

Strategi Pengembangan Karier Penerbang Bintara Polri di Lingkungan Direktorat Kepolisian Udara

Ari Bengnarly Tandjung, Edy Sutrisno, Mala Sondang Silitonga
Politeknik STIA LAN Jakarta)

bengnarly@gmail.com, edysutrisno@stialan.ac.id, malasondang@stialan.ac.id

Abstract

In developing his career, Polri pilots at the Directorate of Air Police follow the basis of the Director of Air Police Baharkam Polri Regulation No. 94 of 2012 concerning "Polri Aviation Standards". So every Polri pilot in manning an aircraft starts from a Co-Pilot then Captain Pilot to becoming a Senior check Pilot, all of which are based on experience and the number of flight hours of a Polri pilot in manning Polri aircraft. In this regulation, the Co-Pilot competency qualification requires that a pilot must have the rank of Police Inspector Two (IPDA) to Police Inspector One (IPTU). Where as from 2012 until now there are still bintara pilots who become Co Pilots but have not had the opportunity to develop a career to become an officer. In fact, during the initial recruitment process for non-commissioned officer pilots in 2004 and 2006, he has now become a National Police officer. The development of Polri non-commissioned pilots is the most important element that must be given top priority and strived for to be realized in order to support the creation of professional and ideal Polri non-commissioned pilots in carrying out flight operational assignments. Based on the career development problems experienced by Polri bintara pilots described above, the researchers identified that the career development of Polri bintara pilots is currently not optimal. . With so many influencing factors related to the increase in aircraft almsatus requiring aircraft crew, especially pilots, as well as the competence qualifications of National Police non-commissioned officers who are not yet in accordance with the increase in the status of non-commissioned officer pilots who are the same as non-commissioned officers in general at the National Police institution, this must be resolved immediately by the Directorate of Police Air as the supervisor of the function of the National Police pilot. This study uses a qualitative research approach with a case study method at the Air Police Directorate and the research analysis technique used is descriptive analysis. In this study, the information obtained was analyzed qualitatively (non-quantitative). The information data that will be processed in this study is the result of interviews, observations and literature studies using a descriptive approach, namely by observing, documenting and understanding it by carrying out intensive direct observations within the Ditpoludara to find out the problems that are owned by the National Police commissioned pilots in the Ditpoludara. According to interviewees interviewed, the career development of non-commissioned officers for the National Police has not been optimal, based on regulations that have never carried out evaluations and management's concern regarding career development for National Police pilots. There should be the latest regulations regarding the career development of Polri pilots and the Polri leadership should pay more attention to the effect that many Polri non-commissioned pilots cannot continue their careers is a serious problem for the Polri organization that must be addressed immediately.

Keywords: Strategy; Human Resource Management; Career Development; Qualification; Competence; Job Performance; Pilot; Bintara; Indonesian National Police; Air Police Directorate;

Abstrak

Dalam mengembangkan karirnya, penerbang Polri di Direktorat Kepolisian Udara mengikuti dasar Peraturan Direktur Kepolisian Udara Baharkam Polri Nomor 94 Tahun 2012 tentang "Standarisasi Penerbangan Polri". Jadi setiap penerbang Polri dalam mengawaki pesawat udara dimulai dari *Co Pilot* kemudian *Captain Pilot* hingga menjadi *Senior check Pilot* yang semuanya itu didasarkan pada pengalaman dan banyaknya jam terbang seorang penerbang Polri dalam mengawaki pesawat udara Polri. Dalam peraturan tersebut dalam kualifikasi kompetensi *Co Pilot* mewajibkan seorang penerbang harus berpangkat Inspektur Polisi Dua (IPDA) sampai Inspektur Polisi Satu (IPTU) sedangkan mulai dari tahun 2012 hingga saat ini masih terdapat penerbang Bintara yang menjadi *Co Pilot* namun belum mendapat kesempatan untuk melakukan pengembangan karir menjadi seorang perwira. Padahal dalam proses awal rekrutmen penerbang bintara pada tahun 2004 dan tahun 2006 saat ini sudah menjadi perwira Polri. Pengembangan penerbang bintara Polri merupakan unsur terpenting yang harus diberi prioritas utama dan diperjuangkan untuk diwujudkan menjadi nyata untuk mendukung terciptanya penerbang bintara Polri yang profesional serta

ideal dalam melaksanakan penugasan operasional penerbangan. Berdasarkan permasalahan pengembangan karier yang dialami penerbang bintara Polri yang telah dijelaskan diatas, peneliti mengidentifikasi pengembangan karier penerbang bintara Polri saat ini belum optimal, terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi (menghambat) karier penerbang bintara Polri terkait dengan pengembangan karier penerbang Polri di Kepolisian Negara Republik Indonesia. Dengan banyaknya faktor yang mempengaruhi terkait dengan bertambahnya almatsus pesawat udara yang membutuhkan crew pesawat udara khususnya penerbang, serta kualifikasi kompetensi penerbang bintara Polri yang belum sesuai dengan peningkatan status golongan kepangkatan penerbang Bintara yang sama dengan bintara pada umumnya di institusi Polri harus segera diselesaikan oleh Direktorat Kepolisian Udara selaku pembina fungsi penerbang Polri. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian secara kualitatif dengan metode studi kasus di Direktorat Kepolisian Udara dan teknik analisa penelitian yang digunakan yaitu analisis deskriptif. Dalam penelitian ini, informasi yang diperoleh dianalisis secara kualitatif (non kuantitatif). Data informasi yang akan diolah pada penelitian ini merupakan hasil wawancara, observasi dan studi kepustakaan dengan melakukan pendekatan deskriptif yaitu dengan mengamati, mendokumentasikan dan memahaminya dengan melaksanakan pengamatan langsung secara intensif di lingkungan Ditpoludara untuk mengetahui permasalahan yang dimiliki oleh penerbang bintara Polri yang ada di Ditpoludara. Belum optimalnya pengembangan karier penerbang bintara Polri menurut narasumber yang diwawancarai berdasarkan aturan yang tidak pernah dilakukan evaluasi dan kepedulian pimpinan terkait pengembangan karir penerbang Polri. Seharusnya ada aturan terbaru mengenai pengembangan karier penerbang Polri dan pimpinan Polri lebih melihat lagi bahwa efek yang ditimbulkan banyaknya penerbang bintara Polri yang tidak dapat melanjutkan karirnya merupakan masalah yang serius bagi organisasi Polri yang harus segera diatasi.

Kata Kunci: Strategi; Manajemen Sumber Daya Manusia; Pengembangan Karier; Kualifikasi; Kompetensi; Kinerja; Penerbang; Bintara; Kepolisian Negara Republik Indonesia; Direktorat Kepolisian Udara;

PENDAHULUAN

Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) memiliki peran sesuai dengan undang- undang yaitu : *“Merupakan alat negara yang berperan dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, serta memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka terpeliharanya keamanan dalam negeri”*, yang tertuang dalam pasal 5, Ayat (1) Undang – Undang No. 2 Tahun 2002 tentang *“Kepolisian Negara Republik Indonesia”*. Didalam Polri terdapat satuan kerja Direktorat Kepolisian Udara (Ditpoludara) yang terdapat di dalam Badan Pemeliharaan Kemananan Polri (Baharkam) dan merupakan bagian dari Korps Kepolisian Perairan Dan Udara (Korpolairud) yang memiliki peran *“Memberikan dukungan kepada seluruh fungsi Kepolisian di lingkungan Mabes Polri maupun kewilayahan”* yang tercantum dalam Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia (Perkap) No.5 Tahun 2019 tentang perubahan Perkap No.6 tahun 2017 tentang *“SOTK tingkat mabes Polri”*.

Dukungan operasional penerbangan yang dilaksanakan oleh Ditpoludara tidak akan berhasil tanpa adanya dukungan sumber daya manusia dan Alat Material Khusus (Almatsus) yang merupakan unsur terpenting bagi Ditpoludara untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dalam penerbangan. Sumber daya manusia merupakan pegawai maupun tenaga kerja yang terdapat dalam organisasi dan memiliki peranan utama dalam keberhasilan untuk mencapai tujuan organisasi (Sedarmayanti, 2018). Sesuai dengan Peraturan Direktur Kepolisian Udara Baharkam Polri (Perdir) Nomor 94 Tahun 2012 tentang *“Standarisasi Penerbangan Polri”*, sumber daya manusia yang terdapat di Ditpoludara terdiri dari Penerbang, Mekanik, Pramugari, FOO (*Flight Operation Officer*), dan staf yang membantu seluruh kegiatan penerbangan maupun kegiatan lainnya di Direktorat Kepolisian Udara. Dalam sumber daya manusia yang dimiliki Ditpoludara, penerbang merupakan unsur utama dan memiliki peran yang paling penting dalam kelancaran Ditpoludara melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam penerbangan.

Penerbang (*Aircraft Pilot*) bertugas untuk menerbangkan pesawat tidak mudah karena faktor keamanan dan keselamatan merupakan tanggung jawabnya saat melaksanakan penerbangan mulai dari pesawat lepas landas (*take off*) sampai pesawat mendarat di tempat tujuan (*landing*) (Nurhayati dan Susanti, 2014). Penerbang yang dimiliki Polri (Penerbang Polri) merupakan anggota Polri yang kemampuan dan keahlian sebagai awak pesawat udara serta memiliki kualifikasi sebagai penerbang yang mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk menjalankan tugas penerbangan Polri sesuai kualifikasinya dengan dasar Undang-Undang, Standar Operasional Prosedur (SOP), dan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan Polri sebagai dasar operasional penerbangan Polri. Tingginya tuntutan tugas dan resiko yang dihadapi dalam kehadiran Polisi ditengah-tengah masyarakat secara cepat (*Quick Response*) dan luasnya wilayah hukum NKRI serta pesatnya perkembangan teknologi penerbangan di dunia saat ini baik dalam maupun luar negeri berdampak juga pada kondisi penerbangan di Instansi Polri.

Dalam kondisi saat ini pada tahun 2023, Alat Material Khusus (Almatsus) yang dimiliki Polri dengan klasifikasi berupa pesawat udara dan helikopter yang sesuai dengan data yang dimiliki Direktorat Kepolisian Udara, pesawat udara yang dimiliki Polri berjumlah 69 Unit yang terdiri atas 10 Unit Pesawat terbang sayap tetap (*fixedwing*) dan helikopter yang merupakan pesawat terbang sayap putar (*rotarywing*) sebanyak 59 unit yang digunakan untuk mendukung tugas Kepolisian di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Dari tahun ke tahun, pesawat udara yang dimiliki Polri selalu bertambah jumlahnya seiring dengan tugas Polri yang semakin kompleks. Penambahan peralatan material Khusus berupa pesawat terbang dan helikopter Polri melalui program Pinjaman Hibah Luar Negeri (PHLN) baik melalui Kredit Ekspor (KE), Kredit Swasta Asing (KSA) maupun *Soft Loan* / Pinjaman Lunak yang saat ini prosesnya sedang berjalan maupun sudah selesai menjadi dasar untuk menambah personil Polri yang berkualifikasi dalam bidang penerbangan untuk mengawaki pesawat terbang maupun helikopter Polri.

Dalam data kondisi almatsus dan penerbang yang dibutuhkan jika dibandingkan dengan data sumber daya manusia yang dimiliki Ditpoludara saat ini maka terdapat kekurangan penerbang untuk mengawaki pesawat udara Polri. Sumber daya manusia di Direktorat Kepolisian Udara (Ditpoludara) merupakan aset yang sangat penting untuk Ditpoludara menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai fungsi bantuan operasional dari udara. Sesuai dengan Peraturan Direktur Kepolisian Udara Baharkam Polri Nomor 94 Tahun 2012 tentang “*Standarisasi Penerbangan Polri*”, Sumber daya manusia yang terdapat di Ditpoludara terdiri dari Penerbang, Mekanik, Pramugari, FOO (*Flight Operation Officer*), dan staf yang membantu seluruh kegiatan penerbangan maupun kegiatan lainnya di Direktorat Kepolisian Udara. Oleh karena itu saat ini Polri melaksanakan proses rekrutmen penerbang dengan merekrut penerbang yang sudah lulus dari sekolah penerbangan di luar Polri dan mencetak sendiri penerbang Polri dengan bekerjasama dengan kementerian perhubungan khususnya perhubungan udara untuk mencetak penerbang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk mengawaki pesawat udara Polri.

Proses rekrutmen penerbang Polri dilakukan dengan merekrut penerbang Polri dari sumber yang berbeda-beda untuk mendapatkan penerbang Polri yang berkompeten guna mengawaki pesawat udara Polri yang setiap tahunnya meningkat jumlahnya. Proses rekrutmen dilakukan dari masyarakat umum (sipil) yang mempunyai kompetensi penerbang dan melalui pendidikan pengembangan spesialisasi penerbang yang diambil dari anggota Polri baik perwira maupun bintara yang kemudian dibentuk menjadi

penerbang. Pentingnya menambah jumlah penerbang membuat Polri melaksanakan proses rekrutmen penerbang baik dari sumber perwira dan sumber bintara.

Proses rekrutmen penerbang bintara Polri dimulai pada tahun 2004 dengan jumlah 20 orang bintara Polri yang dibentuk dengan kualifikasi kompetensi penerbang Polri. Sesuai dengan Peraturan Direktur Kepolisian Udara Baharkam Polri Nomor 94 Tahun 2012, kualifikasi kompetensi Penerbang Polri terdiri dari *Captain Pilot*, *Co Pilot*, Instruktur, *Check Pilot*, dan Senior *Check Pilot*. Hingga saat ini pada tahun 2023 masih dilakukan proses rekrutmen penerbang bintara Polri untuk memperkuat sumber daya manusia Ditpoludara Khususnya Penerbang. Dalam mengembangkan karirnya, penerbang Polri di Direktorat Kepolisian Udara mengikuti dasar Peraturan Direktur Kepolisian Udara Baharkam Polri Nomor 94 Tahun 2012 tentang “*Standarisasi Penerbangan Polri*”. Jadi setiap penerbang Polri dalam mengawaki pesawat udara dimulai dari *Co Pilot* kemudian *Captain Pilot* hingga menjadi Senior *check Pilot* yang semuanya itu didasarkan pada pengalaman dan banyaknya jam terbang seorang penerbang Polri dalam mengawaki pesawat udara Polri.

Dalam peraturan tersebut dalam kualifikasi kompetensi *Co Pilot* mewajibkan seorang penerbang harus berpangkat Inspektur Polisi Dua (IPDA) sampai Inspektur Polisi Satu (IPTU) sedangkan mulai dari tahun 2012 hingga saat ini masih terdapat penerbang Bintara yang menjadi *Co Pilot* namun belum mendapat kesempatan untuk melakukan pengembangan karir menjadi seorang perwira. Padahal dalam proses awal rekrutmen penerbang bintara pada tahun 2004 dan tahun 2006 saat ini sudah menjadi perwira Polri. Pengembangan karir anggota Polri merupakan unsur terpenting yang harus diberi prioritas utama dan diperjuangkan untuk diwujudkan menjadi nyata untuk mendukung terciptanya anggota Polri yang profesional serta ideal dalam melaksanakan penugasan (Suarha et.al., 2023).

Penerbang Polri yang masih dalam kepangkatan bintara yang saat ini belum menjadi perwira memiliki dampak dan efek psikologis yang terlalu berat saat bertugas sebagai penerbang dengan kepangkatan bintara. Dengan tuntutan tugas dan tanggung jawab seorang penerbang yang seharusnya diemban seorang perwira Polri dalam rangka operasional penerbangan seperti melaksanakan koordinasi dengan satuan kewilayahan, pengambil keputusan dan sebagai komandan Kesatuan Operasional Dasar (KOD) yang juga mengawaki pesawat terbang (*fixed wing*) maupun helikopter (*rotary wing*) dengan menjadi pemimpin anggota dalam operasional penerbangan bersama *Captain pilot*. Tingginya tuntutan tugas dan resiko yang dihadapi dalam kehadiran Polri ditengah-tengah masyarakat secara cepat (*Quick Response*) dan luasnya wilayah hukum NKRI serta pesatnya perkembangan teknologi penerbangan di dunia saat ini baik dalam maupun luar negeri memiliki dampak juga pada kondisi penerbang bintara di Instansi Polri saat melaksanakan tugas dengan tuntutan tugas dan tanggung jawab serta resiko yang besar. Tanggung jawab seorang perwira yang dibebankan kepada penerbang bintara terlalu berdampak pada psikologis dan dapat mengganggu penugasan penerbangan yang dilakukan pada saat melaksanakan penerbangan.

Berdasarkan permasalahan pengembangan karir yang dialami penerbang bintara Polri yang telah dijelaskan diatas, peneliti mengidentifikasi pengembangan karir penerbang bintara Polri saat ini belum optimal, terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi (menghambat) karir penerbang bintara Polri terkait dengan pengembangan karir penerbang Polri di Kepolisian Negara Republik Indonesia. Dengan banyaknya faktor yang mempengaruhi terkait dengan bertambahnya almatsus

pesawat udara yang membutuhkan crew pesawat udara khususnya penerbang, serta kualifikasi kompetensi penerbang bintara Polri yang belum sesuai dengan peningkatan status golongan kepangkatan penerbang Bintara yang sama dengan bintara pada umumnya di institusi Polri harus segera diselesaikan oleh Direktorat Kepolisian Udara selaku pembina fungsi penerbang Polri. Oleh karena itu dari identifikasi permasalahan tersebut, Ditpoludara Korpolairud Baharkam Polri harus mencari solusi dalam hal pengembangan karier penerbang bintara Polri dan strategi yang harus dilakukan untuk menghadapi masalah tersebut sehingga kinerja dan kompetensi yang dimiliki penerbang bintara Polri dapat dioptimalkan untuk mengembangkan karirnya di Kepolisian Negara Republik Indonesia dalam bidang penerbangan Polri. Kepemimpinan, struktur organisasi, dan budaya organisasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (Karunia, 2020).

KAJIAN LITERATUR

Administrasi Publik

Administrasi publik juga merupakan segala proses pelaksanaan kegiatan yang dilaksanakan dalam menjalankan dan mengatur kegiatan publik yang digunakan untuk kepentingan umum atau masyarakat. Menurut Henry (1988), mengartikan administrasi publik sebagai perpaduan dalam teori dan praktek yang kompleks yang memiliki tujuan mempublikasikan pengertian pemerintah dan hubungannya dengan publik atau masyarakat serta menggerakkan kebijakan publik agar lebih tanggap terhadap kepentingan sosial. Administrasi publik juga berarti proses kolaboratif individu-individu manusia yang didasarkan nilai layanan, tingginya rasionalitas, efisiensi dan efektivitas dalam sumber daya yang ada di organisasi untuk menggapai tujuan yang sudah ditetapkan (Basuki, 2018).

Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam manajemen sumber daya manusia didasarkan juga dalam pentingnya memahami kebutuhan sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh suatu organisasi. Dengan memiliki pegawai yang dapat berkontribusi dan bekerja secara profesional bagi organisasi dapat meningkatkan kesuksesan suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Pegawai yang bekerja secara profesional dan proaktif cenderung bekerja dengan efektif serta memiliki prestasi kerja yang bagus dalam suatu organisasi. Namun pegawai yang bekerja secara profesional cenderung menginginkan hak seperti menerima penghasilan yang sesuai dengan produktivitas pekerjaan yang dilakukan serta menginginkan untuk mendapatkan penghargaan dan promosi dalam kariernya dalam suatu organisasi. Adanya lingkungan kerja dalam organisasi yang positif mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja serta keterampilan dalam kompetensi yang dimiliki untuk mengejar karir yang diinginkan seperti meningkatkan posisi yang diharapkan dalam suatu organisasi. Secara garis besar tujuan dari manajemen sumber daya manusia memaksimalkan daya guna dari seluruh pegawai yang bekerja dalam suatu organisasi.

Pengembangan Karier

Pengembangan karier merupakan segala upaya yang diambil oleh organisasi dalam perencanaan karier pegawai yang sering disebut juga dengan manajemen karier dengan melakukan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan terhadap karier pegawai. Pengembangan karier diharapkan memberikan motivasi bagi pegawai agar dapat bekerja dengan baik dan memberikan kontribusi bagi organisasi. Dari pegawai sendiri pengembangan karier merupakan upaya untuk meningkatkan pribadi yang dilaksanakan oleh pegawai dalam mencapai tujuan dalam rencana karir yang telah ditetapkan.

pentingnya metode pembelajaran yang dipilih dalam membentuk hasil pelatihan, dan informasi ini sangat berharga untuk menyempurnakan kebijakan pelatihan agar sesuai dengan tuntutan birokrasi yang terus berkembang (Rahayu et al., n.d.). Peluang untuk mengatasi berbagai kesulitan yang diidentifikasi guna memastikan bahwa e-Learning dapat menjadi bagian integral dari sistem pelatihan ASN di Indonesia (“The Challenges and Opportunities in the Implementation of E-Learning for Competence Development of State Civil Apparatus,” 2023).

Pengembangan karier juga merupakan seluruh rangkaian kegiatan yang digunakan untuk menyiapkan pegawai dalam rencana karier yang sudah ditetapkan. Oleh karena itu, pengembangan karier yang terdapat dalam organisasi dihadapkan pada dua proses yang karus dijalankan yang pertama, bagaimana setiap pegawai melakukan perencanaan dan melakukan penerapan terhadap tujuan kariernya, dan kedua, bagaimana organisasi mendesain model yang tepat dan menerapkan desain-desain tersebut dalam pengembangan pegawainya. lingkungan kerja, pelatihan, dan pengembangan karir secara langsung berdampak pada kinerja karyawan (Karunia et al., 2023).

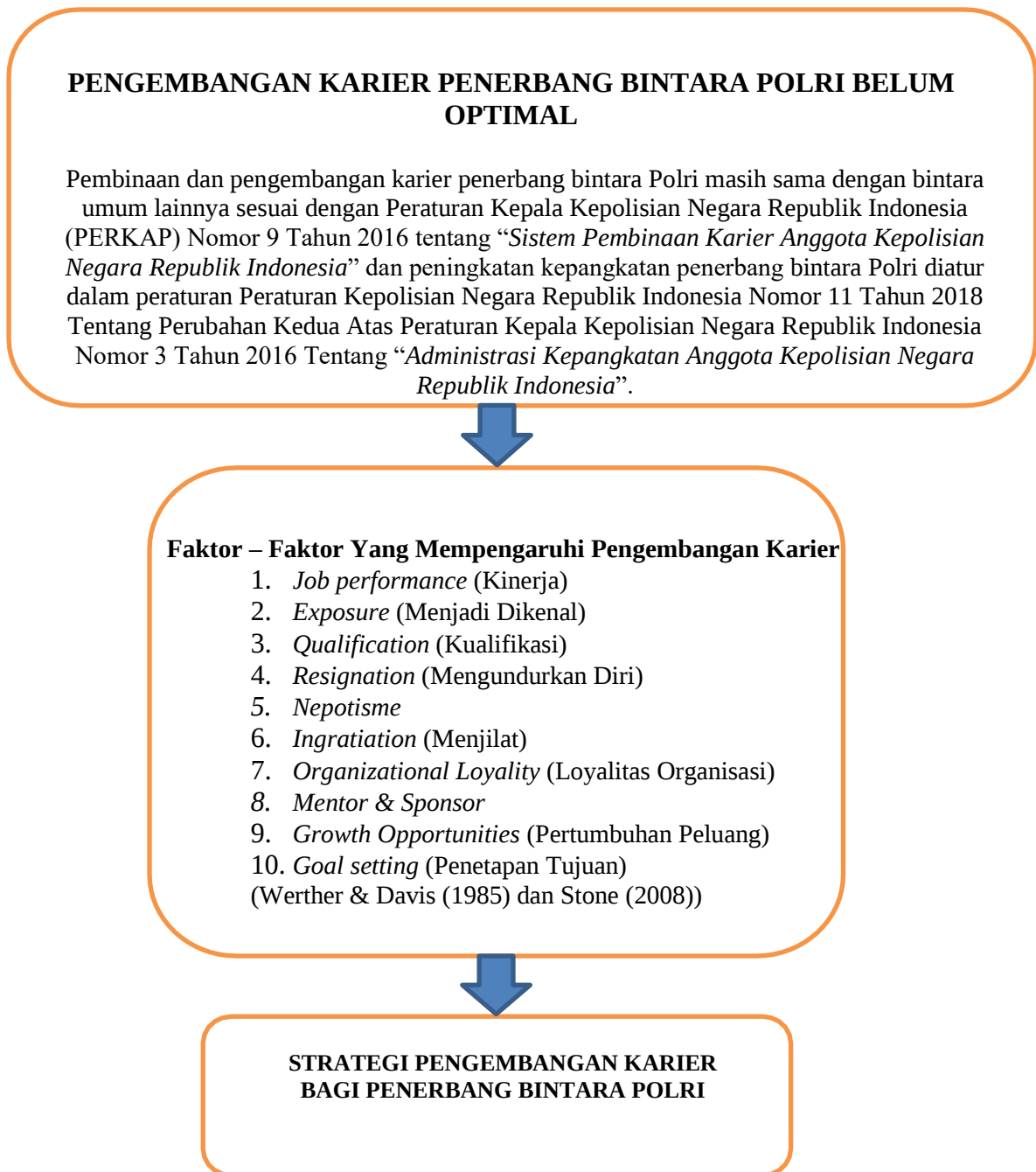
Kinerja

Setiap pegawai haruslah memiliki kinerja baik untuk peningkatan pengembangan karier pegawai di dalam pekerjaannya. Pengembangan karir secara langsung berdampak pada kinerja karyawan (Karunia et al., 2023). Kinerja yang baik dalam pekerjaan memberikan hal-hal positif bagi pegawai saat melaksanakan pekerjaannya dan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Hal-hal positif yang timbul dari kinerja pegawai yang baik seperti menumbuhkan jiwa Kerjasama, timbulnya inisiatif, bertanggung jawab dalam pekerjaan, rajin serta dalam bekerja dan memiliki kemauan untuk belajar terhadap pekerjaan yang dilakukan dapat memberikan kontribusi yang baik bagi organisasi sehingga dapat berkembang menjadi lebih baik. Adanya kinerja pegawai yang bagus memberikan dampak positif bagi organisasi sehingga organisasi menjadi lebih optimis dalam menghadapi dan mengatasi berbagai macam masalah yang hadir sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Kompetensi

Kompetensi yang dimiliki seseorang juga mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan organisasi jadi organisasi harus memiliki sistem pengembangan sumberdaya manusia berdasarkan kompetensi. Dimulai dari melaksanakan rekrutmen pegawai harus didasarkan kebutuhan organisasi terhadap pegawai yang akan mengisi ruang jabatan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Melaksanakan pengukuran kinerja dengan dasar kompetensi yang dimiliki, karena semakin tinggi kompetensi yang dimiliki seseorang maka semakin tinggi juga kinerja yang dihasilkan, sehingga memberikan kontribusi yang positif bagi organisasi. Pelatihan juga wajib diberikan pada pegawai untuk meningkatkan atau menambah kompetensi yang dimiliki sehingga dengan kompetensi yang tinggi dengan meningkatkan dengan pelatihan yang diberikan kepada pegawai maka kinerja organisasi juga akan meningkat. Hal terakhir yang perlu diperhatikan adalah memberikan *reward* bagi pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi karena hal tersebut juga akan mendorong pegawai untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki.

Kerangka Berpikir



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Kerangka berfikir diatas menjelaskan bahwa pengembangan karier Penerbang Bintara Polri saat ini diatur dalam Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia (PERKAP) Nomor 9 Tahun 2016 tentang “*Sistem Pembinaan Karier Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia*” dimana pembinaan dan pengembangan karier penerbang bintara Polri masih sama dengan pengembangan karier bintara umum lainnya (tanpa memiliki kualifikasi penerbang) yang peningkatan kepangkatannya juga diatur secara umum mengikuti peraturan Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2018 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2016 Tentang “*Administrasi Kepangkatan Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia*”. Namun

kualifikasi kompetensi penerbang yang dimiliki penerbang bintara Polri sama dengan kualifikasi penerbang Polri pada umumnya yang mengacu pada Peraturan Direktur Kepolisian Udara Baharkam Polri Nomor 94 Tahun 2012 tentang “Standarisasi Penerbangan Polri”. Dimana seharusnya penerbang Polri melaksanakan pengembangan karier yang sesuai dengan kualifikasi kompetensi yang dimilikinya sebagai seorang penerbang Polri dan bukan seperti kualifikasi bintara pada umumnya yang tidak memiliki kemampuan dan keahlian seperti penerbang bintara Polri dalam mengawaki pesawat udara.

Penelitian ini ingin melihat bahwa mengapa pengembangan karier penerbang bintara Polri belum optimal karena teori kebijakan yang berlaku di Polri tentang pengembangan karier penerbang bintara di direktorat kepolisian udara dan melakukan pendalaman analisis terkait 10 faktor yang mempengaruhi pengembangan karier menurut teori yang dikemukakan oleh Werther & Davis (1985) dan Stone (2008) yaitu *job performance, exposure, qualification, resignation, nepotisme, Ingratiation, organizational loyalty, mentor & sponsor, growth opportunities, goal setting*. Dengan adanya permasalahan terkait belum optimalnya pengembangan karier pengembangan karier penerbang bintara Polri, dalam penelitian ini mencoba melihat dari 10 faktor terkait dengan pengembangan karier menurut teori yang dikemukakan oleh Werther & Davis (1985) dan Stone (2008) tersebut. Setelah peneliti menggali 10 faktor terkait pengembangan karier tersebut diharapkan nantinya dapat membangun strategi yang paling sesuai untuk mengatasi permasalahan terkait pengembangan karier penerbang bintara Polri yang efektif di masa yang akan datang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian secara kualitatif dengan metode studi kasus di Direktorat Kepolisian Udara dan teknik analisa penelitian yang digunakan yaitu analisis deskriptif. Dalam penelitian ini, informasi yang diperoleh dianalisis secara kualitatif (non kuantitatif). Data informasi yang akan diolah pada penelitian ini merupakan hasil wawancara, observasi dan studi kepustakaan dengan melakukan pendekatan deskriptif yaitu dengan mengamati, mendokumentasikan dan memahaminya dengan melaksanakan pengamatan langsung secara intensif di lingkungan Ditpoludara untuk mengetahui permasalahan yang dimiliki oleh penerbang bintara Polri yang ada di Ditpoludara.

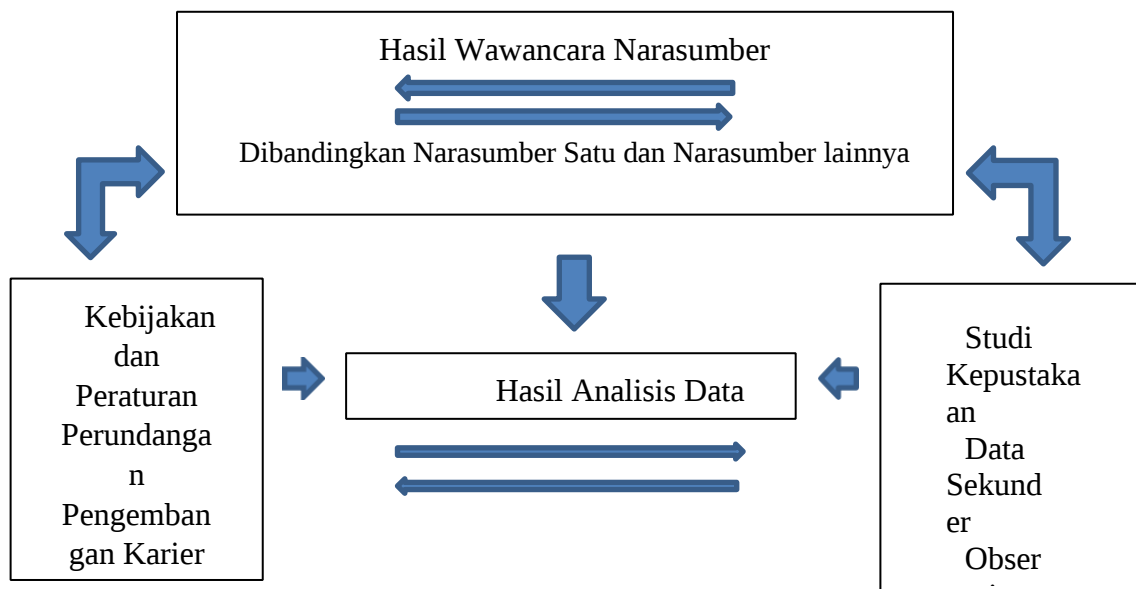
Dalam penelitian ini, informasi yang diperoleh dianalisis secara kualitatif (non kuantitatif). Data informasi yang akan diolah pada penelitian ini merupakan hasil wawancara, observasi dan studi kepustakaan dengan melakukan pendekatan deskriptif yaitu dengan mengamati, mendokumentasikan dan memahaminya dengan melaksanakan pengamatan langsung secara intensif di lingkungan Ditpoludara untuk mengetahui permasalahan yang dimiliki oleh penerbang bintara Polri yang ada di Ditpoludara.

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan wawancara mendalam, observasi, dan telaah dokumen. Metode yang digunakan dalam pemecahan permasalahan termasuk metode analisis. Metode-metode yang digunakan dalam penyelesaian penelitian dituliskan di bagian ini. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis data model Miles dan Huberman. Sugiyono (2018) mengemukakan bahwa ‘Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas analisis data yang dilakukan yaitu *data collection, data reduction, data*

display, dan conclusion drawing atau verification.

Data penelitian ini akan diolah menggunakan triangulasi yang dapat diartikan Teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai Teknik pengumpulan data dan sumber yang telah didapatkan dari penelitian ini, Dengan melakukan pengumpulan data yang sekaligus menguji kredibilitaas data dengan teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data yang telah didapatkan.

SKEMA ANALISIS DATA DENGAN METODE TRIANGULASI



Gambar 2. Skema Analisis Data dengan Metode Triangulasi

Dalam penelitian ini Instrumen penelitian merupakan peneliti sendiri yang melakukan pendekatan penelitian secara kualitatif dengan memakai pedoman wawancara, pedoman observasi telaahan dokumen, alat perekam, kamera, serta alat tulis sebagai alat bantu untuk menulis, mencatat dan mendokumentasikan seluruh kegiatan penelitian yang dilakukan di di Direktorat Kepolisian Udara. Pedoman wawancara digunakan agar seluruh wawancara dapat mengenai sasaran dan tidak ada yang terlewatkan bagi para *key informan*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber yang berada di lingkungan Direktorat Kepolisian udara, maka belum optimalnya pengembangan karier penerbang bintara di Direktorat Kepolisian udara disebabkan oleh beberapa aspek. Seluruh narasumber berpendapat bahwa pengembangan karier penerbang bintara belum sesuai dengan apa yang diharapkan. Kasi Dalpus Ditpoludara menjelaskan bahwa saat ini banyak karier penerbang bintara Polri yang berhenti pada level tertentu karena terkendala dengan aturan yang mengatur pola karier penerban bintara Polri yang sama dengan bintara pada umumnya dan bukan sesuai dengan kualifikasi kompetensi yang dimiliki. Seharusnya pada pengembangan karier penerbang bintara Polri didasarkan pada kualifikasi kompetensi yang dimiliki. Apabila pengalaman, jam terbang dan kemampuan yang dimiliki sudah mampu untuk berkembang lebih jauh maka seharusnya pangkat dari penerbang bintara tersebut harus diupgrade sesuai dengan kompetensi selanjutnya dalam penerbangan Polri.

Dalam Peraturan Direktur Kepolisian Udara Baharkam Polri Nomor 94 Tahun 2012 disebutkan bahwa seluruh penerbang Polri yang mengawaki pesawat udara haruslah seorang perwira Polri karena penerbang Polri bukan hanya sebagai pelaksana di lapangan namun juga harus dapat melaksanakan fungsi manajerial di lapangan sebagai seorang pemimpin *crew* lainnya yang mengawaki pesawat udara yaitu mekanik, pramugari dan FOO serta melakukan koordinasi seluruh kegiatan penerbangan Polri yang dilaksanakan dari sebelum penerbangan hingga selesainya penerbangan dapat terlaksana dengan aman sesuai dengan tingkat keselamatan (*safety*) yang telah ditentukan oleh SOP yang dijalankan saat melaksanakan operasional penerbangan. Dengan mengacu dari peraturan tersebut seharusnya seorang bintara tidak dapat menjalankan tugas dan fungsi penerbang di lapangan sebagai seorang *Captain Pilot* karena dengan tugas yang terlalu besar di luar mengawaki pesawat udara kepangkatan bintara sangat sulit dan pasti merasa canggung jika melaksanakan penugasan operasional penerbangan yang saat ini semakin kompleks adanya.

Belum adanya peraturan terbaru yang mendasari bahwa seorang bintara yang memiliki keahlian dan kemampuan yang sesuai harus menjadi perwira Polri disampaikan oleh seluruh narasumber menjadi salah satu alasan mengapa pengembangan karier penerbang bintara Polri saat ini belum optimal. Terlalu lamanya pengajuan jabatan fungsional dan peraturan terbaru terkait penerbangan Polri menjadi sebab berhentinya karier penerbang bintara Polri dari segi aturan yang harusnya mendasari pengembangan karier penerbang bintara Polri. selain aturan menurut narasumber dari penerbang bintara Polri itu sendiri bahwa kepedulian pimpinan terkait pengembangan karier penerbang bintara Polri juga menjadi alasan lainnya pengembangan karier penerbang bintara Polri belum optimal. Aturan dan komitmen pimpinan untuk memperjuangkan pengembangan karier penerbang bintara Polri merupakan hal utama yang harus dibenahi jika ingin pengembangan karier penerbang bintara Polri berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Faktor-faktor yang mendasari pengembangan karier dianggap penting juga sebagai dasar penilaian seorang penerbang bintara Polri untuk dianggap berkualifikasi layak untuk mengawaki pesawat udara Polri. Dari faktor-faktor yang dikemukakan dari kerangka berpikir *Job Performance* (Kinerja) memegang peranan penting dalam pengembangan karier penerbang bintara Polri. *Job Performance* (Kinerja) juga berfungsi untuk kriteria atau dasar memberikan *reward* dan *punishment* kepada penerbang bintara Polri dalam kariernya. Jika kinerja yang ditunjukkan baik maka wajib diberikan *reward* baik itu dalam hal perhatian dalam karier penerbang bintara Polri tersebut. Namun jika *Job Performance* (Kinerja) yang ditunjukkan buruk maka penerbang bintara Polri *punishment* baik sanksi maupun pembinaan agar dapat melaksanakan penugasan selanjutnya dengan baik. Pemimpin dan rekan kerja yang memberi contoh baik dapat memberikan isyarat tersebut (Silitonga et al., 2019).

Exposure (Menjadi Dikenal) merupakan faktor yang wajib dimiliki oleh penerbang bintara Polri saat ini menurut pendapat seluruh narasumber. Dengan adanya *Exposure* yang dimiliki penerbang bintara Polri lebih banyak menjadi pusat perhatian dari pimpinan Polri sehingga para pimpinan Polri akan memberikan perhatian lebih terkait pengembangan karier penerbang bintara Polri sehingga dapat mempercepat karier penerbang bintara Polri. *Qualification* (Kualifikasi) merupakan faktor penting yang harus dimiliki penerbang bintara Polri karena menurut seluruh narasumber kualifikasi ini sangat penting khususnya pada dunia penerbangan karena digunakan untuk mengukur seberapa kompetennya seseorang dalam mengawaki pesawat udara.

Pengukuran yang dilakukan sesuai dengan standar yang ditetapkan Direktorat Kepolisian Udara yang mengacu juga pada penerbangan sipil pada umumnya. Nepotisme merupakan faktor yang menurut para narasumber harus diberantas dan dihilangkan karena adanya nepotisme membuat pengembangan karir seseorang tidak profesional dan dapat mengakibatkan bahaya pada saat melaksanakan penerbangan. *Ingratiation* (Menjilat) menurut narasumber merupakan faktor yang harus dihindari oleh penerbang bintara Polri, karena faktor tersebut merupakan faktor yang memberikan dampak negatif pada penerbang bintara Polri lainnya jika ada yang melakukan faktor tersebut. Faktor tersebut dapat mengecualikan faktor kinerja dan kualifikasi yang ada sehingga memberikan dampak yang tidak baik dalam penugasan khususnya dalam operasional penerbangan Polri.

Organizational Loyalty merupakan faktor yang dapat mengukur seberapa bagus seorang anggota Polri khususnya bintara penerbang Polri dalam melaksanakan penugasan. Karena menurut para narasumber *Organizational Loyalty* sangat dibutuhkan oleh seluruh penerbang bintara Polri karena menjadi dasar juga dari kontribusi yang diberikan pada organisasi Polri. Dengan tingginya loyalitas terhadap organisasi maka semakin baik juga kinerja dari para penerbang bintara Polri dalam melaksanakan penugasan. Faktor selanjutnya yaitu *Mentor & Sponsor* merupakan faktor yang sangat penting untuk pengembangan karir penerbang bintara Polri, menurut narasumber para instruktur penerbang Polri *Mentor & Sponsor* penting untuk memberikan arahan dan bimbingan serta transfer ilmu dalam dunia penerbangan dan memberikan rekomendasi kepada pimpinan bilamana penerbang bintara tersebut bisa untuk mengemban tanggung jawab selanjutnya yang lebih besar.

Faktor *Growth Opportunities* (Pertumbuhan Peluang) merupakan faktor yang menurut narasumber peluang penerbang bintara Polri saat ini masih cukup terbuka lebar menurut pimpinan dan instruktur Polri meskipun dari beberapa penerbang bintara Polri itu sendiri masih ada yang pesimis mendapatkan perlakuan yang sama dengan penerbang dari sumber lainnya yang langsung menyandang golongan kepangkatan perwira. *Goal Setting* (Penetapan Tujuan) merupakan faktor terakhir yang penting dalam pengembangan karir penerbang bintara Polri menurut narasumber pimpinan dan instruktur Polri *Goal Setting* dalam pengembangan karir penerbang bintara Polri harus ditetapkan setinggi-tingginya dan tidak boleh terpengaruh faktor-faktor negatif yang menyebabkan penerbang bintara Polri tidak memiliki tujuan dalam kariernya di penerbangan Polri khususnya.

Dari permasalahan dan faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir penerbang bintara Polri tersebut, menurut narasumber diharapkan penerbang bintara Polri mendapatkan pengakuan dari kualifikasi kompetensi yang dimiliki sebagai penerbang Polri. Evaluasi terhadap pengembangan karir penerbang Polri juga harus dilakukan bukan hanya melakukan rekrutmen setiap tahun tanpa memikirkan karir dari penerbang Polri yang ada di Direktorat Kepolisian Udara. Dengan sistem karir yang baik dari di Ditpoludara diharapkan penerbang yang ada di Ditpoludara mendapatkan perlakuan yang sama tanpa membedakan sumber rekrutmen yang dilakukan dan mengelompokkan seperti yang disusun oleh peraturan yang ada saat ini.

PENUTUP

Kesimpulan yang didapat dari penelitian ini terkait pengembangan karir penerbang bintara Polri sebagai berikut :

1. Belum optimalnya pengembangan karir penerbang bintara Polri menurut

narasumber yang diwawancarai berdasarkan aturan yang tidak pernah dilakukan evaluasi dan kepedulian pimpinan terkait pengembangan karir penerbang Polri. Seharusnya ada aturan terbaru mengenai pengembangan karir penerbang Polri dan pimpinan Polri lebih melihat lagi bahwa efek yang ditimbulkan banyaknya penerbang bintara Polri yang tidak dapat melanjutkan karirnya merupakan masalah yang serius bagi organisasi Polri.

2. Perekrutan penerbang Polri setiap tahunnya didasarkan dengan penambahan pesawat udara Polri yang semakin meningkat dari tahun ke tahunnya. Terlaksanannya program dan proses penambahan peralatan material Khusus berupa pesawat udara Polri baik pesawat *fixed wing* dan helikopter saat ini sedang berjalan maupun yang sudah selesai menjadi dasar untuk menambah personil berkualifikasi dalam penerbangan yaitu penerbang, mekanik pramugari dan FOO untuk mengawaki pesawat *fixed wing* maupun helikopter yang dimiliki Polri. Namun jika masih terlalu banyaknya penerbang bintara Polri yang belum menjadi perwira Polri maka perekrutan tersebut harus dikaji atau dievaluasi Kembali agar dilakukan perekrutan yang sesuai dengan kualifikasi kompetensi yang dimiliki penerbang bintara Polri.
3. Faktor-faktor yang menjadi acuan pengembangan karir penerbang bintara Polri merupakan hal yang penting dan wajib diperhatikan. Dengan faktor- faktor tersebut dapat memberikan masukan terkait penghargaan dan hukuman / sanksi yang diberikan terkait kinerja penerbang bintara Polri dan bagaimana kualifikasi kompetensi yang dimiliki oleh penerbang bintara Polri saat ini. Serta faktor-faktor negatif yang harus dihindari seperti *nepotisme* dan *Ingratiation* (Menjilat) yang merupakan faktor yang harus dihilangkan dalam pengembangan karir penerbang bintara Polri serta tujuan yang jelas terkait pengembangan karir penerbang bintara Polri.
4. Kedepannya peneliti memberikan strategi untuk pengembangan karir penerbang Polri dengan rekomendasi aturan yang seharusnya menjadi dasar untuk pengembangan karir penerbang Polri di Direktorat Kepolisian Udara dengan mendesain jabatan fungsional terbaru sebagai strategi pengembangan karir secara vertikal bagi penerbang bintara Polri. Masukan bagi pengembangan karir penerbang bintara Polri tersebut bertujuan untuk lebih baiknya organisasi Polri kedepannya serta memperoleh perhatian lebih dari pimpinan Polri terkait komitmen dalam pengembangan karir seluruh penerbang yang ada di Polri sesuai dengan kualifikasi kompetensi yang dimiliki
5. Solusi dari menumpuknya Penerbang bintara Polri yang kariernya berhenti saat ini adalah mempercepat proses pengajuan jabatan fungsional dan aturan terbaru yang digunakan sebagai dasar dari pengembangan karir penerbang bintara Polri di Direktorat Kepolisian Udara Korpolaairud Baharkam Polri khususnya berdasarkan kualifikasi kompetensi yang dimiliki sebagai seorang penerbang.

Saran yang didapat dari penelitian ini terkait pengembangan karir penerbang bintara Polri sebagai berikut :

1. Perlu dilakukan evaluasi terkait pengembangan karir penerbang bintara Polri di Direktorat Kepolisian Udara sehingga nantinya pengembangan karir penerbang bintara polri dapat sesuai dengan kualifikasi kompetensi yang dimiliki sebagai seorang penerbang.
2. Penerbang bintara Polri yang sudah siap dan kualifikasinya telah memenuhi syarat menjadi *captain pilot* harus sebagai seorang perwira maka seluruh penerbang bintara yang telah memenuhi persyaratan harusnya bisa untuk diperjuangkan oleh pimpinan Polri menjadi seorang perwira dengan kebijakan terbaru mengenai

pengembangan karier penerbang bintara Polri.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, M., & Boudabbous, S. (2021). The Role Of Career Development In The Relationship between Project-based Organization and Human Resource Management : Evidence from Tunisia. *International Review Of Management and Marketing*, 36-41.
- Amstrong, M., & Stephen, T. (2014). *Amstrong's Handbook of Human Resources*. United Kingdom: Kogan Page Limited.
- Bahri, S., & Nisa, C. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 9-15.
- Basuki, J. (2018). *Hakikat Administrasi Publik*. Depok: RAJAGRAFINDO PERSADA.
- Bungin, B. (2011). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Predana Media.
- Cascio, W. F. (2014). *Managing Human Resources : Productivity, Quality Of Work Life, Profits*. New York: McGraw-Hill.
- Chandler, R. C., & Plano J, C. (1988). *The Public Administration*. Santa Barbara: CA:ABC-CLIO Inc.
- Creswell, J. W. (2008). *Research Design, Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Bandung: Pustaka Pelajar.
- Denhardt, J. V., & B, D. R. (2003). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. New York: M.E. Sharepe, Inc.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Emron, E. Y. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative Methods in Social Research*. New York: Mc. Graw Hill.
- Fayol, H. (2010). *Manajemen Public Relations*. Jakarta: PT. Elex Media.
- Flippo, E. B. (1986). *Personnel Management*. Singapore: McGrawHill Book, Co.
- Fomenky, N. F., & Soongsil. (2015). The Impact Of Motivation on Employee Performance. *Global Conference on Business and Finance*, Volume 10 No 1.
- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Jakarta: Bumi Aksara.
- Henry, N. (1988). *Administrasi Negara, Diterjemahkan oleh Luciana D. Lontoh. Dari Judul asli "Public Administration and Public"*. Jakarta: Rajawali Pers. Jakarta: RajawaliPers.
- HR, R. (2013). *Hukum Administrasi Negara*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Johnson, & Christensen. (2007). *Educational Research : Quantitative, Qualitative, And Mixed Approaches*. Alabama: University Of South Alabama.
- Karunia, R. L., Darmawansyah, D., Prasetyo, J. H., Triyadi, T., & Ariawan, J. (2023). The effectiveness of career development in mediating the influence of the working

- environment and training towards the performance of employee. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*, 17(2), 202-210. <https://doi.org/10.33094/ijaefa.v17i2.1098>
- Keban, Y. (2014). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu (Edisi Ketiga)*. Yogyakarta: Gava Media.
- Knowdell, R. (1998). *The 10 New Rules for Strategizing Your Career*. June-July: The Futurist.
- Luisa, M., Manuti, A., Presti, A., & Rosa, A. (2021). Human Resource Management Practices Perception And Career Success: The Mediating Roles Of Employability And Extra-Role Behaviors. *Sustainability*, 1-16.
- Mangkunegara, A. P. (2015). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Moleong, L. J. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mondy, R. W. (2010). *Human Resources Management Eleventh Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Nurhayati, Y., & Susanti. (2014). Tingkat Kelelahan Pilot Indonesia dalam Menerbangkan Pesawat Komersial Rute Pendek . *Jurnal Perhubungan Udara (Warta Ardhia)* , 251-266.
- Pasolong, H. (2017). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Prawirosentono, S. (1990). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Menuju Organisasi Kompetitif Dalam Perdagangan Bebas Dunia*. Yogyakarta: BPFE.
- Prawirosentono, S. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Rakhmawanto, A. (2020). Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Dalam Perspektif Perencanaan Suksesi Berbasis Merit System. *Civil Service*, 1-15.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Robbins, S., & Timothy, A. J. (2016). *Perilaku Organisasi. Edisi Ke 16*. Jakarta: Salemba Empat.
- Saldana, J. (2011). *Fundamentals Of Qualitative Research*. New York: Oxford University.
- Saryono. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Alfabeta.
- Sedarmayanti. (2018). *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Alfabeta.

- Setiawan, I. (2016). Pengembangan Sumber Daya Manusia di Bidang Pariwisata: Perspektif Potensi Wisata Daerah Berkembang. *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan*, 23-55.
- Shan, S. (2016). Thriving at Workplace: Contributing to Self-development, Career Development, and Better Performance in Information Organizations. *Pakistan Journal Of Information Management & Libraries*, 109-119.
- Siagian, S. P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, S. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sikula, A. F. (1976). *Personnel Administration And Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Simamora, H. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bina Aksara.
- Sinambela, P. (2012). *Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sinambela, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley & Sonc, Inc.
- Stainback, S., & Stainback, W. (1998). *Understanding and Conducting Qualitative Research*. Iowa: Kendall Publish Company.
- Stone, R. J. (2008). *Human Resource Management*. Australia: John Wiley & Sons.
- Suarha, C., Saputra, W., & Johan, A. (2023). Analisis Perencanaan dan Pengembangan
- Karier Bintara Polri Satuan Bigade Mobil Daerah Jawa Barat (Studi Kasus Pada Bataliyon A Pelopor). *Journal Publicuho*, 56-70.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: PT. Alfabeta.
- Syafi'ie, K. I. (1999). *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta: Reneka Cipta.
- Syahputra, D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 283-295.
- Traviana, A., Fauzi, A., & Nurhasanah. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Diri, Lingkungan Kerja Terhadap Pengembangan Karir Penerbang Di Indonesia Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 181-188.
- Triatmanto, B. (2017). Analisis Pengembangan Karier yang Dipengaruhi Oleh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Prestasi Kerja. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 72-82.

Valicas, A., & Grazulis, V. (2010). Career Development In The Lithuanian Civil Service: Systemic Approach . *Viesoji Politika IR Administravimas Public Policy and Administration*, 120-136.

Werther, W. B., & Davis, K. (1985). *Personnel Management & Human Resources*. Singapore: McGraw Hill.

Wickramaratne, R. (2020). Sustainability in Career Development: The Impact of Career Development Culture and Career Support of Senior Management on Career Satisfaction. *Emerging Markets Journal*, 1-9.

Wikipedia. (2023, Maret Rabu). *Penerbang*. Retrieved from Wikipedia: <https://id.wikipedia.org/wiki/Penerbang>

Karunia, R. L. (2020). The Influence of Leadership, Organisational Structure, and Organisational Culture on the Company Performance of PT NK TBK. *International Journal of Innovation*, 11(2).

Karunia, R. L., Darmawansyah, D., Prasetyo, J. H., Triyadi, T., & Ariawan, J. (2023). The effectiveness of career development in mediating the influence of the working environment and training towards the performance of employee. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*, 17(2), 202–210. <https://doi.org/10.33094/ijaefa.v17i2.1098>

Rahayu, N., Suryanto, A., Andriansyah, A., & Irawati, E. (n.d.). *Measuring the Effectiveness of State Civil Apparatus Training*.

Silitonga, M. S., Van Duijn, M., Heyse, L., & Wittek, R. (2019). Setting a Good Example? The Effect of Leader and Peer Behavior on Corruption among Indonesian Senior Civil Servants. *Public Administration Review*, 79(4), 565–579. <https://doi.org/10.1111/puar.13059>

The Challenges and Opportunities in the Implementation of E-learning for Competence Development of State Civil Apparatus. (2023). *Information Sciences Letters*, 12(5), 2165–2175. <https://doi.org/10.18576/isl/120551>

Undang- Undang dan Peraturan

Undang – Undang No.2 Tahun 2002 tentang “*Kepolisian Negara Republik Indonesia*”.

Undang – Undang No 1 Tahun 2009 tentang “*Penerbangan*”

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang “*Aparatur Sipil Negara*”.

Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia (PERKAP) Nomor 9 Tahun 2016 tentang “*Sistem Pembinaan Karier Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia*”

Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2018 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2016 Tentang “*Administrasi Kepangkatan Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia*”

Perkap No.5 Tahun 2019 tentang perubahan Perkap No.6 tahun 2017 tentang “*SOTK tingkat mabes Polri*”.

Peraturan Kepala Kepolisian Republik Indonesia No.1 Tahun 2019 tentang “*Sistem, Manajemen dan Standar Keberhasilan Operasional*”

Peraturan Direktur Kepolisian Udara Baharkam Polri Nomor 94 Tahun 2012 tentang “*Standarisasi Penerbangan Polri*”.

Civil Aviation Safety Regulation (CASR) Part 61 tentang “*Licensing Of Pilots And Flight Instructors*”