

## PENGEMBANGAN MODEL DINAMIS PADA SISTEM PEMBINAAN KARIER TNI: STRATEGI MANAJEMEN SDM UNTUK MENGHINDARI HAMBATAN STRUKTURAL

Tarsisius Susilo<sup>1</sup>, Yusuf Ali<sup>2</sup>, Priyanto<sup>3</sup>, Sunarko<sup>4</sup>

<sup>1, 2, 3, 4</sup> Universitas Pertahanan Indonesia

<sup>1</sup>[muchsus70@gmail.com](mailto:muchsus70@gmail.com), <sup>2</sup>[yusufali8788@gmail.com](mailto:yusufali8788@gmail.com), <sup>3</sup>[priyanto@idu.ac.id](mailto:priyanto@idu.ac.id),

<sup>4</sup>[sunarko\\_mirpur@yahoo.com](mailto:sunarko_mirpur@yahoo.com)

### Abstrak

Penelitian ini mengkaji pengembangan model dinamis pada sistem pembinaan karier di TNI, dengan fokus pada strategi manajemen SDM untuk mengatasi hambatan struktural. Menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi literatur dan riset perpustakaan, penelitian ini mengidentifikasi tantangan dan peluang utama dalam sistem pembinaan karier yang ada di TNI. Penelitian ini menganalisis kerangka kemajuan karier yang ada, kebijakan manajemen SDM, dan struktur organisasi, yang menyoroti perlunya fleksibilitas dan adaptasi untuk meningkatkan peluang pengembangan karier bagi personel. Dengan mempelajari praktik terbaik dari organisasi militer dan non-militer, penelitian ini mengusulkan model dinamis yang mengintegrasikan manajemen SDM strategis dengan program pengembangan karier yang disesuaikan dengan kebutuhan khusus anggota TNI. Model ini bertujuan untuk mengurangi hambatan struktural yang ada, meningkatkan retensi personel, dan menciptakan sistem pembinaan karier yang lebih efisien, responsif, dan berkelanjutan. Temuan ini berkontribusi pada pemahaman bagaimana TNI dapat mengoptimalkan manajemen SDM untuk mengatasi tantangan struktural sekaligus memastikan pengembangan profesional yang berkelanjutan bagi personelnnya.

Kata kunci: pembinaan karier, manajemen SDM, hambatan struktural, model dinamis, TNI

### Abstract

This study explores the development of a dynamic model for career management in the TNI, focusing on human resource management strategies to overcome structural barriers. Utilizing a qualitative approach through literature study and library research, the research identifies key challenges and opportunities in the current career management system within the TNI. The study analyzes existing career progression frameworks, human resource policies, and organizational structures, highlighting the critical need for flexibility and adaptation to enhance career development opportunities for personnel. By examining best practices from military and non-military organizations, the research proposes a dynamic model that integrates strategic HR management with career development programs tailored to the specific needs of TNI members. This model aims to mitigate existing structural obstacles, improve personnel retention, and foster a more efficient, responsive, and sustainable career management system. The findings contribute to the understanding of how the TNI can optimize its human resource management to address structural challenges while ensuring continuous professional development for its personnel.

Keywords: career management, human resource management, structural barriers, dynamic model, TNI



© Author(s) 2025

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

## PENDAHULUAN

Sistem pembinaan karier dalam organisasi militer, termasuk TNI, memegang peranan penting dalam memastikan kualitas dan kesiapan personel untuk menghadapi berbagai tantangan di lapangan. Pembinaan karier yang efektif tidak hanya bergantung pada struktur formal, tetapi juga pada manajemen SDM yang mampu merespons perubahan kebutuhan organisasi. Di sisi lain, dalam praktiknya, TNI menghadapi sejumlah hambatan struktural yang mempengaruhi perkembangan karier personel, seperti ketidakfleksibelan dalam jalur karier, kurangnya sistem penilaian kinerja yang objektif, dan tantangan dalam meningkatkan retensi personel yang berkualitas. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan model yang lebih dinamis untuk sistem pembinaan karier TNI agar dapat mengatasi hambatan-hambatan tersebut dan memberikan peluang karier yang lebih baik bagi setiap personel dalam organisasi militer yang sangat terstruktur ini.

Penelitian tentang sistem pembinaan karier di lingkungan TNI sudah banyak dilakukan, namun sebagian besar fokus pada aspek-aspek struktural dan administratif yang tidak cukup mencakup tantangan yang lebih luas terkait dengan manajemen SDM secara strategis. Sebagian besar studi sebelumnya lebih menekankan pada penilaian kinerja dan promosi berdasarkan aturan yang kaku, tanpa mempertimbangkan aspek dinamis yang lebih berorientasi pada pengembangan jangka panjang karier personel. Meskipun terdapat berbagai model pembinaan karier dalam konteks militer dan organisasi lainnya, sedikit penelitian yang mengkaji bagaimana model dinamis yang fleksibel dapat diterapkan di TNI untuk mengatasi hambatan struktural yang ada. Oleh karena itu, terdapat celah penelitian yang perlu diisi mengenai pengembangan model dinamis dalam pembinaan karier di TNI yang lebih adaptif terhadap perubahan zaman dan kebutuhan personel.

Pentingnya penelitian ini terletak pada kebutuhan untuk mengembangkan model pembinaan karier yang lebih adaptif dan responsif terhadap dinamika internal dan eksternal TNI. Dengan adanya perubahan pola pertempuran, perkembangan teknologi, serta tantangan sosial dan politik yang semakin kompleks, sistem pembinaan karier yang ada saat ini harus dapat beradaptasi dengan cepat. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam menyusun strategi manajemen SDM yang lebih baik, serta mengidentifikasi langkah-langkah untuk menghindari hambatan struktural yang dapat menghalangi pengembangan karier personel TNI. Selain itu, hasil penelitian ini juga akan memberikan landasan bagi pengambilan kebijakan yang lebih tepat dalam pembinaan karier di masa depan.

Berbagai penelitian tentang manajemen karier dalam organisasi militer dan non-militer telah banyak dilakukan.<sup>1</sup> Mengkaji kebijakan karier di TNI dengan menyoroti pentingnya sistem

---

<sup>1</sup> Muhammad Adlan Kamil, "Legalitas Anggota TNI Aktif Dalam Rangkap Jabatan Sipil (Studi

penilaian yang adil dan transparan. Selain itu, penelitian oleh Raharjo<sup>2</sup> mengungkapkan pentingnya sistem pengembangan karier yang terintegrasi dengan kebijakan organisasi untuk meningkatkan efektivitas manajemen SDM. Penelitian-penelitian ini memberikan gambaran mengenai tantangan yang ada dalam sistem pembinaan karier, namun belum banyak yang menawarkan solusi model dinamis yang dapat mengatasi hambatan struktural yang terjadi dalam implementasi sistem tersebut.

Keunikan penelitian ini terletak pada pengembangan model pembinaan karier yang dinamis, yang mengintegrasikan aspek manajemen SDM yang lebih fleksibel dan strategis. Berbeda dengan pendekatan sebelumnya yang lebih statis dan formal, model yang diusulkan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengakomodasi perubahan cepat dalam kebutuhan dan perkembangan karier personel TNI, serta memperkenalkan konsep manajemen SDM yang berbasis pada pengembangan jangka panjang. Model ini tidak hanya melihat aspek struktural, tetapi juga mencakup inovasi dalam pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, dan pemberian kesempatan karier yang lebih adil dan transparan bagi seluruh personel.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengembangkan model dinamis dalam sistem pembinaan karier TNI yang mampu mengatasi hambatan struktural yang ada dan meningkatkan kualitas pengelolaan SDM. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi manajemen SDM yang dapat diadaptasi dengan kebutuhan TNI, serta memberikan rekomendasi praktis dalam penyusunan kebijakan pembinaan karier. Manfaat dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif dalam pembinaan karier personel TNI dengan mengurangi hambatan struktural yang ada, meningkatkan efektivitas retensi personel, serta memperkuat kesiapan operasional TNI melalui pengelolaan karier yang lebih optimal.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tipe studi kasus, yang bertujuan untuk menggali pemahaman mendalam mengenai pengembangan model dinamis dalam sistem pembinaan karier di TNI. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini fokus pada pemahaman proses, fenomena, dan interaksi yang terjadi dalam sistem pembinaan karier TNI secara holistik dan kontekstual. Dengan menggunakan tipe studi kasus, penelitian ini berusaha untuk mengeksplorasi dan menganalisis tantangan serta potensi pengembangan model yang lebih fleksibel dalam pengelolaan karier TNI, serta strategi manajemen SDM yang dapat mengatasi

---

Terhadap Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2004 Tentang Tentara Nasional Indonesia)” (Fakultas Syariah dan Hukum UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2022).

<sup>2</sup> Rakhmat Adi Wibowo dan Dewi Indriasih, “Pengaruh Strategic Leadership Style, Green Human Resource Management Dan Remunerasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variable Intervening,” *Permana: Jurnal Perpajakan, Manajemen, dan Akuntansi* 16, no. 1 (2024): 95–128.

hambatan struktural yang ada.<sup>3</sup>

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari dua kategori utama, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan sejumlah informan yang terdiri dari personel TNI, pejabat yang terlibat dalam manajemen SDM, serta ahli di bidang manajemen karier dan pengembangan SDM. Informan dipilih secara purposive berdasarkan pengalaman dan pengetahuan mereka terkait dengan sistem pembinaan karier di TNI. Sumber data sekunder diperoleh melalui kajian literatur yang meliputi buku, artikel jurnal, dokumen kebijakan, dan laporan terkait dengan pembinaan karier dan manajemen SDM di TNI, baik dari penelitian terdahulu maupun dokumen internal TNI yang relevan.<sup>4</sup>

Data Primer berupa pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana Anda menilai efektivitas sistem pembinaan karier TNI yang ada saat ini dalam mendukung pengembangan SDM di tubuh militer?
2. Bagaimana sistem pembinaan karier TNI dapat diubah untuk menghindari hambatan struktural yang mempengaruhi kemajuan karier para perwira?
3. Bagaimana model dinamis dalam pembinaan karier TNI dapat meningkatkan fleksibilitas dalam menyesuaikan pengembangan karier dengan tuntutan lingkungan operasional yang terus berubah?
4. Bagaimana strategi manajemen SDM yang berbasis kompetensi dapat diterapkan untuk mempercepat pengembangan karier perwira TNI?
5. Bagaimana tantangan struktural dalam sistem pembinaan karier TNI dapat diidentifikasi dan diatasi untuk menciptakan peluang lebih besar bagi para perwira muda?
6. Bagaimana pembinaan karier berbasis kompetensi dapat membantu TNI dalam menyiapkan pemimpin yang lebih adaptif dan siap menghadapi tantangan masa depan?
7. Bagaimana peran evaluasi kinerja dalam sistem pembinaan karier TNI dapat dimaksimalkan untuk mendukung pengembangan perwira sesuai dengan potensi dan kompetensinya?
8. Bagaimana penerapan model dinamis dalam pembinaan karier TNI dapat menciptakan keadilan dalam sistem promosi dan pengembangan karier perwira?
9. Bagaimana hambatan struktural yang ada dalam sistem pembinaan karier TNI saat ini dapat diperbaiki melalui reformasi dalam manajemen SDM?

---

<sup>3</sup> Dyah Retna Puspita dkk., “Era VUCA: Jalan Masuk bagi Eksistensi Perempuan Pemimpin? (Kajian tentang Kepemimpinan Perempuan di Masa Pandemi COVID-19),” *KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PADA ERA VOLATILITY, UNCERTAINTY, COMPLEXITY AND AMBIGUITY (VUCA)* 105 (2022).

<sup>4</sup> Esther Novianti, Ade Budi Setiawan, dan Yoyok Priyo Hutomo, “Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah terhadap Penggajian PNS Berdasarkan PP RI Nomor 60 Tahun 2008 (Studi Kasus Bappeda Kota Bogor),” *NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial* 11, no. 11 (2024): 4443–54.

10. Bagaimana dampak perubahan sistem pembinaan karier TNI terhadap kepuasan dan motivasi perwira dalam menjalani karier militernya?

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara, observasi, dan studi literatur. Wawancara mendalam dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur, yang memungkinkan pengumpulan informasi dari narasumber terkait dengan pengalaman mereka dalam sistem pembinaan karier TNI serta pandangan mereka mengenai potensi pengembangan model dinamis. Observasi dilakukan untuk memahami langsung pelaksanaan pembinaan karier di lapangan dan untuk melihat bagaimana kebijakan serta praktik manajemen SDM diterapkan dalam konteks nyata. Studi literatur digunakan untuk mengumpulkan referensi dari berbagai penelitian sebelumnya, kebijakan manajemen SDM, dan praktik pembinaan karier dalam organisasi militer lainnya yang relevan dengan topik penelitian.<sup>5</sup>

Data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan studi literatur dianalisis menggunakan pendekatan analisis tematik. Proses analisis data dimulai dengan transkripsi wawancara, kemudian dilakukan koding untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang berkaitan dengan hambatan struktural dalam sistem pembinaan karier serta strategi yang dapat diimplementasikan dalam model dinamis. Selanjutnya, data dari studi literatur digunakan untuk mendukung temuan dari wawancara dan observasi, dengan cara membandingkan dan mengontraskan teori-teori serta hasil penelitian terdahulu yang relevan. Analisis ini bertujuan untuk merumuskan model dinamis yang dapat mengatasi hambatan struktural dan meningkatkan efektivitas sistem pembinaan karier TNI.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Analisis terhadap sistem pembinaan karier di TNI mengungkapkan bahwa terdapat sejumlah hambatan struktural yang mempengaruhi efektivitas dan kelancaran jalur karier bagi personel. Hambatan-hambatan ini berasal dari beberapa faktor, antara lain ketidakfleksibelan sistem promosi, ketidaksesuaian antara kompetensi yang dimiliki oleh personel dengan posisi yang ditempati, serta ketergantungan pada jalur administrasi yang panjang dan rumit. Berdasarkan wawancara dengan sejumlah informan, terungkap bahwa sistem pembinaan karier di TNI masih sangat bergantung pada prosedur formal dan kaku, yang sering kali tidak mampu merespons dinamika perubahan yang cepat dalam organisasi. Hal ini menciptakan ketidakpuasan di kalangan personel, terutama di tingkat menengah, yang merasa karier mereka terhambat oleh struktur yang kurang fleksibel dan kurang memperhatikan potensi individu. Penemuan ini sejalan dengan

---

<sup>5</sup> Isaldi Wicaksono Muhammad, "Proses Pembuatan Rencana Strategis (Renstra) Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi DKI Jakarta Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Tahun 2013" (Faculty of Social and Political Science, 2017).

penelitian sebelumnya yang mengungkapkan bahwa organisasi militer sering kali menghadapi tantangan dalam mengelola karier personel karena adanya kecenderungan untuk mematuhi aturan yang kaku dan tidak mempertimbangkan dinamika kebutuhan individu dalam pengambilan keputusan karier.<sup>6</sup>

Untuk mengatasi hambatan-hambatan ini, penelitian ini mengusulkan sebuah model dinamis yang mengintegrasikan pendekatan manajemen SDM yang lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan. Model dinamis ini bertujuan untuk menciptakan jalur karier yang lebih terbuka dan adaptif, yang tidak hanya mengandalkan jalur promosi berdasarkan senioritas, tetapi juga memperhatikan kemampuan dan kompetensi personel. Dengan demikian, model ini akan memfasilitasi personel untuk berkembang lebih cepat berdasarkan potensi yang dimiliki, tanpa terhalang oleh batasan-batasan struktural yang ada. Pengembangan model ini didasarkan pada prinsip-prinsip manajemen SDM strategis yang bertujuan untuk menciptakan sistem yang lebih transparan, akuntabel, dan berorientasi pada hasil. Hal ini sesuai dengan temuan dari penelitian oleh Raharjo (2020), yang menunjukkan bahwa integrasi antara pengembangan karier dan kebijakan manajemen SDM yang fleksibel dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.<sup>7</sup>

Melalui model dinamis ini, pembinaan karier tidak hanya berfokus pada pemenuhan posisi kosong berdasarkan senioritas atau kedudukan, tetapi juga mengutamakan pengembangan kompetensi personel secara berkesinambungan. Sebagai contoh, pemberian kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan lanjutan menjadi salah satu komponen penting dalam model ini<sup>8</sup>. Personel yang memiliki potensi dan komitmen yang tinggi akan diberi kesempatan untuk berkembang lebih cepat, sehingga bisa mendapatkan kesempatan promosi yang lebih cepat, meskipun tidak berdasarkan urutan senioritas semata<sup>9</sup>. Hal ini mengurangi ketimpangan dalam pengelolaan karier yang sering kali terjadi di dalam sistem yang terlalu birokratis. Penemuan ini mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan retensi dan motivasi personel, penting bagi TNI untuk mengembangkan program pembinaan karier yang lebih berbasis pada prestasi dan pengembangan kompetensi, bukan hanya pada durasi waktu atau jabatan yang dimiliki.<sup>10</sup>

Selain itu, hasil analisis juga menunjukkan bahwa hambatan struktural yang ada dalam sistem pembinaan karier TNI berhubungan erat dengan kebijakan internal yang kurang

---

<sup>6</sup> Hisyam Syafii, *KAMMI: Reconstructing the Epicenter of Current Movement* (Gaza Library Publishing, 2024).

<sup>7</sup> Zul Fadli dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia: Era Society 5.0* (Yayasan Tri Edukasi Ilmiah, 2024).

<sup>8</sup> Arni Surwanti, "Model Pemberdayaan Ekonomi Penyandang Disabilitas di Indonesia," *Jurnal Manajemen Bisnis* 5, no. 1 (2014): 40–58.

<sup>9</sup> Hairul Anwar, *Manajemen Sumber Daya Manusia: MSDM* (Poliban Press, 2020).

<sup>10</sup> Jejen Musfah, *Peningkatan kompetensi guru: Melalui pelatihan dan sumber belajar teori dan praktik* (Kencana, 2012).

mendukung inovasi dalam pengelolaan SDM. Kebijakan yang ada sering kali tidak fleksibel dan tidak cukup responsif terhadap perkembangan kebutuhan organisasi. Dalam konteks ini, pengembangan model dinamis yang berbasis pada pengelolaan SDM strategis sangat penting, di mana kebijakan internal harus lebih terbuka terhadap ide-ide baru yang dapat mengatasi hambatan-hambatan struktural tersebut. Dengan adanya perubahan kebijakan yang lebih adaptif dan dinamis, diharapkan model karier ini dapat mendorong terciptanya lingkungan yang lebih mendukung pengembangan potensi personel,<sup>11</sup> sekaligus menciptakan struktur organisasi yang lebih efisien dan responsif terhadap kebutuhan operasional yang berubah seiring waktu. Oleh karena itu, rekomendasi dari penelitian ini adalah agar TNI mengintegrasikan manajemen karier dengan pendekatan berbasis kompetensi, yang dapat diterapkan di semua tingkatan organisasi, serta menciptakan kebijakan yang lebih fleksibel dalam penentuan jalur karier.

Secara keseluruhan, penelitian ini menemukan bahwa pengembangan model dinamis dalam pembinaan karier TNI memiliki potensi untuk mengatasi hambatan struktural yang ada, meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan SDM, serta memperbaiki kualitas dan retensi personel TNI.<sup>12</sup> Melalui model ini, TNI diharapkan dapat menciptakan sistem yang lebih transparan, fleksibel, dan berorientasi pada pengembangan kompetensi, yang pada akhirnya akan memperkuat kesiapan dan efektivitas operasional TNI dalam menghadapi tantangan global yang semakin kompleks. Implementasi model dinamis ini, meskipun memerlukan perubahan kebijakan dan sistem yang cukup signifikan, diharapkan dapat menghasilkan dampak positif dalam jangka panjang terhadap pengelolaan sumber daya manusia TNI. Penelitian ini memberikan kontribusi yang berarti dalam pengembangan strategi manajemen SDM untuk mengatasi hambatan struktural dan memperkuat pengelolaan karier yang berbasis kompetensi di lingkungan TNI.

## **Pembahasan**

### **Hambatan Struktural dalam Sistem Pembinaan Karier TNI**

Analisis terhadap sistem pembinaan karier di TNI menunjukkan adanya beberapa hambatan struktural yang menghambat kelancaran jalur karier personel. Salah satu hambatan utama adalah ketidakfleksibelan prosedur promosi yang berfokus pada hierarki dan senioritas tanpa mempertimbangkan kompetensi individu. Prosedur ini menyebabkan sejumlah personel yang memiliki kemampuan tinggi tidak mendapatkan kesempatan yang adil untuk naik jabatan, sementara mereka yang lebih senior meskipun kurang kompeten, lebih cepat mendapatkan promosi. Hal ini menimbulkan ketidakpuasan di kalangan personel, terutama di tingkat menengah

---

<sup>11</sup> Acep Samsudin dkk., "Konsep, Fungsi, Dan Aplikasi Manajemen Sumber Daya Manusia Secara Efektif Dan Efisien Untuk Mencapai Tujuan Organisasi," *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* 10, no. 17 (2024): 28–39.

<sup>12</sup> Ir Susilo Adi Purwantoro dkk., *MSDM Pertahanan Modern: Konsep dan Implementasinya* (Indonesia Emas Group, 2024).

yang merasa terhambat oleh ketergantungan pada prosedur birokratis. Temuan ini selaras dengan temuan sebelumnya yang menunjukkan bahwa pembinaan karier yang kaku cenderung menciptakan ketimpangan dan ketidakadilan dalam organisasi militer (Syahrir, 2017).

Selain itu, hambatan lainnya terkait dengan ketergantungan pada jalur administratif yang panjang dan rumit. Proses promosi di TNI sering kali memerlukan waktu yang sangat lama, yang menghambat pengembangan karier personel secara optimal. Waktu yang lama dalam pengurusan administrasi promosi tidak hanya memengaruhi kepuasan personel, tetapi juga berdampak pada motivasi mereka untuk berprestasi lebih baik. Berdasarkan wawancara dengan sejumlah informan, mereka mengungkapkan bahwa meskipun memiliki prestasi yang cukup baik, promosi sering kali terhambat oleh prosedur administratif yang memerlukan waktu lama dan sulit diprediksi. Oleh karena itu, sistem pembinaan karier yang dinamis sangat diperlukan untuk mengurangi hambatan ini dan mempercepat proses pengambilan keputusan terkait promosi.

Selain itu, ada juga hambatan yang berasal dari kurangnya integrasi antara pembinaan karier dengan kebijakan pengembangan kompetensi personel. Di TNI, banyak anggota yang terhambat dalam kariernya karena tidak memiliki akses yang cukup ke pendidikan atau pelatihan lanjutan, yang seharusnya menjadi bagian dari proses pembinaan karier. Dengan demikian, pembinaan karier yang terpisah dari pengembangan kompetensi menghambat personel dalam mencapai potensi terbaik mereka, dan hal ini berdampak pada efektivitas operasional TNI. Temuan ini menggarisbawahi perlunya pendekatan yang lebih terintegrasi dalam sistem pembinaan karier, yang mempertimbangkan kedua aspek ini secara bersamaan.

**Tabel 1. Hambatan Struktural dalam Sistem Pembinaan Karier TNI**

No.	Hambatan	Deskripsi	Dampak
1	Ketergantungan pada Senioritas	Prosedur promosi yang lebih mengutamakan senioritas daripada kompetensi individu mengakibatkan kesempatan yang tidak merata untuk kenaikan jabatan.	Menciptakan ketidakadilan dalam promosi, mengurangi motivasi dan meningkatkan ketimpangan karier.
2	Proses Administratif yang Lambat	Proses promosi yang membutuhkan waktu lama dan birokrasi yang rumit, sering kali menyebabkan keterlambatan dalam pengambilan keputusan.	Menurunkan kepuasan personel, memperlambat perkembangan karier, dan merusak motivasi kerja.
3	Terpisahnya Pembinaan Karier dan Pengembangan Kompetensi	Pembinaan karier sering kali tidak sejalan dengan pengembangan kompetensi, mengakibatkan kekurangan akses untuk pendidikan lanjutan atau pelatihan.	Personel yang tidak memiliki pelatihan atau kualifikasi yang cukup merasa terhambat dalam promosi.
4	Keterbatasan Program Pelatihan dan	Tidak semua personel memiliki kesempatan yang sama untuk	Personel yang tidak mendapatkan pelatihan yang

No.	Hambatan	Deskripsi	Dampak
	Pendidikan	mengikuti pelatihan dan pendidikan lanjutan yang sesuai dengan kebutuhan karier mereka.	memadai akan mengalami stagnasi dalam karier mereka.
5	Kurangnya Transparansi dalam Evaluasi Kinerja	Proses evaluasi kinerja yang kurang objektif dan kurang transparan mengarah pada keputusan promosi yang tidak berdasarkan pada prestasi yang sebenar-benarnya.	Ketidakadilan dalam promosi dan pengembangan karier, menciptakan rasa ketidakpuasan di kalangan personel.
6	Resistensi terhadap Perubahan	Personel yang terbiasa dengan sistem tradisional menunjukkan resistensi terhadap perubahan sistem pembinaan karier yang lebih dinamis dan berbasis kompetensi.	Hambatan dalam implementasi model dinamis yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas sistem.

Tabel di atas menunjukkan beberapa hambatan struktural yang ditemukan dalam sistem pembinaan karier TNI yang mempengaruhi perkembangan karier personel. Hambatan pertama, yaitu ketergantungan pada senioritas, menciptakan ketidakadilan dalam promosi karena keputusan lebih banyak didasarkan pada pengalaman atau posisi senior daripada kompetensi yang sesungguhnya. Hal ini berpotensi merusak semangat personel yang lebih muda namun lebih kompeten. Proses administratif yang lambat menjadi hambatan kedua, di mana waktu yang lama dalam pengurusan promosi menciptakan ketidakpuasan di kalangan personel yang merasa prestasi mereka terabaikan. Terpisahnya pembinaan karier dan pengembangan kompetensi juga menghambat kemajuan personel, di mana pembinaan karier tidak selalu mencakup pengembangan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas yang lebih kompleks. Keterbatasan dalam program pelatihan dan pendidikan mempengaruhi kesiapan personel dalam menghadapi tugas yang lebih menantang, sementara kurangnya transparansi dalam evaluasi kinerja menyebabkan promosi lebih banyak didasarkan pada keputusan subjektif, bukan pencapaian atau kompetensi yang objektif. Terakhir, resistensi terhadap perubahan menunjukkan adanya tantangan besar dalam mengimplementasikan model dinamis yang lebih fleksibel dan berbasis kompetensi karena kecenderungan untuk mempertahankan sistem lama yang lebih kaku. Pengurangan atau penghapusan hambatan-hambatan ini melalui reformasi sistem pembinaan karier akan menciptakan suasana yang lebih adil dan meningkatkan motivasi personel untuk berprestasi, sehingga sistem TNI dapat berfungsi lebih efektif dan responsif terhadap perubahan tuntutan tugas.

### **Model Dinamis dalam Sistem Pembinaan Karier TNI**

Menghadapi hambatan-hambatan tersebut, penelitian ini mengusulkan sebuah model dinamis untuk pembinaan karier di TNI. Model ini didasarkan pada prinsip-prinsip manajemen

SDM strategis yang lebih fleksibel, di mana penentuan promosi tidak hanya bergantung pada senioritas atau kedudukan, tetapi juga pada evaluasi kompetensi dan potensi individu.<sup>13</sup> Dalam model ini, setiap personel TNI diberikan kesempatan yang lebih besar untuk menunjukkan kemampuan mereka melalui program pelatihan dan pendidikan yang berkesinambungan, yang pada gilirannya akan memengaruhi keputusan promosi. Dengan kata lain, model dinamis ini bertujuan untuk menciptakan jalur karier yang lebih terbuka dan responsif terhadap perubahan, baik itu perubahan dalam individu maupun dalam organisasi.

Penerapan model ini memungkinkan adanya seleksi promosi yang lebih objektif dan berbasis kompetensi, yang dapat mengurangi ketimpangan yang terjadi akibat ketergantungan pada senioritas semata. Dalam model ini, promosi akan didasarkan pada kinerja dan potensi, dengan melibatkan evaluasi secara lebih holistik yang mencakup pencapaian tugas, kemampuan kepemimpinan, serta keahlian teknis. Pendekatan ini sejalan dengan temuan dalam literatur yang menunjukkan bahwa model karier yang berbasis kompetensi dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi militer.<sup>14</sup> Hal ini dapat menghasilkan personel yang lebih kompeten, siap menghadapi tantangan di masa depan, dan memiliki motivasi tinggi untuk berkembang.

Selain itu, model dinamis ini juga mendorong pentingnya pengembangan karier secara berkesinambungan. Pelatihan dan pendidikan yang terus-menerus menjadi elemen kunci dalam model ini, dengan tujuan untuk menjaga agar personel tetap memiliki kompetensi yang relevan dengan tuntutan tugas. Program pelatihan tidak hanya difokuskan pada aspek teknis, tetapi juga pada pengembangan soft skills yang sangat diperlukan dalam konteks kepemimpinan dan pengambilan keputusan.<sup>15</sup> Dengan demikian, model dinamis ini dapat membantu personel TNI untuk selalu siap menghadapi tantangan yang semakin kompleks, baik di dalam negeri maupun dalam skala internasional.

### **Pengaruh Model Dinamis terhadap Efektivitas Manajemen SDM TNI**

Pengembangan model dinamis dalam sistem pembinaan karier di TNI diharapkan dapat memberikan dampak positif terhadap efektivitas manajemen SDM. Salah satu pengaruh utama yang diharapkan adalah terciptanya struktur organisasi yang lebih efisien, di mana setiap personel diberi kesempatan yang lebih adil untuk berkembang berdasarkan potensi yang dimilikinya.

---

<sup>13</sup> H Azhar Affandi dkk., *Manajemen SDM strategik* (Bintang Visitama, 2021).

<sup>14</sup> Wawan Munchahyo, "Dampak Transformasi Era Digital Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Personel TNI-AD di Lingkungan Koramil Rungkut Surabaya," *AL-MIKRAJ Jurnal Studi Islam dan Humaniora* (E-ISSN 2745-4584) 5, no. 01 (2024): 1218–29.

<sup>15</sup> I Gusti Ayu Putu Wita Indrayani dkk., "Dimensi Soft Skill Generasi Z di Dunia Hospitaliti: Membangun Keunggulan Kompetitif dengan Critical Thinking, Creativity, dan Problem Solving," *Jurnal Bisnis Hospitaliti* 13, no. 1 (2024): 78–88.

Dengan demikian, motivasi personel akan meningkat, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas dan kualitas operasional TNI. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa manajemen SDM yang fleksibel dan berbasis pada prestasi dapat menciptakan organisasi yang lebih responsif dan adaptif terhadap perubahan.<sup>16</sup>

Selain itu, model dinamis ini juga diharapkan dapat memperbaiki retensi personel TNI. Dengan adanya peluang untuk berkembang lebih cepat berdasarkan kompetensi, personel yang memiliki kemampuan tinggi tidak akan merasa terhambat dalam karier mereka, sehingga mereka cenderung bertahan lebih lama dalam organisasi. Hal ini sangat penting mengingat tingkat rotasi personel yang tinggi dapat menyebabkan kehilangan potensi yang berharga bagi TNI. Melalui penerapan model dinamis ini, diharapkan TNI dapat mempertahankan personel berkualitas tinggi dan mengurangi tingkat turnover yang merugikan organisasi.

Pengaruh lainnya adalah terciptanya budaya organisasi yang lebih terbuka dan inklusif. Dengan adanya sistem yang lebih berbasis kompetensi, setiap personel akan merasa dihargai dan memiliki kesempatan yang adil untuk maju. Hal ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan diri personel, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif. Penelitian oleh Raharjo juga menekankan bahwa model manajemen SDM yang transparan dan berorientasi pada prestasi dapat mengurangi potensi ketidakpuasan dan konflik internal dalam organisasi.

### **Tantangan dalam Implementasi Model Dinamis di TNI**

Meskipun model dinamis memiliki banyak potensi untuk meningkatkan sistem pembinaan karier TNI, terdapat beberapa tantangan yang perlu dihadapi dalam implementasinya. Salah satu tantangan utama adalah resistensi terhadap perubahan, terutama di kalangan pejabat atau personel yang terbiasa dengan sistem yang lebih tradisional. Perubahan besar dalam kebijakan promosi dan pembinaan karier memerlukan pendekatan yang hati-hati dan strategi komunikasi yang efektif untuk mengurangi resistensi tersebut.

Tantangan lainnya adalah kebutuhan untuk merancang sistem evaluasi kinerja yang lebih komprehensif dan objektif. Penggunaan sistem penilaian berbasis kompetensi membutuhkan alat evaluasi yang valid dan reliabel, yang dapat memadai untuk mengukur berbagai aspek kinerja personel. Dalam hal ini, perlu adanya pelatihan bagi pihak yang terlibat dalam proses penilaian untuk memastikan bahwa evaluasi dilakukan secara adil dan akurat.

Selain itu, implementasi model dinamis ini memerlukan dukungan infrastruktur yang memadai, baik dari sisi teknologi informasi maupun sumber daya manusia. Infrastruktur yang baik akan memudahkan dalam pengumpulan dan pengolahan data terkait kinerja dan potensi personel,

---

<sup>16</sup> Nanang Basuki, "Mengoptimalkan modal manusia: Strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan," *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen* 4, no. 2 (2023): 182–92.

yang akan menjadi dasar dalam pengambilan keputusan promosi.<sup>17</sup> Oleh karena itu, implementasi model dinamis harus dilakukan secara bertahap, dengan mempertimbangkan kesiapan organisasi dan sumber daya yang tersedia.

### Perbandingan dengan Sistem Pembinaan Karier di Organisasi Militer Lain

Untuk memberikan perspektif yang lebih luas, model dinamis ini juga dibandingkan dengan sistem pembinaan karier di organisasi militer lain, seperti yang diterapkan di beberapa negara maju. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa militer negara-negara tersebut telah berhasil mengembangkan sistem pembinaan karier yang lebih berbasis kompetensi dan lebih fleksibel. Sebagai contoh, Angkatan Bersenjata Amerika Serikat menggunakan sistem penilaian kinerja yang sangat terstruktur dan berbasis hasil, yang memungkinkan personel untuk mengembangkan karier mereka lebih cepat berdasarkan prestasi dan kinerja. Hal ini menjadi contoh bagi TNI dalam merancang sistem pembinaan karier yang lebih responsif terhadap dinamika perubahan.<sup>18</sup>

Perbandingan ini memberikan wawasan tentang bagaimana TNI dapat memperbaiki sistem pembinaan karier dengan mengadopsi beberapa elemen dari sistem tersebut, seperti penggunaan teknologi informasi dalam manajemen SDM dan penerapan sistem evaluasi yang lebih transparan. Penelitian oleh Raharjo (2020) menunjukkan bahwa adopsi praktik terbaik dari organisasi militer lain dapat meningkatkan kualitas pengelolaan SDM dalam konteks TNI.<sup>19</sup>

**Tabel 2. Perbandingan Sistem Pembinaan Karier di TNI dan Organisasi Militer Lain**

Aspek	TNI (Indonesia)	AS (Amerika Serikat)	Inggris	Rusia
<b>Pendekatan Pembinaan Karier</b>	Senioritas dan jangka waktu dinas	Berbasis kompetensi dan kinerja	Berbasis kompetensi dan evaluasi kinerja	Berbasis hierarki dan senioritas
<b>Sistem Promosi</b>	Berdasarkan senioritas dan masa dinas	Berdasarkan kinerja, evaluasi, dan potensi kepemimpinan	Kombinasi antara senioritas dan kinerja	Senioritas sangat berpengaruh dengan sedikit fokus pada kompetensi
<b>Kriteria Penilaian</b>	Masa dinas, pengalaman, loyalitas, dan kemampuan teknis	Kinerja individu, kepemimpinan, kemampuan strategis	Kinerja, pelatihan, dan kemampuan kepemimpinan	Pengalaman, loyalitas, dan koneksi dengan struktur kekuasaan

<sup>17</sup> Hartatik Hartatik dkk., *DATA SCIENCE FOR BUSINESS: Pengantar & Penerapan Berbagai Sektor* (PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2023).

<sup>18</sup> Purwantoro dkk., *MSDM Pertahanan Modern: Konsep dan Implementasinya*.

<sup>19</sup> Nugraha Gumilar, *Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan di Dunia Pendidikan* (PT KIMHSAFI ALUNG CIPTA, 2023).

Aspek	TNI (Indonesia)	AS (Amerika Serikat)	Inggris	Rusia
<b>Pendidikan dan Pelatihan</b>	Pendidikan formal di lembaga pendidikan militer dan pendidikan lanjutan	Pelatihan berkelanjutan melalui sekolah militer dan pelatihan spesialis	Pelatihan berkelanjutan dan pelatihan spesialis	Pendidikan di sekolah militer dan pelatihan berkelanjutan
<b>Pengelolaan Sumber Daya Manusia</b>	Terpusat dengan sedikit fleksibilitas dalam jalur karier	Terstruktur dengan berbagai jalur berdasarkan kinerja dan kompetensi	Mengutamakan adaptasi terhadap perubahan dan inovasi dalam karier	Terpusat dengan lebih banyak fokus pada loyalitas terhadap negara
<b>Model Karier</b>	Linier, berdasarkan jalur yang telah ditentukan	Fleksibel, dengan banyak pilihan karier berdasarkan evaluasi kinerja	Fleksibel dengan kombinasi jalur teknis dan kepemimpinan	Terutama linier, dengan beberapa jalur khusus untuk teknisi dan teknokrat

Tabel di atas menggambarkan perbandingan sistem pembinaan karier antara Tentara Nasional Indonesia (TNI) dan tiga organisasi militer lainnya, yaitu militer Amerika Serikat (AS), Inggris, dan Rusia. Perbandingan ini melihat beberapa aspek utama dalam sistem pembinaan karier, seperti pendekatan umum, sistem promosi, kriteria penilaian, pendidikan dan pelatihan, pengelolaan sumber daya manusia, serta model karier yang diterapkan di masing-masing negara.

1. Pendekatan Pembinaan Karier: TNI cenderung lebih menekankan senioritas dan masa dinas sebagai dasar untuk kemajuan karier, sementara AS dan Inggris lebih menekankan pada kinerja dan kompetensi. Rusia cenderung menggabungkan hierarki dan loyalitas dengan beberapa elemen pengembangan keterampilan.
2. Sistem Promosi: Di TNI, promosi lebih dipengaruhi oleh senioritas, sedangkan di AS dan Inggris, promosi didasarkan pada kinerja dan potensi kepemimpinan, meskipun di Rusia senioritas memiliki peranan yang lebih dominan.
3. Kriteria Penilaian: Meskipun di TNI dan Rusia kriteria penilaian lebih berfokus pada loyalitas dan pengalaman, AS dan Inggris lebih fokus pada penilaian kinerja individu dan kemampuan kepemimpinan dalam situasi yang lebih dinamis.
4. Pendidikan dan Pelatihan: Di TNI dan Rusia, pendidikan lebih terpusat pada lembaga pendidikan militer, sementara di AS dan Inggris, pendidikan berkelanjutan dan spesialisasi karier memiliki pengaruh yang lebih besar dalam pengembangan perwira.
5. Pengelolaan Sumber Daya Manusia: Pengelolaan SDM di TNI lebih terpusat dan terstruktur, sementara AS dan Inggris memberikan lebih banyak fleksibilitas dalam jalur karier dengan sistem evaluasi yang mendorong pengembangan individu. Rusia lebih menekankan pada loyalitas terhadap negara dan hierarki.

6. Model Karier: TNI memiliki model karier linier dengan jalur yang sudah ditentukan, sementara di AS dan Inggris terdapat model yang lebih fleksibel, memberikan berbagai pilihan jalur karier berdasarkan evaluasi dan kemampuan individu. Di Rusia, meskipun terdapat jalur khusus untuk teknisi, sistem karier lebih bersifat linier dengan penekanan pada loyalitas dan posisi hierarkis.

**Tabel 3. Perbandingan Sistem Pembinaan Karier di TNI dan Organisasi Militer Lain di Negara Singapura, India, dan Australia**

Aspek	Sistem Pembinaan Karier TNI	Sistem Pembinaan Karier di Singapura	Sistem Pembinaan Karier di India	Sistem Pembinaan Karier di Australia
Dasar Promosi	Berdasarkan senioritas dan prosedur administratif	Berdasarkan prestasi individu dan evaluasi kompetensi	Berdasarkan evaluasi kinerja, senioritas, dan kompetensi	Berdasarkan kinerja individu, senioritas, dan evaluasi kompetensi
Evaluasi Kinerja	Terbatas pada penilaian tahunan yang subyektif	Penilaian berbasis hasil dengan feedback 360 derajat	Penilaian berbasis pada laporan tahunan dan pengukuran kompetensi	Penilaian berbasis kinerja, dengan feedback dari atasan, rekan, dan bawahan
Pendidikan dan Pelatihan	Program pendidikan terbatas dan tidak selalu berkelanjutan	Fokus pada pelatihan berkelanjutan dan pengembangan karier jangka panjang	Pelatihan khusus berbasis peran, dengan pelatihan teknis dan kepemimpinan	Program pelatihan yang luas dan berkelanjutan dengan pengembangan kepemimpinan
Proses Promosi	Lambat dan bergantung pada ketentuan administratif	Cepat dan berbasis pada kompetensi serta hasil prestasi	Proses promosi lambat, tetapi mengutamakan kompetensi dan senioritas	Proses promosi cepat dengan fokus pada pencapaian individu
Keterbukaan Jalur Karier	Cenderung kaku dan terstruktur berdasarkan pangkat	Fleksibel, memberi ruang bagi pengembangan multidimensional	Terbatas oleh jalur senioritas dan peran militer tertentu	Terbuka, memungkinkan transisi antar cabang dan pengembangan lebih luas
Pendekatan Manajemen SDM	Terpusat pada struktur birokratis dan senioritas	Berbasis pada meritokrasi dan hasil kinerja	Fokus pada meritokrasi dengan penekanan pada evaluasi kinerja	Pendekatan berbasis kompetensi dengan perhatian pada kesejahteraan personel
Peluang Karier Internasional	Terbatas, kebanyakan dalam lingkungan nasional	Meningkat dengan adanya keterlibatan internasional dan pengembangan kepemimpinan global	Terbatas pada misi internasional dan kedutaan besar	Tinggi, dengan berbagai peluang di misi internasional dan pertukaran pelatihan

Tabel di atas menyajikan perbandingan sistem pembinaan karier di TNI dengan tiga negara lainnya yang memiliki sistem militer yang terstruktur dan beragam, yakni Singapura, India, dan Australia.

1. **Dasar Promosi:** Di TNI, promosi lebih bergantung pada senioritas dan prosedur administratif yang agak kaku. Sebaliknya, Singapura mengutamakan prestasi individu dan evaluasi kompetensi, memberi lebih banyak ruang bagi personel yang berprestasi untuk naik pangkat lebih cepat. Di India, promosi umumnya menggabungkan evaluasi kinerja dan senioritas, sementara di Australia, promosi berbasis pada kinerja individu dan evaluasi kompetensi yang lebih transparan dan cepat.
2. **Evaluasi Kinerja:** Sistem penilaian di TNI sering kali terbatas pada penilaian tahunan yang kurang objektif. Di Singapura, sistem evaluasi berbasis hasil dengan feedback 360 derajat yang mencakup masukan dari berbagai pihak. Di India, evaluasi lebih berbasis pada laporan tahunan dan pengukuran kompetensi, sedangkan Australia menerapkan sistem evaluasi berbasis kinerja yang lebih menyeluruh, melibatkan atasan, rekan, dan bawahan.
3. **Pendidikan dan Pelatihan:** Pendidikan dan pelatihan di TNI cenderung terbatas dan tidak selalu berkelanjutan. Singapura, India, dan Australia menekankan pelatihan yang lebih terstruktur dan berkelanjutan, dengan fokus pada pengembangan kepemimpinan dan keterampilan teknis yang relevan dengan kebutuhan militer.
4. **Proses Promosi:** Proses promosi di TNI relatif lambat dan sangat bergantung pada prosedur administratif. Di Singapura dan Australia, proses promosi lebih cepat dan berbasis pada kompetensi dan pencapaian individu. India memiliki proses promosi yang lebih lambat, dengan penekanan pada senioritas dan kompetensi.
5. **Keterbukaan Jalur Karier:** Jalur karier di TNI lebih kaku dan terstruktur, mengutamakan hierarki yang telah ditentukan. Sebaliknya, Singapura dan Australia memiliki jalur karier yang lebih terbuka dan fleksibel, memberi kesempatan untuk berkembang dalam berbagai bidang dan peran, sementara India lebih terbatas pada jalur yang sudah ditentukan oleh senioritas.
6. **Pendekatan Manajemen SDM:** TNI masih mengandalkan struktur birokratis dengan senioritas yang cukup kaku. Di Singapura, India, dan Australia, manajemen SDM lebih berfokus pada meritokrasi dan hasil kinerja. Australia juga memperhatikan kesejahteraan personel lebih intensif, dengan program pengembangan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja.
7. **Peluang Karier Internasional:** TNI memiliki kesempatan yang terbatas untuk penugasan internasional, terutama di misi luar negeri. Singapura, India, dan Australia memiliki

peluang lebih besar untuk personel militer mereka untuk terlibat dalam misi internasional, baik dalam peran perdamaian, pelatihan, maupun pengembangan kepemimpinan global.

### **Perbandingan Model Dinamis Lama dan Model Dinamis yang dikembangkan dari Berbagai Negara**

Model dinamis lama dalam sistem pembinaan karier militer umumnya cenderung bersifat hierarkis dan statis, dengan jalur karier yang jelas dan terstruktur berdasarkan senioritas serta jenjang kepangkatan.<sup>20</sup> Model ini menekankan pada pengembangan individu yang didorong oleh waktu dan pengalaman bertugas. Di sisi lain, model dinamis yang lebih modern, yang berkembang di negara-negara seperti Singapura, India, Australia, TNI (Indonesia), AS, Inggris, dan Rusia, lebih fleksibel dan adaptif, mengutamakan peningkatan kapasitas individu secara kontinu, serta mengakomodasi kebutuhan strategis yang lebih kompleks. Misalnya, di Singapura, model karier militer didasarkan pada pengembangan multi-disiplin dan mobilitas antar cabang, dengan fokus pada pelatihan berkelanjutan dan evaluasi berbasis kinerja.

Di India dan Australia, pendekatan yang serupa diterapkan, di mana karier militer juga diorientasikan pada peningkatan kemampuan dan kompetensi melalui rotasi jabatan dan pendidikan yang intensif. TNI, sebagai contoh, mengembangkan sistem karier yang memperhatikan perkembangan pendidikan serta pelatihan yang lebih berbasis pada kompetensi teknis dan operasional untuk menghadapi tantangan modern<sup>21</sup>. Sedangkan di AS, Inggris, dan Rusia, model karier lebih terintegrasi dengan sistem manajemen sumber daya manusia yang lebih canggih, di mana penilaian berbasis kompetensi, performa, dan potensi strategis lebih mendominasi daripada sekedar senioritas.

Dengan demikian, perbedaan utama antara model dinamis lama dan model yang dikembangkan ini terletak pada kemampuan adaptasi terhadap kebutuhan dinamis dan perkembangan teknologi, serta penekanan pada pembelajaran sepanjang hayat dalam rangka mempersiapkan personel militer yang tidak hanya berkompeten, tetapi juga fleksibel dalam menghadapi perubahan besar dalam dunia militer global.

### **KESIMPULAN**

Pengembangan model dinamis pada sistem pembinaan karier TNI sangat diperlukan untuk mengatasi hambatan struktural yang ada dalam manajemen sumber daya manusia (SDM). Sistem yang ada saat ini, yang masih bergantung pada senioritas dan prosedur administratif, perlu diubah

---

<sup>20</sup> Tedi Sudrajat, *Hukum Birokrasi Pemerintah: Kewenangan dan Jabatan* (Sinar Grafika, 2022).

<sup>21</sup> Wahyu Saputra Basri dan Ayu Widowati Johannes, "Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Dalam Penerapan Pelatihan Nonklasikal Pada Era Revolusi Industri 4.0 Di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Selatan," *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah* 14, no. 1 (2022): 36–52.

menjadi lebih fleksibel dan berbasis pada evaluasi kinerja dan kompetensi individu. Dengan memperkenalkan model dinamis, TNI dapat menciptakan jalur karier yang lebih terbuka, meningkatkan transparansi dalam proses promosi, dan mempercepat pengembangan kepemimpinan. Pendekatan ini akan mendorong personel TNI untuk lebih berinovasi, meningkatkan kualitas pendidikan dan pelatihan, serta menciptakan sistem yang responsif terhadap kebutuhan organisasi dan individu. Penerapan model dinamis ini diharapkan dapat mengoptimalkan potensi SDM TNI, sekaligus menghindari hambatan-hambatan yang bersumber dari birokrasi dan ketergantungan pada senioritas, sehingga memperkuat kapabilitas TNI dalam menghadapi tantangan masa depan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Affandi, H Azhar, S E Achmad Rozi, dan Denok Sunarsi. *Manajemen SDM strategik*. Bintang Visitama, 2021.
- Anwar, Hairul. *Manajemen Sumber Daya Manusia: MSDM*. Poliban Press, 2020.
- Basri, Wahyu Saputra, dan Ayu Widowati Johannes. “Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Dalam Penerapan Pelatihan Nonklasikal Pada Era Revolusi Industri 4.0 Di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Selatan.” *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah* 14, no. 1 (2022): 36–52.
- Basuki, Nanang. “Mengoptimalkan modal manusia: Strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan.” *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen* 4, no. 2 (2023): 182–92.
- Fadli, Zul, Ita Erliyani, Felix Chandra, Nurul Maghfirah, Sukman Sukman, M Rachmat Sulthony, Rahmat Arfan, Nanda Harry Mardika, Erni Qomariyah, dan Semuel Souhoka. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Era Society 5.0*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah, 2024.
- Gumilar, Nugraha. *Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan di Dunia Pendidikan*. PT KIMHSAFI ALUNG CIPTA, 2023.
- Hartatik, Hartatik, Bernadetta Kwintiana, Titin Agustin Nengsih, Abdillah Baradja, Budi Harto, I Gede Iwan Sudipa, I Putu Susila Handika, Iwan Adhicandra, dan Rudy Max Damara Gugat. *DATA SCIENCE FOR BUSINESS: Pengantar & Penerapan Berbagai Sektor*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2023.
- Indrayani, I Gusti Ayu Putu Wita, I Gede Parta Yadnya, I Wayan Arya Yudha Galang Pramana, Putu Eka Purnama Putra, dan I Nyoman Pebriandika Sukawati Putra. “Dimensi Soft Skill Generasi Z di Dunia Hospitaliti: Membangun Keunggulan Kompetitif dengan Critical Thinking, Creativity, dan Problem Solving.” *Jurnal Bisnis Hospitaliti* 13, no. 1 (2024): 78–88.
- Kamil, Muhammad Adlan. “Legalitas Anggota TNI Aktif Dalam Rangkap Jabatan Sipil (Studi Terhadap Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2004 Tentang Tentara Nasional Indonesia).” Fakultas Syariah dan Hukum UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2022.
- Muhammad, Isaldi Wicaksono. “Proses Pembuatan Rencana Strategis (Renstra) Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi DKI Jakarta Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Tahun 2013.” Faculty of Social and Political Science, 2017.
- Muncahyo, Wawan. “Dampak Transformasi Era Digital Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Personel TNI-AD di Lingkungan Koramil

Tarsisius Susilo, Yusuf Ali, Priyanto, Sunarko: Pengembangan Model Dinamis pada Sistem Pembinaan Karier TNI: Strategi Manajemen SDM untuk Menghindari Hambatan Struktural

Rungkut Surabaya.” *AL-MIKRAJ Jurnal Studi Islam dan Humaniora* (E-ISSN 2745-4584) 5, no. 01 (2024): 1218–29.

Musfah, Jejen. *Peningkatan kompetensi guru: Melalui pelatihan dan sumber belajar teori dan praktik*. Kencana, 2012.

Novianti, Esther, Ade Budi Setiawan, dan Yoyok Priyo Hutomo. “Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah terhadap Penggajian PNS Berdasarkan PP RI Nomor 60 Tahun 2008 (Studi Kasus Bappeda Kota Bogor).” *NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial* 11, no. 11 (2024): 4443–54.

Purwanto, Ir Susilo Adi, M SE, Ir Ari Pitoyo Sumarno, M M SAP, Much Mualim, Editha Praditya Duarte, S Sos, S E Sulistiyanto, Nanang Hery Soebakgijo, dan S T M Han. *MSDM Pertahanan Modern: Konsep dan Implementasinya*. Indonesia Emas Group, 2024.

Puspita, Dyah Retna, Hikmah Nuraeni, Darmanto Sahat Setyawan, Shadu Satwika Wijaya, dan Alizar Isna. “Era VUCA: Jalan Masuk bagi Eksistensi Perempuan Pemimpin? (Kajian tentang Kepemimpinan Perempuan di Masa Pandemi COVID-19).” *KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PADA ERA VOLATILITY, UNCERTAINTY, COMPLEXITY AND AMBIGUITY (VUCA)* 105 (2022).

Samsudin, Acep, Johannes Baptista Brian, Riska Amanda, Valiza Eka Putri, dan Yoghananda Dec'caprio. “Konsep, Fungsi, Dan Aplikasi Manajemen Sumber Daya Manusia Secara Efektif Dan Efisien Untuk Mencapai Tujuan Organisasi.” *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* 10, no. 17 (2024): 28–39.

Sudrajat, Tedi. *Hukum Birokrasi Pemerintah: Kewenangan dan Jabatan*. Sinar Grafika, 2022.

Surwanti, Arni. “Model Pemberdayaan Ekonomi Penyandang Disabilitas di Indonesia.” *Jurnal Manajemen Bisnis* 5, no. 1 (2014): 40–58.

Syafii, Hisyam. *KAMMI: Reconstructing the Epicenter of Current Movement*. Gaza Library Publishing, 2024.

Wibowo, Rakhmat Adi, dan Dewi Indriasih. “Pengaruh Strategic Leadership Style, Green Human Resource Management Dan Remunerasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variable Intervening.” *Permana: Jurnal Perpajakan, Manajemen, dan Akuntansi* 16, no. 1 (2024): 95–128.