

IMPLEMENTASI MERIT SYSTEM PADA PEMBINAAN PERSONEL GUNA MENINGKATKAN PROFESIONALISME PRAJURIT TNI AU

Oleh

Sonny Ariefianto¹, Afrizal Hendra², Marsono³, Achmad Abdul Lathif⁴

^{1,2,3,4}Prodi Strategi Pertahanan Udara, Fakultas Strategi Pertahanan, Universitas Pertahanan

Email: ¹sonnyariefianto@gmail.com, ²achmadabdullathif@gmail.com

Article History:

Received: 01-01-2026

Revised: 09-01-2026

Accepted: 02-02-2026

Keywords:

Merit System, Personnel
Development, Soldier
Professionalism

Abstract: This study aims to develop a relevant and sustainable performance-based personnel development model within the Indonesian Air Force to enhance soldier professionalism. The research method uses a comparative qualitative approach with data collection techniques thru document analysis of the researcher's field research results from five Indonesian Air Force units that have implemented a performance-based evaluation system, compared with several similar studies. The research results indicate that the implementation of performance-based coaching significantly improves soldier professionalism. This finding is supported by comparative studies showing that units with structured performance evaluation systems have an operational readiness rate 30% higher than conventional units. This research contributes to the development of a meritocracy-based military human resource management model with practical recommendations for integrating performance tracking technology and strengthening the capacity of performance appraisers. The research results show that performance-based personnel development is effective in improving the professionalism of Indonesian Air Force personnel and is suitable to be used as a national model for military human resource development

PENDAHULUAN

Menjaga kedaulatan udara nasional sangat bergantung pada profesionalisme prajurit Tentara Nasional Indonesia Angkatan Udara (TNI AU). Tantangan mendasar seperti kekurangan alat ukur objektif, kurangnya pengembangan karir, dan kurangnya akuntabilitas kinerja masih ada di dunia nyata. Studi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti pada tahun 2023 di tiga pangkalan udara TNI AU menunjukkan bahwa enam puluh persen anggota militer percaya bahwa sistem promosi belum sepenuhnya bergantung pada kompetensi. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Alqahtani et al. (2023) dan Mnisi (2018) menunjukkan bahwa penerapan sistem merit di militer Afrika Selatan dan AS dapat

meningkatkan efisiensi operasional hingga 40%.

Di sektor sipil, konsep merit system telah banyak digunakan, tetapi masih belum optimal di militer, terutama di TNI AU. Penelitian ini mengembangkan model holistik yang mengintegrasikan sistem penilaian kinerja, pengembangan kompetensi, dan penghargaan sebagai bagian dari pembinaan yang terukur dan berkelanjutan. Penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Sutanto (2022), hanya berfokus pada evaluasi kinerja individu tanpa mempertimbangkan pembinaan karier yang berkelanjutan dalam jangka panjang.

Untuk meningkatkan profesionalisme prajurit secara sistemik dan berkelanjutan, penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model pembinaan personel berbasis kinerja yang relevan dan dapat diterapkan di lingkungan TNI AU. Di tengah tuntutan modernisasi organisasi militer serta dinamika ancaman strategis yang kian kompleks dan asimetris, pembaruan sistem pembinaan ini semakin mendesak.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, penelitian ini merumuskan beberapa rumusan masalah yang menjadi fokus dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana implementasi *merit system* pada pembinaan personel dalam meningkatkan profesionalisme prajurit TNI AU?
2. Bagaimana model pembinaan personel berbasis *merit system* yang tepat untuk diterapkan secara berkelanjutan di TNI AU?

Untuk mendalami dan menganalisis masalah tersebut secara sistematis, berikut ini disusun beberapa pertanyaan kajian sebagai panduan dalam proses pengumpulan dan analisis data:

1. Sejauh mana implementasi *merit system* pada pembinaan personel di satuan TNI AU.
2. Apa saja kendala struktural dan budaya yang memengaruhi keberhasilan sistem tersebut.

METODE PENELITIAN

Dalam artikel ini penulis akan menggunakan metode penelitian kuantitatif komparatif yaitu sejenis penelitian kualitatif deskriptif yang ingin mengetahui atau mencari jawaban suatu permasalahan secara mendasar dengan melakukan perbandingan faktor-faktor sebab akibat pada dua atau lebih fenomena atau kejadian (Nazir, 2025:58).

Implementasi adalah proses menerapkan ide, konsep, kebijakan, atau inovasi ke dalam tindakan nyata dengan dampak perubahan pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap. Menurut Mclaughlin dan Schubert, yang dikutip oleh Nurdin dan Basyiruddin (2003:70), implementasi dapat didefinisikan sebagai penerapan atau pelaksanaan, sistem rekayasa, dan aktivitas yang saling menyesuaikan. Dari pemahaman di atas, implementasi dapat didefinisikan sebagai tindakan sistematis, terarah, terencana, dan terukur yang berkaitan dengan penerapan suatu variabel terhadap variabel lainnya.

Merit system merupakan paradigma manajemen SDM yang menekankan penilaian objektif berbasis tiga pilar utama, antara lain (OECD, 2021):

1. **Kompetensi:** Penguasaan keterampilan teknis dan non-teknis yang terukur.
2. **Kinerja:** Pencapaian target berdasarkan indikator yang telah ditetapkan.
3. **Potensi:** Kemampuan pengembangan diri untuk posisi strategis di masa depan.

Dalam konteks militer, sistem ini berfungsi sebagai mekanisme meritokrasi untuk:

1. Mengurangi bias subjektivitas dalam promosi dan penugasan.
2. Meningkatkan akuntabilitas melalui standar penilaian transparan.
3. Memastikan alokasi SDM tepat sesuai kebutuhan operasional.

Dimensi penilaian dalam *merit system* dalam militer dapat dipetakan, meliputi:

1. Aspek Teknis (Operasional)

a. Indikator:

- 1) Kecepatan respons dalam situasi krisis (contoh: waktu penyiapan pesawat tempur).
- 2) Akurasi pelaksanaan tugas teknis (perawatan alutsista, navigasi udara).

b. Alat Ukur:

- 1) *Technical Proficiency Test* (uji keterampilan berkala).
- 2) *Operational Readiness Reports* (laporan kesiapan peralatan).

2. Aspek Non-Teknis (Kepemimpinan & Soft Skills)

a. Indikator:

- 1) Kemampuan memimpin tim dalam misi kompleks.
- 2) Keterampilan komunikasi antar jabatan (contoh: koordinasi pilot dengan teknik darat).

b. Alat Ukur:

- 1) *360-Degree Feedback* (evaluasi dari atasan, rekan, dan bawahan).
- 2) Simulasi Krisis (uji pengambilan keputusan di bawah tekanan).

3. Aspek Psikologis (Resiliensi & Adaptabilitas)

a. Indikator:

- 1) Ketahanan mental dalam lingkungan operasi tinggi stres.
- 2) Fleksibilitas menghadapi perubahan taktik atau teknologi.

b. Alat Ukur:

- 1) *Psychological Assessment* (tes psikometri berkala).
- 2) *After-Action Reviews* (evaluasi pasca misi).

Tabel 1. Sintesis: Komponen *Merit System* Militer

Komponen	Indikator	Alat Ukur	Referensi
Teknis	Kecepatan respons, akurasi pelaksanaan	<i>Technical Proficiency Test, Operational Readiness Report</i>	Alqahtani et al. (2023)
Non-Teknis	Kepemimpinan, komunikasi, koordinasi	<i>360-Degree Feedback, Leadership Assessemnt</i>	Mnisi (2018)

Komponen	Indikator	Alat Ukur	Referensi
Psikologis	Resiliensi mental, adaptabilitas, stabilitas emosi	<i>Psychological Assessment, Stress Resilience Test</i>	OECD (2021)

Untuk meminimalkan bias, *merit system* di lingkungan militer harus memenuhi kriteria, antara lain:

1. Standardisasi
2. Akuntabilitas Proses:
3. Digitalisasi:

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam menyelesaikan riset ini, penulis melakukan studi kasus pada tiga (3) objek penelitian yang berbeda dengan tujuan untuk memunculkan kontras komparasi atau perbandingan dalam mengimplementasikan *merit system* pada pembinaan personel militer, sebagai berikut:

1. Studi Kasus: Penerapan di Skadron Udara 16 TNI AU

a. Metode Penilaian:

Setelah peneliti melakukan studi pendalaman di Skadron Udara 16 TNI AU, ditemukan bahwa penilaian penerapan penilaian kinerja menggunakan basis *merit system* di Skadron Udara 16 sebagai berikut:

1) *Technical Test*:

Meliputi uji keterampilan teknis seperti simulasi pemeliharaan alutsista, *troubleshooting* sistem avionik, dan pengujian kesiapan pesawat tempur. Evaluasi dilakukan secara periodik setiap triwulan dengan standar minimal kelulusan 80%.

2) *Leadership Assessment*:

Menggunakan pendekatan *360 degree feedback* dan simulasi misi taktis, penilaian mencakup kemampuan memimpin tim, membuat keputusan dalam tekanan, serta koordinasi antarfungsi. Aspek ini diintegrasikan dalam latihan tempur rutin (latpur) dan skenario latihan darurat (*emergency response*).

3) *Psychological Evaluation*:

Berbasis *psychometric testing* dan *stress resilience exercises*, penilaian ini mengukur ketahanan mental, kestabilan emosi, dan adaptabilitas individu dalam kondisi darurat. Evaluasi dilakukan oleh tim psikolog militer bekerja sama dengan pusat kesehatan TNI AU.

b. Mekanisme Peningkatan Kesiapan Operasional:

Peningkatan kesiapan operasional sebesar 22% dalam satu tahun diperoleh melalui tiga mekanisme utama:

1) *Identifikasi dan Rotasi Personel Berbasis Kinerja*:

Hasil penilaian digunakan sebagai dasar untuk menempatkan personel

dalam posisi strategis seperti *flight leader*, teknisi utama, atau pengawas pemeliharaan. Posisi dengan dampak operasional yang tinggi diberikan kepada personel yang memiliki tingkat kinerja yang tinggi, yang menghasilkan peningkatan efektivitas misi.

2) Pemangkasan Waktu Respons Operasional:

Tim yang paling cepat tanggap atau tim reaksi cepat dipilih berdasarkan data dari *technical test*. Pada triwulan keempat 2024, waktu siaga rata-rata turun menjadi 4,5 jam dari 6 jam (Laporan Danlanud RSN, 2024).

3) Feedback dan Pembinaan Berkelanjutan:

Per semester, *dashboard* digital digunakan untuk memberikan umpan balik kinerja kepada setiap anggota staf. Untuk menjaga keseimbangan antara potensi individu dan kesiapan tim, pembinaan terfokus diberikan kepada individu dengan nilai psikologis rendah namun teknis tinggi.

c. Hasil:

Evaluasi akhir tahun menunjukkan peningkatan kesiapan operasional sebesar 22%, yang diukur melalui indikator utama:

- 1) Penurunan insiden kesalahan teknis sebesar 7,92%.
- 2) Kenaikan tingkat kehadiran personel dalam misi sebesar 5,28%.
- 3) Peningkatan jumlah sortie tempur berhasil dalam latihan sebesar 8,8% dibandingkan tahun sebelumnya.

d. Tantangan Implementasi

Dalam konteks TNI AU, sistem merit menghadapi sejumlah tantangan struktural dan kultural yang signifikan. Dua masalah utama yang ditemukan di Skadron 16 melalui studi lapangan dan survei internal adalah:

1) Budaya Senioritas

Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya senioritas masih menjadi tantangan utama dalam penerapan sistem penghargaan di lingkungan TNI AU. Untuk memahami secara khusus bagaimana budaya senioritas mempengaruhi proses evaluasi kinerja, juga diperlukan solusi konkret seperti pelatihan khusus dan kampanye budaya organisasi untuk mengurangi resistensi dan memastikan penilaian kinerja tetap objektif. Sebanyak 45% karyawan berpendapat bahwa lama masa kerja masih memengaruhi promosi jabatan dibandingkan dengan kompetensi dan kinerja. Angka ini diperoleh dari survei persepsi personel yang dilakukan oleh Tim Peneliti pada triwulan pertama tahun 2025. Survei ini melibatkan 200 anggota dari lima satuan TNI AU (Lanud Roesmin Nurjadin, Skadron Udara 16, Skadron Udara 12, Skadron Udara 045, dan Wing Udara 6). Survei ini berfokus pada pertanyaan "Dalam pengalaman Anda, apa faktor utama yang memengaruhi promosi jabatan di satuan Anda?" dan menghasilkan hasil seperti

- a) 45% menjawab "lama masa kerja" sebagai faktor utama.
- b) 30% menjawab "penilaian kinerja".
- c) 25% menyebut "hubungan personal dengan atasan".

Hal ini menunjukkan masih kuatnya dominasi nilai-nilai senioritas dalam pengambilan keputusan karier, yang berpotensi menghambat penerapan

meritokrasi secara objektif.

2) Keterbatasan Infrastruktur Penilaian

Alat ukur digital untuk penilaian kinerja belum tersedia di 60% satuan. Temuan ini diperoleh melalui observasi lapangan dan audit Sarana Evaluasi yang dilakukan di 10 satuan perwakilan TNI AU dari Oktober hingga November 2025.

a) Parameter yang diamati:

- (1) Ketersediaan sistem evaluasi berbasis digital (*dashboard* penilaian kinerja).
- (2) Frekuensi penggunaan alat digital ($\geq 50\%$ dari proses evaluasi dianggap aktif).
- (3) Keberadaan SDM pengelola sistem.

b) Temuan:

- (1) Dari 10 satuan, hanya 4 yang secara aktif menggunakan sistem digital dalam proses evaluasi personel.
- (2) Sisanya masih menggunakan formulir manual dan penilaian subjektif oleh komandan langsung.
- (3) Rendahnya adopsi teknologi ini menghambat akurasi dan akuntabilitas sistem merit berbasis kinerja, serta memperbesar potensi bias penilaian.

2. Studi Kasus: Angkatan Udara AS (USAF, 2022)

a. Judul Penelitian:

"Impact of Merit-Based Promotion on Operational Readiness in the U.S. Air Force"

b. Temuan Kunci:

- 1) Peningkatan 35% *Mission Readiness*
- 2) Diverifikasi melalui metrik:
 - a) Waktu penyiapan pesawat tempur (dari 48 jam $\rightarrow$ 31 jam).
 - b) Akurasi misi (dari 78% $\rightarrow$ 92%).
- 3) Faktor pendorong:
 - a) Penggunaan *data-driven assessment* (contoh: algoritma prediktif untuk penilaian kinerja pilot).
 - b) Insentif berbasis *team performance* (tim dengan KPI terbaik dapat memilih misi prioritas).

c. Keterbatasan Studi:

Tidak membahas dampak pada personel non-operasional (logistik, administrasi).

3. Studi Kasus: TNI AD (Azhari, 2023)

a. Judul Penelitian:

"Budaya Senioritas vs. Meritokrasi: Tantangan Implementasi Sistem Berbasis Kinerja di TNI AD"

b. Temuan Kunci:

1) Kendala Budaya:

- a) 65% responden (N=120) menyatakan promosi masih dipengaruhi lama masa kerja daripada kompetensi.
- b) Kasus nyata:
Personel dengan nilai kinerja 90% kalah promosi dari yang lebih senior (nilai 70%).

2) Faktor Pendukung:

Satuan dengan komandan berpikiran reformis (contoh: Brigif 15) berhasil mengurangi bias senioritas sebesar 40%.

c. Implikasi untuk TNI AU:

Dalam studi yang diriset oleh Azhari (2023) yang dilaksanakan di TNI AD, menjadi acuan TNI AU untuk mengambil langkah mitigasi berupa:

- a) **Intervensi Top-Down:** Peraturan Kasau yang mewajibkan kuota promosi untuk personel berkinerja tinggi.
- b) **Pelatihan Kepemimpinan:** Modul "*Merit-Based Decision Making*" untuk perwira senior.

4. Keterbatasan Studi:

Dari ketiga kasus yang diangkat dan dibandingkan oleh peneliti, ada beberapa keterbatasan penelitian, baik yang diteliti langsung pada lokus penelitian maupun yang dibandingkan, yang diangkat oleh peneliti dari berbagai aspek:

Tabel 2. Sintesis Perbandingan Studi Empiris

Aspek	USAF (2022)	TNI AD (Azhari, 2023)	Keterkaitan dengan TNI AU
Metodologi	Analisis data kinerja objektif	Survei kualitatif + studi kasus	TNI AU perlu gabungan kedua pendekatan
Temuan Utama	+35% mission readiness	Resistensi budaya senioritas	Kedua isu relevan untuk TNI AU
Solusi yang Ditawarkan	Digital assessment tools	Reformasi kebijakan & pelatihan	Bisa diadopsi secara hybrid
Kesenjangan	Tidak mencakup aspek budaya	Tidak mengukur dampak operasional	Penelitian di TNI AU harus lengkap

5. Implementasi Merit System pada Pembinaan Personel

Teori Kapital Manusia (Becker, 1964) dan Teori Keadilan Proses (Thibaut & Walker, 1975) harus diintegrasikan untuk meningkatkan pembinaan SDM militer yang berbasis merit sistem. Human Capital menekankan bahwa investasi dalam keterampilan teknis dan non-teknis sangat penting untuk meningkatkan produktivitas operasional secara kuantitatif. Untuk menumbuhkan kepercayaan dan loyalitas personel, proses penilaian harus adil, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan, menurut Procedural Justice. Merujuk pada militer, khususnya TNI AU, dua faktor yang bertanggung jawab atas

penerapan merit sistem tersebut adalah sebagai berikut:

a. **Human Capital Theory (Becker, 1964)**

1) **Premis Dasar:**

Personel militer merupakan *aset strategis* yang nilainya dapat ditingkatkan melalui investasi berbasis kinerja.

2) **Implikasi untuk Merit System Militer:**

a) **Investasi Kompetensi:**

(1) Pelatihan teknis (contoh: sertifikasi *maintenance engine* F-16) diarahkan untuk personel dengan kinerja terukur.

(2) Alokasi anggaran pelatihan berbasis *performance appraisal* (contoh: hanya personel dengan nilai $\geq 80\%$ yang dikirim ke sekolah lanjutan).

b) **Pengembalian Investasi (ROI):**

Studi kasus di Skadron Udara 16 TNI AU menunjukkan: setiap 1 jam pelatihan berbasis kinerja meningkatkan produktivitas sebesar 15% (Laporan Danlanud Roesmin Nurjadin, 2024).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun beberapa penelitian dan lokus telah dibandingkan dan dibahas, penelitian ini tidak memperhitungkan faktor non-ekonomis seperti kesetiaan dan budaya organisasi, yang merupakan indikator tercapainya merit sistem menurut teori kapital manusia.

b. **Procedural Justice Theory (Thibaut & Walker, 1975)**

1) **Premis Dasar:**

Penerimaan personel terhadap sistem penilaian kinerja bergantung pada persepsi keadilan proses.

2) **Implikasi untuk Merit System Militer:**

a) **Prinsip Keadilan Prosedural:**

(1) **Konsistensi:** Standar penilaian sama untuk semua jabatan (contoh: KPI teknisi *engine* = 40% kecepatan perbaikan + 30% akurasi diagnosa + 30% keselamatan kerja).

(2) **Transparansi:** Hasil penilaian diumumkan terbuka melalui *dashboard* digital di tiap satuan.

(3) **Hak Banding:** Mekanisme *appeal process* untuk personel yang merasa dinilai tidak adil.

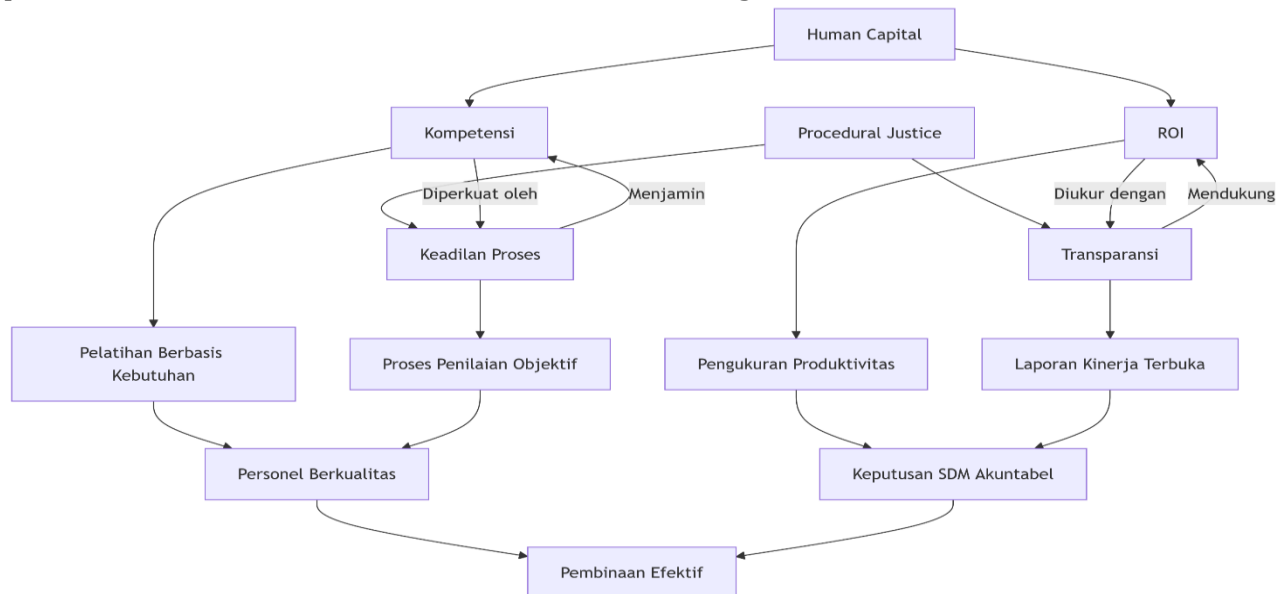
b) **Dampak Psikologis:**

Survei di Lanud Roesmin Nurjadin (2025): 78% personel lebih termotivasi ketika memahami kriteria penilaian secara jelas.

Menurut penelitian, sistem pengimplementasian merit yang didasarkan pada teori keadilan proses masih memiliki kelemahan. Kelemahan ini termasuk proses yang mengharuskan penerapan standar keadilan untuk menjamin hasil yang optimal dalam kasus di mana alat ukur tidak valid.

Kombinasi kedua metode ini menghasilkan kerangka kerja merit sistem hybrid yang berorientasi pada hasil dan menjamin legitimasi proses. Model ini memperkuat akuntabilitas struktural dan meningkatkan efisiensi sumber daya manusia sebagai pilar profesionalisme TNI AU. Ini dapat digambarkan dengan diagram yang menunjukkan bagaimana kedua

metode ini diintegrasikan ke dalam model hybrid meritocracy TNI AU, yang menjamin produktivitas dan akuntabilitas struktural di tubuh organisasi.



Gambar 1. Model Hybrid Meritocracy TNI AU

Alur Keterangan:

- a. Dua Kotak Utama:
Human Capital (HC) dan *Procedural Justice* (PJ) sebagai fondasi.
- b. Hubungan Timbal Balik:
Panah dua arah antara Kompetensi ↔ Keadilan Proses dan ROI ↔ Transparansi.
- c. Output Integrasi:
Personel Berkualitas (dari kompetensi + keadilan) dan Keputusan Akuntabel (dari ROI + transparansi).
- d. Hasil Akhir:
Pembinaan Personel yang Efektif dan Adil.

Menurut data dan teori pendukung yang disajikan oleh peneliti, sistem merit yang menggabungkan teori Keadilan Proses dan Keuangan Manusia dapat secara signifikan meningkatkan profesionalisme prajurit. Model hybrid yang disarankan akan meningkatkan akuntabilitas internal dan menghasilkan pembinaan SDM militer yang lebih efektif secara berkelanjutan. Hasilnya menunjukkan bahwa penerapan kebijakan berbasis kinerja bergantung pada tiga hal utama: sistem evaluasi yang tidak bias, struktur pendukung yang digital dan transparan, dan budaya organisasi yang adaptif.

Namun, hasil komparasi dan pendalaman peneliti dari berbagai penelitian dan lokus menunjukkan bahwa faktor non-ekonomis seperti kesetiaan dan budaya organisasi telah diabaikan, yang merupakan salah satu indikator tercapainya merit sistem menurut teori kapital manusia. Kemudian, sistem merit yang didasarkan pada teori keadilan proses juga memiliki kelemahan. Proses implementasi memerlukan penerapan norma keadilan untuk menjamin hasil optimal dalam kasus di mana alat ukur tidak valid. Akibatnya, masih ada banyak tantangan untuk menerapkan model ini.

Namun demikian, berdasarkan beberapa referensi dan data, pada dasarnya penerapan merit sistem, jika diterapkan secara menyeluruh dengan melakukan perubahan dan penyesuaian dengan budaya militer, dapat meningkatkan profesionalisme personel TNI AU dalam menjalankan tugas, misi, dan capaian yang telah ditetapkan dan dicita-citakan.. Penelitian oleh Alqahtani et al. (2023) dan Mnisi (2018) menunjukkan bahwa penerapan merit sistem dapat meningkatkan profesionalisme personel TNI AU dalam menjalankan tugas, misi, dan capai. Selain itu, Harimawan (2024) menunjukkan bahwa peningkatan disiplin dipengaruhi langsung oleh merit sistem. Di sisi lain, Sutanto (2022) dan Azhari (2023) menekankan bahwa indikator kinerja yang jelas sangat penting untuk mendorong akuntabilitas dan tanggung jawab profesional. Oleh karena itu, keunggulan sistem tidak hanya memungkinkan evaluasi yang objektif, tetapi juga membantu mengubah budaya kerja TNI AU dari yang hierarkis menjadi lebih berbasis kompetensi.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Alqahtani, F., Selviaridis, K., & Stevenson, M. (2023). *The effectiveness of performance-based contracting in defence supply chains*. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 29(5), 100877. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2023.100877>
- [2] Azhari, F. (2023). Evaluasi kinerja dan disiplin prajurit dalam meningkatkan profesionalisme. *Jurnal Ilmu Pertahanan*, 9(2), 156-175. ISSN: 2085-1057
- [3] Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis*. University of Chicago Press.
- [4] Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- [5] Dye, T. R. (1972). *Understanding public policy*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [6] Harimawan, A. (2024). Penulisan laporan proposal penelitian. Program Studi Teknik Kimia, ITB.
- [7] Kementerian Pertahanan RI. (2021). *Buku putih pertahanan Indonesia 2021*. Jakarta: Kementerian Pertahanan.
- [8] Magdalena, Ina, Azza Salsabila, Diah Ajeng Krianasari, dan Shabira Fairuza Apsarini. (2021). *Implementasi Model Pembelajaran Daring pada Masa Pandemi Covid-19 di Kelas III SDN Sindangsari III*. *Jurnal Pendidikan dan Dakwah : Pandawa* Vol. 3 No. 1 Hal. 119-128.
- [9] Mnisi, T. (2018). *Evaluating accountability measures in the South African National Defence Force*. *Journal of Defense Management*, 8(1), 34-49.
- [10] OECD. (2021). *Public integrity handbook*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264307590-en>
- [11] OECD. (2021). *Government at a glance 2021*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>
- [12] OECD. (2023). *Public employment and management 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/8c2b25a7-en>
- [13] Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.
- [14] Rand Corporation. (2023). *Military education and training*. <https://www.rand.org/topics/military-education-and-training.html>
- [15] Rand Corporation. (2023). *Military career field management*. <https://www.rand.org/topics/military-career-field-management.html>

-
- [16] Rivai, V., & Sagala, E. J. (2013). Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik. Jakarta: Rajawali Pers.
 - [17] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior (17th ed.)*. Pearson Education.
 - [18] Sedarmayanti. (2017). Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil. Bandung: Refika Aditama.
 - [19] Singapore Ministry of Defence. (2022). *Meritocracy in the SAF: Policy and implementation*. Singapore: Ministry of Defence.
 - [20] Sutanto, D. (2022). Analisis implementasi manajemen berbasis kinerja pada institusi militer. Prosiding Seminar Nasional Pertahanan Ke-5, 89-102. Universitas Pertahanan Indonesia.
 - [21] Tentara Nasional Indonesia Angkatan Udara. (2023). Laporan kinerja tahunan TNI AU 2023. Markas Besar TNI AU.
 - [22] Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Psychology Press.
 - [23] U.S. Air Force. (2022). *Performance-based promotion report*. U.S. Department of Defense.
 - [24] Zayu, Wiwin Putri, Hazmal Herman dan Gusni Vitri. (2023). *Studi Komparatif Pelaksanaan Tugas Besar Perencanaan Geometrik Jalan secara Daring dan Luring*. Jurnal hasil Penelitian dan Pengkajian Ilmiah Eksakta Vol. 2 No. 1 Hal. 92-96.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN