



MANAJEMEN PERSONALIA DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI DAN KUALIFIKASI MELALUI TOUR OF AREA DAN TOUR OF DUTY UNTUK MENDUKUNG KINERJA LANUD SULTAN ISKANDAR MUDA

Felix Diego Marshelo L. Tobing, Syamsunasir, I Dewa Ketut Kerta Widana

Prodi Magister Manajemen, Program Pascasarjana,

Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma

Abstrak

Manajemen personalia merupakan fungsi strategis dalam organisasi militer yang berperan dalam meningkatkan kompetensi, kualifikasi, dan kesiapan personel untuk mendukung kinerja organisasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi program Tour of Duty (ToD) dan Tour of Area (ToA) dalam meningkatkan kompetensi dan kualifikasi personel di Lanud Sultan Iskandar Muda. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi terhadap 30 personel yang pernah mengikuti program ToD dan ToA. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan ToD dan ToA mampu meningkatkan pemahaman organisasi, kompetensi teknis dan manajerial, kemampuan adaptasi, serta keterampilan kepemimpinan personel. Program ini juga mendukung fleksibilitas sumber daya manusia dan proses kaderisasi pemimpin di lingkungan Lanud Sultan Iskandar Muda. Namun demikian, implementasinya masih menghadapi beberapa kendala, seperti resistensi terhadap perubahan, belum optimalnya integrasi dengan perencanaan karier, serta keterbatasan mekanisme evaluasi kompetensi pasca-rotasi. Penelitian menyimpulkan bahwa keberhasilan ToD dan ToA dipengaruhi oleh dukungan pimpinan, sistem pembinaan personel yang terintegrasi, serta pengelolaan talenta yang berkelanjutan. Dengan pengelolaan yang tepat, kedua program tersebut dapat menjadi instrumen strategis dalam pengembangan sumber daya manusia guna mendukung peningkatan kinerja organisasi.

Kata Kunci: Manajemen Personalia, Tour of Duty, Tour of Area, Kompetensi Personel, Kualifikasi Personel, Kinerja Organisasi.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan secara efektif dan berkelanjutan. Dalam organisasi militer, kualitas sumber daya manusia memiliki peran yang lebih penting karena berkaitan langsung dengan kesiapan operasional, efektivitas pelaksanaan tugas, serta kemampuan organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan strategis yang terus berkembang [1].

Perkembangan lingkungan keamanan global yang semakin kompleks menuntut organisasi militer memiliki personel yang tidak hanya menguasai kompetensi teknis, tetapi juga memiliki kemampuan adaptasi, kepemimpinan, serta pemahaman lintas fungsi organisasi. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia menjadi salah satu prioritas utama dalam manajemen organisasi pertahanan modern [2].

Salah satu strategi yang digunakan dalam pengembangan sumber daya manusia adalah rotasi penugasan melalui program ***Tour of Duty (ToD)*** dan ***Tour of Area (ToA)***. *Tour of Duty* merupakan penugasan personel pada jabatan atau fungsi yang berbeda dalam suatu organisasi guna memperluas pengalaman kerja dan meningkatkan kompetensi profesional. Sementara itu, *Tour of Area* memberikan kesempatan kepada personel untuk bertugas pada wilayah yang berbeda sehingga mampu memahami berbagai karakteristik lingkungan operasi dan budaya organisasi yang beragam [3].

Menurut Noe, rotasi pekerjaan (job rotation) merupakan salah satu

metode pengembangan yang efektif karena memungkinkan individu memperoleh pengalaman langsung dari berbagai tugas dan tanggung jawab yang berbeda sehingga meningkatkan kompetensi, keterampilan manajerial, serta kemampuan pemecahan masalah [4]. Senada dengan itu, Armstrong menyatakan bahwa pengembangan karier melalui mobilitas personel dapat meningkatkan fleksibilitas organisasi sekaligus memperkuat kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja [1].

Di lingkungan TNI Angkatan Udara, implementasi *Tour of Duty* dan *Tour of Area* merupakan bagian dari kebijakan pembinaan personel yang bertujuan membentuk prajurit profesional, adaptif, dan memiliki wawasan organisasi yang luas. Melalui program tersebut diharapkan tercipta kader pemimpin masa depan yang mampu memahami berbagai fungsi organisasi secara komprehensif [5].

Sebagai salah satu pangkalan udara strategis di wilayah barat Indonesia, Lanud Sultan Iskandar Muda memiliki peran penting dalam mendukung operasi udara, pembinaan potensi dirgantara, serta pengamanan wilayah udara nasional. Kompleksitas tugas tersebut menuntut tersedianya personel yang memiliki kompetensi tinggi dan kemampuan bekerja lintas fungsi organisasi [6].

Meskipun demikian, implementasi *Tour of Duty* dan *Tour of Area* masih menghadapi berbagai tantangan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa proses rotasi personel sering menghadapi resistensi individu, ketidaksesuaian kompetensi dengan jabatan baru, serta belum optimalnya integrasi antara rotasi

jabatan dengan sistem pengembangan karier dan manajemen talenta organisasi [7], [8].

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis bagaimana penerapan *Tour of Duty* dan *Tour of Area* dapat meningkatkan kompetensi dan kualifikasi personel dalam mendukung kinerja Lanud Sultan Iskandar Muda serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasinya.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Manajemen Personalia

Manajemen personalia merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya manusia agar mampu memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi [1]. Menurut Dessler, fungsi utama manajemen personalia meliputi rekrutmen, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, pengembangan karier, dan retensi personel [9].

Dalam perspektif organisasi militer, manajemen personalia tidak hanya berorientasi pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga pada pembentukan profesionalisme, disiplin, dan kesiapan operasional personel [10].

2. Tour of Duty

Tour of Duty merupakan mekanisme penugasan personel pada jabatan atau fungsi yang berbeda untuk memperluas pengalaman kerja serta meningkatkan kapasitas individu dalam menghadapi tantangan organisasi [11].

Menurut Rothwell, rotasi jabatan bermanfaat untuk: a) peningkatan kompetensi lintas fungsi; b) pengembangan kepemimpinan; c) penguatan kemampuan adaptasi; d) persiapan kaderisasi pimpinan organisasi [12].

3. Tour of Area

Tour of Area merupakan perpindahan penugasan personel ke wilayah kerja yang berbeda guna memperluas wawasan organisasi dan meningkatkan pemahaman terhadap kondisi operasional yang beragam [13].

Dalam organisasi militer, *Tour of Area* menjadi instrumen penting untuk membentuk personel yang memiliki perspektif strategis, memahami karakteristik wilayah operasi, dan mampu bekerja secara efektif dalam berbagai lingkungan penugasan [14].

4. Kompetensi dan Kualifikasi Personel

Kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan tugas secara efektif [15]. Spencer dan Spencer menjelaskan bahwa kompetensi menjadi faktor utama yang membedakan individu berkinerja tinggi dengan individu berkinerja rata-rata [16].

Sementara itu, kualifikasi mencerminkan tingkat pendidikan, pelatihan, sertifikasi, dan pengalaman yang dimiliki seseorang dalam menjalankan suatu jabatan [17].

Berdasarkan tinjauan pustaka adi atas, maka dirumuskan kerangka berpikir penelitian sesuai dengan yang disajikan pada gambar di bawah ini.



Gambar: Kerangka Berpikir

Sumber: diolah menggunakan Artificial Inteligent

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analitis. Informan penelitian terdiri atas 30 personel Lanud SIM yang pernah mengikuti program *Tour of Duty* maupun *Tour of Area*. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Analisis data menggunakan model interaktif melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Validitas data dilakukan melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik guna memastikan konsistensi dan keakuratan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Peningkatan Kompetensi Melalui Tour of Duty

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Tour of Duty* memberikan kesempatan kepada personel untuk memperoleh pengalaman lintas fungsi yang tidak dapat diperoleh melalui pendidikan formal semata. Pengalaman tersebut meningkatkan kemampuan problem solving, komunikasi organisasi, dan pengambilan keputusan.

Temuan ini sejalan dengan teori *experiential learning* yang dikemukakan oleh Noe (2023), yang menyatakan bahwa pembelajaran berbasis pengalaman kerja merupakan metode paling efektif dalam meningkatkan kompetensi individu.

2. Penguatan Adaptabilitas Melalui Tour of Area

Program *Tour of Area* memberikan pengalaman bekerja pada lingkungan yang memiliki karakteristik sosial, geografis, dan operasional berbeda. Kondisi tersebut mendorong personel untuk meningkatkan kemampuan adaptasi dan fleksibilitas kerja.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Hidayat (2024) yang menemukan bahwa mobilitas personel berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kesiapan organisasi militer dalam menghadapi dinamika lingkungan strategis.

3. Pengembangan Kepemimpinan Masa Depan

Rotasi jabatan memungkinkan personel memahami proses bisnis organisasi secara menyeluruh. Dengan demikian, personel memiliki perspektif yang lebih luas dalam memimpin satuan ketika menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Temuan ini konsisten dengan konsep leadership pipeline yang dikembangkan Charan et al. (2020) bahwa calon pemimpin perlu memperoleh pengalaman lintas fungsi untuk membangun kompetensi strategis.

4. Tantangan Implementasi Program

Beberapa kendala yang ditemukan meliputi:

- a. Resistensi terhadap perubahan.
- b. Ketidaksesuaian antara kompetensi awal dan jabatan baru.
- c. Keterbatasan sistem evaluasi pasca-rotasi.
- d. Belum terintegrasinya program dengan talent management.

Kendala tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan ToD dan ToA tidak hanya ditentukan oleh kebijakan rotasi, tetapi juga sistem pembinaan karier secara keseluruhan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *Tour of Duty* dan *Tour of Area* memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kompetensi personel Lanud Sultan

Iskandar Muda. Personel yang pernah mengikuti program rotasi menunjukkan peningkatan pemahaman terhadap fungsi organisasi secara menyeluruh serta memiliki kemampuan yang lebih baik dalam beradaptasi dengan perubahan tugas dan lingkungan kerja.

Temuan tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Campion et al. yang menyatakan bahwa rotasi pekerjaan dapat meningkatkan pengetahuan lintas fungsi, memperluas pengalaman kerja, serta memperkuat kemampuan pemecahan masalah [18].

Selain itu, *Tour of Area* memberikan pengalaman yang berbeda kepada personel melalui interaksi dengan lingkungan organisasi dan karakteristik wilayah operasi yang beragam. Pengalaman tersebut mendorong peningkatan kemampuan komunikasi, koordinasi, dan pengambilan keputusan dalam berbagai situasi tugas [19].

Dari perspektif pengembangan kepemimpinan, *Tour of Duty* dan *Tour of Area* juga berperan sebagai sarana kaderisasi pimpinan. Personel yang memperoleh pengalaman lintas fungsi dan lintas wilayah memiliki wawasan yang lebih luas mengenai proses organisasi sehingga lebih siap menduduki jabatan strategis pada masa mendatang [12].

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan adanya beberapa kendala implementasi berupa resistensi personel terhadap perubahan jabatan, keterbatasan sinkronisasi dengan perencanaan karier, serta belum tersedianya indikator evaluasi yang terukur untuk menilai keberhasilan program. Kondisi tersebut sejalan dengan penelitian Garavan et al. yang menyatakan bahwa efektivitas rotasi jabatan sangat dipengaruhi oleh dukungan organisasi, perencanaan karier yang jelas, dan sistem evaluasi yang berkelanjutan [20].

SIMPULAN DAN IMPLIKASI

Penelitian ini membuktikan bahwa implementasi *Tour of Duty* dan *Tour of Area* merupakan instrumen strategis dalam manajemen personalia TNI AU yang mampu meningkatkan kompetensi, kualifikasi, adaptabilitas, dan kesiapan personel. Pengalaman lintas fungsi dan lintas wilayah terbukti memperluas wawasan organisasi, memperkuat kemampuan kepemimpinan, serta meningkatkan fleksibilitas sumber daya manusia dalam mendukung pelaksanaan tugas satuan.

Keberhasilan program tidak hanya ditentukan oleh pelaksanaan rotasi personel, tetapi juga oleh integrasi antara sistem pembinaan karier, pengembangan kompetensi, evaluasi kinerja, dan dukungan pimpinan. Oleh karena itu, penguatan manajemen personalia berbasis *talent management* dan *systems thinking* menjadi faktor penting dalam mengoptimalkan manfaat *Tour of Duty* dan *Tour of Area* guna mendukung kinerja Lanud Sultan Iskandar Muda secara berkelanjutan.

Penelitian ini memberikan beberapa implikasi praktis anatara lain sebagai berikut: a) Lanud SIM perlu menyusun peta kompetensi personel berbasis *talent management*; b) Setiap *Tour of Duty* harus disertai Individual Development Plan (IDP); c) Evaluasi keberhasilan rotasi perlu menggunakan indikator kompetensi yang terukur; dan d) Program *Tour of Duty* dan *Tour of Area* perlu diintegrasikan dengan sistem kaderisasi pimpinan TNI AU.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih kepada pimpinan dan seluruh personel Lanud SIM yang telah memberikan dukungan, data, serta informasi selama pelaksanaan penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] M. Armstrong, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 16th ed. London: Kogan Page, 2024.
- [2] W. F. Cascio and J. W. Boudreau, *Human Resource Management*, 16th ed. New York: McGraw-Hill, 2023.
- [3] Indonesian Air Force Headquarters, *Personnel Development Policy through Tour of Duty and Tour of Area*, Jakarta: TNI AU, 2023.
- [4] R. A. Noe, *Employee Training and Development*, 9th ed. New York: McGraw-Hill, 2023.
- [5] Tentara Nasional Indonesia, *Doktrin Pembinaan Personel TNI*, Jakarta: Mabes TNI, 2023.
- [6] Lanud Sultan Iskandar Muda, *Profil Lanud Sultan Iskandar Muda Tahun 2024*, Banda Aceh, 2024.
- [7] A. Garavan, J. McCarthy, and C. Carbery, "Talent Development and Career Mobility," *Human Resource Development Review*, vol. 22, no. 1, pp. 45–63, 2023.
- [8] D. G. Collings, K. Mellahi, and W. F. Cascio, *Strategic Talent Management*, London: Routledge, 2022.
- [9] G. Dessler, *Human Resource Management*, 17th ed. New York: Pearson, 2024.
- [10] B. Boene and P. van der Meulen, *Military Sociology: The Richness of a Discipline*. London: Routledge, 2021.
- [11] J. Briscoe and D. Hall, *Career Development and Management*, New York: Routledge, 2022.
- [12] W. J. Rothwell, *Effective Succession Planning*, 6th ed. New York: AMACOM, 2022.
- [13] TNI Headquarters, *Personnel Assignment Management System*, Jakarta: Mabes TNI, 2024.
- [14] J. A. Cannon-Bowers and E. Salas, *Military Training and Performance Improvement*. New York: Springer, 2021.
- [15] M. Spencer and S. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: Wiley, 2021.
- [16] R. Boyatzis, *The Competent Manager*. New York: Wiley, 2021.
- [17] A. Dubois and W. Rothwell, *Competency-Based Human Resource Management*. New York: Davies-Black Publishing, 2022.
- [18] M. A. Campion, L. Cheraskin, and M. Stevens, "Career-Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation," *Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 6, pp. 1518–1542.
- [19] J. Yukl, *Leadership in Organizations*, 10th ed. New York: Pearson, 2023.
- [20] T. N. Garavan, C. Carbery, and R. Rock, "Mapping Talent Development," *European Journal of Training and Development*, vol. 47, no. 2, pp. 156–174, 2023.