal 2018 s.d. April 2019. Proses pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, data/dokumen dan triangulasi terhadap sumber-sumber. Proses analisa data dilakukan dengan. Proses analisa data dilakukan dengan melakukan analisa terhadap hasil wawancara, menyusun kategori, tema dan mendeskripsikan dalam bentuk narasi. Keabsahan penelitian kualitatif dilakukan dengan uji kredibilitas, uji transferabilitas, uji dependabilitas dan uji konfirmabilitas.

Pola Kebijakan Karir Perwira TNI secara umum yang berlaku saat ini sesuai Bujuk Penggunaan Prajurit TNI tahun 2017 adalah periode pengabdian (0-11 thn), periode pengembangan profesi (11-20 thn), periode bakti dan pengembangan lanjutan (20-24 thn) dan periode darma bakti (Pati). Selanjutnya Pola kebijakan pengembangan karir perwira TNI dalam Misi Perdamaian PBB walaupun belum diatur dalam dokumen/ buku petunjuk resmi namun secara umum terbagi dua yaitu

: Karir penugasan dan pendidikan di Satgas TNI dan Karir penugasan dan Pendidikan di tingkat staf dan Komandan di luar Satgas TNI. Adapun Implementasi kebijakan pengembangan karir perwira saat ini dihadapkan dengan Misi Perdamaian PBB adalah masih adanya kesulitan menembus jabatan strategis di Misi PBB karena faktor kompetensi, probabilitas peluang, kebijakan pimpinan, politik luar negeri, kepentingan nasional suatu negara, minat, pengembangan karir.

Peneliti menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi dalam pengembangan karir Pamen TNI dalam mengisi jabatan strategis di misi perdamaian PBB yaitu Kompetensi, pengembangan karir, kebijakan pimpinan, manajemen output kursus PKO, rekrutmen/seleksi, probabilitas peluang, politik luar negeri, sistem karir dan pendidikan TNI, kuantitas perwira di misi pbb saat ini, kompetitor dari negara lain. Selanjutnya peneliti membagi dalam tema **Kekuatan**: sistem karir dan Pendidikan TNI dan kuantitas perwira TNI yang terlibat dalam Misi Perdamaian PBB. **Kelemahan** berupa terdiri atas 6 aspek kompetensi: (kemampuan bhs Inggris, pengalaman Misi PBB, pengalaman jabatan, pendidikan umum, pendidikan militer, pendidikan PKO), pengembangan karir, manajemen output kursus, proses seleksi. **Peluang** berupa probabilitas peluang , politik luar negeri. **Ancaman** berupa Kompetisi dari Perwira Negara lain.

Penelitian ini menunjukkan bahwa perlu dilakukan rekonstruksi kebijakan pola karir dan pendidikan Perwira TNI dalam Misi perdamaian PBB yang selaras sehingga mampu mengatasi kelemahan yang selama ini terjadi sehingga akhirnya Perwira Menengah/tinggi TNI mampu bersaing dengan kandidat perwira militer dari negara -negara lain. Peneliti menyusun suatu rekonstruksi kebijakan pengembangan karir dan pendidikan Perwira TNI dan berusaha meniadakan kelemahan yang menghambat daya saing Perwira TNI dalam merebut jabatan strategis di Misi perdamaian PBB meliputi **Pertama**, Penyempurnaan kebijakan karir Perwira TNI dalam Misi Perdamaian PBB, **Kedua**, Tabel sinkronisasi karir dan Pendidikan Perwira TNI dalam Misi Perdamaian PBB, **Ketiga**, perlu mengadakan kursus mengenai Misi Perdamaian PBB secara mandiri oleh TNI (tidak bekerja sama dengan negara donor) dengan pengantar bahasa Indonesia, **Keempat**, perlu menyusun Buku Petunjuk Mengenai Pengembangan Karir dan Pendidikan Perwira Menengah TNI dalam Misi Perdamaian PBB serta **Kelima**, *Roadmap/ Peta Jalan* untuk mewujudkan Perwira TNI di jabatan strategis dalam Misi Perdamaian PBB. Dengan rekonstruksi kebijakan di atas diharapkan dapat tercapai sasaran penempatan Perwira Menengah dan tinggi TNI dalam jabatan strategis di Misi Perdamaian PBB baik sebagai *Senior Mission Leader* maupun sebagai staf di Markas PBB.

Peneliti merekomendasikan agar pimpinan TNI mengeluarkan kebijakan-kebijakan pengembangan karir untuk mengatasi hambatan partisipasi Perwira TNI dalam Misi Perdamaian PBB. Pimpinan TNI agar juga mengeluarkan kebijakan pendidikan *peacekeeping operation* yang selektif dan berjenjang terhadap Perwira TNI yang memiliki potensi untuk berkembang menjadi pejabat strategis di Misi Perdamaian PBB.

ABSTRAK

Indonesia telah mengirimkan personelnya dalam Misi Perdamaian PBB sejak tahun 1957 melalui pengiriman Kontingen Garuda I ke Misi UNEF (*United Nation Emergency Force*) di Sinai. Saat ini Indonesia telah mengirimkan kontingen Garuda di berbagai daerah Perdamaian PBB di dunia. Keterlibatan personel TNI dalam Misi Perdamaian PBB relatif terus bertambah dari tahun ke tahun. Namun penambahan jumlah personel TNI yang terlibat dalam Misi Perdamaian PBB belum diimbangi dengan penambahan jumlah Perwira Menengah/Tinggi TNI yang mampu menduduki jabatan strategis di Misi Perdamaian PBB. Tulisan ini bertujuan untuk menemukan kebijakan pengembangan karir Perwira Menengah TNI yang efektif dalam Misi Perdamaian PBB agar mampu bersaing menduduki jabatan strategis di Misi Perdamaian PBB. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif melalui studi pustaka dan wawancara. Temuan menunjukkan bahwa TNI perlu merekonstruksi kebijakan pengembangan karir Perwira Menengah TNI dalam Misi Perdamaian PBB meliputi penyempurnaan kebijakan pengembangan karir perwira TNI dalam Misi Perdamaian PBB, sinkronisasi pengembangan karir dan Pendidikan perwira TNI dalam Misi Perdamaian PBB, Mabes TNI mengadakan kursus Misi Perdamaian PBB secara mandiri khusus untuk TNI, Mabes TNI menyusun buku petunjuk tentang karir Perwira TNI dalam Misi Perdamaian dan *Roadmap*/Peta Jalan untuk mencapai sasaran penempatan Perwira TNI dalam jabatan strategis di Misi Perdamaian PBB.

Katakunci. *Pengembangan karir, Perwira TNI, Misi Perdamaian PBB*

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

ABSTRACT

Indonesia has sent its personnel in the UN Peacekeeping Mission since 1957 through the sending of the 1st Garuda Contingent to the UNEF (United Nation Emergency Force) Mission in Sinai. At present Indonesia has sent many Garuda contingents in various UN Peacekeeping regions in the world. The involvement of TNI (Indonesian Armed Forces) personnel in the UN Peace Mission has continued to increase from year to year. But the increase in the number of TNI personnel involved in the UN Peacekeeping Mission has not been matched by the increase in the number of middle / high TNI officers who are able to hold strategic positions at the UN Peacekeeping Mission. This paper aims to find effective career development policies for TNI Officers in the UN Peacekeeping Mission in order to be able to compete for strategic positions in the UN Peacekeeping Mission. This research uses qualitative methods through literature studies and interviews. Findings indicate that the TNI needs to reconstruct the career development policies of the TNI Middle Officers in the UN Peacekeeping Mission, refining the career development policies, synchronizing the career development and Education of TNI officers in the UN Peacekeeping Mission, TNI HQ conduct UN Peacekeeping Mission Course independently for TNI participants only, TNI HQ arrange of a manual book on the careers of the TNI Officers in the Peacekeeping Mission and Roadmap to achieve the target of placement TNI Officers in strategic positions in the United Nations Peacekeeping Mission.

Keywords. *Career development, TNI Officer, UN Peacekeeping Mission*

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, dengan Nama Allah Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang, atas Kasih Sayang-Nya penulis dapat menyelesaikan disertasi ini. Untuk itu penulis ucapkan rasa syukur kehadiran Allah SWT seraya mengucapkan segala puji bagi-Nya Tuhan semesta alam, dengan terselesaikannya disertasi ini yang merupakan salah satu persyaratan akademik guna memperoleh gelar Doktor dalam Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Program Pascasarjana Universitas Mercubuana (UMB).

Judul yang diangkat dalam disertasi ini adalah “**Rekonstruksi Kebijakan Pengembangan Karir Perwira Menengah TNI dalam Misi Perdamaian PBB**”, merupakan studi kasus di TNI dalam mengatasi persoalan terkait kebijakan perwira TNI dalam Misi Perdamaian PBB. Judul tersebut terilhami dari pengalaman penulis menjadi *Military observer* di MONUSCO (Kongo) tahun 2007-2008, serta pengalaman sebagai Komandan Pasukan Siaga Operasi dan Komandan Satuan Latihan di PMPP TNI (Pusat Misi Pemeliharaan Perdamaian TNI) tahun 2016-2018. Pengalaman tersebut menjadikan penulis ingin mencari solusi bagaimana mengatasi persoalan minimnya jumlah perwira TNI yang mampu mengisi jabatan strategis di Misi Perdamaian PBB.

Proses penyusunan disertasi ini mengalami kendala saat penulis mengikuti Pendidikan SESKO TNI DIKREG XLV TA. 2018, namun berkat motivasi istri tercinta, saudara-saudara dan sahabat-sahabat terdekat serta nasehat dan saran para pembimbing maka dengan menekankan kembali semangat ketekunan, kesabaran dan percaya diri, penulis dapat menyelesaikan disertasi ini

Penulis menyadari bahwa dalam proses penyelesaian disertasi ini telah melibatkan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung, perorangan maupun lembaga yang telah memberikan kontribusi dalam penyelesaian penyusunan disertasi ini. Untuk itu dalam kesempatan ini penulis

ucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang penulis hormati:

Pertama, Bapak Prof. Dr. Maizulhaq, selaku Promotor, Bapak Dr Hadri Mulya, SE.,MM selaku Ko Promotor I dan Dr. Singmin Selaku Ko Promotor II dan Bapak Brigjen TNI (Purn) Dr. Arif Budiarto, S.Psi selaku mantan Ko-Promotor II penulis yang telah berkenan meluangkan banyak waktu dan perhatian untuk memberikan bimbingan serta pengarahan kepada penulis tanpa kenal lelah. Rasa terima kasih juga penulis sampaikan kepada tim penguji yang pada sidang seminar hasil telah memberikan masukan yang sangat berharga bagi penulis. Melalui beliau bertiga dengan kesabaran, perhatian dan keikhlasannya telah memberikan dorongan, koreksi dan saran baik dari aspek metodologi penelitian maupun penyajian isi disertasi secara keseluruhan. Penulis benar-benar merasakan melalui beliau bertiga telah membuka cakrawala/pandangan, mendorong munculnya gagasan, ide-ide pembaharuan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Untuk itu sekali lagi penulis menghaturkan penghormatan dan penghargaan yang setinggi-tingginya serta mengucapkan terima kasih dengan iringan doa “semoga amal baik beliau diterima dan mendapat balasan dari Allah Yang Maha Kasih, Maha Sayang dan Maha Pemurah”.

Kedua, Penulis juga ingin menyampaikan terima kasih kepada kedua orang tua penulis tercinta, Letkol Purn Kadino Bintono (Alm) dan Ibu Murtini (Alm) yang semasa hidupnya senantiasa memberikan do'a, nasehat, bimbingan dan telah memberikan dasar-dasar utama yang sangat penting dalam pembentukan karakter pada penulis serta motivasi yang kuat agar kami mampu memaksimalkan potensi yang dimiliki dan mencapai cita-cita yang setinggi-tingginya. Juga kepada kakak kami tercinta Ny Juni Martini, S.Mia., M.M., adik kami Kol Kav Dino Martino, Ir. Rahmat Nano Basuki, M.M. , dr. Fajri Imam Sayuti yang telah memberikan semangat dan dukungan yang tidak terhingga dalam penyelesaian Disertasi ini.

Ketiga, Ucapan terima kasih untuk istri tercinta, Selvy Prayitno S.I.P, anak kami tercinta, Naila Putri Avianti, Muhammad Ariel farhan dan Muhammad Adivianto Saputra yang telah dengan sabar memberikan dukungan semangat dan perhatian

kepada penulis dalam menyelesaikan Disertasi ini sehingga dapat diselesaikan dengan baik dan lancar. Semoga anak-anak kami dapat mengikuti jejak penulis di kemudian hari. Yang paling penting dan berharga melalui keluarga inilah (istri dan anak-anak tercinta dan tersayang), penulis terus belajar dan mendapat pelajaran khususnya pemaknaan kekuatan kata syukur, sabar dan ikhlas. Melalui keluarga inilah penulis mendapatkan dasar pijakan pembelajaran dan pentingnya terus dihidupsuburkan peran dan fungsi institusi keluarga. Sebagai rasa syukur dalam kesempatan ini penulis panjatkan doa: **“Robbi auzi’ni an asykuro ni’ matakallatii an’amta ‘alaiya wa’alaa waalidaiya wa an ‘akmala shoolikhan tardhoohu wa ashlikhlī fī dzurriyyatii ini tubtu ilaika wa innī minalmuslimiin”** (Ya Tuhanku, tunjukilah/ilhamilah daku untuk mensyukuri nikmat Engkau yang telah Engkau berikan kepadaku dan kepada ibu bapakku dan supaya aku dapat berbuat amal yang sholeh yang Engkau ridhoi, berilah kebaikan kepadaku dengan (memberikan kebaikan) kepada anak cucuku, sesungguhnya aku bertaubat kepada Engkau dan sesungguhnya aku termasuk orang-orang yang berserah diri).

Keempat, kepada institusi Mabes TNI, Mabes TNI AD, Mabes TNI AL, Mabes TNI AU, PMPP TNI yang telah memberikan peluang dan kesempatan kepada kami untuk melakukan pengumpulan data dan interviu kepada pejabat yang membidangi masalah pengembangan karir perwira TNI dalam Misi Perdamaian PBB.

Kelima, Seluruh Dosen dan Staf Program Studi Doktoral Manajemen Universitas Mercu Buana yang telah memberikan segenap ilmunya, serta teman-teman seangkatan Doktor Manajemen angkatan I (Pak Bustami, Joko Supono, Mas Joko Tri Rahardjo, Nico Alexander Vizano, Mbak Arisetyani, Mbak Widya Granita, Winda Widianti, Angrian Permana, Listyawati dan Melvin Lukito), yang tetap terus memberikan semangat kepada penulis dalam menyelesaikan Disertasi.

Keenam, kepada rekan-rekan perwira TNI SESKO TNI DIKREG XLV, rekan-rekan perwira di PMPP TNI, sahabat kami Kol Laut Lukma Yudho, rekan-rekan prajurit di Spaban VIII/Opslugri Sops TNI yang senantiasa memberikan semangat

dan motivasi kepada kami untuk dapat menyelesaikan disertasi dan Pendidikan S3 Doktorat dengan lancar.

Ketujuh, saudara-saudara penulis dan semua handai taulan yang tidak dapat penulis sebutkan nama mereka satu persatu yang ikut andil memberikan kontribusi baik langsung maupun tidak langsung yakni memberikan dorongan moril maupun materiel, sehingga penyusunan penulisan disertasi ini dapat terwujud.

Penulis menyadari bahwa penyusunan penulisan tugas akhir yang berupa disertasi ini laksana setetes air yang jatuh dalam luasnya Samudra permasalahan di lingkungan Tentara Nasional Indonesia. Penulis berharap semoga disertasi ini dapat sedikit memberikan manfaat bagi para pengambil kebijakan dan perwira yang berkecimpung di Misi Perdamaian PBB serta dapat dijadikan salah satu rujukan bagi peneliti atau penulis karya ilmiah lainnya. Akhir kata penulis berbesar hati apabila para pembaca sudi memberikan kritik, saran dan masukan dalam rangka proses penulisan dan penelitian berikutnya.

Jakarta, September 2020

UNIVERSITAS
MERCU BUANA
Kol Inf Triadi Murwanto, S.E., M.M.
NIM: 67116020003

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI.....	iii
PERNYATAAN SIMILARITY	iv
RINGKASAN	v
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
DAFTAR SINGKATAN.....	xxi

BAB I PENDAHULUAN

1.1.1. Latar Belakang.....	1
1.1.2. Fokus Masalah	15
1.1.3. Rumusan Masalah.....	16
1.1.4. Tujuan dan Signifikansi Peneliti.....	16
1.1.5. Manfaat Penelitian	18
1.1.6. Ruang Lingkup	21

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kajian Teoritis.....	22
2.1.1. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia.....	22
2.1.2. Misi Perdamaian PBB	25
2.1.3. Pengembangan Karir	31
2.1.4. Pola Pengembangan Karir Perwira TNI	47
2.1.5. Teori Kompetensi	50
2.1.6. Teori Pendidikan	54
2.1.7. Teori Politik Luar Negeri	56
2.1.8. Teori Kebijakan	58
2.1.9. Teori Rekonstruksi Kebijakan.....	60
2.2. Tinjauan Pustaka	62
2.2.1. Penelitian Terdahulu	62

BAB III KERANGKA ALUR PIKIR

3.1. Alur Pikir.....	69
3.2. Kerangka Alur Pikir dalam Penelitian	72

BAB IV METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian	74
4.1.1. Metode Penelitian.....	74
4.1.2. Pendekatan	75

4.1.3.	Paradigma Penelitian	78
4.2.	Data	80
4.2.1.	Sumber Data	80
4.2.2.	Subyek Penelitian	81
4.2.3.	Dokumen	81
4.2.4.	Informan Penelitian	81
4.2.5.	Situs Penelitian	83
4.2.6.	Waktu Penelitian	95
4.3.	Pengumpulan Data	95
4.4.	Pelaksanaan Pengumpulan Data	98
4.5.	Analisis Data	100
4.6.	Keabsahan Penelitian	102
4.7.	Bagan Rancangan Penelitian	106

BAB V POLA KEBIJAKAN PENGEMBANGAN KARIR DAN PENDIDIKAN PERWIRA TNI DALAM MISI PERDAMAIAN PBB SAAT INI

5.1.	Pola Kebijakan Karir Perwira TNI Secara Umum	107
5.2.	Mekanisme Pengerahan Perwira TNI untuk Misi Perdamaian PBB	112
5.3.	Pola Karir Perwira TNI dalam Misi Perdamaian PBB saat ini	114
5.3.1.	Karir Penugasan dan Pendidikan di Satgas TNI dalam Misi Perdamaian PBB	115
5.3.2.	Karir Penugasan dan Pendidikan di Tingkat Staf dan Komandan di luar Satgas TNI pada Misi Perdamaian PBB.....	117
5.3.3.	Konstruksi kebijakan pengembangan karir Perwira Menengah TNI dalam Misi Perdamaian PBB saat ini	119
5.4.	Implementasi Kebijakan Pengembangan Karir dan Pendidikan Perwira TNI dalam Misi Perdamaian PBB Saat Ini	121
5.4.1.	Kesulitan Menembus Jabatan Strategis di Misi Perdamaian PBB	121
5.4.2.	Probabilitas Peluang Jabatan sebagai <i>Force Commander/ Deputy Force Commander</i>	124
5.4.3.	Kompetensi	126
5.4.4.	Pengembangan Karir	129
5.4.5.	Manajemen Pendidikan PKO (<i>Peacekeeping Operations</i>)	136
5.4.6.	Proses Seleksi Internasional	138
5.4.7.	Kepentingan Nasional	141
5.4.8.	Politik Luar Negeri	141
5.4.9.	Nilai Penting Misi Perdamaian PBB	142
5.4.10.	Jabatan Penasehat Militer	143
5.4.11.	Tantangan Penugasan	144
5.4.12.	Pemahaman Pimpinan	145
5.4.13.	Matriks Implementasi Kebijakan Pengembangan Karir dan Pendidikan Perwira TNI dalam Misi Perdamaian PBB saat ini.....	146

BAB VI FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI DALAM PENGEMBANGAN KARIR PAMEN TNI DALAM MENGISI JABATAN STRATEGIS DI MISI PERDAMAIAN PBB

6.1.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi	147
6.1.1.	Kekuatan (<i>Strength</i>)	148
6.1.1.1	Sistem Karir dan Pendidikan di TNI	148
6.1.1.2	Kuantitas Perwira TNI	150
6.1.2.	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)	152
6.1.2.1.	Kompetensi	152
6.1.2.1.1.	Kemampuan Bahasa Asing	157
6.1.2.1.2.	Pengalaman Misi Perdamaian PBB	159
6.1.2.1.3.	Pengalaman Jabatan	161
6.1.2.1.4.	Pendidikan Umum	162
6.1.2.1.5	Pendidikan Militer	164
6.1.2.1.6.	Pendidikan PKO (<i>Peacekeeping Operations</i>)	166
6.1.2.2.	Pengembangan Karir	169
6.1.2.3.	Pemahaman Pimpinan	176
6.1.2.4.	Manajemen Kursus/Pendidikan PKO (<i>Peacekeeping Operations</i>)	180
6.1.2.5.	Proses Seleksi	182
6.1.3.	Peluang	184
6.1.3.1.	Probabilitas Peluang	184
6.1.3.2.	Politik Luar Negeri	191
6.1.4.	Ancaman	194
6.1.4.1.	Kompetisi dari Perwira Negara Lain.....	194
6.1.5.	Tabel Faktor-faktor yang Mempengaruhi	195

BAB VII REKONSTRUKSI KEBIJAKAN PENGEMBANGAN SISTEM KARIR DAN PENDIDIKAN PERWIRA MENENGAH TNI DALAM MISI PERDAMAIAN PBB

7.1.	Rekonstruksi kebijakan pengembangan karir Perwira Menengah TNI dalam Misi Perdamaian PBB	196
7.1.1.	Penyempurnaan kebijakan Karir dan Pendidikan dalam Misi Perdamaian PBB	197
7.1.1.1.	Pemahaman Pimpinan	200
7.1.1.2.	Kompetensi	200
7.1.1.3.	Pengembangan Karir	203
7.1.1.4.	Rekrutmen/Seleksi	205
7.1.1.5.	Manajemen Output Kursus OPP	205
7.1.1.6.	Tabel penyempurnaan kebijakan karir	207
7.1.2	Sinkronisasi Pangkat, Karir dan Pendidikan Perwira TNI dalam Misi Perdamaian PBB	209
7.1.3	Penyelenggaraan kursus/Pendidikan PKO (<i>Peacekeeping Operations</i>) secara mandiri oleh TNI.....	218
7.1.4.	Penyusunan Buku Petunjuk Pengembangan Karir dan Pendidikan Perwira TNI dalam Misi Perdamaian PBB	218
7.1.5	<i>Roadmap</i> /Peta untuk Pencapaian Sasaran Perwira TNI Menduduki Jabatan Strategis di Misi Perdamaian PBB	219
7.1.5.1	Tahap I/Tahun 2021	219

7.1.5.2	Tahap II/Tahun 2022	220
---------	---------------------------	-----

BAB VIII KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.

8.1.	Kesimpulan	222
8.2.	Rekomendasi	227
8.2.1.	Mabes TNI	227
8.2.2.	PMPP TNI	227
8.2.3.	Mabes Angkatan.....	228
8.3.	Rekomendasi untuk Penelitian Selanjutnya	228

DAFTAR PUSTAKA	229
-----------------------------	------------

LAMPIRAN.....	237
----------------------	------------



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Urutan TCC dari 124 negara periode 31 Januari 2019	10
Tabel 1.2.	Perwira TNI yang pernah menduduki Jabatan Strategis di staf UNDPO dan Jenderal di Misi Perdamaian PBB 1970-2018....	12
Tabel 1.3.	Perwira negara lain yang pernah menduduki Jabatan Strategis di staf UNDPO dan Jenderal di Misi Perdamaian PBB tahun 2019	13
Tabel 2.1.	Penelitian Terdahulu	62
Tabel 5.1.	Pola Karir Perwira TNI	110
Tabel 5.2.	Kesesuaian Dik Militer dan Penugasan PBB yang berlaku saat ini..	120
Tabel 5.3.	Efektifitas Implementasi kebijakan.....	146
Tabel 6.1.	Jumlah Perwira TNI dalam Misi Perdamaian PBB pada 11 Juni 2019.....	151
Tabel 6.2.	Perwira Menengah TNI yang pernah menduduki Jabatan Strategis 1970 s.d. 2018	156
Tabel 6.3.	Perwira yang pernah mengikuti kursus bahasa Inggris.....	157
Tabel 6.4.	Latar belakang pengalaman misi	159
Tabel 6.5.	Pengalaman jabatan	161
Tabel 6.6.	Tingkat Pendidikan Umum	162
Tabel 6.7.	Tingkat Pendidikan Militer	165
Tabel 6.8.	Latar belakang Pendidikan PKO.....	167
Tabel 6.9.	Jumlah personel TNI dalam Misi Perdamaian PBB	187
Tabel 6.10.	Data penawaran 13 jabatan Seconded Officer di UNHQ Th. 2018.....	188
Tabel 6.11.	Faktor -faktor yang mempengaruhi dalam Tabel.....	195

Table 7.1. Aspek kelemahan	199
Tabel 7.2. Penyempurnaan Kebijakan	207
Tabel 7.3. Sinkronisasi Pangkat, Jabatan struktural, jab penugasan Perwira TNI dalam Misi Perdamaian PBB	211
Tabel 7.4. Sinkronisasi pangkat, Pendidikan Militer, Pendidikan Umum dan Pendidikan PKO bagi Perwira TNI dalam Misi Perdamaian PBB	212
Tabel 7.5. Sinkronisasi Pangkat, Pendidikan umum, Pendidikan militer, Pendidikan PKO dan jabatan struktural dan jabatan perwira TNI dalam Misi Perdamaian PBB.....	213
Tabel 7.6. Sinkronisasi Pangkat, Pendidikan umum, Pendidikan militer, Pendidikan PKO dan jabatan struktural dan jabatan perwira TNI dalam Misi Perdamaian PBB dan faktor yang mempengaruhi	215



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Jumlah konflik bersenjata berdasarkan jenis (1946-2014).....	2
Gambar 1.2 Keterlibatan Pasukan TNI sejak 1957 s.d. 2018	8
Gambar 1.3 Penempatan Personel TNI dalam Operasi Perdamaian PBB tahun 2018.....	9
Gambar 1.4 Grafik Jumlah Pamen di Misi PBB.....	11
Gambar 2.1 <i>Peace and Security Activities</i>	27
Gambar 2.2. Proses pengembangan karir.....	43
Gambar 2.3. Model Kompetensi Sentral.....	51
Gambar 3.1. Kerangka Alur Pikir.....	72
Gambar 4.1. Struktur Organisasi PMPP TNI.....	84
Gambar 4.2. Struktur Organisasi Sops TNI.....	87
Gambar 4.3. Analisis Data dalam penelitian Kualitatif	102
Gambar 4.4. Rancangan Penelitian.....	106
Gambar 6.1. Keterkaitan Kompetensi Pa TNI dengan Teori.....	154
Gambar 6.2. <i>Authority, Command and Control in UN PKO</i>	190
Gambar 6.3. Grafik perkembangan Partisipasi Indonesia dalam Misi PBB	193
Gambar 7.1. Keterkaitan Pola Karir dengan Teori Pola karir Psk PB dan teori Pengembangan Karir Super	210

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1	KONFIGURASI <i>STATEMENT</i>	237
LAMPIRAN 2	PEDOMAN WAWANCARA	242
LAMPIRAN 3	HASIL WAWANCARA.....	245
LAMPIRAN 4	DOKUMENTASI WAWANCARA.....	283



DAFTAR SINGKATAN

SINGKATAN	KETERANGAN
CIMIC	<i>Civil Military Cooperation</i>
CPX	<i>Command Post Exercise</i>
Dikum	Pendidikan Umum
Dikbangum	Pendidikan pengembangan umum
Dikbangspes	Pendidikan pengembangan spesialisasi
FPC	<i>Force Protection Unit</i>
FHQSU	<i>Force Headquarter Support Unit</i>
MABES TNI	Markas Besar Tentara Nasional Indonesia
MABESAD	Markas Besar Tentara Nasional Indonesia Angkatan Darat
MABESAL	Markas Besar Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut
MABESAU	Markas Besar Tentara Nasional Indonesia Angkatan Udara
MCOU	<i>Military Civil Outreach Unit</i>
MONUSCO	<i>United Nations Organisation Stabilisation Mission in DR Congo</i>
MINUSTAH	<i>The United Nations Stabilization Mission in Haiti</i>
MINUSMA	<i>The United Nations Multidimensional Integrated Stabilization Mission in Mali</i>
MINURSO	<i>The United Nations Mission for the Referendum in Western Sahara</i>
MINUSCA	<i>United Nations Multidimensional Integrated Stabilization in The Central Africa Republic</i>
MTF	<i>Maritime Task Force</i>
MPU	<i>Military Police Unit</i>
Pama	Perwira pertama
Pamen	Perwira menengah
Pati	Perwira tinggi
PBB	Perserikatan Bangsa-Bangsa
PDT	<i>Pre Deployment Training</i>
PKO	<i>Peacekeeping Operations</i>
Penmil	Penasehat Militer
PMPP TNI	Pusat Misi Pemeliharaan Perdamaian TNI
PTRI	Perutusan Tetap Republik Indonesia
Sesarcab	Sekolah Dasar Kecabangan
Selapa	Sekolah Lanjutan Perwira
Sesko angkatan	Sekolah Staf dan Komando di tiap angkatan
Sesko TNI	Sekolah Staf dan Komando TNI
<i>Staffex</i>	<i>Staff Exercise</i>
Lemhanas	Lembaga Ketahanan Nasional
TCC	<i>Troops Contributing Countries</i>
ToT	<i>Train of Trainer</i>
T3	<i>Train The Trainer</i>
TTX	<i>Table Top Exercise</i>

UNAMID	<i>United Nations Mission in Darfur</i>
UNIFIL	<i>United Nations Interim Force in Lebanon</i>
UNISFA	<i>United Nations Interim Security Force in Abyei</i>
UN	<i>United Nations</i>
UNDPO	<i>United Nations Department of Peace Operation</i>
UNDPKO	<i>United Nations Departement of Peacekeeping Operations</i>
UNDOF	<i>United Nations Disengagement Observer Force</i>
UNEF	<i>United Nations Emergency Forces</i>
UNFICYP	<i>United Nations Peacekeeping Force in Cyprus</i>
UNMIK	<i>United Nations Mission in Kosovo</i>
UNMISS	<i>United Nations Mission in South Sudan</i>
UNMOGIP	<i>United Nations Military Observer Group in India and Pakistan.</i>
UNTAC	<i>The United Nations Transitional Authority in Cambodia</i>
UNTSO	<i>United Nations Truce Supervision Organization</i>
UN LOG Course	<i>United Nations Logistic Course</i>
UN MOC	<i>United Nations Military Observer Course</i>
UN PKO CCC	<i>United Nations Peacekeeping Operations Contingent Commander Course</i>
UN SML Course	<i>United Nations Senior Mission Leader Course</i>
UN SOC	<i>United Nations Staff Officer Course</i>