

## **PEMBINAAN KARIER PERWIRA TNI AD YANG KOMPREHENSIF DENGAN MEMPERHATIKAN PENGABDIAN SECARA OBYEKTIF**

### **BAB I PENDAHULUAN**

#### **1. Umum.**

a. Implikasi perkembangan lingkungan global saat ini menghadirkan keberagaman permasalahan yang kompleks dan berakumulasi dalam kondisi ketidakpastian dengan derajat yang cukup tinggi. Di bidang pertahanan dan keamanan kecenderungan perkembangan global mempengaruhi karakteristik ancaman dengan munculnya isu-isu keamanan baru yang memerlukan penanganan dengan pendekatan yang lebih komprehensif dan integratif. Isu-isu keamanan tersebut, antara lain, adalah terorisme, ancaman keamanan lintas negara, dan proliferasi senjata pemusnah massal. Munculnya isu-isu keamanan baru tidak terlepas dari globalisasi, kemajuan teknologi informasi, identitas primordial, serta penguatan peran aktor non-negara.<sup>1</sup> Dihadapkan dengan perkembangan situasi global tersebut TNI AD dituntut lebih berperan dalam menjaga kedaulatan NKRI. Oleh karenanya TNI AD membutuhkan figur-figur personel yang memiliki kualitas sesuai bidang tugasnya masing-masing. Guna mewujudkan figur personel yang profesional pada bidangnya maka diperlukan pola pembinaan karier personel TNI AD yang lebih terprogram dan terarah serta dilaksanakan secara obyektif dan konsisten.

---

<sup>1</sup> Departemen Pertahanan Republik Indonesia, Buku Putih Pertahanan Indonesia Th. 2008, Hal 8

b. Pembinaan karier sebagai bagian dari pembinaan personel meliputi kegiatan untuk mewujudkan tercapainya pemenuhan norma-norma jabatan, kepangkatan dan pendidikan yang tepat.<sup>2</sup> Dalam pelaksanaannya ketiga unsur pembinaan karier tersebut harus searah dan saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya sehingga diperoleh hasil yang optimal. Terbatasnya ruang jabatan perwira di lingkungan TNI AD saat ini membawa dampak semakin sedikitnya jumlah perwira yang dapat mencapai jabatan lebih tinggi. Oleh karena itu diperlukan seleksi yang tepat dan obyektif, sehingga memberikan peluang kepada semua Perwira TNI AD untuk mempunyai kesempatan yang sama dalam menempuh karier di lingkungan TNI AD. Kesempatan tersebut meliputi aspek penugasan, promosi jabatan, kenaikan pangkat dan kesempatan menempuh pendidikan berjenjang sesuai jalur karier.

c. Untuk merespon permasalahan tersebut di atas, Seskoad sebagai lembaga pengkajian strategis TNI AD memandang perlu membuat kajian tentang pembinaan karier Perwira TNI AD secara komprehensif dengan memperhatikan pengabdian secara obyektif, sehingga kajian ini menjadi sebuah alternatif rekomendasi dalam pembinaan karier Perwira TNI AD.

## 2. Maksud dan Tujuan.

a. **Maksud.** Memberikan gambaran tentang pembinaan karier Perwira TNI AD yang diharapkan dengan memperhatikan pengabdian secara obyektif.

---

<sup>2</sup> <http://www.tniad.mil.id/Majalah/Yudhagama> No.86 Edisi Maret 2010

b. **Tujuan.** Sebagai bahan masukan dan pertimbangan Pimpinan TNI AD guna menetapkan kebijaksanaan dalam melaksanakan pembinaan karier Perwira TNI AD di masa yang akan datang.

3. **Ruang Lingkup dan Tata Urut.**

a. Ruang lingkup kajian ini dibatasi pada pembinaan karier Perwira TNI AD ditinjau dari kondisi personel TNI AD, penempatan jabatan, pangkat, dan pendidikan.

b. Pembahasan kajian pembinaan karier perwira TNI AD ini disusun dengan tata urut sebagai berikut :

- 1) Pendahuluan.
- 2) Latar Belakang Pemikiran.
- 3) Data dan Fakta.
- 4) Analisa.
- 5) Penutup.

4. **Metode dan Pendekatan.**

a. **Metode.** Metode yang digunakan dalam penulisan kajian ini adalah deskriptif analisis yaitu dengan menganalisa semua data dan fakta yang ada dihadapkan pada pembinaan karier Perwira TNI AD.

b. **Pendekatan.** Menggunakan pendekatan kualitatif dan studi kepustakaan.

5. **Pengertian.** (Terlampir).

## **BAB II**

### **LATAR BELAKANG PEMIKIRAN**

6. **Umum.** Kondisi pembinaan karier perwira TNI AD saat ini dirasakan stagnan, hal ini disebabkan karena jumlah perwira yang eligible dihadapkan dengan ruang jabatan yang tersedia tidak seimbang. Oleh karena itu diperlukan seleksi yang tepat dan obyektif agar setiap perwira memiliki kesempatan yang sama dan seadil-adilnya sesuai dengan pengabdianya untuk mengembangkan karier hingga mencapai Level Top Manajer di lingkungan TNI AD. Untuk mewujudkan hal tersebut perlu penerapan pola pembinaan karier perwira yang sangat selektif dan terukur dengan didukung parameter yang jelas dan dapat dipertanggung jawabkan tingkat obyektifitasnya.

7. **Landasan Hukum.** Doktrin TNI AD Kartika Eka Paksi Nomor Kep/23/IV/2007 tanggal 24 April 2007.

a. **Fungsi Organik Pembinaan.** Fungsi ini menyelenggarakan pembinaan pendidikan dalam rangka pembinaan personel TNI AD yang profesional.<sup>3</sup>

b. **Pembinaan Kekuatan.** Pembinaan personel diarahkan untuk mengisi kebutuhan organisasi sesuai dengan TOP/DSPP serta memenuhi kebutuhan untuk kepentingan pertahanan darat.<sup>4</sup> Pasal-pasal ini akan digunakan dalam analisa pada alokasi peserta didik yaitu tentang sistem alokasinya.

---

<sup>3</sup> Mabasad, Doktrin TNI AD Kartika Eka Paksi, No KEP / 23/ IV/2007, Hal 31

<sup>4</sup> Ibid. Hal 63.

## **8. Landasan Operasional.**

### **a. Petunjuk Pembinaan tentang Personel Nomor Perkasad/81/XII/2008 tanggal 12 Desember 2008.**

- 1) Tujuan dan sasaran pembinaan perwira <sup>5</sup>.
  - a) Tujuan. Pembinaan perwira bertujuan menyiapkan perwira yang sanggup dan mampu secara optimal mengemban setiap tugas yang dihadapinya dalam rangka mewujudkan organisasi yang profesional.
  - b) Sasaran. Untuk mencapai tujuan pembinaan perwira, sasaran pembinaan perwira adalah :
    - (1) Terwujudnya ketertiban dan keseimbangan organisasi.
    - (2) Tercapainya profesionalisme keperwiraan berdasarkan tugas dan perannya.
- 2) Penyediaan perwira. Penyediaan perwira dilaksanakan untuk mengisi kebutuhan organisasi guna memperoleh perwira baik secara kuantitas maupun kualitas. Penyediaan perwira dilaksanakan melalui penerimaan untuk perwira sukarela dan pengerahan untuk perwira wajib. <sup>6</sup>
  - a) Kebijakan dasar. Dalam melaksanakan kegiatan penyediaan perwira ditentukan kebijakan dasar sebagai berikut :
    - (1) Penyediaan perwira diselenggarakan sesuai dengan kebutuhan pengawakan organisasi.

---

<sup>5</sup> Mabesad, Bujuk Bin tentang Pers No Perkasad /81/ XII / 2008, Hal 7

<sup>6</sup> Ibad. Hal 12

- (2) Penyediaan perwira dilaksanakan dengan memperhatikan keserasian dan keseimbangan antara kualitas dan kuantitas.
- (3) Penyediaan perwira disusun dengan komposisi sesuai kebutuhan organisasi dan lingkungan tugas.
- b) Perwira sukarela. Perwira sukarela menjalani keperwiraan dengan ikatan dinas, terdiri dari :
  - (1) Perwira Karier (PK).
  - (2) Perwira Sukarela Dinas Pendek (PSDP).
- 3) Pendidikan perwira. Pendidikan perwira mempunyai peranan penting dalam membentuk dan mengembangkan perwira yang berjiwa Pancasila dan Sapta Marga, memiliki kepribadian sebagai pejuang perwira dan perwira pejuang, yang sekaligus sebagai perwira profesional sehingga mampu mengemban tugas pokoknya.<sup>7</sup> Dalam melaksanakan kegiatan pendidikan perwira ditentukan kebijakan dasar sebagai berikut :
  - a) Pendidikan perwira senantiasa memperhatikan terjaminnya keseimbangan antara jiwa kejuangan dan profesi keperwiraan serta keterkaitannya dengan pendidikan nasional.
  - b) Pendidikan perwira ditempuh melalui berbagai jenis dan jenjang pendidikan yang memungkinkan perwira memiliki kepribadian yang semakin mantap, kemampuan penguasaan berbagai bidang pengetahuan dan keterampilan yang semakin mendalam, serta penguasaan pengetahuan umum yang semakin luas.
  - c) Pendidikan perwira diselenggarakan dengan berpedoman pada sistem pendidikan nasional.

---

<sup>7</sup> Ibid. Hal 14

4) Pembinaan karier. Perwira menjalankan peranannya sebagai pemimpin, pemikir, pemrakarsa, penggerak, penentu dan penanggung jawab keberhasilan pelaksanaan tugas. Perwira adalah pemimpin dalam arti yang seluas-luasnya sebagai komandan, guru, pelatih dan bapak yang senantiasa sadar dan mengetahui akan panggilan tugasnya.<sup>8</sup> Totalitas kepemimpinannya untuk mewarnai organisasi secara keseluruhan, baik mutu, efektifitas, efisiensi maupun kepribadian, diperlukan pengetahuan yang luas dan pengalaman yang cukup.

Pola dasar karier perwira merupakan suatu rancangan yang menggambarkan secara umum perkembangan karier seorang perwira, mulai dari saat pengangkatan sampai akhir masa dinas. Setiap perwira melewati spesialisasi dasar, spesialisasi lanjutan dan spesialisasi khusus. Pola dasar tersebut terbagi dalam empat periode pengembangan yang masing-masing mempunyai ciri-ciri kegiatan sebagai berikut :

- a) Periode pengembangan dasar (Letnan-Kapten).
- b) Periode pengembangan profesi (Mayor-Letkol).
- c) Periode bakti dan pengembangan lanjutan (Kolonel).
- d) Periode darma bakti (Pati sampai akhir masa dinas keperwiraan).

Pasal-pasal tersebut di atas akan digunakan dalam suatu analisa yaitu ditinjau dari alokasi peserta didik dan data jabatan Perwira TNI AD.

---

<sup>8</sup> Ibid, Hal 17

**b. Petunjuk Administrasi tentang Pembinaan Karier Perwira Disahkan dengan Surat Keputusan Kasad No. Skep/441/XI/2006 Tanggal 20 Nopember 2006.**

1) Prinsip-prinsip. Prinsip-prinsip dalam pelaksanaan kegiatan pembinaan karier perwira sebagai berikut <sup>9</sup> :

- a) Penempatan perwira yang tepat pada jabatan yang tepat dilakukan melalui klasifikasi yang tepat.
- b) Memperbesar kemampuan, kecakapan, minat dan bakat perwira melalui penugasan, pendidikan dan latihan yang sesuai dengan potensi yang dimilikinya.
- c) Memberikan kesempatan yang seadil-adilnya kepada setiap perwira untuk mengembangkan karier melalui perencanaan yang baik dan giliran penugasan serta kesempatan pendidikan untuk mencapai kemajuan.

2) Jabatan. Penugasan perwira dalam suatu jabatan merupakan bentuk kepercayaan pimpinan kepada seorang perwira yang mengakibatkan adanya tanggung jawab bagi yang bersangkutan. Oleh karena itu penempatan dalam suatu jabatan harus dapat mengembangkan potensi yang bersangkutan pada jabatan yang lebih tinggi dan disesuaikan dengan kemampuannya.

a) Sifat penugasan.

- (1) Penugasan tetap. Penugasan yang mengakibatkan perubahan jabatan, terdiri atas giliran penugasan jabatan (*Tour of Duty*) dan giliran daerah penugasan (*Tour of Area*).

---

<sup>9</sup> Mabesad, Bujuk Administrasi tentang BinKarier Perwira No Skep / 441/ XI / 2006, Hal 6



(2) Penugasan tidak tetap. Penugasan yang bersifat sementara dan dibatasi waktunya serta tidak mengakibatkan perubahan dari jabatan yang dipangkunya.

b) Golongan jabatan. Golongan jabatan perwira disusun sebagai berikut <sup>10</sup> :

- (1) Golongan o : Jenderal
- (2) Golongan I : Letjen
- (3) Golongan II : Mayjen
- (4) Golongan III : Brigjen
- (5) Golongan IV : Kolonel
- (6) Golongan V : Letkol
- (7) Golongan VI : Mayor
- (8) Golongan VII : Kapten
- (9) Golongan VIII : Lettu / Letda

c) Golongan jabatan perwira Golongan V dan IV dapat dibagi dalam dua Golongan yaitu :

- (1) Golongan A, jabatan pemantapan yang harus dijabat oleh perwira yang sesuai dengan pangkat dalam Golongan jabatan tersebut.
- (2) Golongan B, jabatan promosi yang dapat dijabat oleh perwira yang berpangkat setingkat lebih rendah dari pangkat dalam Golongan jabatan tersebut.

**c. Petunjuk Induk tentang Pendidikan, disahkan dengan Surat Keputusan Kasad Nomor Skep/383/X/2002 Tanggal 31 Oktober 2002.**

---

<sup>10</sup> Ibid. Hal 8

1) Asas-asas pendidikan. Asas tujuan pendidikan. Penyelenggaraan pendidikan TNI AD, selalu berpegang teguh kepada tujuan pendidikan telah ditetapkan berdasarkan kebutuhan organisasi dalam rangka melaksanakan tugas.<sup>11</sup>

2) Pembinaan personel TNI AD. Merupakan kegiatan yang berhubungan dengan masalah kualitas dan kuantitas personel yang harus mengawaki organisasi TNI AD.<sup>12</sup> Pembinaan kualitas dan kuantitas personel erat kaitannya dengan penyelenggaraan pendidikan, karena pendidikan pada hakekatnya merupakan proses investasi kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian penyelenggaraan pendidikan personel TNI AD merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari pembinaan personel TNI AD. Oleh karena itu penyelenggaraan pendidikan harus senantiasa dikaitkan dengan sistem pembinaan personel yang berorientasi pada kebutuhan organisasi TNI AD.

## 9. Landasan Teori.

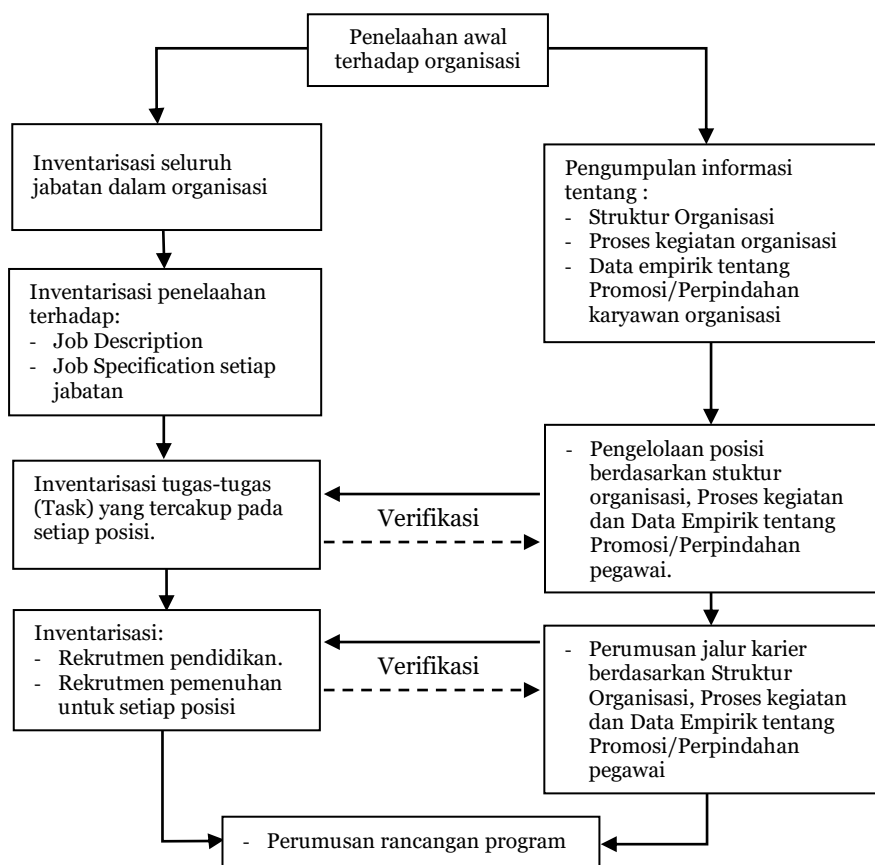
a. **Pengertian pengembangan karier.** Menurut Dr. M. Kadarisman, dalam bukunya “Manajemen pengembangan Sumber Daya Manusia” Bahwa pengembangan karier seorang pegawai atau karyawan perlu dilakukan karena seorang pegawai bekerja dalam suatu organisasi tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunyai hari ini, tetapi mengharapkan ada perubahan, ada kemajuan, ada kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik. Setiap pegawai akan merasa bosan bekerja pada tempat itu-itu saja, ia selalu mengharapkan akan ada

---

<sup>11</sup> Mabasad, Bujuk Induk tentang Pendidikan No Skep / 383/ X / Th 2002, Hal 4

<sup>12</sup> Ibid, Hal 44

perubahan dan jaminan bahwa ia dari waktu ke waktu mendapat pengakuan yang lebih besar dari organisasi atau lingkungan kerjanya.<sup>13</sup> Pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Tahapan perancangan jalur karier dan Program Kaderisasi.<sup>14</sup>



---

<sup>13</sup> Dr. M. Kadarisman, Manajemen pengembangan sumber daya manusia, Cetakan ke-1, Mei 2012, Hal 323

<sup>14</sup> Ibid, Hal 332

**b. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja.** Menurut Drs. T. Hani Handoko, tujuan penilaian prestasi kerja dapat diklasifikasikan sebagai berikut.<sup>15</sup> :

- 1) Administratif, yaitu memberikan arah untuk penetapan promosi, transfer, dan kenaikan gaji.
- 2) Informatif, yaitu memberikan data kepada manajemen tentang prestasi kerja bawahan dan memberikan data kepada individu tentang kelebihan dan kekurangannya.
- 3) Motivasi, yaitu menciptakan pengalaman belajar yang memotivasi staf untuk mengembangkan diri dan meningkatkan prestasi kerja mereka.

Pada tingkat unit organisasi, penilaian prestasi kerja bertujuan:

- 1) Menentukan kontribusi suatu unit atau divisi dalam perusahaan terhadap organisasi perusahaan secara keseluruhan.
- 2) Memberikan dasar bagi penilaian mutu prestasi manajer unit atau divisi dalam perusahaan.
- 3) Memberikan motivasi bagi manajer unit atau divisi dalam mengelola divisi seirama dengan tujuan umum perusahaan.

Pada tingkat karyawan, penilaian prestasi kerja bertujuan untuk:

- 1) Membedakan tingkat prestasi kerja setiap karyawan.

---

<sup>15</sup> Drs. H. Sadili Samsudin, M.M. M.Pd, Manajemen Sumber Daya Manusia, hal 165

2) Mengambil keputusan administrasi, seperti seleksi, promosi atau *retention, demotion, transfer, termination*, dan kenaikan gaji.

3) Memberikan pinalti, seperti bimbingan untuk meningkatkan motivasi dan diklat untuk mengembangkan keahlian.

c. **Metode Penilaian Prestasi Kerja.** Menurut Drs. M. Manullang.<sup>16</sup>

1) Graphic Rating System. Hal ini merupakan suatu metode penilaian karyawan dimana tabel penilaian mengandung beberapa obyek penilaian yang digambarkan dalam garis atau skala. Pada skala tersebut terletak masing-masing sifat pegawai atau karyawan, dan di situ pulalah sifat pegawai yang bersangkutan ditandai.

2) Ranking Method. Ranking Method disebut pula dengan "*Man to Man comparison*" atau "*Man to Man scale*", yaitu suatu metode penilaian dengan cara menyusun orang yang dinilai berdasar tingkatannya pada berbagai sifat yang dinilai. Dalam metode penilaian ini, setiap penilaian membuat sebuah "*master scale*", yaitu pengukur yang tepat pada umumnya menunjukkan lima tingkatan tertentu. Misalnya, sifat yang akan dinilai adalah sifat "*leadership*" dari beberapa karyawan. Kelemahan utama metode ini adalah terlalu banyak makan waktu dan sulit mengerjakannya.

---

<sup>16</sup> Ibid, hal 172

10. **Dasar Pemikiran.** Ruang jabatan perwira saat ini semakin terbatas dengan piramida personel atau ditinjau dari ruang jabatan yang makin ke atas semakin mengecil. Ditinjau dari ruang jabatan tersebut, konsekuensinya adalah akan semakin sedikit jumlah perwira yang akan mencapai jabatan yang lebih tinggi. Oleh karena itu diperlukan seleksi yang tepat dan obyektif, sehingga perwira memiliki kesempatan yang sama dan seadil-adilnya dalam pengabdian untuk mengembangkan karier di lingkungan TNI AD. Bertitik tolak pada kondisi obyektif tersebut, maka kebijakan pembinaan karier perwira TNI AD memberikan peluang kepada semua perwira agar mempunyai kesempatan yang sama dalam menempuh karier di lingkungan TNI AD meliputi beberapa aspek. Aspek-aspek tersebut di antaranya adalah aspek penugasan, promosi jabatan, kenaikan pangkat dan kesempatan menempuh pendidikan berjenjang sesuai jalur karier yang ditempuhnya. Namun pembinaan karier saat ini dirasakan belum memperhatikan aspek pengabdian secara obyektif.

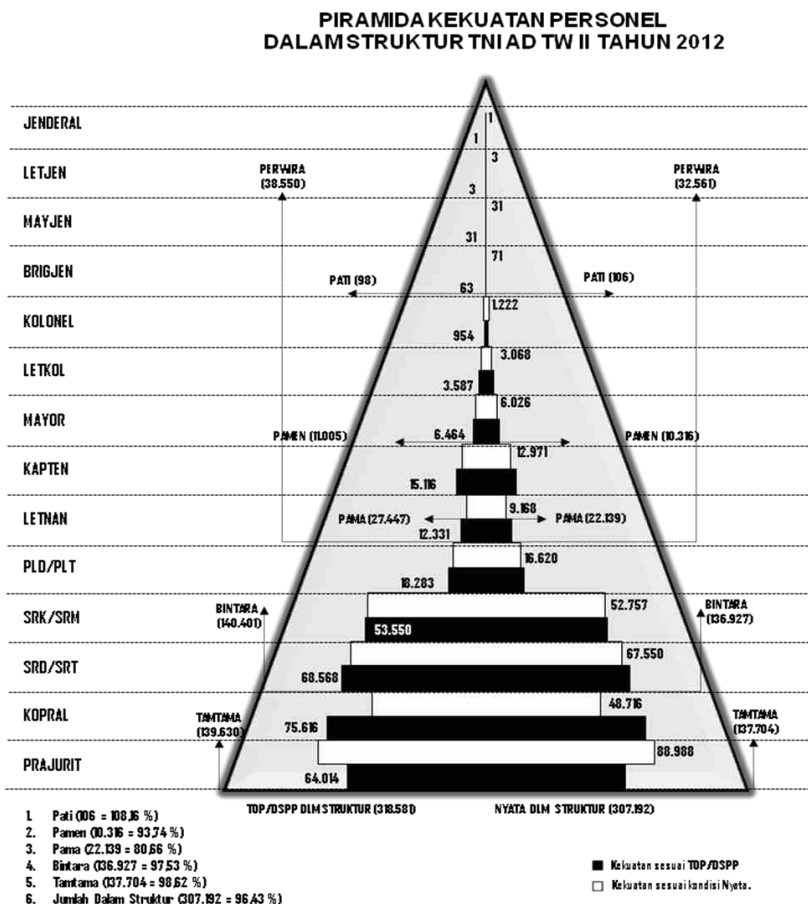
### **BAB III**

### **DATA DAN FAKTA**

11. **Umum.** Terbatasnya ruang jabatan berkaitan erat dengan seleksi karier perwira untuk calon Pemimpin TNI AD di masa yang akan datang. Karena dengan adanya seleksi karier perwira yang tepat dan objektif, pembinaan karier perwira yang terencana, terarah dan berlanjut akan memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi perwira untuk mengembangkan kariernya serta akan mengatasi semakin terbatasnya ruang jabatan di mana ruang jabatan perwira semakin ke atas semakin mengecil sesuai Piramida personel. Seleksi karier Perwira TNI AD dilaksanakan dengan memperhatikan aspek prestasi dalam pendidikan, penugasan dalam negeri maupun luar negeri dan prestasi lainnya seperti prestasi dalam pembinaan satuan, karya tulis dan karya ilmiah. Guna mendapatkan kader Pemimpin TNI AD di masa depan yang berkualitas dan profesional sebagai pemikir, pemrakarsa, penggerak, penentu dan penanggung jawab keberhasilan tugas maka dalam kajian ini beberapa aspek yang digunakan dalam seleksi karier perwira adalah aspek kenaikan pangkat, pendidikan, penugasan dan promosi jabatan serta penilaian kinerja dan evaluasi secara langsung (Fit and Propert Test) oleh para pejabat TNI AD atau pengamatan langsung di lapangan maupun penilaian tidak langsung. Hal ini dapat dilakukan melalui laporan periodik maupun insidentil dari Kotama atau Balakpus tentang kinerja yang bersangkutan dalam rangka pembinaan karier perwira sebagai kader Pimpinan TNI AD. Namun semua itu harus disesuaikan dengan kebijakan pembinaan karier perwira sebagai dasar dalam seleksi karier perwira dalam rangka membentuk kader Pimpinan TNI AD.

## 12. Kondisi Personel TNI AD.

a. **Masa Usia Pensiun.** Dalam UU Nomor 34 Tahun 2004 tentang TNI Pasal 53 menyatakan bahwa perwira melaksanakan dinas keperwiraan sampai usia paling tinggi 58 (lima puluh delapan) tahun bagi perwira. Dampak pemberlakuan UU tersebut menimbulkan hambatan terhadap proses regenerasi Perwira TNI AD.





**b. Sumber Perwira TNI AD.** Sumber perwira TNI AD terdiri dari tiga sumber, baik dari Dikma maupun Diktuk. Adapun sumber tersebut antara lain Akmil, Sepa PK dan Secapa. Jumlah perwira lulusan ketiga sumber tersebut dari tahun 2008 s.d 2012 sebagai berikut :

**Sumber Perwira TNI AD Tahun 2008 s.d. 2012.**

No.	Tahun	Abit			Ket
		Akmil	Sepa	Capa	
1	2	3	4	5	6
1.	2008	320	155	1.035	
2.	2009	275	126	899	
3.	2010	-	110	999	
4.	2011	295	110	964	
5.	2012	302	45	1.019	

**c. Terbatasnya Ruang Jabatan Golongan IV/Kolonel.** Terbatasnya ruang jabatan Golongan IV/Kolonel berakibat makin selektifnya pengarahan personel untuk menduduki jabatan sehingga berimplikasi pada 412 orang Pamen berpangkat Letkol eligibel Golongan IV/Kolonel Abit 1988 s.d 1992 belum menduduki jabatan<sup>17</sup>.

**RUANG JABATAN KOLONEL DALAM SRTUKTUR**

No	Jabatan	Inf	Kav	Arm	Arh	Czi	Cba	Cpm	Cpn	Chb	Chk	Ckm	Cku	Cpl	Caj	Ctp	Multi 5 Korp	Multi corp	Jml
1	Mantap	29	20	5	12	7	8	6	7	7	8	24	7	8	6	7	75	219	455
2	Promosi	37	2	4	3	25	28	30	5	40	25	55	23	29	25	4	51	160	546
Jumlah		66	22	9	15	32	36	36	12	47	33	79	30	37	31	11	126	379	1001

<sup>17</sup> Data Spersad, Agustus 2012.

### REKAPITULASI KOLONEL KELAHIRAN

1957 S.D. 1960

No	Lahir	Inf	Kav	Arm	Arh	Czi	Cpn	Chb	Ckm	Cpm	Caj	Cba	Cku	Cpl	Ctp	Chk	JML
1	1957	42	-	3	3	5	-	2	20	2	15	4	4	2	1	4	109
2	1958	52	6	5	1	5	2	4	19	2	6	6	8	5	7	12	140
3	1959	57	13	6	2	3	-	10	21	2	7	14	1	2	4	5	147
4	1960	57	4	5	10	14	1	7	18	5	7	8	3	3	1	12	155
JUMLAH		208	23	19	16	27	3	23	78	11	35	32	16	12	13	33	551

### REKAPITULASI PAMEN ELIGIBEL KOLONEL ABIT

1988 S.D. 1992

No	ABIT	Inf	Kav	Arm	Arh	Czi	Cpn	Chb	Ckm	Cpm	Caj	Cba	Cku	Cpl	Ctp	Chk	JML
1	1988	51	5	8	8	8	2		2		6	9	4				103
2	1989	41	11	6	9	7	2	3	1		3		6	2	2		93
3	1990	42	6	4	5	10		3	1		4	1	2	1			79
4	1991	50	4	8	3	9		2	2		2		3	5		1	89
5	1992	26	4	1	5	4					3		2	2		1	48
JUMLAH		210	30	27	30	38	4	8	6	0	18	10	17	10	2	2	412

#### e. Terbatasnya Ruang Jabatan Golongan V/Letkol.

Terbatasnya ruang jabatan Golongan V/Letkol berakibat pada makin selektifnya pengarahan personel untuk menduduki jabatan sesuai kompetensi dan persyaratan pendidikan pengembangan umum dengan memprioritaskan Perwira Abit Seskoad. Data Kekosongan Ruang Jabatan Golongan V Letkol dan Abit Seskoad TA. 2012<sup>18</sup>:

No	Ket	CORPS/KECABANGAN															
		Inf	Kav	Arm	Arh	Czi	Cpn	Chb	Ckm	Cpm	Caj	Cba	Cku	Cpl	Ctp	Chk	5 MCK
1.	Rujab Kosong	39	12	10	7	29	29	25	10	14	32	54	5	5	22	5	49
2	Abit Seskoad TA 2012	136	15	24	14	16	9	11	8	-	11	1	4	1	3	1	121
JUMLAH		- 97	- 3	-14	- 7	+ 12	+20	+14	-2	+14	+ 21	+ 53	+ 1	+ 4	+ 19	+ 4	- 72

<sup>18</sup> Ibid

Keterangan:

+ = Kelebihan jabatan/Kecabangan

- = Kekurangan jabatan/Kecabangan

**f. Terbatasnya Ruang Jabatan Golongan VI/ Mayor.**

Terbatasnya ruang jabatan Golongan V/Letkol dan VI/Mayor berakibat pada makin selektifnya pengarahan personel untuk menduduki jabatan sesuai kompetensi dan persyaratan pendidikan dengan memprioritaskan Perwira Diklapa II.

Data Kekosongan Ruang Jabatan Golongan VI/Mayor TNI AD dan Abit Diklapa II TA 2012

No	Ket	CORPS/KECABANGAN															
		Inf	Kav	Arm	Arh	Czi	Cpn	Chb	Ckm	Cpm	Caj	Cba	Cku	Cpl	Ctp	Chk	5 MCK
1.	Rujab Kosong	90	14	24	36	47	57	45	24	55	65	561	36	25	87	86	207
2	Abit Diklapa II TA 2012	462	47	53	32	104	79	84	69	15	120	90	81	21	43	58	491
JUMLAH		-372	-33	-29	+4	-57	-22	-39	-45	+40	-55	+471	-45	+4	+44	+28	-284

Keterangan:

+ = Kelebihan jabatan / Kecabangan

- = Kekurangan jabatan / Kecabangan

**g. Implementasi Manajemen Karier di Lingkungan**

**TNI AD.** Manajemen karier merupakan proses berkesinambungan dalam penyiapan, perencanaan, pelaksanaan dan pengamatan karier Perwira TNI AD dengan berpedoman pada pola pembinaan karier Perwira TNI AD. Pembinaan karier di lingkungan TNI AD saat ini menggunakan sistem penilaian MDP, MDDP dan pendidikan (Dikbangun dan Susfung) serta hanya jabatan komandan satuan yang melalui metode uji

kompetensi. Dimana ketentuan MDP minimal diatur sebagai berikut <sup>19</sup> :

- 1) Letda ke Lettu : MDP 3 tahun (lulusan Sesarcab).
- 2) Lettu ke Kapten : MDP 7 tahun (lulusan Sesarcab).
- 3) Kapten ke Mayor :
  - a) MDP 11 tahun (lulusan Selapa).
  - b) MDP 13 tahun (lulusan Sesarcab + Dikbangspes).
  - c) MDP 14 tahun (lulusan Sesarcab).
- 4) Mayor ke Letkol :
  - a) MDP 16 tahun (lulusan Sesko Angkatan).
  - b) MDP 18 tahun (lulusan Selapa + Dikbangspes).
  - c) MDP 20 tahun (lulusan Selapa).
  - d) MDP 22 tahun (lulusan Sesarcab + Dikbangspes).
  - e) MDP 23 tahun (lulusan Sesarcab).
- 5) Letkol ke Kolonel :
  - a) MDP 20 tahun (lulusan Sesko Angkatan).
  - b) MDP 22 tahun (lulusan Selapa + Dikbangspes).
  - c) MDP 24 tahun (lulusan Selapa).
  - d) MDP 27 tahun (lulusan Sesarcab + Dikbangspes).
  - e) MDP 28 tahun (lulusan Sesarcab).
- 6) Kolonel ke Brigjen :
  - a) MDP 24 tahun (lulusan Sesko TNI).
  - b) MDP 25 tahun (lulusan Sesko Angkatan).
  - c) MDP 27 tahun (lulusan Selapa + Dikbangspes).

---

<sup>19</sup> Mabasad, Bujuk Administrasi tentang Bin Karier Perwira No Skep/441/XI/th 2006. Hal 17

**13. Penempatan Jabatan.** Saat ini parameter atau indikator yang digunakan oleh Staf Personel TNI AD dalam pengerahan jabatan perwira antara lain Talent Scouting, Kompetensi, Psikologi, Dapen, Rekam Jejak (track record) dan sosiometri.

a. **Talent Scouting.** Talent scouting yang digunakan oleh TNI AD saat ini meliputi aspek penilaian antara lain Dikma, Dikbangum, Dikbangspes, tipologi wilayah/satuan penugasan, penugasan operasi, kualifikasi psikologi, masa jabatan, daftar penilaian (Dapen), penugasan kotama, MDP, penugasan luar negeri dan prestasi.<sup>20</sup>

**Perhitungan nilai talent scouting.**

**Rumus:** 
$$NTS = \frac{\text{Aspek 1} \times \text{Bobot}}{100} + \dots + \frac{\text{Aspek 10} \times \text{Bobot}}{100}$$

b. **Penilaian Kompetensi Jabatan Komandan.** Penilaian kompetensi Jabatan Komandan di lingkungan Angkatan Darat melalui suatu proses seleksi meliputi materi Akademik, Psikologi dan Kesemaptaan Jasmani.

**Contoh :**

Letkol Banu, peserta uji kompetensi jabatan Komandan Kodim.

- Hasil nilai akademik 80.
- Kualifikasi Psikologi B
- Klasifikasi Dan, Ops dan Ter.
- Kesemaptaan Jasmani 75.

---

<sup>20</sup> Mabesad, Bujuk Pelaksanaan Kasad Nomor Juklak/1/V/2012 tanggal 20 Mei 2012, Hal 13

c. **Psikologi.** Merupakan salah satu metode yang digunakan Staf Personel Angkatan Darat dalam menempatkan jabatan seorang perwira dengan pendekatan aspek kejiwaan melalui pengamatan minat dan bakat seseorang sehingga diharapkan perwira tersebut dapat menduduki jabatan sesuai dengan kualifikasi dan klasifikasi psikologinya.

**Contoh :**

Mayor Amir, kualifikasi psikologi B dan klasifikasi psikologi Dan, Ops dan Ter. Maka dari kualifikasi dan klasifikasi psikologi tersebut Mayor Amir memenuhi syarat untuk menduduki jabatan Komandan Batalyon.

d. **Daftar Penilaian.** Daftar penilaian yang digunakan sebagai salah satu persyaratan untuk promosi jabatan dan usul kenaikan pangkat saat ini masih menggunakan penilaian dari aspek kepribadian, kecakapan, kesehatan, kesegaran jasmani dan kehidupan keluarga serta potensi yang dimiliki seorang perwira. Penilaian dilaksanakan secara periodik atau pada saat pengusulan pendidikan dan kenaikan pangkat. Daftar penilaian TNI AD<sup>21</sup> (terlampir).

e. **Rekam Jejak (Track Record).** Rekam jejak atau track record digunakan dalam pengarahannya jabatan seorang perwira dengan cara mengamati riwayat hidup perwira tersebut. Adapun unsur-unsur yang diamati antara lain riwayat jabatan, penugasan operasi, pendidikan, kenaikan pangkat dan catatan prestasi tertentu apabila ada. Daftar Riwayat Hidup (terlampir).

---

<sup>21</sup> Bujuk Pengengisian Daftar Penilaian Perwira TNI AD No. Perkasad/57/IX/2009 tanggal 9 Sep 2009.

f. **Sosiometri.** Sosiometri pada saat ini digunakan sebagai parameter untuk mengukur tingkat akseptabilitas seorang perwira oleh perwira atasan, rekan seangkatan dan perwira di bawahnya di lingkungan TNI AD sebagai pertimbangan dalam promosi jabatan di lingkungan TNI AD.

**Contoh :**

- 1) Letkol Amir, jabatan Kas Brigif-6/2/Kostrad dipromosikan menjadi Danbrigif.
  - a) Peringkat sosiometri 6 pada satu kecabangan dalam satu angkatan.
  - b) Peringkat sosiometri 10 antar kecabangan dalam satu angkatan.
  - c) Peringkat sosiometri 150 pada satu kecabangan dari angkatan 80 sampai 2000.
  - d) Peringkat sosiometri 1700 antar kecabangan dari angkatan 80 sampai 2000.
- 2) Letkol Banu, jabatan Kas Brigif 13/1/Kostrad dipromosikan menjadi Danbrigif.
  - a) Peringkat sosiometri 8 pada satu kecabangan dalam satu angkatan.
  - b) Peringkat sosiometri 12 antar kecabangan dalam satu angkatan.
  - c) Peringkat sosiometri 160 pada satu kecabangan dari angkatan 80 sampai 2000.
  - d) Peringkat sosiometri 1750 antar kecabangan dari angkatan 80 sampai 2000.

Hasil sosiometri Letkol Amir 6/10/150/1700 dan Letkol Banu 8/12/160/1750. Maka yang terpilih untuk menduduki jabatan Danbrigif adalah Letkol Amir.

#### 14. **Pangkat.**

##### a. **Ketentuan Kenaikan Pangkat Penghargaan diantaranya sebagai berikut:** <sup>22</sup>

- 1) Diberikan kepada perwira menjelang akhir masa dinas keperwiraannya karena telah melaksanakan pengabdian secara sempurna tanpa cacat dan tanpa terputus dengan dedikasi yang tinggi dan prestasi kerja yang baik.
- 2) Dalam rangka pengusulan kenaikan pangkat luar biasa dilaksanakan penilaian terhadap keberhasilan dan kepahlawanan berdasarkan hasil yang dilakukan oleh Komisi atau Tim Penilai yang dibentuk Panglima Komando Operasi.

##### b. **Ketentuan Kenaikan Pangkat Reguler diantaranya sebagai berikut**<sup>23</sup>:

- 1) Masa peninjauan dalam menduduki jabatan sampai dengan kala waktu kenaikan pangkat sekurang-kurangnya 6 (enam) bulan untuk jabatan struktural dan fungsional TNI AD.
- 2) Dikbangum dan Dikbangspers menjadi bahan pertimbangan dalam kenaikan pangkat.
- 3) Telah memenuhi persyaratan MDP dan atau MDDP.

---

<sup>22</sup> Mabasad, Surat Keputusan Kasad Nomor Skep/ 441/XI/2006 tanggal 20 Nopember 2006 ttg Naskah Sementara Bujuk Administrasi Pembinaan Karier Perwira Hal. 14

<sup>23</sup> Ibid, Hal 15



## 15. Pendidikan.

### a. Korelasi Pendidikan dan Pembinaan Karier.

Pendidikan pengembangan umum sangat erat korelasinya dengan pola pembinaan karier Perwira TNI AD dan pendidikan pengembangan spesialisasi khusus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi baik untuk Golongan Pama maupun Pamen.

b. **Ditinjau dari Proses Seleksi Pendidikan.** Calon peserta pendidikan pengembangan umum dipilih melalui seleksi, pemeriksaan dan pengujian (administrasi, kesehatan, jasmani, psikologi dan akademik) dengan prosentase masing-masing aspek adalah sebagai berikut :

No	Jenis Pendidikan	Bobot Nilai Kelulusan Seleksi Pendidikan			
		Kesehatan	Jasmani	Psikologi	Akademik
1.	Diklapa I	L	Minimal-65	-	-
2.	Diklapa II	L	Minimal-65	-	-
3.	Seskoad	L	10%	20%	60%
4.	Sesko TNI	L	10%	20%	60%

c. **Peringkat Hasil Pendidikan Pengembangan Umum Harus Objektif.** Hal ini harus dilaksanakan karena peringkat hasil pendidikan sangat terkait dengan pengembangan karier selanjutnya. Selama ini aspek penilaian dalam pendidikan adalah intelektual, jasmani dan kepribadian dengan pembagian prosentase adalah sebagai berikut :

No.	Jenis Pendidikan	Bobot Nilai Hasil Pendidikan		
		Intelektual	Jasmani	Kepribadian
1.	Diklapa I	80 %	10 %	10 %
2.	Diklapa II	80 %	10 %	10 %
3.	Seskoad	80 %	10 %	10 %
4.	Sesko TNI	75 %	24 %	01 %

## **BAB IV**

### **ANALISA**

16. **Umum.** Strategi pembinaan karier dimulai pada saat rekrutmen, pendidikan, penempatan sampai dengan pengembangan karier perwira sehingga pengembangan kompetensi perwira tidak merupakan aktifitas instant. Sistem pembinaan karier perwira yang berbasis kompetensi perlu menekankan kepada usaha mengidentifikasi potensi perwira seperti inisiatif, motivasi berprestasi dan kemampuan bekerja dalam organisasi. Usaha yang dilakukan adalah menggunakan sebanyak mungkin sumber informasi tentang perwira sehingga dapat ditentukan apakah perwira tersebut memiliki kompetensi yang dibutuhkan dalam organisasi TNI AD. Metode penilaian pada perwira dapat dilakukan melalui talent scouting, kompetensi, sosiometri dan daftar penilaian. Perwira yang dinilai lemah dalam semua aspek dapat diarahkan untuk kegiatan pengembangan kompetensi karier di luar kemiliteran sehingga diharapkan dapat mewujudkan pembinaan karier Perwira TNI AD secara lebih ideal.

#### **17. Kondisi Personel TNI AD.**

a. **Dampak dari Perpanjangan Masa Dinas Perwira.**  
Dalam UU Nomor 34 Tahun 2004 tentang TNI Pasal 53 menyatakan bahwa perwira melaksanakan dinas keperwiraan sampai usia paling tinggi 58 (lima puluh delapan) tahun. Telah kita ketahui bersama bahwa pada akhir-akhir ini di lingkungan TNI AD terdapat berbagai masalah. Masalah tersebut di antaranya terkait dengan pembinaan karier, yaitu terhambatnya promosi jabatan khususnya perwira menengah. Dapat dipastikan lebih dari 412 Letkol (Abit 1988 s.d 1992) yang tidak dapat dipromosikan menjadi Kolonel. Hal ini disebabkan karena kondisi saat ini jabatan Golongan IV/ Kolonel sudah penuh.

Mengapa permasalahan ini terjadi ? Hal ini karena kebijakan perpanjangan usia pensiun bagi perwira dari 55 tahun menjadi 58 tahun serta minimnya perwira TNI AD yang berminat mengakhiri dinas aktif (pensiun dini). Perpanjangan yang berlaku umum tersebut, tanpa persyaratan tertentu yang ketat mengakibatkan terjadinya penumpukan personel pada jenjang kepangkatan Kolonel. Dari sini jelas bahwa kebijakan perpanjangan usia pensiun dilakukan tanpa kajian yang matang.

Lalu bagaimana solusi agar tidak terjadi permasalahan pembinaan karier pada tingkat perwira menengah ? Ada beberapa solusi yang mungkin dapat memecahkan persoalan tersebut. Seperti penambahan organisasi baru, seleksi karier yang jauh lebih ketat serta pemberian pensiun dini dan penyaluran melalui *second carrier*. Penambahan organisasi baru dapat mengurangi tingkat stagnasi, tetapi harus dibayar dengan harga yang tidak sedikit. Suka atau tidak suka, akan ada penambahan anggaran pertahanan yang diserap untuk membiayai organisasi baru tersebut. Organisasi militer masih diperlakukan sebagai *labour intensive* alias padat karya. Kebijakan perpanjangan usia pensiun adalah cermin dari pendekatan tersebut. Sudah saatnya dibutuhkan kajian yang komprehensif dan benar tentang persoalan berapa sebenarnya kebutuhan personel Perwira TNI AD.

Pilihan kedua bisa saja diterapkan, dengan catatan mulai dari jenjang kepangkatan perwira terendah. Sebagai perbandingan, di negara-negara lain tidak semua perwira yang mulai berkarir dengan pangkat Letnan Dua atau setara.

Baik itu dari sumber akademi maupun sumber lainnya akan mencapai jenjang kepangkatan Kolonel. Sebab sistem penilaian kenaikan pangkat dan jabatan mereka sangat ketat.

Dari sini akan terlihat, siapa perwira yang layak untuk melanjutkan karier militernya dan siapa pula yang tidak? Kelompok perwira ini sering memutuskan untuk menempuh pensiun dini dari militer ketika jenjang kepangkatannya baru mencapai Kapten atau Mayor dan kemudian terjun ke karier di dunia sipil. Pola seperti ini bisa ditempuh apabila para perwira tersebut telah dibekali dengan ilmu-ilmu non militer yang memadai, seperti ilmu manajemen bisnis, teknik dan lain sebagainya. Termasuk dengan pemberian pelatihan sebelum ke luar dari kedinasan dimana materi-materi yang diberikan terkait dengan jabatan yang akan didudukinya. Adapun program pensiun dini dapat ditempuh apabila disediakan dana kompensasi yang memadai. Program ini juga dapat ditempuh oleh Kementerian Pertahanan apabila didukung dengan ketersediaan dana kompensasi dari APBN dan harus ditetapkan sebagai syarat untuk program pensiun dini. Misalnya, MDP minimal 10 tahun atau setelah 20 tahun dengan sejumlah persyaratan ketat yang bersifat teknis. Sehingga tidak terjadi kekosongan personel yang *eligible* untuk tiap jabatan yang tersedia, khususnya pada jabatan-jabatan strategis di lingkungan TNI AD. Oleh karena itu guna menentukan berapa jumlah kebutuhan personel perwira yang menduduki jabatan-jabatan strategis di lingkungan TNI AD maka dibutuhkan perhitungan yang tepat.

b. **Sumber Perwira TNI AD.** Dengan adanya kelulusan Perwira dari Dikma dan Diktuk dari sumber Akmil, Sepa dan Secapa setiap tahunnya diharapkan mampu mengisi jabatan pada level pelaksana di lapangan. Namun sejalan dengan bertambahnya masa dinas dan pola pembinaan karier, dihadapkan dengan piramida pembinaan karier maka jumlah Perwira TNI AD tersebut akan mengalami *stagnasi* pada Golongan VI/Mayor, Golongan V/Letkol dan Golongan IV/Kolonel. Mengingat kekosongan jabatan pada Golongan VI/Mayor, Golongan V/Letkol dan Golongan IV/Kolonel tidak sebanding dengan jumlah Perwira lulusan dari Akmil, Sepa dan Secapa setiap tahunnya. Sesuai dengan ketentuan penggunaan perwira Abituren Akmil dan Sepa PK yang diproyeksikan untuk menduduki jabatan sampai dengan jabatan Golongan IV/Kolonel, dengan mengikuti beberapa kriteria penilaian pembinaan karier Perwira TNI AD. Sedangkan untuk Abituren Secapa dihadapkan dengan usia dan masa dinas, maka proyeksi penggunaan maksimal sampai pada Golongan V/Letkol.

c. **Terbatasnya Ruang Jabatan Golongan IV/Kolonel.** Terbatasnya ruang jabatan Golongan IV/Kolonel berakibat makin selektifnya pengarahannya personel untuk menduduki jabatan sehingga berimplikasi pada 412 orang Pamen berpangkat Letkol eligibel Golongan IV/Kolonel Abit 1988 s.d 1992 belum menduduki jabatan. Hal ini disebabkan karena ruang jabatan Golongan IV/Kolonel yang ada saat ini sangat terbatas, sehingga perlu adanya penataan organisasi maupun personel di lingkungan TNI AD. Penataan personel yang paling signifikan dan berpengaruh secara langsung adalah perhitungan jumlah kebutuhan personel Perwira Abit Akmil,

Sepa PK dan Secapa dalam jangka waktu tertentu (10 tahun). Tentunya dengan memperhatikan aturan tentang penggunaan Perwira Abit Akmil, Sepa PK dan Secapa.

**d. Terbatasnya Ruang Jabatan Golongan V/Letkol.**

Dengan terbatasnya ruang jabatan Golongan V/Letkol, maka pengarahan personel untuk menduduki jabatan harus semakin selektif sesuai dengan kompetensi dan persyaratan pendidikan pengembangan umum (Sesko Angkatan). Dimana memprioritaskan Perwira Abit Seskoad untuk menduduki jabatan Golongan V/Letkol serta memperhatikan aspek pengabdian (prestasi penugasan operasi, pendidikan, olah raga, pembinaan satuan, karya tulis dan karya ilmiah serta prestasi lainnya yang dapat meningkatkan citra TNI AD).

**e. Terbatasnya Ruang Jabatan Golongan VI/Mayor.**

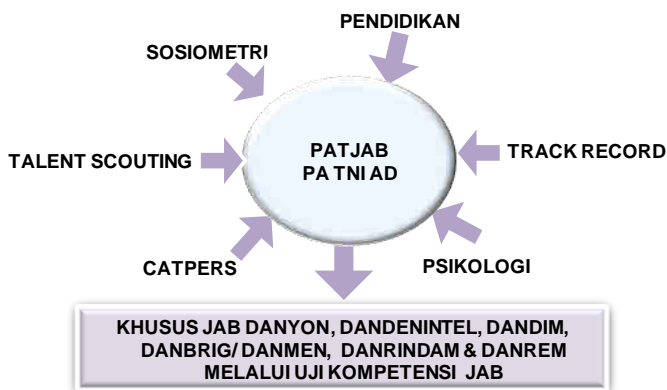
Demikian juga dengan terbatasnya ruang jabatan Golongan VI/Mayor, maka pengarahan personel untuk menduduki jabatan tersebut juga semakin selektif sesuai dengan kompetensi dan persyaratan pendidikan pengembangan umum. Dimana memprioritaskan Perwira Abit Diklpa II untuk menduduki jabatan Golongan VI/Mayor serta memperhatikan aspek pengabdian (prestasi penugasan operasi, pendidikan, olah raga, pembinaan satuan, karya tulis dan karya ilmiah serta prestasi lainnya yang dapat meningkatkan citra TNI AD).

**f. Implementasi Manajemen Karier di Lingkungan TNI AD.**

Dalam manajemen karier dan pola pembinaan karier di lingkungan TNI AD, maka promosi jabatan dan kepangkatan merupakan salah satu faktor yang penting.

Dimana dengan promosi jabatan dan kepangkatan yang diperolehnya maka setiap Perwira TNI AD akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang didapat sebelumnya. Baik itu bersifat material maupun non material seperti kenaikan pendapatan dan fasilitas yang diperoleh. Sedangkan yang bersifat non material adalah perasaan bangga dan meningkatnya status sosial dari perwira yang bersangkutan. Guna mewujudkan pembinaan karier Perwira TNI AD yang objektif sesuai dengan pengabdianya, maka seyogyanya dalam pengarahannya jabatan dan pengusulan pendidikan tidak hanya berpedoman kepada sistem penilaian MDP, MDDP dan pendidikan (Dikbangum dan Susfung). Akan tetapi perlu juga mempertimbangkan aspek lainnya seperti prestasi penugasan operasi, pendidikan, olah raga, karya tulis dan karya ilmiah, sehingga pembinaan karier perwira dapat dilaksanakan secara objektif sesuai dengan pengabdianya.

**18. Penempatan Jabatan.** Saat ini parameter atau indikator yang digunakan oleh Staf Personel TNI AD dalam pengarahannya jabatan perwira antara lain *talent scouting*, kompetensi, psikologi, Dapen, Rekam Jejak (track record) dan sosiometri.



a. ***Talent Scouting***. *Talent scouting* adalah suatu kegiatan seleksi terhadap kemampuan seorang perwira berdasarkan penilaian di dalam perjalanan karier yang digunakan sebagai pertimbangan dalam rangka pengacaraan karier. *Talent scouting* yang digunakan di lingkungan TNI AD pada saat ini yaitu Buku Petunjuk Pelaksanaan Nomor Juklak/1/V/2002 tanggal 20 Mei 2002 masih belum dapat menggambarkan objektifitas penilaian dalam pembinaan karier perwira sebagai berikut :

1) Ditinjau dari aspek bobot penilaian. Ditinjau dari aspek bobot penilaian, aspek penugasan operasi luar negeri dan dalam negeri jauh lebih kecil dibandingkan dengan pendidikan. Dimana pada penugasan operasi luar negeri bobot nilai 20 dan penugasan operasi dalam negeri bobot nilai 10, sedangkan Dikbangum bobot nilainya 150. Kita ketahui bersama kesempatan penugasan operasi luar negeri dan dalam negeri saat ini sangat terbatas dan pesertanya diseleksi sangat selektif serta resiko yang mungkin timbul sangat tinggi. Oleh karenanya akan lebih obyektif apabila nilai bobot penugasan operasi luar negeri dan dalam negeri lebih besar dari pada nilai bobot Dikbangum.

2) Ditinjau dari aspek penilaian prestasi. Di sini penilaian tidak dihitung secara kuantitatif seperti aspek penilaian lainnya namun diberikan secara kualitatif dan terbatas hanya pada penilaian sebagai berikut :

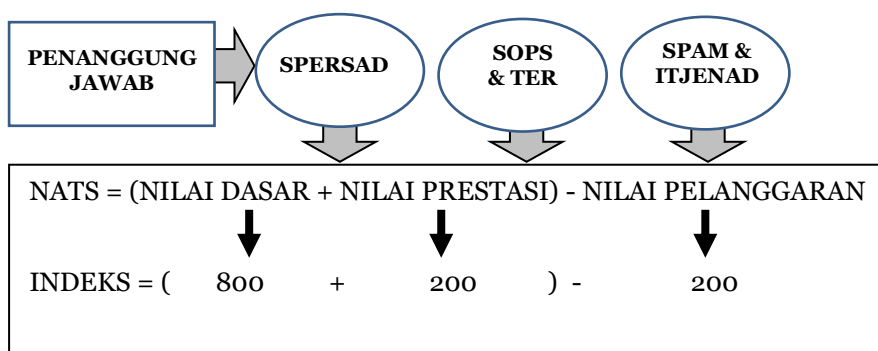
a) Bintang Sakti.

b) Bintang Kartika Eka Paksi Nararia (Prestasi).



- c) Kenaikan Pangkat Medan Tempur (KPMT).
- d) Kenaikan Pangkat Luar Biasa (KPLB).
- e) Prestasi dalam penugasan operasi.

Mencermati penilaian aspek prestasi yang tidak terukur secara kuantitatif maka akan merugikan bagi seorang perwira yang mempunyai prestasi di daerah penugasan operasi baik luar negeri maupun dalam negeri. Karena dengan tidak terukur secara kuantitatif maka penilaian penugasan operasi tidak dapat dinilai secara objektif. Sistem penilaian ini juga belum mewadahi prestasi non penugasan seperti prestasi olah raga, pembinaan satuan, pembuatan karya tulis dan karya ilmiah. Guna mewujudkan objektivitas penilaian seorang perwira maka perlu adanya perhitungan aspek prestasi yang terdiri dari prestasi penugasan operasi dan non penugasan serta didukung dengan adanya data yang menyangkut nilai pelanggaran yang dapat digambarkan di bawah ini.



Untuk mendukung terlaksananya sistem penilaian di atas secara objektif maka perlu diatur sistem pencatatan prestasi baik prestasi penugasan dalam negeri maupun luar negeri, serta prestasi non penugasan secara berjenjang mulai dari Satminkal terendah (Batalyon/Den) sampai dengan tingkat Mabes Angkatan Darat (Sopsad, Sterad dan Spersad). Demikian juga pencatatan personel negatif dimulai dari Satminkal terendah (Batalyon/Den) sampai dengan tingkat Mabes Angkatan Darat (Spamad, Irjenad dan Spersad).

3) Ditinjau dari aspek tipologi wilayah. Pada sistem ini penilaian yang digunakan adalah satu tipologi wilayah dihitung satu kali penugasan (Kodam IX, XVI, XVII, IM dihitung 1 kali penugasan dengan nilai 40). Aspek penilaian ini akan merugikan bagi seorang perwira yang karena kebutuhan organisasi ditugaskan dari Kodam IM ke Kodam XVII. Dimana perwira tersebut tidak mendapat tambahan nilai *talent scouting* karena masih dalam satu tipologi wilayah. Hal ini tentunya dapat mempengaruhi motivasi seorang perwira untuk melaksanakan TOD/TOA serta berpengaruh kepada pengisian jabatan di kotamadya tertentu yang masih dalam satu tipologi wilayah.

4) Ditinjau dari aspek penugasan operasi. Di sini penilaian hanya diberikan maksimal 10 (sepuluh) kali penugasan dengan nilai 10 untuk satu kali penugasan. Cara penilaian ini akan merugikan bagi perwira yang memiliki riwayat penugasan lebih dari 10 kali karena tidak mendapat penilaian padahal penugasan operasi merupakan tugas pokok dan kebanggaan bagi seorang perwira.

5) Ditinjau dari aspek penugasan luar negeri. Di sini juga penilaian hanya diberikan nilai 20 untuk setiap kali penugasan ke luar negeri (operasi, tugas belajar dan organik) dan dihitung maksimal 5 kali penugasan. Sistem penilaian seperti ini perlu ditinjau ulang dimana nilai yang diberikan kepada seorang perwira yang melaksanakan penugasan operasi luar negeri dan tugas belajar sama dengan nilai 20. Hal ini tentunya tidak seimbang karena penugasan operasi memiliki resiko yang lebih tinggi dibandingkan dengan tugas belajar. Selain hal tersebut dengan nilai indek yang sama antara tugas belajar dan penugasan operasi luar negeri hanya akan menguntungkan beberapa perwira yang memiliki kesempatan untuk mengikuti pendidikan luar negeri. Dimana Penugasan operasi ke luar negeri kesempatannya relatif lebih terbatas dibandingkan kesempatan untuk mengikuti pendidikan ke luar negeri.

**b. Penilaian Kompetensi Jabatan Komandan.**

Organisasi TNI AD dalam pelaksanaan tugasnya memerlukan pengawak organisasi yang *The Right Man On The Right Place*. Dalam arti setiap personel yang ada harus ditempatkan pada jabatan sesuai dengan kemampuannya. Perwujudan harapan tersebut memerlukan suatu manajemen pengawakan personel dengan berbasiskan kompetensi. Dimana tingkat kemampuan personel harus sesuai dengan persyaratan kompetensi pada jabatan yang akan ditempati untuk jabatan komandan satuan. Penyelenggaraan kegiatan uji kompetensi jabatan dilaksanakan karena dihadapkan dengan banyaknya perwira yang eligibel (memenuhi syarat) dan untuk memperoleh Pamen terbaik dalam rangka mengisi jabatan Komandan Satuan.

Sedangkan untuk jabatan staf penilaian kompetensi melalui pengamatan *track record* perwira tersebut. Pelaksanaan penilaian kompetensi jabatan Perwira TNI AD yang berlaku saat ini dapat ditinjau dari beberapa aspek sebagai berikut:

- 1) Ditinjau dari aspek pengetahuan (*kognitif*). Tes ini pada umumnya berkaitan dengan pengukuran tingkat intelegensi yang bertujuan untuk mengukur daya pikir, kemampuan dalam berbahasa, kemampuan berhitung, kemampuan berfikir abstrak dan kemampuan mengingat.

Kompetensi merupakan salah satu unsur penentu peningkatan kinerja organisasi dan penyiapan perwira yang memberikan perspektif yang lebih tajam dan spesifik terhadap pekerja dan pekerjaannya. Pada peningkatan kinerja perwira, yang pertama dengan memperbaiki sistem dan lingkungannya. Sedangkan yang kedua melalui pendidikan dan latihan untuk meningkatkan kompetensinya. Uji kompetensi jabatan di lingkungan TNI AD saat ini hanya dilaksanakan untuk Komandan Satuan saja (Danyon, Dandenintel, Dandim, Danbrig/Danmen, Danrindam dan Danrem), sedangkan untuk staf belum dilaksanakan. Aspek pengetahuan yang diujikan meliputi pengetahuan militer yang terkait dalam kompetensi. Setelah dinyatakan lulus uji kompetensi maka perwira tersebut mengikuti pembekalan dengan lama waktu pembekalan satu minggu. Adapun materi pengetahuan yang diberikan adalah pengetahuan militer terkait dengan jabatan yang akan diduduki. Dari lama waktu pembekalan yang hanya satu minggu dan jumlah materi pengetahuan yang diberikan serta proses transformasi pengetahuan yang didapat kepada para peserta pembekalan, dirasakan

sangat kurang apabila dihadapkan dengan tantangan tugas pada saat menduduki jabatan tersebut. Sehingga perwira lulusan uji kompetensi ini masih harus mencari referensi lain untuk melengkapi kekurangan pengetahuan yang didapat selama pembekalan. Proses pembekalan yang dilaksanakan juga belum mampu memberikan objektivitas dari kualitas perwira peserta pembekalan (penyusunan peringkat sesuai skala prioritas).

2) Ditinjau dari aspek keterampilan (motorik). Bertujuan untuk mengetahui sejauh mana calon memiliki kekuatan fisik serta mengukur ketangkasan, kelenturan, daya tahan fisik dan kelincahan. Melalui kompetensi jabatan diharapkan perwira yang akan menduduki jabatan komandan/staf harus memiliki keterampilan (motorik) sesuai dengan tuntutan tugas pada jabatannya. Dimana kemampuan motorik dapat dicapai melalui pendidikan/pelatihan yang terprogram dan terukur dengan dilandasi oleh pengetahuan dan pemahaman yang dimiliki seseorang, sehingga dapat menghasilkan produk atau kinerja yang dapat dinilai secara kuantitatif maupun kualitatif.

3) Ditinjau dari aspek sikap, nilai dan minat (afektif).

a) Sikap (atituede). Sikap (atituede) merupakan tingkat sensitifitas seseorang terhadap aspek-aspek di lingkungannya baik ditumbuhkan oleh proses pembelajaran maupun lingkungan kehidupan atau masyarakat secara luas. Adapun cara yang digunakan dalam menilai sikap seseorang yaitu dengan cara wawancara secara langsung, pengamatan langsung dan metode pengendalian pikiran.

Dari ketiga metode tersebut yang paling mudah dilaksanakan adalah metode pengamatan langsung karena dilaksanakan secara terus menerus sehingga hasilnya akan menjadi lebih obyektif.

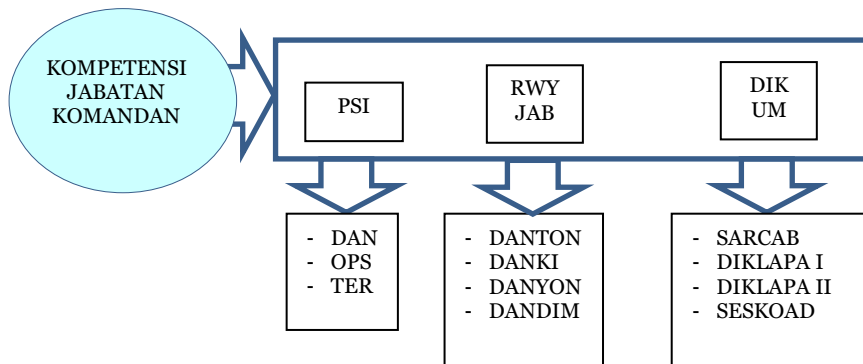
b) Nilai. Nilai merupakan hal yang penting dalam kompetensi seorang perwira karena terkait dengan perbuatan, tindakan yang bersifat negatif maupun positif.

Adapun tujuan dari aspek ini untuk mengungkapkan nilai seorang perwira diantaranya meliputi aspek kejujuran dan integritas.

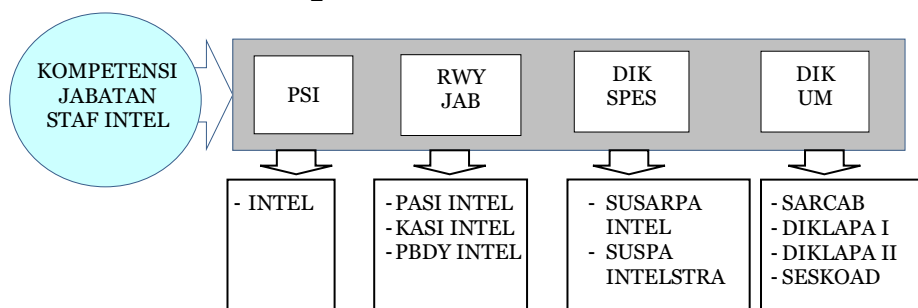
c) Minat. Kecenderungan afektif seorang perwira untuk menentukan pilihan. Apabila pilihan sudah ditentukan maka perwira tersebut akan melakukan langkah-langkah untuk mengetahui dan mempelajari jabatan yang diinginkannya. Minat terhadap suatu jabatan dapat diketahui melalui pengamatan sehari-hari oleh atasan langsung.

4) Model kompetensi yang memadahi aspek psikologi, riwayat jabatan dan riwayat pendidikan dengan menggabungkan ke tiga aspek tersebut. Diharapkan dapat menempatkan seorang perwira pada jabatan yang tepat sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya baik pada jabatan komandan satuan maupun jabatan staf. Hal tersebut dapat digambarkan seperti contoh di bawah ini :

### Kompetensi Jabatan Komandan



### Kompetensi Jabatan Staf



c. **Psikologi.** Keberhasilan dalam melaksanakan tugas pada suatu jabatan sangat ditentukan karakteristik kepribadian personel yang bersangkutan. Seperti minat yang dimiliki, kemampuan dan tingkat kecerdasan serta motivasi internal tanpa ada paksaan dari orang lain. Pengamatan atau penilaian aspek psikologi di lingkungan TNI AD dilaksanakan oleh Dinas Psikologi Angkatan Darat dengan pengambilan data pada saat akan mengikuti pendidikan pengembangan umum dan uji kompetensi jabatan. Data psikologi Perwira TNI AD disimpan di Dispsiad dan digunakan oleh Spersad TNI AD dalam pengacaraan jabatan perwira.

Hasil data psikologi yang telah didapat, dilakukan dengan memperhatikan beberapa hal sebagai berikut :

1) Ditinjau dari akurasi data psikologi. Apabila kita amati bersama bahwa kualifikasi dan klasifikasi psikologi dari seorang perwira dihadapkan dengan tugas pada jabatan yang diemban oleh perwira tersebut dapat dinyatakan akurasi data tersebut cukup baik. Namun masih terdapat ketidaktepatan antara kualifikasi dan klasifikasi psikologi dihadapkan pada pengamatan secara langsung kepada seorang perwira di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab jabatannya walaupun dengan prosentase yang cukup kecil. Contoh Mayor Amir sesuai hasil penilaian psikologi pada uji kompetensi jabatan yang bersangkutan dinyatakan dapat menduduki jabatan Danyon akan tetapi setelah menjabat Danyon timbul permasalahan di satuannya yang disebabkan oleh kepemimpinannya.

2) Ditinjau dari kala waktu pemeriksaan psikologi. Pemeriksaan psikologi bagi Perwira TNI AD yang selama ini hanya dilaksanakan pada saat uji kompetensi jabatan Dansat dan pada akhir Dikbangum (Diklapa II dan Seskoad). Bila dilihat dari interval waktu pengambilan data psikologi maka akan terdapat selisih waktu yang cukup lama antara pengambilan data pada saat Dikbangum dengan uji kompetensi sehingga validitas data tidak dapat dijamin. Seyogyanya untuk menjamin validitas data, pemeriksaan psikologi bagi Perwira TNI AD dilaksanakan setiap 6 bulan sekali, sehingga dapat digunakan oleh pejabat personel dalam



menentukan penempatan jabatan seorang perwira dengan tepat.

3) Ditinjau dari penyimpanan data psikologi perwira. Data psikologi perwira selama ini hanya disimpan di Dispsiad dan Spersad sehingga para pejabat personel di Kotama saat ini tidak mengetahui kualifikasi dan klasifikasi psikologi perwira di lingkungan Kotamanya sendiri. Hal ini tentunya akan berdampak kepada penempatan jabatan perwira yang tidak sesuai dengan klasifikasi psikologinya.

Dengan adanya hal tersebut di atas, maka seyogyanya para pejabat personel Kotama memiliki data kualifikasi dan klasifikasi psikologi perwira di Kotamanya.

d. **Daftar Penilaian.** Daftar penilaian yang digunakan sebagai salah satu persyaratan untuk promosi jabatan dan usul kenaikan pangkat saat ini masih menggunakan Bujuklak Pengisian Daftar Penilaian Perwira TNI AD disahkan dengan Peraturan Kasad Nomor Perkasad/57/IX/2009 tanggal 9 September 2009. Adapun aspek yang dinilai meliputi kepribadian, kecakapan, kesehatan, kesegaran jasmani dan kehidupan keluarga serta potensi yang dimiliki seorang perwira. Agar dapat mewujudkan pembinaan karier secara adil maka perlu adanya suatu parameter penilaian pengabdian seorang perwira baik berupa penugasan operasi luar dan dalam negeri. Selain itu perlu dimasukkan juga prestasi olah raga, pembinaan satuan, karya tulis dan karya ilmiah serta prestasi lainnya yang dapat meningkatkan nama baik TNI AD. Dengan demikian perlu adanya revisi atau perbaikan sehingga hasil penilaian Dapen tersebut dapat mewujudkan penilaian pengabdian seorang perwira secara obyektif.

**e. Rekam Jejak Belum Dilaksanakan Secara Maksimal.**

1) Ditinjau dari aspek obyektivitas. Rekam jejak yang baik membutuhkan reputasi yang baik pula. Dalam membangun reputasi yang baik tidaklah mudah karena dibutuhkan kerja keras yang disertai dengan prestasi. Karena rekam jejak merupakan proses yang panjang dan berkesinambungan maka perlu diatur sistem pencatatan dan pengamatan rekam jejak seorang perwira agar didapatkan data rekam jejak yang obyektif sesuai dengan pengabdianya. Sampai saat ini di lingkungan TNI AD belum ada sistem pencatatan rekam jejak yang memadai (*online*) serta belum adanya korelasi pencatatan data rekam jejak mulai dari Satminkal terbawah sampai dengan tingkat Mabesad. Keadaan ini menyebabkan data rekam jejak seorang perwira terkadang tidak valid dan berdampak pada pengambilan keputusan dalam penempatan jabatan kurang obyektif. Dengan demikian perlu adanya suatu sistem pencatatan rekam jejak perwira TNI AD yang memadai dan sistematis dari mulai satuan terkecil sampai dengan tingkat Mabesad sehingga diharapkan dapat mendukung pengambilan keputusan dalam penempatan jabatan oleh Pimpinan TNI AD secara obyektif.

2) Ditinjau dari aspek validitas data. Rekam jejak merupakan hal sangat penting dalam hal pembinaan karier karena rekam jejak yang baik diperlukan sebagai salah satu aspek untuk penentuan layak tidaknya seorang perwira dipromosikan pada suatu jabatan. Rekam jejak tersebut dapat berupa catatan positif dan negatif perwira yang

bersangkutan. Rekam jejak dapat dilihat dari pendidikan, jabatan dan pengalaman penugasan operasi baik dalam maupun luar negeri serta catatan prestasi yang dimiliki oleh seorang perwira. Saat ini di lingkungan TNI AD pencatatan rekam jejak masih dalam bentuk Riwayat Hidup yang di dalamnya belum memuat data prestasi dari perwira yang bersangkutan. Dalam riwayat hidup belum memuat data antara lain prestasi yang dicapai dalam penugasan operasi dalam maupun luar negeri, prestasi dalam pendidikan dalam maupun luar negeri, prestasi selama menjabat Dansat/Staf, prestasi karya tulis ilmiah dan olah raga/menembak. Dimana sebenarnya data ini sangat berguna dalam pengambilan keputusan untuk Pembinaan Karier perwira. Di sisi lain belum ditentukan priodisasi/waktu untuk memperbaharui data Riwayat Hidup seorang perwira yang berlaku secara serentak di lingkungan TNI AD sehingga dapat menjamin validitas data rekam jejak tersebut.

f. **Sosiometri.** Sosiometri pada saat ini digunakan sebagai parameter untuk mengukur tingkat *acceptibilitas* seorang perwira di lingkungannya sebagai pertimbangan dalam promosi jabatan di lingkungan TNI AD. Sosiometri dapat ditinjau dari beberapa aspek antara lain :

- 1) Ditinjau dari aspek obyektivitas. Tujuan sosiometri adalah untuk mengetahui pilihan, komunikasi, pola interaksi dan struktur hubungan antar individu dalam suatu kelompok. Dapat dikatakan bahwa sosiometri adalah cara untuk mengukur tingkat penerimaan seorang perwira dalam suatu lingkungan kerjanya. Hubungan ini dapat diukur secara kuantitatif maupun kualitatif dimana posisi

tiap-tiap individu dalam suatu kelompok dan hubungannya dengan individu lainnya. Pengambilan data dilaksanakan secara serentak kepada perwira di seluruh satuan jajaran TNI AD. Pada saat pengambilan data tidak didahului dengan sosialisasi sehingga sebagian perwira belum mengetahui maksud dan tujuan pengambilan data tersebut serta mengisinya dengan asal-asalan saja. Setelah sebagian perwira mengetahui bahwa data tersebut dijadikan bahan pertimbangan dalam pembinaan karier maka banyak pendapat yang menyatakan hasil sosiometri tersebut tidak obyektif. Namun masih ditemukan beberapa perwira yang menurut hasil sosiometri mendapatkan peringkat yang baik tetapi tingkat akseptabilitasnya rendah.

2) Ditinjau dari aspek validitas data. Sosiometri saat ini digunakan sebagai parameter untuk mengukur tingkat akseptabilitas seorang perwira di lingkungan kerjanya sebagai bahan pertimbangan dalam promosi jabatan di lingkungan TNI AD. Pengambilan data sosiometri di lingkungan TNI AD sampai saat ini baru dilaksanakan satu kali dan sudah berjalan dalam kurun waktu satu tahun. Pengambilan data sosiometri akan lebih baik jika dilaksanakan secara periodik (setiap 6 bulan) sehingga validitas data yang dihasilkan dapat dijamin kebenarannya.

3) Ditinjau dari aspek dampak yang mungkin timbul.

a) Dampak positif dari sosiometri. Menimbulkan keinginan perwira TNI AD dalam meningkatkan motivasi dan kinerja untuk mendapatkan pengakuan dari lingkungan kerjanya. Dampak positif lainnya adalah membangkitkan minat perwira (TOD/TOA) di lingkungan TNI AD agar dapat lebih dikenal oleh perwira di jajaran Angkatan Darat.

b) Dampak negatif dari sosiometri. Metode sosiometri merupakan metode pengumpulan data yang saat ini makin banyak digunakan. Namun dalam penerapannya harus dilaksanakan secara hati-hati karena dapat memberikan dampak yang kurang baik. Terutama terhadap beberapa perwira tertentu yang mendapatkan peringkat sosiometri kurang karena yang bersangkutan mengetahui bahwa ia tidak disukai dan diterima oleh rekan-rekannya.

19. **Pangkat.** Pada hakekatnya pangkat adalah keabsahan wewenang dan tanggung jawab dalam hirarkhi keperwiraan berdasarkan atas kualifikasi yang dimiliki seorang perwira sebagai bagian dari pembinaan karier. Pangkat berkaitan langsung dengan pemberian jabatan, sehingga pangkat menunjang tegaknya wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepada yang bersangkutan.<sup>24</sup>

a. **Kenaikan Pangkat Penghargaan.**

1) Ditinjau dari sistem pencatatan prestasi. Kenaikan pangkat penghargaan diberikan kepada perwira menjelang akhir masa dinas karena telah melaksanakan pengabdian secara sempurna tanpa cacat dan tanpa terputus dengan dedikasi yang tinggi dan prestasi kerja yang baik. Agar pemberian pangkat penghargaan kepada perwira dapat dilaksanakan secara obyektif maka perlu adanya sistem pencatatan hal positif (prestasi) dan negatif (pelanggaran). Sehingga didapat data yang akurat dan obyektif serta dapat dipertanggungjawabkan dalam menilai dedikasi, motivasi dan prestasi seorang perwira selama

---

<sup>24</sup> Mabasad, Surat Keputusan Kasad Nomor Skep/441/XI/2006 tgl 20 Nop 2006 tentang Naskah Sementara Buku Petunjuk Administrasi ttg Pembinaan Karier Perwira, Hal 10

pengabdianya. Saat ini di lingkungan TNI AD belum ada sistem pencatatan prestasi seorang perwira mulai dari satuan terkecil sampai dengan tingkat Mabesad. Padahal dalam rangka mewujudkan penilaian pengabdian seorang perwira yang objektif perlu adanya suatu sistem pencatatan prestasi. Sehingga apabila perwira tersebut memiliki prestasi dan dianggap layak untuk menerima kenaikan pangkat penghargaan maka dapat diberikan sebagaimana mestinya.

2) Ditinjau dari sistem penilaian. Dalam rangka pengusulan kenaikan pangkat luar biasa dilaksanakan penilaian terhadap keberhasilan dan kepahlawanan berdasarkan hasil yang dilakukan oleh Komisi/Tim Penilai yang dibentuk Panglima Komando Operasi. Sampai saat ini belum ada sistem penilaian keberhasilan dan kepahlawanan yang terukur dan memiliki tingkat akuntabilitas yang dapat dipertanggungjawabkan. Sehingga pemberian pangkat penghargaan kepada perwira yang berhasil dan memiliki kepahlawanan belum dapat dilaksanakan secara obyektif. Oleh karenanya perlu adanya suatu parameter yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan dan kepahlawanan agar didapatkan hasil objektif tentang penilaian terhadap keberhasilan dan kepahlawanan tersebut.

3) Ditinjau dari MDP. Dihadapkan dengan kondisi personil TNI AD saat ini, maka perlu adanya peninjauan MDP pada kenaikan pangkat tertentu. Seperti kenaikan pangkat Letda ke Lettu, yang semula MDP 3 tahun kemudian menjadi 4 tahun. Sehingga terdapat jeda waktu yang cukup dan akan memberikan peluang kepada perwira

atasan untuk menilai prestasi perwira yang akan dipromosikan menjadi Lettu. Hal ini dapat dilaksanakan melalui pentahapan secara selektif (Dry Promotion) dengan memperhatikan aspek-aspek penilaian (prestasi penugasan operasi, pendidikan, olah raga, pembinaan satuan, karya tulis dan karya ilmiah serta prestasi lainnya yang dapat meningkatkan citra TNI AD). Dimana pada level tersebut perwira yang akan dipromosikan menjadi Lettu, harus mencapai nilai prestasi pada jabatan yang sama dengan tingkat kesulitan yang berbeda. Salah satunya yaitu bagaimana perwira tersebut memimpin bawahannya pada kondisi jabatan yang “mudah” dan juga pada kondisi jabatan yang “sulit”. Sehingga apabila perwira tersebut memiliki nilai prestasi yang sama, maka yang bersangkutan layak untuk dipromosikan ke Lettu. Dan apabila tidak, maka perwira tersebut harus mampu menunjukkan prestasinya yang nyata, sehingga dapat dinilai layak untuk dipromosikan. Diharapkan dengan promosi jabatan yang diberikan tersebut, dapat membedakan perwira yang memenuhi persyaratan untuk diusulkan tepat pada waktunya. Sehingga pemberian kenaikan pangkat dapat dilaksanakan secara selektif dimana tidak seluruhnya naik secara otomatis, sekalipun MDP telah mencukupi untuk kenaikan pangkatnya. Dalam arti tidak seluruh perwira dengan tahun kelulusan yang sama, dapat naik bersama dengan teman seangkatannya. Demikian juga seterusnya pada jenjang kepangkatan perwira sehingga dapat memberikan peluang ruang jabatan pada level di atasnya.

**b. Ketentuan Kenaikan Pangkat Reguler.**

1) Ditinjau dari masa jabatan. Masa peninjauan dalam menduduki jabatan sampai dengan kala waktu kenaikan pangkat sekurang-kurangnya 6 (enam) bulan untuk jabatan struktural dan fungsional TNI AD. Masa peninjauan ini digunakan untuk melihat apakah seorang perwira layak untuk mendapatkan kenaikan pangkat ditinjau dari aspek motivasi, dedikasi dan loyalitas serta peninjauan aspek sikap dan perilaku. Apabila dalam peninjauan selama 6 (enam) bulan ditemukan hal-hal yang bersifat negatif maka kemungkinan akan adanya penundaan dalam kenaikan pangkatnya. Agar kenaikan pangkat dapat dirasakan sebagai bentuk penghargaan atas pengabdian maka harus diberikan tepat pada waktunya kepada perwira yang telah berprestasi dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu perlu penajaman terhadap parameter penilaian perwira yang digunakan sebagai syarat kenaikan pangkat yaitu Daftar Penilaian (Dapen) mulai dari aspek-aspek penilaian yang terdapat dalam Dapen itu sendiri maupun sistem penilaiannya/pelaporan mulai dari satuan terbawah sampai dengan tingkat Kotama TNI AD.

2) Ditinjau dari aspek pendidikan. Dikbangum dan Dikbangspers menjadi bahan pertimbangan dalam kenaikan pangkat. Dalam pertimbangan kenaikan jabatan reguler hendaknya memperhatikan latar belakang pendidikan seseorang yang akan diusulkan kenaikan pangkatnya. Dikbangum memang sangat erat kaitannya dengan promosi jabatan dan kenaikan pangkat.



Tetapi akan lebih obyektif apabila selain Dikbangum ada aspek lainnya yang menjadi pertimbangan kenaikan pangkat reguler seperti prestasi penugasan operasi baik dalam negeri maupun luar negeri serta prestasi yang dicapai selama mengikuti pendidikan yaitu berupa peringkat atau ranking hasil pendidikan pengembangan umum. Tentunya terlebih dahulu diharapkan lembaga pendidikan dapat memberikan penilaian peringkat hasil pendidikan secara obyektif dan transparan.

3) Telah memenuhi persyaratan MDP dan atau MDDP. Dalam pengusulan kenaikan pangkat reguler hendaknya memperhatikan MDP dan atau MDDP. Hal ini merupakan parameter tingkat kematangan secara psikologis dan tingkat kemampuan secara akademik serta keterampilan yang telah dimiliki seorang perwira untuk menyanggah pangkat yang akan diberikan kepadanya. Kenaikan pangkat merupakan penghargaan TNI AD kepada perwira yang memiliki prestasi kerja dan pengabdian terhadap bangsa dan negara agar dapat diberikan kesempatan kenaikan pangkat mendahului perwira seangkatannya, serta sebagai dorongan kepada perwira lainnya untuk lebih meningkatkan prestasi kerja dan pengabdian.

## **20. Pendidikan.**

### **a. Korelasi Pendidikan dan Pembinaan Karier.**

1) Pendidikan pengembangan umum. Pendidikan pengembangan umum sangat erat korelasinya dengan pola pembinaan karier Perwira TNI AD. Pendidikan adalah proses mempersiapkan seorang perwira untuk menduduki suatu jabatan. Pendidikan didesain untuk memungkinkan

seorang perwira dapat mengetahui tentang beban kerja pada suatu jabatan. Pada prinsipnya pendidikan dapat dijadikan wahana untuk memberikan bekal pengetahuan kepada seorang perwira agar dapat melaksanakan tugas secara optimal.

Pendidikan pengembangan umum merupakan faktor penting dalam menentukan kemampuan seorang perwira. Pendidikan dan riwayat penugasan juga merupakan langkah awal untuk menilai kemampuan seorang perwira karena pendidikan merupakan indikator yang dapat mencerminkan kemampuan seorang perwira dalam menyelesaikan suatu tugas. Sedangkan riwayat penugasan yang bervariasi tentunya perlu juga mendapat perhatian dalam pembinaan karier perwira, dimana perwira yang melaksanakan tugas di daerah konflik dan daerah rawan tidak bisa disamakan dengan perwira yang berasal dari tempat penugasan yang bukan dari daerah konflik. Kesempatan dalam mendapatkan pendidikan bagi perwira yang bertugas di daerah konflik perlu mendapatkan prioritas. Hal tersebut diatas merupakan pembinaan karier berdasarkan pengabdian.

Dengan latar belakang pendidikan pengembangan umum, maka perwira tersebut dianggap mampu untuk menduduki suatu jabatan tertentu. Oleh karenanya harus ditentukan proyeksi pembinaan karier perwira ablit Akmil, Pa PK dan Secapa sesuai dengan Dikbangum (Diklapa II, Seskoad, SESCO TNI dan Lemhannas) yang dimiliki, agar terwujud pembinaan karier berdasarkan pengabdian secara obyektif. Dalam hal ini pendidikan pengembangan umum yang dimiliki dengan penjelasan sebagai berikut:

a) Jabatan perwira lulusan Akmil sesuai Dikbangum yang dimiliki adalah:

(1) Bagi perwira yang telah mengikuti pendidikan Sesko TNI atau Lemhannas/sederajat, maka pola pembinaan kariernya diproyeksikan untuk jenjang jabatan tertinggi (Pati Bintang Empat).

(2) Bagi perwira yang memiliki Dikbangum Seskoad, maka pola pembinaan kariernya diproyeksikan untuk jabatan maksimum adalah jabatan Bintang Dua (Mayjen).

(3) Bagi perwira yang tidak memiliki pendidikan pengembangan Seskoad, maka pola pembinaan kariernya diproyeksikan untuk pangkat tertinggi Letnan Kolonel.

b) Jabatan perwira lulusan Pa PK sesuai Dikbangum yang dimiliki adalah:

(1) Bagi perwira yang telah mengikuti pendidikan Sesko TNI atau Lemhannas/sederajat, maka pola pembinaan kariernya diproyeksikan untuk jenjang jabatan tertinggi Bintang Dua/Mayjen. Disesuaikan dengan keahlian kesarjanaan yang dimiliki (Kababinkum TNI dan Kapuskes TNI).

(2) Bagi perwira yang memiliki Dikbangum Seskoad, diproyeksikan untuk menduduki jabatan maksimum adalah jabatan Bintang Satu/Brigjen sesuai dengan keahlian kesarjanaan yang dimiliki (Kadispsiad, Dirkesad, Ka RSPAD, Kadisjasad dan Kapus-rehabcat Kemhan RI).

(3) Bagi perwira yang tidak memiliki pendidikan pengembangan Seskoad, maka pangkat tertinggi

Letnan Kolonel. Untuk kecabangan tertentu (Ckm dan Chk) dan spesialisasi tertentu seperti psikologi, bisa menduduki jabatan Gol IV/Kolonel dengan syarat mempunyai pendidikan umum setingkat Pasca Sarjana dari Perguruan Tinggi yang terakreditasi sesuai dengan spesialisasi yang dibutuhkan oleh organisasi TNI AD.

c) Jabatan perwira lulusan Secapa sesuai Dikbangun yang dimiliki adalah :

(1) Jabatan Golongan VI (Mayor).

(a) Diprioritaskan kepada perwira yang telah lulus Diklapa II.

(b) Memiliki keahlian dan pengalaman tugas yang dibutuhkan untuk jabatan tersebut.

(c) Jabatan yang diberikan adalah di bidang Staf, Operasional, Pembinaan maupun Lemdik TNI AD serta satuan komando kewilayahan sesuai pengolongan jabatan.

(2) Jabatan yang diberikan hanya sampai pada jabatan Golongan V (Letkol).

(a) Diprioritaskan bagi perwira yang telah lulus Diklapa II.

(b) Telah menduduki jabatan Golongan VI sekurang-kurangnya 5 tahun.

(c) Diberikan bagi perwira potensial dan memiliki keahlian khusus/spesialisasi.

2) Pendidikan pengembangan spesialisasi. Pendidikan pengembangan spesialisasi khusus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi baik Golongan Pama maupun Pamen. Faktor yang mempengaruhi kemampuan perwira adalah faktor pengetahuan dan keterampilan, psikologi dan kemampuan potensi kepemimpinan. Artinya, perwira yang memiliki kemampuan di atas rata-rata dengan pendidikan atau pengetahuan yang memadai untuk menjalankan tugas pada jabatannya dengan terampil maka perwira tersebut akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Keahlian harus menjadi perhatian yang utama karena akan menentukan mampu tidaknya seorang perwira menyelesaikan tugasnya. Keahlian ini mencakup Keahlian teknis, Keahlian interaksi, Keahlian konseptual, yakni:

- a) Keahlian teknis adalah keahlian dalam pokok pekerjaannya serta kemampuan menerapkan teknik dan prosedur mengenai bidang kegiatan tertentu.
- b) Keahlian interaksi atau hubungan antar manusia adalah keahlian untuk bekerja sama dengan orang lain, memahami pikiran dan perasaan orang lain, serta mampu merangsang dan mendorong orang lain termasuk anak buah dan rekan kerja.
- c) Keahlian konseptual adalah keahlian mental dalam memadukan seluruh kegiatan organisasi agar organisasi dapat mencapai tujuannya.

**b. Ditinjau dari Proses Seleksi Pendidikan.**

1) Kriteria seleksi pendidikan. Calon peserta pendidikan pengembangan umum dipilih melalui seleksi pemeriksaan dan pengujian yang meliputi administrasi, kesehatan, jasmani, psikologi dan akademik. Pada saat ini sistem yang digunakan oleh TNI AD dalam menentukan peserta didik pada pendidikan pengembangan umum (Diklapa I, Diklapa II, Seskoad dan Sesko TNI) hanya berdasarkan kepada hasil pemeriksaan dan pengujian (administrasi, kesehatan, jasmani, psikologi dan akademik) saja. Sedangkan aspek prestasi penugasan operasi dalam dan luar negeri serta prestasi lainnya (olah raga, pembinaan satuan, karya tulis dan karya ilmiah) belum menjadi pertimbangan dalam penentuan hasil seleksi pendidikan umum. Hal tersebut tentunya akan merugikan perwira yang memiliki prestasi dan dampak lainnya adalah akan mengurangi motivasi untuk meraih prestasi.

2) Obyektifitas proses seleksi pendidikan. Proses seleksi pendidikan yang dilaksanakan oleh TNI AD saat ini baik Dikbangum maupun Dikbangspers sudah mendekati tingkat obyektifitas yang diharapkan walaupun masih ditemukan proses seleksi pendidikan yang pelaksanaannya belum obyektif. Hal ini dapat dilihat adanya peserta didik yang mengalami kegagalan di dalam proses pendidikan yang disebabkan oleh kondisi kesehatan maupun mental serta nilai keterampilannya di bawah standar seleksi pendidikan.

**c. Peringkat Hasil Pendidikan Pengembangan Umum Harus Obyektif.** Hal ini dilaksanakan karena sangat terkait dengan pengembangan karier selanjutnya. Obyektifitas peringkat hasil pendidikan pengembangan umum (Diklapa I, Diklapa II, Seskoad dan Sesko TNI) selama ini dirasakan masih kurang, karena masih ditemukan perwira dengan peringkat hasil pendidikan baik tetapi dalam melaksanakan tugas di lapangan masih kurang optimal ditinjau dari aspek pengetahuan, motivasi dan dedikasi. Seharusnya hal tersebut tentunya tidak akan terjadi apabila dalam pendidikan proses penentuan ranking dilaksanakan secara obyektif. Oleh karenanya diharapkan lembaga pendidikan di lingkungan TNI AD dapat melaksanakan perankingan secara obyektif sesuai dengan kondisi nyata peserta didik tersebut. Dalam proses penentuan rangking kelulusan pendidikan yang dilaksanakan saat ini meliputi Bobot nilai hasil pendidikan (Intelektual Jasmani dan Kepribadian) masih belum ada keseimbangan dalam perbandingan bobot penilaiannya. Rata-rata dalam penentuan bobot intelektual apabila dibandingkan dengan bobot jasmani kurang relevan. Dimana pada aspek Nilai Prestasi Pengetahuan dan Keterampilan (NP PK) standar minimal nilai 80, dan pencapaian para peserta didik diantara 84-87. Sementara dalam aspek Nilai Prestasi Kesemaptaan Jasmani (NP KJ) standar minimal nilai 65, dan pencapaian para peserta didik di antara 65-95. Sementara pada aspek Nilai Prestasi Sikap dan Perilaku (NP SP) dicapai oleh peserta didik di antara 85-90.

Contoh :

Perwira A mendapatkan NP PK cukup tinggi (87), NP KJ (80) dan NP SP (80). Perwira B mendapatkan NP PK rata-rata

(85), NP KJ tinggi (90) dan NP SP (90). Jadi nilai peringkat kelulusan perwira B akan lebih dengan perwira A. Hal ini dapat dilihat dengan perhitungan yang telah dipakai selama ini tentang Evaluasi Hasil belajar di lingkungan lembaga pendidikan Angkatan Darat sebagai berikut<sup>25</sup>:

$$\text{NPA} = \frac{(\text{NP SP} \times 100) + (\text{NP PK} \times 800) + (\text{NP KJ} \times 100)}{1000}$$

$$\text{NPA Perwira A} = \frac{(80 \times 100) + (87 \times 800) + (80 \times 100)}{1000} = 85,6 \text{ (Baik/C)}$$

$$\text{NPA Perwira B} = \frac{(90 \times 100) + (85 \times 800) + (90 \times 100)}{1000} = 86 \text{ (Baik/C)}$$

Mencermati contoh tersebut di atas, terlihat adanya kecenderungan peserta didik yang mempunyai memiliki NP PK tinggi namun NP KJ standar rata-rata akan mampu disaingi oleh peserta didik yang memiliki NP KJ tinggi namun memiliki NP PK standar rata-rata. Sementara untuk NP SP akan mengikuti NP KJ yang didapat oleh peserta didik selama mengikuti pendidikan. Sehingga disarankan perlunya pembenahan dalam pembentukan dan penilaian peserta hasil didik yang nantinya akan diproyeksikan menjadi calon pimpinan di masa yang datang untuk dipersiapkan secara obyektif. Hal ini terkait dengan penentuan peringkat selama perwira tersebut mengikuti pendidikan terutama pada aspek NP PK dan NP KJ yang berlaku selama ini dihadapkan dari tuntutan tugas yang akan dihadapi oleh hasil didik nantinya. Mengingat NP KJ yang memiliki bobot 10% dengan standar nilai kelulusan minimal 65, dihadapkan dengan hasil pendidikan yang diharapkan akan membias.

---

<sup>25</sup> Mabesad, Buku petunjuk teknik tentang Evaluasi Hasil Belajar di lingkungan Angkatan Darat, No. 202.02-120601 PT : KDL-2.2.b Nomor Perkasad /13-02/IV/2011 tanggal 20 April 2011, Hal 53.



Dimana tujuan dari lembaga pendidikan yang mencetak calon pemimpin yang mempunyai wawasan intelektual tinggi tidak akan dapat tercapai, karena hasil didik dengan NP KJ yang tinggi menempati peringkat atas. Dengan demikian perlu adanya pembenahan dari bobot nilai yang menjadi standar nilai dari lembaga pendidikan yang selama ini dilaksanakan, sehingga tidak menurunkan moril dan motivasi bagi peserta didik yang mendapatkan NP PK tinggi.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **21. Kesimpulan.**

a. Guna memperoleh kualitas personel yang diharapkan dan dapat menjalankan perannya, diperlukan pembinaan karier yang terencana, terarah dan berlanjut serta memberikan kemungkinan pengembangan karier yang seluas-luasnya kepada seluruh Perwira TNI AD. Adapun dalam pelaksanaannya dilakukan secara adil dan obyektif dengan memperhatikan aspek prestasi dalam pendidikan, penugasan dalam negeri maupun luar negeri dan prestasi lainnya seperti prestasi dalam pembinaan satuan, karya tulis dan karya ilmiah.

b. Dampak dari perpanjangan masa dinas perwira dari 55 tahun menjadi 58 tahun serta minimnya Perwira TNI AD yang berminat mengakhiri dinas aktif (pensiun dini) menimbulkan hambatan terhadap proses regenerasi Perwira TNI AD. Perpanjangan yang berlaku umum tersebut, tanpa persyaratan tertentu yang ketat mengakibatkan terjadinya penumpukan personel pada jenjang kepangkatan Pamen terutama pada pangkat Kolonel. Di sisi lain sumber Perwira TNI AD setiap tahun tidak mengalami penurunan jumlah kelulusan sehingga mengakibatkan ruang jabatan perwira saat ini semakin terbatas pada jabatan Golongan VI/Mayor, Golongan V/Letkol dan Golongan IV/Kolonel. Oleh karenanya diperlukan adanya seleksi karier yang tepat melalui penilaian pengabdian secara obyektif.

- c. Sebagai pertimbangan dalam penempatan jabatan Perwira TNI AD yang dilaksanakan saat ini menggunakan *Talent scouting*, Penilaian Kompetensi Jabatan Komandan, Psikologi, Daftar Penilaian, Rekam Jejak (Track Record) dan Sosiometri. Dalam pola pembinaan karier di lingkungan TNI AD, promosi jabatan dan kepangkatan merupakan salah satu faktor yang penting. Dimana dengan promosi jabatan dan kepangkatan setiap Perwira TNI AD akan mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar dan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya.
- d. Pada hakekatnya pangkat adalah keabsahan wewenang dan tanggung jawab dalam hirarkhi keperwiraan yang didasarkan atas kualifikasi yang dimiliki seorang perwira sebagai bagian dari pembinaan karier. Pangkat berkaitan langsung dengan jabatan, sehingga pangkat menunjang tegaknya wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepada yang bersangkutan. Sedangkan kenaikan pangkat itu sendiri terbagi menjadi 2 (dua) yaitu kenaikan pangkat penghargaan dan kenaikan pangkat reguler.
- e. Pendidikan pengembangan umum sangat erat korelasinya dengan pola pembinaan karier Perwira TNI AD. Sedangkan pendidikan pengembangan spesialisasi khusus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi baik untuk Golongan Pama maupun Pamen. Dengan latar belakang pendidikan yang cukup menunjang inilah maka seorang perwira dianggap mampu untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan pendidikan yang telah ditempuhnya.

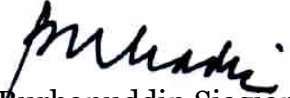
## 22. Rekomendasi.

- a. Pembinaan karier dilakukan sejak perwira tersebut memulai awal karier secara terencana, terarah, berlanjut melalui penilaian prestasi (penugasan operasi luar dan dalam negeri, juga prestasi selain di daerah operasi seperti olah raga, pembinaan satuan, karya tulis dan karya ilmiah serta prestasi lainnya) yang seyogyanya dilakukan secara *on line* berjenjang dari satuan terendah (Batalyon/Den) sampai pada tingkat Mabesad. Diharapkan Perwira yang terseleksi sesuai kriteria tersebut di atas merupakan hasil seleksi yang terbaik dari perwira yang ada serta mampu menjadi Kader Pemimpin TNI AD yang memiliki kemampuan yang memadai dan wawasan yang cukup luas.
- b. Menyikapi perpanjangan masa usia pensiun Perwira TNI AD dan dihadapkan dengan bertambahnya jumlah lulusan sumber Perwira serta terbatasnya ruang jabatan Golongan VI/Mayor, Golongan V/Letkol dan Golongan IV/Kolonel, maka seyogyanya pola pembinaan Karier perwira sebagai Calon Pimpinan TNI AD dilaksanakan secara selektif dan obyektif. Apabila seorang perwira diperkirakan kariernya tidak akan berkembang pada jenjang yang lebih tinggi maka sebaiknya disalurkan oleh TNI AD ke BUMN, perusahaan swasta nasional dan Alih status menjadi PNS di instansi pemerintahan.
- c. Pencatatan dan pelaporan prestasi Perwira TNI AD dalam rangka pembinaan karier merupakan faktor yang penting. Disarankan kepada Komando Atas untuk dapatnya menyusun buku petunjuk yang mengatur tentang mekanisme pencatatan dan pelaporan prestasi seorang perwira dengan menggunakan sistem komputerisasi (*on line*) secara berjenjang mulai dari satminkal terendah sampai dengan tingkat Mabesad.

d. Promosi jabatan perwira (Gol VII/Kapten, Gol VI/Mayor, Gol V/Letkol dan Gol IV/Kolonel) dilaksanakan secara selektif (*Dry Promotion*) dengan memperhatikan aspek-aspek penilaian (prestasi penugasan operasi, pendidikan dan prestasi lainnya). Apabila perwira tersebut tidak lulus seleksi 3 kali berturut-turut, maka diberikan kesempatan untuk memilih pada jalur *second carrier*. Hal ini guna mewujudkan pembinaan karier secara obyektif dan selektif.

e. Untuk mendapatkan kader Pimpinan TNI AD yang berwawasan dan berkemampuan akademik yang tinggi, maka perlu adanya pembenahan Bobot Nilai dalam Tri Pola dasar pendidikan bagi Perwira khususnya Pamen. Pembenahan tersebut terutama bobot nilai dari NP PK yang semula 80% ditingkatkan menjadi 90%, sedangkan untuk NP SP dan NP KJ diturunkan menjadi 5% perbagian. Dengan kondisi demikian diharapkan nantinya akan muncul kader Perwira Pimpinan TNI AD yang berkualitas.

Bandung, September 2012  
Komandan Seskoad

  
Burhanuddin Siagian  
Mayor Jenderal TNI