

BAGAIMANA HARMONISASI DAMPAK PENILAIAN KINERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR KEWARGANEGARAAN TERHADAP MOTIVASI KERJA KEWARGANEGARAAN: SURVEY DI TENTARA NASIONAL INDONESIA DALAM MISI PERDAMAIAN PBB

Triadi Murwanto
Masyhudzulhak
Hadri Mulya
Universitas Mercubuana
triadimurwanto@gmail.com

ABSTRAK

Sumber Daya Manusia merupakan individu produktif yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik itu di dalam institusi maupun perusahaan yang memiliki fungsi sebagai aset Negara sehingga harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya. Sumber daya manusia makro merupakan suatu hal yang sangat penting dan harus dimiliki dalam upaya mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen sumber daya yang lain seperti modal, teknologi, karena manusia itu sendiri yang mengendalikan faktor yang lain. 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.

Tujuan dari penulisan ini, untuk menyampaikan suatu pandangan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pengembangan karir Perwira TNI dalam Misi Perdamaian PBB. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif melalui studi pustaka dan wawancara. Temuan menunjukkan adanya faktor-faktor lain di pengembangan karir yang mempengaruhi keberhasilan Perwira menengah/tinggi TNI dalam bersaing menduduki jabatan strategis di Misi Perdamaian PBB. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif dan verifikasi, dengan menggunakan alat analisis Regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja, pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Katakunci : Penilaian Kinerja, Pengembangan Karir, Motivasi Kerja Kewarganegaraan.

I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting sehingga harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi atau perusahaan Hertati (2015) Selanjutnya Manajemen sumber daya manusia merupakan program aktivitas untuk mendapatkan sumber daya manusia, mengembangkan, memelihara dan mendayagunakan untuk mendukung organisasi mencapai tujuannya. Kemudian Huntington (1998) menyatakan bahwa sumber daya manusia saat ini memiliki pengaruh besar pada sebuah perusahaan pemerintah ataupun swasta yang keberadaannya dapat

memberi perubahan yang *fleksibel* tidak lagi bersikap kaku (*organizational rigidity*). Kegiatan bisnis tidak lagi dijalankan berdasarkan aturan saja, melainkan juga dikendalikan oleh visi dan nilai. Oleh karena itu, memerlukan kemampuan sumber daya manusia yang dapat diandalkan, yang memiliki wawasan, kreatifitas, pengetahuan, dan visi yang sama dengan visi perusahaan. Seperti dunia berpotensi timbulnya pertentangan yang timbul dalam sebuah kelompok maupun antar kelompok di suatu wilayah. Huntington (1998) melihat pertentangan antar budaya menjadi sumber konflik antar kelompok yang kelak terlibat konflik

Indonesia telah terlibat dalam misi PBB sejak 1957 melalui pengiriman Kontingen Garuda TNI. Jumlah partisipasi Indonesia dalam Misi Perdamaian PBB terjadi pasang surut. Pada tahun 2007 TNI membentuk Pusat Misi Pemeliharaan Perdamaian (PMPP) TNI dan sejak itu jumlah partisipasi TNI dalam misi perdamaian semakin meningkat. Dampaknya jumlah perwira TNI yang berpartisipasi dalam Misi Perdamaian PBB semakin meningkat. Namun demikian, jumlah perwira menengah/tinggi TNI yang mampu menduduki jabatan strategis di misi (*Senior Military Leader*) dan di UNDPKO (*United Nations Departement of Peace Keeping Operations*) New York sejak 1957 sampai dengan saat ini masih sangat terbatas. Sejak tahun 2010 hanya 6 perwira menengah/tinggi TNI yang pernah menduduki jabatan strategis di Misi Perdamaian PBB.

Tabel 3.1. Pangkat Perwira TNI yang pernah menjabat di Jabatan Strategis Misi Perdamaian PBB sejak tahun 2010

NO	PANGKAT	TAHUN	JABATAN DI MISI PBB
1	Mayjen TNI	2010	Director of UNIFIL SMC (UNDPKO)
2	Mayjen TNI	2013-2015	Force Commander
3	Kolonel Inf	2013-2015	Planning Officer (OMA/UNDPKO)
4	Brigjen TNI	2015-2016	CoS UNAMID
5	Brigjen Mar	2015-2016	Sector Commander UNAMID
6	Letkol Adm	2015-2017	Staf UNDPKO

Sumber : Data diolah (2019)

Data tersebut menunjukkan bahwa jumlah perwira menengah/tinggi TNI yang mampu menduduki jabatan strategis di Misi Perdamaian PBB masih relatif minim apabila dibandingkan jumlah personel TNI yang terlibat di Misi Perdamaian PBB saat ini, sekitar 2500 personel/tahun. Fenomena ini menarik untuk diteliti guna mengetahui faktor-faktor apa saja yang sesungguhnya mempengaruhi keberhasilan Perwira untuk bersaing memperebutkan jabatan strategis di Misi Perdamaian PBB. disuatu organisasi, antara jabatan dan kinerja dari mulai bekerja sampai selesai bekerja

Pengertian karir bias diartikan sebagai urutan-urutan prestasi seseorang dalam selama hidupnya. Karir dapat diartikan sebagai suatu proses perubahan nilai, sikap dan motivasi. Jadi karir seseorang tergantung pada individu itu mengoptimalkan potensi yang ada dalam dirinya yang disesuaikan dengan kepentingan organisasi.

Menurut Dessler (2005;350): Dengan perencanaan pengembangan karir di suatu organisasi diharapkan pegawainya betah sehingga memiliki motivasi untuk berkontribusi kepada organisasi. Sedangkan menurut Anderson JR (2006:54) hasil akhir dari motivasi yaitu penilaian kinerja dengan harapan /ekspektasi, mempunyai instrument penilaian dan valensi yang efektif.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah: "proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memerhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan".¹ Sedangkan menurut Mangkunegara (2013) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu.

Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.² Pendapat ahli di atas menunjukkan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia secara efektif di dalam suatu organisasi sehingga dapat mengembangkan individu pegawai sekaligus mendukung tercapainya tujuan organisasi. Tinjauan dari aspek MSDM perlu dilakukan guna mengetahui apakah kebijakan MSDM di TNI telah mendukung upaya TNI untuk menempatkan perwira menengah/tinggi TNI dalam jabatan strategis di Misi Perdamaian PBB. Menurut Andrew J. Dubrin (1982:197)

Adapun salah satu teori pengembangan karir yang dikemukakan oleh Super (1953) yang dikenal dengan istilah “Psikologi diferensial perkembangan sosial fenomenologis” menjelaskan bahwa karir seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu faktor yang terdapat pada diri individu berkaitan dengan bakat, minat, kemauan, sikap, kemampuan intelektual dan faktor yang berada di luar diri individu seperti taraf sosial ekonomi, budaya yang berkembang dan peluang yang tersedia. Fenomena minimnya jumlah perwira menengah/tinggi TNI yang mampu menduduki jabatan strategis dalam Misi Perdamaian PBB akan ditinjau dari apakah sistem pengembangan karir TNI saat ini telah mendukung upaya pengembangan karir Perwira menengah/tinggi TNI dalam Misi Perdamaian PBB. Spencer dan Spencer (1993:9-11) mengatakan bahwa terdapat lima karakteristik kompetensi sebagai berikut : 1) Motif. Sebab orang melakukan tindakan. 2) Ciri-ciri. Karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi. 3) Konsep diri. Sikap, nilai, atau citra diri seseorang. 4) Pengetahuan. 5) Keahlian. Kemampuan melakukan terdiri dari aspek fisik dan mental.³ Dalam buku FM 22-100 *US Army Leadership Be, Know, Do* tahun 1999 dijelaskan bahwa seorang pemimpin harus memahami *be, know and do* yaitu karakter, kompetensi dan kepemimpinan.⁴ Menurut Mantan Kepala Dinas Psikologi TNI AD, Sumitra, Ngrah (2014) Pengelolaan SDM berbasis kompetensi untuk mewujudkan kinerja prajurit TNI AD yang optimal, menyebutkan bahwa kinerja individu ditentukan oleh empat faktor yaitu, pengalaman, kompetensi teknis, kompetensi perilaku dan kepribadian. Dalam *United Nations Core Competency*, dijelaskan bahwa Kompetensi terdiri atas *Core Value* yang meliputi integritas, profesionalisme, menghargai perbedaan. *Managerial Competence* yang meliputi kepemimpinan, visi, pendelegasian wewenang, membangun kepercayaan, menata penampilan, kemampuan membuat keputusan, serta *Core Competence* yang meliputi komunikasi, kerja tim, perencanaan dan pengorganisasian, akuntabilitas, kreatifitas, berorientasi pada pelayanan, komitmen untuk terus belajar serta teknologi.⁵

Tinjauan dari aspek kompetensi untuk mengetahui standar kompetensi yang harus dipenuhi seorang perwira militer dalam menduduki jabatan strategis di Misi Perdamaian PBB dikaitkan dengan standar kompetensi yang selama ini berlaku di lingkungan TNI. Beberapa penelitian terdahulu mengenai pengembangan karir dalam dunia militer telah dilakukan. Nina Wilén & Lindy Heineken (2017) berargumen bahwa penugasan dalam Misi Perdamaian PBB harus dilihat sebagai suatu proses, yang memiliki konsekuensi bagi karier individu prajurit setelah kembali ke negara asalnya. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa masih kurangnya kesadaran akan pentingnya penugasan Misi Perdamaian PBB sebagai suatu bagian karir militer. Dalam Mark H. Jordan, *et al* (2015), menunjukkan bahwa keputusan kadet pendidikan militer untuk mengikuti program kontrak jangka panjang ditentukan salah satunya pada persepsi dukungan organisasi. Penelitian tersebut menunjukkan perlunya dukungan organisasi untuk mendukung keputusan seseorang berkarir di suatu organisasi. Selanjutnya Federica Bocciardi, *et al* (2017), menyatakan bahwa adaptasi karir dapat memberikan kontribusi yang penting dalam membantu organisasi menghadapi dampak perubahan demografi, membuktikan adanya perubahan tanggung jawab dari karir seseorang dari

tanggung jawab perusahaan menjadi perorangan terkait dengan perkembangan globalisasi dan transformasi saat ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sikap proaktif seseorang akan menentukan kesuksesan pengembangan karir seseorang di masa datang.⁶ Beberapa penelitian di atas menunjukkan perlunya dukungan organisasi, adaptasi karir maupun sikap pro aktif dalam pengembangan karir seseorang di dalam organisasi. Mengacu penelitian di atas, peneliti ingin mengeksplorasi faktor apa saja yang menentukan keberhasilan militer suatu negara menempatkan perwiranya dalam jabatan strategis di Misi Perdamaian PBB serta bagaimana kemampuan TNI dalam hal tersebut apabila dianalisa melalui analisa SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*)

II. KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

Kajian Pustaka

Penilaian Kinerja.

Penilaian Kinerja adalah evaluasi sistematis terhadap kinerja karyawan dan untuk memahami kemampuan karyawan tersebut sehingga dapat merencanakan pengembangan karir lebih lanjut bagi Syafarudin (2019) menyatakan bahwa penilaian kinerja mengevaluasi kinerja yang ada sehingga dapat segera mengambil tindakan bila terdapat hal yang menyimpang dari penilaian kinerja tersebut. Selain itu penilaian kinerja karyawan juga mendorong para karyawan untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas kerjanya demi perusahaan. Kemudian Syafarudin (2018) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang digunakan oleh pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya atau tidak

Penilaian kinerja pada adalah instrumen unik dan dinamis yang dikembangkan oleh organisasi sebagai cara untuk membantu negara-negara yang dilanda konflik untuk menciptakan kondisi bagi perdamaian abadi di suatu negara yang bertikai. Dalam pelaksanaannya dibedakan dari pembentukan perdamaian (*peacebuilding*), pemeliharaan perdamaian (*peacekeeping*) dan penegakan perdamaian (*peace enforcement*). Plano dan Olton (1999) menyatakan bahwa *The international relations dictionary*, bahwa politik luar negeri adalah strategi atau rencana tindakan yang dibuat oleh para pembuat keputusan negara dalam menghadapi negara lain atau unik politik internasional yang lainnya untuk mencapai tujuan nasional. Partisipasi suatu negara dalam Misi Perdamaian PBB akan tergantung kepada politik luar negeri negara tersebut. Kebijakan politik luar negeri saat ini perlu dianalisa apakah sudah mendukung upaya TNI untuk menempatkan perwira TNI dalam jabatan strategis di Misi Perdamaian PBB. Ciri-ciri penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Tahap Perencanaan

Sebagaimana umumnya suatu kegiatan, penilaian kinerja juga harus diawali dengan suatu perencanaan. Perencanaan, biasanya disusun pada awal tahun untuk rencana satu tahun kedepannya. Tahap ini diambil dalam upaya penyusunan sasaran kinerja yang diharapkan kepada karyawan dan kompetensi apa yang diharapkan oleh perusahaan untuk setiap karyawan.

2. Penyusunan Data dan Bahan

Setelah perencanaan sudah matang, langkah berikutnya adalah melakukan penyusunan data dan bahan. Data-data yang terkait seperti laporan kerja, catatan perusahaan, hingga data-data penunjang lain harus disiapkan. Selanjutnya, data-data itu dijadikan rujukan dari pihak penilai baik itu manajer, pimpinan, kepala divisi, dan lainnya untuk berdiskusi dalam melakukan penyusunan bahan yang diperlukan dalam penilaian kinerja.

3. Pelaksanaan atau Performing

Pelaksanaan menjadi tahap pamungkas dengan melakukan pemantauan (*Ongoing Tracking*) dan umpan balik (*Feedback*) yang dilaksanakan sepanjang tahun berjalan. Biasanya, dalam pelaksanaannya akan ada proses review baik tiap bulan atau pada tengah tahun. Proses umpan balik dilakukan bisa berupa pemberian *coaching* dari atasan kepada karyawannya.

4. Penilaian dan Review

Hasil yang didapat dari pelaksanaan tentunya harus dilakukan penilaian di tiap akhir tahun pelaksanaan. Tahap ini membutuhkan komunikasi yang intens mengenai review dari seluruh proses pelaksanaan penilaian kinerja sepanjang tahun. Para penilai atau pimpinan harus kembali berdiskusi dengan melihat berbagai sudut pandang dan kondisi.

5. Pembuatan Laporan Hasil

Setelah semua langkah dilakukan termasuk mereview hasil penilaian, langkah terakhir adalah dengan membuat laporan. Laporan hasil dari proses penilaian kinerja ini selayaknya diberikan kepada setiap karyawan sebagai bahan rujukan mereka. Sampaikan juga rencana pengembangan yang direncanakan perusahaan untuk selanjutnya agar karyawan juga bisa melakukan persiapan atau bahkan memberikan saran dan masukannya.

Pengembangan Karir,

Bambang Wahyudi (2010:162) mengatakan bahwa pengembangan karir merupakan rangkain promosi jabatan atau mutasi jabatan yang lebih tinggi dalam suatu organisasi dari seorang karyawan semasa kerja. Karir merupakan perjalanan dari tujuan hidup seseorang. setiap orang berhak untuk mencapai kesuksesan. Selanjutnya Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006:342) mengatakan bahwa karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Karir adalah keseluruhan jabatan/pekerjaan/posisi yang dapat diduduki seseorang selama kehidupan kerjanya dalam organisasi atau dalam beberapa organisasi. Dari sudut pandang pegawai, jabatan merupakan suatu hal yang sangat penting sebab setiap orang menginginkan suatu jabatan yang sesuai dengan keinginannya dan menginginkan jabatan setinggi mungkin sesuai dengan kemampuannya. Jabatan yang lebih tinggi biasanya mengakibatkan gaji yang lebih besar, tanggung jawab yang lebih besar, dan pengetahuan yang lebih baik, yang biasanya diharapkan oleh pegawai. Ciri-ciri nya sebagai berikut :

1. **Pendidikan dan pelatihan**

Adalah suatu kegiatan perusahaan yang dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan para pegawai sesuai keinginan dari perusahaan yang bersangkutan.

2. **Promosi**

suatu perubahan posisi atau jabatan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang.

3. **Mutasi**

merupakan bagian dari proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seseorang dalam suatu organisasi. Mutasi disebut sebagai pemindahan dalam pengertian sempit dapat dirumuskan sebagai suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke suatu jabatan dalam kelas yang lain yang tingkatannya tidak lebih tinggi atau lebih rendah (yang tingkatannya sama) dalam rencana gaji. Sedangkan dalam pengertian yang lebih luas konsep mutasi sebagai suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertical (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi.

Motivasi Kerja Kewarganegaraan

Menurut Siagian (2005:290), motivasi adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah hal-hal pendorong berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang. Motivasi ekstrinsik berarti bersumber dari luar diri seseorang dalam kehidupan karyawan tersebut. Menurut Jerald Greenberg & Robert A.

Mengacu kepada pendapat Mangkunegara (2013) MSDM mengenai pengelolaan sumber daya individu secara maksimal untuk kepentingan organisasi. John H. McPhaul (2008) *Developing Military Human Resources Managers For Senior Level Positions* menyatakan Misi elemen Sumber daya manusia di organisasi militer adalah untuk mengkoordinasikan sumber daya manusia secara efektif dan tepat waktu untuk mendukung tugas di setiap eselon dan pada tingkat taktis, operasional dan strategis.⁷ Dari pandangan tersebut, terlihat bahwa sumber daya TNI yang terlibat dalam Misi Perdamaian PBB belum mampu mengisi posisi di setiap level/eselon khususnya eselon pimpinan dan mengisi jabatan strategis. Indikasi tersebut dapat dianalisa dari jumlah perwira TNI yang pernah menduduki jabatan strategis di Misi PBB. TNI sendiri sampai saat ini belum memiliki sistem pengembangan karir yang khusus bagi perwira TNI yang terlibat dalam Misi Perdamaian PBB. Sistem pola karir yang dimiliki TNI saat ini hanya umum bagi perwira TNI yang berkarir di lingkungan TNI. Ketiadaan pola tersebut menyebabkan banyak perwira yang berpotensi di bidang Misi Perdamaian PBB menurun minatnya untuk berkarir di Misi Perdamaian PBB karena menyebabkan karir militernya di dalam negeri menjadi terhambat. Selain itu, kelemahan dari faktor pengembangan karir dikarenakan banyak kebijakan pengembangan karir di internal TNI yang menghambat karir perwira TNI yang akan bersaing di Misi Perdamaian PBB. Beberapa kebijakan yang dimaksud antara lain kehilangan jabatan pada saat penugasan, tidak mendapat jabatan setelah purna penugasan, terlambat mengikuti Sesko/Lemhanas, kehilangan kesempatan untuk menjabat di jabatan bergengsi seperti danyon/dandim/danrem/pangdam karena kehilangan waktu saat penugasan. Hambatan tersebut menurunkan animo perwira TNI yang berpotensi untuk bersaing menduduki karir di jabatan strategis di Misi Perdamaian PBB. Kelemahan lainnya adalah masih kurangnya kebijakan pimpinan yang berpihak terhadap perwira yang ingin berkarir di Misi Perdamaian PBB. Pimpinan harus memberikan insentif / *privilege* bagi perwira TNI yang akan menempuh karir dalam Misi Perdamaian PBB dengan pertimbangan jabatan tersebut relatif lebih sulit karena bersaing dengan kandidat internasional dan memberikan dampak strategis terhadap eksistensi TNI di dunia internasional. Selain itu karir di luar negeri akan menghabiskan waktu dinas satu sampai tiga tahun (termasuk waktu menunggu). Ketiadaan kebijakan pimpinan yang memberikan *privilege* mempengaruhi keberhasilan TNI dalam menempatkan perwira militernya di masa datang.

Keberhasilan Indonesia dalam menjalankan peran bebas aktifnya di kawasan Asia Tenggara serta kontribusi Indonesia di forum internasional seperti keberhasilan menjadi Anggota Tidak Tetap Dewan Keamanan PBB tahun 2019-2020 secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kemampuan Indonesia untuk menempatkan Perwira TNI dalam Misi Perdamaian PBB. Tinjauan dari aspek politik luar negeri menunjukkan bahwa probabilitas peluang Indonesia untuk perwira TNI bersaing menduduki jabatan strategis di Misi Perdamaian PBB cukup. Ancaman berupa kompetisi dari perwira negara lain. Maka, motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan, dan itu jarang muncul dengan sia-sia. Ada lima ciri-ciri motivasi kerja adalah :

1. Pengaruh keluarga dan kebudayaan (*Family and Cultural Influences*)

Besarnya kebebasan yang diberikan orang tua kepada anaknya, jenis pekerjaan orang tua dan jumlah serta urutan anak dalam satu keluarga memiliki pengaruh yang sangat besar dalam perkembangan motivasi berprestasi. Produk-produk kebudayaan pada suatu negara seperti cerita rakyat sering mengandung tema-tema prestasi yang bisa meningkatkan semangat warga negaranya.

2. Peranan Dari Konsep Diri (*Role of Self Concept*)
Konsep diri merupakan bagaimana seseorang berpikir mengenai dirinya sendiri. Apabila individu percaya bahwa dirinya mampu untuk melakukan sesuatu, maka individu akan termotivasi untuk melakukan hal tersebut, sehingga berpengaruh dalam bertingkah laku.
3. Pengaruh dan Peran Jenis Kelamin (*Influence of Sex Roles*)
Prestasi yang tinggi biasanya diidentikkan dengan maskulinitas, sehingga banyak para wanita belajar tidak maksimal khususnya jika wanita tersebut berada diantara para pria. Wanita terdapat kecenderungan takut akan kesuksesan (*fear of success*) yang artinya pada wanita terdapat kekhawatiran bahwa dirinya akan ditolak oleh masyarakat apabila dirinya memperoleh kesuksesan.
4. Pengakuan dan Prestasi (*Recognition and Archievement*) Individu akan termotivasi untuk bekerja keras jika dirinya merasa dipedulikan oleh orang lain.

Kerangka Pemikiran

Hair, Jr. et, al, (2014) berdasarkan kerangka kerja yang dikembangkan dalam penelitian ini, untuk keperluan pengujian hipotesis dibuat struktur analisis variabel penelitian keseluruhan yang merupakan kombinasi dari model pengukuran dan model struktural yang menggambarkan hubungan kausalitas antara variabel eksogen dan variabel endogenis.

Hypothesis:

- Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Pengembangan Karir Kewarganegaraan.
- Pengaruh Pengembangan Karir Kewarganegaraan terhadap Motivasi Kerja

$$\text{The test statistic used is } t = \frac{\hat{\gamma}_{1.2}}{SE(\hat{\gamma}_{1.2})}$$

III. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif, dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner. Pengambilan sampel didasarkan pada teknik pengambilan sampel acak sederhana pada personel TNI yang terlibat dalam Misi Pemeliharaan Perdamaian PBB tidak disertai dengan peningkatan jumlah perwira TNI tingkat menengah / tinggi yang mampu memegang posisi strategis di Misi Pemelihara Perdamaian PBB. Data diukur menggunakan skala Likert lima poin. Structural Equation Modeling berdasarkan komponen atau varians (PLS-SEM) digunakan untuk alat analisis. Evaluasi model PLS-SEM meliputi evaluasi model pengukuran (model luar) dan model struktural (model dalam). Dalam penelitian ini, variabel eksogen dan endogen adalah variabel laten. Model pengukuran variabel laten dalam penelitian ini meliputi: (1) urutan pertama adalah model pengukuran dimensi.

Hair, Jr. et, al, (2014). menyatakan bahwa untuk membangun suatu indikator secara tepat kombinasi formatif dari indikator. Jika itu reflektif dan jika kombinasi. Indikator mewakili konsekuensi yang mencerminkan atau menyebabkan konstruksi. jika ada konsekuensi dan jika penyebab formatif. Jika penilaian perubahan di alam, semua item akan berubah dengan cara yang sama (dengan asumsi keduanya dikodekan), jika itu reflektif dan jika tidak formatif.

Bahan dan Metode: Metodologi Penelitian: Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan feripikatif. Populasi dalam penelitian ini adalah pada personel TNI yang terlibat dalam Misi Pemeliharaan Perdamaian PBB tidak disertai dengan peningkatan jumlah perwira TNI tingkat menengah / tinggi yang mampu memegang posisi strategis di Misi Pemelihara Perdamaian PBB sebanyak 500 orang. 500 sampel diperoleh melalui teknik pengambilan sampel acak

Unit pengamatan dalam penelitian ini adalah personel TNI yang terlibat dalam Misi Pemeliharaan Perdamaian PBB tidak disertai dengan peningkatan jumlah perwira TNI tingkat menengah / tinggi yang mampu memegang posisi strategis di Misi Pemelihara Perdamaian PBB. Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder, sedangkan metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Uji validitas dilakukan yang digunakan untuk menentukan kelayakan item dalam kuesioner untuk menentukan variabel dan uji reliabilitas untuk mengukur reliabilitas objek yang diukur. Analisis data dilakukan dengan analisis deskriptif dan verifikasi. Analisis deskriptif dilakukan dengan kategorisasi seimbang menggunakan rentang kuartil (Cooper & Schindler, 2006). Analisis verifikasi yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pemodelan persamaan struktural (SEM) atau komponen berbasis varian yang dikenal sebagai PLS.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Variabel Penilaian Kinerja, Motivasi Kerja diukur oleh 15 pernyataan Pengembangan Karir kewarganegaraan dengan kisaran nilai terendah satu dan nilai tertinggi 5 (lima), nilai total pernyataan dan persentase jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut :

Table 1. Frequency of Respondents' Answers

No	Variabel	The highest score	Statement Items	Total Maximum Value	Total Respondent Score	Percentage of Respondent s' Answers	Interpretation
1	Penilaian Kinerja	5	15	7500	500	70.09%	Very good
2	Pengembangan Karir Kewarganegaraan	5	14	5500	500	71.06%	Very good
3	Motivasi Kerja Kewarganegaraan	5	16	6500	500	72.09%	Very good

Source: Primary data processed, 2019

Variabel Kualitas Layanan: Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa variabel Penilaian Kinerja dan Motivasi Kerja Kewarganegaraan memiliki skor total maksimum atau nilai kriteria (jika setiap item mendapatkan skor tertinggi) adalah 4500 (skor tertinggi 5 x jumlah pernyataan 15 x jumlah responden 90). Total skor yang dikumpulkan dari responden adalah 3154. Pengembangan Karir Kewarganegaraan: Dalam variabel Pengembangan Karir Kewarganegaraan memiliki skor total maksimum atau nilai kriteria (jika setiap item mendapatkan skor tertinggi) adalah 4950 (skor tertinggi 5 x jumlah pernyataan 11 x angka responden 90). Skor total dari hasil pengumpulan data dari responden adalah sebesar 3752, dengan demikian Pengembangan Karir Kewarganegaraan memiliki nilai, yaitu $(3752: 4950) \times 100\% = 75,80\%$ dari kriteria yang ditetapkan. Jika ditafsirkan, nilai 86,67% termasuk dalam kategori sangat baik. Pengujian Pengembangan Karir Kewarganegaraan Instrumen Penelitian: Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen kuesioner, oleh karena itu instrumen penelitian perlu diuji untuk menentukan validitas dan reliabilitasnya. Uji Validitas:

Teknik statistik yang digunakan untuk menguji validitas adalah korelasi produk Pearson's Moment. Perhitungan dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SPSS ver. 20 untuk Windows. Semua item pernyataan instrumen mengenai variabel Penilaian Kinerja dinyatakan valid untuk digunakan dalam pengolahan data dan analisis, karena semua nilai Korelasi lebih besar dari kriteria (0,3), sehingga validitas terpenuhi. Semua item dari instrumen pernyataan mengenai variabel Perilaku Organisasi Kewarganegaraan dinyatakan valid untuk digunakan dalam pengolahan data dan analisis, karena semua nilai Korelasi lebih besar dari kriteria (0,3), sehingga validitas terpenuhi. Uji Reliabilitas: Menguji keandalan instrumen penelitian yang dilakukan secara internal. Kriteria umum yang digunakan adalah: instrumen yang andal secara internal jika koefisien Alpha Cronbach > 0,60 (Hair, 2014).

Instrumen pengukuran dapat diandalkan karena koefisien Alpha Cronbach dari setiap variabel lebih besar dari 0,60, ini menunjukkan bahwa instrumen dari ketiga variabel dapat diandalkan untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data. Melihat nilai koefisien masing-masing bagian sub-struktural terlihat pada nilai koefisien beta terstandarisasi. Dalam penelitian ini, analisis jalur digunakan untuk mempengaruhi Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Pengembangan Karir Kewarganegaraan dan Pengaruh Pengembangan Karir Kewarganegaraan terhadap Motivasi Kerja. Rumus persamaan digunakan untuk melihat efek langsung. Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Pengembangan Karir Kewarganegaraan dan Pengaruh Pengembangan Karir Kewarganegaraan terhadap Motivasi Kerja : Untuk perhitungan sub-struktur pertama koefisien jalur dilakukan dengan bantuan SPSS untuk menentukan Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Pengembangan Karir Kewarganegaraan dan Pengaruh Pengembangan Karir Kewarganegaraan terhadap Motivasi Kerja. Hasil koefisien jalur dapat dilihat di kolom Koefisien Standar (Beta) dari output SPSS. Hasil perhitungan koefisien jalur disajikan dalam tabel berikut:

Table 2. pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Pengembangan Karir implikasi terhadap Motivasi Kerja Kewarganegaraan of Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	9.065	4.873		1.860	.073
¹ Penilaian Kinerja	.453	.123	.504	3.694	.001

a. Dependent Variable: Competitiveness

Sumber: Data primer yang diproses, 2019 Hasil perhitungan koefisien pengaruh (koefisien jalur) pada Tabel 5 di atas menunjukkan untuk variabel Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Pengembangan Karir Kewarganegaraan dan Pengaruh Pengembangan Karir Kewarganegaraan terhadap Motivasi Kerja diperoleh koefisien jalur sebesar 0,504. Untuk mengetahui nilai kesalahan dari persamaan sub-struktur pertama, dapat dilihat nilai R Square pada koefisien determinasi bersama-sama dari strategi layanan untuk keunggulan kompetitif. Tabel 6 Kontribusi variabel pengaruh Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Pengembangan Karir Kewarganegaraan dan Pengaruh Pengembangan Karir Kewarganegaraan terhadap Motivasi Kerja

Tabel 3 Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	.716 ^a	.612	.679		3.3218

a. Predictors: (Constant), service Strategi

b. Source: Primary data processed, 2019

Nilai R Square sebesar 3.3218. Dan hasil pengujian dapat dikatakan bahwa kontribusi variabel *the influence of Personality Characteristics on Citizenship Organizational Behavior* sebesar 41,2% sedangkan sisanya 39,8% dijelaskan pada variabel lain yang tidak termasuk dalam observasi penelitian ini. Koefisien jalur untuk faktor lain yang tidak termasuk dalam spesifikasi adalah = 3.3218. Model pengaruh pengaruh penilaian kinerja terhadap pengembangan karir kewarganegaraan dan pengaruh pengembangan karir kewarganegaraan terhadap motivasi kerja.

Table 7 Coefficients between variables Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	9.065	4.873		2.860	.073
¹ Penilaian Kinerja	.453	.123	.504	500	.001

a. Dependent Variable: Pengembangan Karir Kewarganegaraan

Source: Primary data processed, 2019

Dari tabel koefisien dapat dilihat hasil uji statistik, dimana hasil dapat dilihat pada nilai koefisien beta terstandarisasi untuk Penilaian Kinerja 0,304 dengan nilai signifikan 0,001 yang berarti bahwa karakteristik personality positif signifikan terhadap Penilaian Kinerja, karena nilai alpha yang telah ditentukan adalah 5% lebih besar dari nilai signifikansi uji statistik. Berdasarkan perhitungan koefisien jalur, dapat dihitung besarnya pengaruh penilaian kinerja terhadap pengembangan karir kewarganegaraan dan pengaruh pengembangan karir kewarganegaraan terhadap motivasi kerja secara parsial dapat dihitung dengan mengalikan nilai koefisien jalur pengaruh penilaian kinerja terhadap pengembangan karir kewarganegaraan dan pengaruh pengembangan karir kewarganegaraan terhadap motivasi kerja variabel dan penilaian kinerja. Dari hasil perhitungan untuk variabel pengaruh penilaian kinerja terhadap pengembangan karir kewarganegaraan dan pengaruh pengembangan karir kewarganegaraan terhadap motivasi kerja jalur sebesar 0,304 dan korelasi variabel pengaruh penilaian kinerja terhadap pengembangan karir kewarganegaraan dan pengaruh pengembangan karir kewarganegaraan terhadap motivasi kerja sebesar 0,320. Berdasarkan data, pengaruh parsial (koefisien determinasi) dari pengaruh penilaian kinerja terhadap pengembangan karir kewarganegaraan dan pengaruh pengembangan karir kewarganegaraan terhadap motivasi kerja adalah = $0,304 \times 0,620 = 0,313$ atau 31,3%. Hasil perhitungan menunjukkan pengaruh penilaian kinerja terhadap pengembangan karir kewarganegaraan dan pengaruh pengembangan karir kewarganegaraan terhadap motivasi kerja diperoleh sebesar 41,2% dengan arah positif. Jadi kontribusi *the influence of Personality Characteristics* akan meningkatkan Motivasi kerja sebesar 21,3%.

V. KESIMPULAN

Kepribadian seseorang merupakan hasil keturunan atau lingkungan karena kepribadian ditentukan sebelumnya saat kelahiran, interaksi individu itu dengan lingkungannya. Kepribadian tampak yang merupakan suatu faktor situasi kepribadian seorang dianggap terbentuk dari baik faktor keturunan maupun lingkungan, yang diperlunak (moderated) oleh kondisi situasi penelitian menunjukkan bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan militer suatu negara untuk menempatkan perwira menengah/tingginya dalam jabatan strategis di Misi Perdamaian PBB. Dalam kasus militer Indonesia, melalui analisa SWOT, peneliti menganalisa adanya kekuatan dan kelemahan serta peluang dan kendala yang dimiliki. Dari faktor politik luar negeri dan probabilitas peluang Indonesia sebenarnya sudah sangat mendukung. Namun militer Indonesia masih memiliki beberapa kelemahan yang harus diatasi. Apabila kelemahan tersebut belum mampu diatasi, di masa depan Indonesia masih akan mengalami kesulitan untuk menempatkan perwira menengah/tingginya dalam jabatan strategis di Misi Perdamaian PBB. Rekomendasi yang disarankan adalah idealnya TNI melakukan strategi untuk mengatasi kelemahan-kelemahan pada kompetensi, sistem pengembangan karir, proses seleksi, manajemen pemilihan personel untuk pendidikan/kursus dan kebijakan pimpinan yang memihak agar kedepan dapat bersaing untuk menduduki jabatan strategis di Misi Perdamaian PBB. Oleh karena itu sangat perlu untuk dilakukan penyempurnaan dalam sistem pengembangan karir yang sudah berlaku di TNI saat ini sehingga dapat mewadahi peluang jabatan yang ada di Misi Perdamaian PBB dihadapkan dengan kuantitas dan kualitas Perwira TNI yang terlibat dalam misi tersebut. Perlunya TNI menyusun suatu sistem pengembangan karir khusus bagi perwira yang terlibat dalam Misi Perdamaian PBB

Saran

Penelitian ini didukung oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia, personil TNI di Misi Penjaga Perdamaian PBB terus meningkat dari tahun ke tahun. Tetapi peningkatan jumlah personel TNI yang terlibat dalam Misi Pemeliharaan Perdamaian PBB tidak disertai dengan peningkatan jumlah perwira TNI tingkat menengah / tinggi yang mampu memegang posisi strategis dalam Misi Pemeliharaan Perdamaian PBB dan yang memberikan wawasan dan keahlian yang sangat membantu penelitian, meskipun mereka mungkin tidak setuju dengan semua interpretasi / kesimpulan dari makalah ini.

DAFTAR PUSTAKA

- John H. McPhaul, Jr (2008) *Developing Military Human Resources Managers For Senior Level Positions* Constitution of the Republic of Indonesia 1945 Law of the Republic of Indonesia No. 37 of 1999 concerning Foreign Relations
- Dessler, Gary. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Human Resource Management 7 c*, Edisi Indonesia, Jilid 2, Jakarta: Prenhalindo
- Hertati.L. 2015. Total Quality Management As Technics on Strategic Management Accounting. *International Journal of Recent Advances in Multidisciplinary Research* Vol. 02, Issue 11, pp.0942-0949, November, 2015
- Hair, J.F Jr., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., Sarstedt, M. (2014), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. USA: Sage Publications Asia-Pacific Pte.

- Huntington, Samuel P. (1993) "The Clash of Civilizations?" in *Foreign Affairs: Volume 72, No.3/1993*:
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Spencer, Lyle & Signe M. Spencer (1993) *Competence at Work* New York: Wiley. 372 pp 22-100 (1999) *US Army Leadership Be, Know UN Core Competency*
- Nina Wilén & Lindy Heinecken (2017) Peacekeeping deployment abroad and the self-perceptions of the effect on career advancement, status and reintegration, *International Peacekeeping*, 24:2, 236-253
- Mark H. Jordan, T.J. Gabriel, Russell Teasley, Wendy J. Walker, Mike Schraeder, (2015) An integrative approach to identifying actors related to long-term career ommitments: A military example", *Career Development International*, Vol. 20 Issue: 2, pp.163-178
- Federica Bocciardi, Andrea Caputo, Chiara Fregonese, Viviana Langher, Riccardo Sartori, (2017) "Career adaptability as a strategic competence for career development: An exploratory study of its key predictors", *European Journal of Training and Development*, Vol. 41 Issue: 1, pp.67-82
- Sumitra, Ngurah (2014) *Pengelolaan SDM berbasis kompetensi untuk mewujudkan kinerja prajurit TNI AD yang optimal*
- Syafarudin, A., Sudiarditha, K.R. (2018), *Competency analysis of human resource strategies in creative industry entrepreneurs*. *Jurnal Ecodemica*, 2(2), 263-274
-