

PENERAPAN PRINSIP *GOOD GOVERNANCE* DARI SEGI AKUNTABILITAS DALAM SISTEM PEMBINAAN KARIER PADA JABATAN KOLONEL

Oleh: Mayor Inf Wisnu Joko Saputro, S.E



ABSTRAK

Keberhasilan organisasi TNI AD dalam rangka pelaksanaan tugas pokoknya akan dipengaruhi oleh kemampuan setiap prajurit TNI AD dalam melaksanakan tugas. Kemampuan tersebut hanya dapat dicapai melalui pola pembinaan karier secara transparan dan tepat guna sehingga diperoleh hasil optimal dari penggunaan prajurit. Karya tulis ini mencoba menganalisa bagaimana pelaksanaan sistem pembinaan karier prajurit TNI AD khususnya pada level jabatan Golongan IV/Kolonel. Selain itu, hasil penelitian yang dilakukan juga dapat digunakan untuk mengetahui tentang sejauh mana penerapan prinsip *good governance* dari segi akuntabilitas dalam penyelenggaraan pembinaan karier prajurit yang telah dilaksanakan selama ini. Adapun metode yang digunakan dalam tulisan ini adalah metode kualitatif dengan analisis deskriptif dan SWOT. Hasil dari analisa ini membuktikan bahwa untuk mengoptimalkan pembinaan karier prajurit TNI AD, khususnya pada level Golongan IV/Kolonel sangat memerlukan adanya penerapan akuntabilitas. Sehingga pada akhirnya dapat memberikan satu bentuk pertanggungjawaban dan rasa keadilan bagi seluruh prajurit TNIAD.

Kata Kunci : Pembinaan Karier, *Good Governance*, Akuntabilitas, Kolonel, Golongan IV.

ABSTRACT

The success of Indonesian Army is influenced by the success of and professionalism of its soldiers in meeting the Army standards. This professionalism can only be achieved through a transparent and rigorous career development under an accurate Human Resource Management policy to obtain an optimum outcome. This research attempts to analyze and figure out solution on how to implement career development system in the Indonesian Army, particularly, at the Colonel Group or Level IV. Moreover, the result of this research is expected to discover the implementation of good governance, particularly the accountability aspect within the current career development system. The qualitative method is used to support this research through descriptive and SWOT analysis. The outcomes of this analysis is to demonstrate that accountability is the prominent factor in the implementation of Army career development system at the Colonel Group or Level IV. Therefore, it would prevail a sense of just and equality to all Army personnel toward the advancement of Indonesian Army in the years to come.

Keywords: Career Development System, *Good Governance*, Accountability, Colonel Career, O4 Group Rank.

PENDAHULUAN

Personel merupakan bagian terpenting dalam suatu organisasi. Di setiap organisasi, faktor manusia memegang peranan yang menentukan dalam rangka pencapaian tugas pokoknya. Oleh karenanya, pembinaan personel menjadi tanggung jawab seluruh unsur organisasi mulai dari pimpinan satuan sampai dengan pejabat personalia dalam organisasi tersebut. Dalam institusi TNI AD, pembinaan personel menitikberatkan pada faktor manusia yang mengawaki organisasi sehingga diharapkan mampu mengembangkan setiap tugas yang dibebankan kepadanya. Dengan demikian, pembinaan personel di lingkungan TNI AD menjadi perhatian utama dan menjadi tanggung jawab setiap komandan/pimpinan satuan serta seluruh pejabat staf personel. Pembinaan personel di lingkungan TNI AD saat ini diselenggarakan dengan mengikuti alur atau siklus pembinaan yang meliputi penyediaan, pendidikan, penggunaan, perawatan dan pemisahan.

Keberhasilan TNI AD dalam rangka pelaksanaan tugas pokoknya sangat dipengaruhi oleh kemampuan setiap prajurit dalam melaksanakan tugas. Kemampuan tersebut hanya dapat dicapai melalui pola pembinaan karier secara transparan dan tepat guna, sehingga diperoleh hasil optimal dari penggunaan prajurit melalui kebijakan dasar dalam sistem pembinaan karier.

Pembinaan karier meliputi **pembinaan penugasan** dalam suatu jabatan sebagai realisasi dari kepercayaan pimpinan kepada prajurit. Hal ini mengakibatkan adanya wewenang dan tanggung jawab bagi prajurit yang bersangkutan dan **pembinaan kepangkatan** yang berkaitan langsung dengan pemberian jabatan, sehingga pangkat dapat menunjang tegaknya wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepada yang bersangkutan (Bujukbinpers, 2008: 23-24). Peraturan tentang penugasan dan kepangkatan prajurit harus menjadi suatu kebulatan yang utuh dalam satu sistem pembinaan karier.

Dalam perkembangan selanjutnya, pembinaan karier yang dilaksanakan bagi prajurit TNI AD mengalami beberapa permasalahan. Diantara permasalahan yang paling menonjol adalah terjadinya stagnasi jabatan, khususnya pada level jabatan Golongan IV/Kolonel yang hingga saat ini belum tuntas terselesaikan. Terjadinya stagnasi jabatan dipengaruhi oleh beberapa faktor penyebab, yaitu Masa Dinas Prajurit (MDP), Masa Jabatan (MJ), dan jumlah *Intake* Perwira setiap tahunnya.

Upaya mengatasi persoalan stagnasi jabatan memerlukan keseriusan dari semua pihak dalam organisasi. *Good governance* dari segi akuntabilitas dalam sistem pembinaan karier dapat diterapkan sebagai salah satu upaya untuk memperbaiki sistem yang ada untuk mewujudkan hasil yang

maksimal. Hal ini sejalan dengan instruksi yang disampaikan oleh Presiden RI kepada para Menteri, Panglima TNI, Gubernur Bank Indonesia, Jaksa Agung, Kapolri, para Pimpinan Lembaga Pemerintah Non Departemen, para Pimpinan Sekretariat Lembaga Tertinggi dan Tinggi Negara, para Gubernur dan para Bupati/Walikota untuk melaksanakan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah sebagai wujud pertanggungjawaban dalam mencapai misi dan tujuan organisasi (Inpres Nomor 7, 1999).

Secara umum dalam akuntabilitas mengandung unsur pertanggungjawaban atas apa yang telah dilaksanakan oleh organisasi. Pertanggungjawaban tersebut harus dilaksanakan secara transparan dan obyektif. Dengan adanya akuntabilitas dalam penataan jabatan, maka sistem pembinaan karier yang dilaksanakan akan memperoleh hasil secara cepat, tepat, efektif dan efisien sebagaimana yang diharapkan dalam prinsip-prinsip *good governance*.

Menyikapi fenomena di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang pentingnya penerapan prinsip *good governance* dari segi akuntabilitas dalam sistem pembinaan karier khususnya pada jabatan Golongan IV/Kolonel. Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan sistem pembinaan karier yang tepat berdasarkan prinsip akuntabilitas secara transparan sehingga bermanfaat bagi organisasi TNI AD dimasa mendatang.

RUMUSAN MASALAH

Sistem pembinaan karier yang dilaksanakan dengan menerapkan prinsip *good governance* khususnya dari segi akuntabilitas sangat berpengaruh terhadap peningkatan kualitas kinerja setiap prajurit. Secara moril, dengan penerapan tersebut maka setiap prajurit tidak akan lagi berfikir bagaimana caranya untuk mengurus kariernya secara pribadi. Mereka yakin bahwa pembinaan karier terhadap dirinya telah dilaksanakan oleh pejabat personel dengan seadil-adilnya. Dengan demikian, para prajurit akan lebih fokus dan selalu berorientasi terhadap pelaksanaan tugas-tugasnya.

Bagi organisasi TNI AD, penerapan prinsip *good governance* khususnya dari segi akuntabilitas dalam sistem pembinaan karier prajurit memberikan suatu kemudahan dalam menyusun pola karier setiap individu prajurit. Batasan dan rambu-rambu sesuai pedoman penyelenggaraan karier prajurit dalam berbagai aturan yang ada sudah disusun sedemikian rupa melalui suatu pemikiran yang mendalam.

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan yang telah disampaikan, penulis merumuskan dua pokok permasalahan, yaitu : **Pertama**, penerapan prinsip-prinsip *good governance* khususnya dari segi akuntabilitas yang dijalankan oleh Staf Paban III/Binkar Spersad dalam penyelenggaraan sistem pembinaan karier pada jabatan Golongan IV/Kolonel, dan

Kedua, faktor-faktor yang mendorong terselenggaranya penerapan prinsip *good governance* dari segi akuntabilitas dalam sistem pembinaan karier khususnya pada jabatan Golongan IV/Kolonel.

METODE

Untuk mengetahui secara mendalam tentang penerapan prinsip *good governance* dari segi akuntabilitas dalam sistem pembinaan karier dilingkungan TNI AD, maka pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dalam bentuk studi kasus. Pendekatan kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan permasalahan manusia. Pada pendekatan ini, peneliti membuat suatu gambaran kompleks, meneliti kata-kata, laporan terinci dari pandangan responden, dan melakukan studi pada situasi yang alami (Creswell, 1998).

Adapun bentuk penelitian studi kasus dipilih karena lebih memfokuskan pada satu kasus penelitian saja. Penelahaan dalam penelitian studi kasus dilakukan secara intensif, mendalam, mendetail dan komprehensif (Denzin, 1994: 244).

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengamatan atau observasi dan wawancara mendalam atau *in-depth interview*. Observasi (pengamatan) yang dimaksud disini adalah “Deskripsi secara sistematis tentang kejadian dan

tingkah laku dalam *setting sosial* yang dipilih untuk diteliti” (Marshall dan Rosman, 1989:79).

Teknik analisis data yang digunakan mencakup transkip hasil wawancara, reduksi data, analisis, interpretasi data dan triangulasi dari hasil analisis data yang kemudian dapat ditarik suatu kesimpulan.

Penelitian dilaksanakan di Kantor Staf Paban III/Binkar Spersad Jalan Veteran Nomor 5 Jakarta Pusat dengan waktu penelitian selama 4 (empat bulan), mulai dari bulan April–Agustus 2016.

PEMBAHASAN

***Good Governance* dalam Pembinaan Karier**

Pembinaan karier atau pengembangan karier secara umum dapat diartikan sebagai upaya perubahan atau peningkatan karier pegawai dari suatu jabatan lain dalam ruang dan golongan yang berbeda. Gibson (1994 : 177) menyatakan bahwa ”Perencanaan dan pembangunan karier berupa pergeseran individu kedalam dan keluar posisi, pekerjaan dan tugas yang merupakan prosedur yang lazim dalam suatu perusahaan”. Clutter dan Susan (2003 : 107) berpendapat bahwa pengembangan karier adalah aktivitas departemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam membantu pegawai merencanakan karier masa depan agar dapat mengembangkan kompetensi. Hal ini didukung dengan adanya peluang-peluang pengembangan karier sejalan dengan pertumbuhan organisasi.

Bagi prajurit TNI AD, pengembangan karier dapat dilakukan melalui dua jalur, yakni melalui pendidikan dan latihan (Diklat) dan melalui non Diklat. Contoh pengembangan karier melalui Diklat adalah dengan menyekolahkan prajurit (di dalam atau di luar negeri), memberi pelatihan (di dalam atau di luar organisasi) dan memberi pelatihan dalam suatu pekerjaan (*on the job training*). Sedangkan contoh pengembangan karier melalui non Diklat adalah dengan memberikan penghargaan kepada prajurit berprestasi, mempromosikan pada jabatan yang lebih tinggi, memberi sanksi bagi prajurit yang melanggar, merotasi prajurit ke jabatan lain yang setara dengan jabatan semula.

Pelaksanaan sistem pembinaan karier yang telah dilakukan oleh Spaban III/Binkar, khususnya pada proses penempatan jabatan Golongan IV/Kolonel, telah sesuai dengan norma dan aturan yang berlaku. Hal tersebut dapat terlihat pada proses penempatan jabatan yang dilaksanakan melalui suatu mekanisme sidang jabatan terlebih dahulu. Dengan demikian, pola Binkar Perwira TNI AD telah dilaksanakan sesuai ketentuan dan aturan yang berlaku. Meskipun segala ketentuan dan aturan yang ada telah dilaksanakan, namun dalam proses penempatan jabatan khususnya pada Golongan IV/Kolonel tetap diwarnai dengan adanya atensi dari pimpinan. Akan tetapi, atensi kepada beberapa personel tersebut belum tentu

sepenuhnya disetujui dalam sidang Dewan Jabatan Kepangkatan (Wanjak) jabatan Golongan IV/Kolonel (prosentasenya sangat kecil).

Lebih jauh, dijelaskan bahwa atensi yang diberikan oleh pimpinan TNI AD masih dalam batasan keterwakilan sesuai bidang atau kualifikasi yang diharapkan dari jabatan tersebut. Maksud dari pernyataan tersebut mengandung pengertian bahwa setiap personel yang mendapatkan atensi dari pimpinan akan ditempatkan secara selektif sesuai dengan kualifikasi, kemampuan dan latar belakang pendidikan maupun riwayat jabatan sebelumnya. Dengan demikian pembinaan karier personel TNI AD pada dasarnya telah dilakukan secara *by design* dan tidak hanya semata-mata karena adanya pengaruh faktor *like and dislike* seorang pimpinan terhadap bawahan.

Khusus bagi personel Golongan IV/Kolonel, terdapat kebijakan khusus dalam pembinaan kariernya, yaitu adanya uji kompetensi jabatan bagi jabatan-jabatan tertentu yang strategis. Hal ini sesuai dengan Peraturan Panglima TNI Nomor 59/X/2008 tanggal 17 Oktober 2008 tentang Petunjuk Administrasi Penggunaan Prajurit TNI. Peraturan ini menegaskan bahwa penempatan personel pada jabatan-jabatan strategis harus konsisten melalui mekanisme **uji kompetensi** dan **sidang jabatan**.

Kebijakan khusus lainnya yaitu untuk segera mempromosikan atau menempatkan

pada jabatan baru bagi personel yang telah selesai melaksanakan pendidikan, hal ini sesuai dengan keterangan yang disampaikan oleh **Pabandya Jabkat-1 Binkar Spersad**. Menyikapi hal tersebut, maka Staf Paban III/Binkar telah bertindak responsif didalam proses pembinaan karier personel yang potensial dan telah berhasil menyelesaikan pendidikannya dengan baik.

Penerapan Prinsip Akuntabilitas

Akuntabilitas merupakan salah satu prinsip yang sangat penting didalam implementasi pelaksanaan *good governance*, selain transparansi. Akuntabilitas mengandung pengertian bahwa para pengambil keputusan dalam bidang pemerintahan, sektor swasta dan organisasi-organisasi kemasyarakatan lainnya harus bertanggung jawab, baik kepada masyarakat maupun kepada lembaga-lembaga yang berkepentingan. Adapun bentuk dari pertanggungjawaban tersebut sangat tergantung dari jenis organisasi yang bersangkutan.

TNI AD sebagai institusi yang terus bergerak menuju profesionalisme tentunya tidak terlepas dari adanya tuntutan untuk menjalankan organisasinya secara akuntabel. Sejalan dengan sistem akuntabilitas yang telah diwajibkan kepada seluruh lembaga negara termasuk institusi TNI oleh Presiden RI, maka pembinaan karier di lingkungan TNI AD harus berpedoman kepada prinsip *good governance* dari segi akuntabilitas.

Dalam rangka mewujudkan hal tersebut di atas serta terwujudnya tugas pokok TNI AD dengan baik, efisien, efektif dan berkualitas tentunya perlu didukung adanya SDM Pamen TNI AD yang profesional, bertanggungjawab, adil, jujur dan kompeten sesuai bidangnya. Dalam menjalankan tugasnya para Pamen TNI AD tersebut harus didasarkan pada profesionalisme dan kompetensi sesuai kualifikasi yang dimilikinya.

Guna menjamin penyelenggaraan setiap tugas yang diberikan dan terwujudnya tugas pokok TNI AD secara efektif dan efisien, serta mengoptimalkan kinerja para Pamen Golongan IV/Kolonel, maka diperlukan suatu sistem pembinaan karier yang mampu memberikan kesinambungan terhadap terjaminnya hak dan kewajiban para personel tersebut. Akuntabilitas merupakan salah satu prinsip dari *good governance* yang dinilai mampu untuk mewadahi semua keinginan tersebut. Penerapan prinsip tersebut dalam pembinaan karier prajurit TNI AD pada akhirnya akan dapat menciptakan keadilan bagi setiap individu prajurit termasuk para Pamen Golongan IV/Kolonel.

Salah satu komponen dalam akuntabilitas yaitu organisasi harus mampu mempertanggungjawabkan segala hal yang telah dilakukan. Dalam pembahasan ini berarti pertanggungjawaban institusi TNI AD terhadap pelaksanaan pembinaan karier

para prajuritnya. Berdasarkan hasil penelitian maka bentuk pertanggung-jawaban Staf Paban III/Binkar khususnya terhadap pembinaan karier Pamen Golongan IV/Kolonel adalah sebagai berikut:

- 1) Melakukan inventarisasi data/ pengelompokan personel berdasarkan status.
- 2) Melaksanakan mekanisme sidang dalam proses penempatan personel pada suatu jabatan.
- 3) Menerbitkan Surat Perintah Jabatan sesegera mungkin setelah sidang jabatan dilaksanakan.
- 4) Realisasi Surat Keputusan Jabatan dari Kasad sesuai dengan hasil sidang jabatan yang telah dilaksanakan.
- 5) Bagi personel yang akan ditugaskan diluar struktur maka harus melalui proses mekanisme tanggapan-persetujuan.
- 6) Melaporkan setiap kegiatan yang telah dilaksanakan kepada Komando Atas.

Implementasi selanjutnya dari akuntabilitas dalam sistem pembinaan karier Golongan IV/Kolonel adalah penampilan data ruang jabatan yang ada dihadapkan pada jumlah Letkol *eligible* dan jumlah Kolonel *Non-Job*. Data yang ditampilkan merupakan data seluruh personel Pamen yang *eligible* menduduki jabatan Golongan IV/Kolonel dengan tetap mengutamakan usulan penempatan jabatan dari Kotama/Balakpus sebagai pengguna.

Aspek akuntabilitas dalam sistem pembinaan karier bagi Pamen Golongan IV/Kolonel juga ditunjang dengan adanya akurasi dan kelengkapan informasi.

Faktor pendukung dan penghambat dalam pembinaan karier

1) Faktor pendukung

Berdasarkan hasil analisa terhadap data yang berhasil dirangkum, terdapat beberapa keunggulan dan hambatan dalam pembinaan karier khususnya Pamen Golongan IV/Kolonel selama ini. Beberapa keunggulan yang dimiliki antara lain :

- a) Adanya transparansi, yaitu kesempatan yang sama bagi seluruh personel yang telah memenuhi syarat untuk mendapatkan jabatan Kolonel.
- b) Adanya usulan penempatan jabatan dari satuan bawah (Kotama/Balakpus) sebagai unsur yang akan bertindak sebagai pengguna nantinya. Dengan adanya usulan ini, maka proses penempatan jabatan tidak serta merta menjadi kewenangan mutlak dari pimpinan TNI AD saja, tetapi juga memperhatikan apa yang menjadi aspirasi dan keinginan dari satuan bawah.
- c) Penempatan jabatan dilakukan dengan sangat selektif dimana harus dilakukan penelitian personel terlebih dahulu oleh Staf Pengamanan AD. Dengan demikian

track record personel dapat diketahui secara akurat.

d) Proses penelitian juga dilaksanakan dengan ketat untuk mengetahui potensi individu sehingga didapatkan orang yang tepat untuk menduduki jabatan yang tepat (*the right man on the right place*). Penelitian personel tersebut berdasarkan pada **catatan hasil tes psikologi, hasil pendidikan** dan bakat serta **prestasi prajurit** yang didapatkan selama bertugas di lapangan.

e) Proses penempatan jabatan dilakukan dengan menerapkan prinsip giliran penugasan jabatan (*Tour of Duty*) dan giliran penugasan daerah (*Tour of Area*) yang berlaku sama bagi seluruh personel prajurit.

f) Memprioritaskan penempatan jabatan bagi personel yang selesai melaksanakan pendidikan seperti lulusan Sesko TNI dan Lemhanas.

g) Data pokok seluruh Kolonel sudah dimiliki dan telah menggunakan sistem komputerisasi sehingga tingkat akurasi data yang ada dapat dipertahankan secara valid.

2) Faktor penghambat

Selain beberapa keunggulan yang dimiliki dalam proses pembinaan karier prajurit khususnya Pamen Golongan

IV/Kolonel, masih ditemukan adanya beberapa hambatan dalam upaya mengimplementasikan *good governance* khususnya prinsip akuntabilitas. Hambatan-hambatan tersebut diantaranya adalah:

- a) Pamen Golongan V/Letkol yang *eligible* atau memenuhi syarat untuk menduduki jabatan Kolonel semakin bertambah setiap tahun namun ruang jabatan Kolonel masih sangat terbatas.
- b) Ketidak sempurnaan Daftar Urut Pangkat dan Jabatan (Dafukaj) yang dimiliki serta susunan Orgas yang ada karena masih adanya kemungkinan pengembangan Orgas di masa mendatang.
- c) Kurang validnya data yang dimiliki terutama bagi personel yang berdinass di luar struktur TNI AD seperti Kementerian Pertahanan, Politik Hukum dan Keamanan, Dewan Pertahanan Nasional, Badan SAR Nasional, Badan Nasional Penanggulangan Teroris, Badan Intelijen Negara, dan Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia.
- d) Sarana Teknologi Informasi yang ada belum didukung dengan kemampuan SDM Spaban III/Binkar untuk mengawakinya.
- e) Data Sosiometri yang dimiliki oleh Spaban III/Binkar Spersad baru

terbatas sampai dengan lulusan Akmil/Sepa PK tahun 2000 saja. Hingga saat ini, belum pernah dilaksanakan lagi pengambilan data sosiometri bagi lulusan Akmil maupun Sepa PK tahun 2001 kebawah.

GAGASAN INOVATIF

Pada bagian ini penulis mencoba menawarkan beberapa gagasan inovatif yang dapat dilakukan. Berikut ini adalah gagasan yang dapat diberikan dan dirasakan mampu untuk memberikan manfaat bagi organisasi TNI AD di masa mendatang yang terbagi dalam dua skema besar yaitu:

Skema Internal

Pertama, semakin memperketat kriteria dan persyaratan bagi Pamen yang *eligible* menduduki jabatan Kolonel. Dengan kata lain memperketat *intake* perwira menengah yang akan menduduki jabatan Kolonel. Para Pamen yang akan dijabatkan pada jabatan Golongan IV/Kolonel harus benar-benar dipilih secara selektif dengan berbagai ketentuan dan persyaratan sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan.

Kedua, mewajibkan pelaksanaan Masa Persiapan Pensiun (MPP) bagi seluruh prajurit TNI AD termasuk para Pamen yang berpangkat Kolonel. Dengan mewajibkan MPP termasuk kepada para Pamen yang berpangkat Kolonel maka akan terbuka ruang jabatan yang dapat digunakan oleh para Pamen yang telah *eligible* Kolonel.

Adapun pelaksanaan MPP bagi Pamen Golongan IV/Kolonel dapat dilakukan melalui tahapan pola karier berdasarkan kriteria usia sebagai berikut:

- 1) Usia 54 s.d. 56 tahun menduduki jabatan Staf Ahli di Kotama dan Balakpus TNIAD.
- 2) Usia 56 s.d. 57 tahun menduduki jabatan Pamen Staf Khusus (Pamen Staf Khusus Kasad, Pamen Staf Khusus Pangkotama dan Kabalakpus).
- 3) Usia 57 tahun melaksanakan MPP.

Ketiga, sebagai bentuk transparansi dan akuntabilitas maka seluruh data personel harus dihimpun dalam satu Pangkalan Data Personel (PDP) yang dapat diakses oleh seluruh personel, sehingga setiap personel mengetahui *progress* baik kepangkatan, riwayat jabatan, kompetensi dan prestasinya. Dengan demikian, permasalahan tidak validnya data personel yang bekerja di luar struktur TNI AD dapat diatasi karena ada mekanisme *check and re-check* oleh personel terhadap data individunya.

Keempat, selain Masa Dinas Prajurit (MDP) dan Masa Jabatan (MJ) yang menunjukkan masa pengabdian serta kompetensi dan prestasi yang menunjukkan kualitas personel, sebaiknya juga diterapkan sistem penilaian kinerja berbasis *Key Performance Indicator* (KPI) sehingga prestasi kerja menjadi semakin terukur. KPI adalah pengukuran kuantitatif terhadap

setiap individu personel yang mencerminkan faktor-faktor penentu keberhasilan dalam sebuah organisasi. KPI sering digunakan untuk menilai aktivitas-aktivitas yang sulit diukur seperti aspek kepemimpinan.

Skema Eksternal

Skema kedua adalah dengan menambah struktur yang akan menampung Pamen Golongan IV/Kolonel. Apabila jabatan dilingkungan internal tidak memungkinkan, maka harus melakukan ekspansi eksternal yaitu dengan menambah jabatan di luar struktur TNI AD. Hal ini dapat dilakukan dengan mengembangkan kerjasama dengan institusi pemerintahan maupun institusi sipil pada posisi-posisi tertentu semisal jabatan komisaris.

Selain itu, program penyaluran ke beberapa instansi (BUMN/BUMD) adalah bentuk lain dari solusi yang dapat dilaksanakan. Program ini memang sudah berjalan selama beberapa waktu dan diawaki oleh Staf Paban V/Sahlur Spersad. Namun demikian, kegiatan tersebut belum mampu memecahkan permasalahan seutuhnya karena personel yang akan disalurkan secara umum belum memenuhi kriteria yang dibutuhkan oleh instansi pengguna. Oleh karena itu, perlu pembekalan bagi personel Pamen TNI AD tentang pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan instansi pengguna, seperti Badan Usaha Milik Negara atau Daerah (BUMN/BUMD).

KESIMPULAN

Penerapan *good governance* dalam pembinaan karier personel khususnya Golongan IV/Kolonel yang dilaksanakan melalui mekanisme **uji kompetensi** dan **sidang jabatan** telah sesuai dengan norma dan aturan. Berdasarkan ketentuan tersebut, maka pembinaan karier personel saat ini telah dilakukan secara *by design* dan tidak hanya semata-mata karena adanya subyektifitas dari seorang pimpinan terhadap bawahannya.

TNI AD, melalui Spaban III/Binkar Spersad secara umum telah menerapkan prinsip akuntabilitas didalam pembinaan karier personel khususnya terhadap Pamen Golongan IV/Kolonel. Akan tetapi, masih ditemukan beberapa kendala dalam pelaksanaannya di lapangan.

Secara umum penerapan prinsip *good governance* dari segi akuntabilitas dalam pelaksanaan pembinaan karier prajurit telah dapat menempatkan *the right man on the right place*. Dengan adanya akuntabilitas dalam pembinaan karier prajurit, maka kegiatan pembinaan karier telah memberikan keadilan bagi setiap individu prajurit untuk memiliki kesempatan yang sama baik dalam promosi jabatan maupun kepangkatan, pendidikan, serta penugasan pada jabatan-jabatan tertentu yang memiliki nilai strategis sesuai dengan kompetensinya.

REKOMENDASI

Berikut ini adalah beberapa saran bagi Spaban III/Binkar Spersad dalam rangka memperbaiki kualitas pembinaan karier prajurit pada umumnya dan khususnya bagi Pamen Golongan IV/Kolonel :

1) Terkait dengan perencanaan karier (*career planning*).

- a) Mengenali keterampilan, kepentingan, nilai, kekuatan dan kelemahan yang ada dalam dirinya.
- b) Mengembangkan diri dalam rangka kesempatan (berkarier) didalam atau diluar organisasi.
- c) Menyiapkan perencanaan dalam berkarier. Dalam perencanaan karier, dibutuhkan suatu tahapan-tahapan agar dalam pelaksanaannya dapat berjalan lancar dan berkesinambungan.

2) Terkait dengan manajemen karier (*career management*), maka diperlukan hal-hal sebagai berikut:

- a) Perlu memiliki program yang terkait dengan perencanaan sumber daya manusia dalam organisasinya.
- b) Perlu disusun jalur atau pola

karier (*career path*) bagi prajurit.

- c) Perlu melakukan penyebaran informasi karier kepada seluruh prajurit. Dengan demikian, setiap prajurit akan termotivasi atau memacu diri untuk meningkatkan kualitasnya.
- d) Perlu mempublikasikan kesempatan atau lowongan jabatan kepada seluruh prajurit.
- e) Perlu dilaksanakan studi banding terhadap pengembangan pegawai dilingkup organisasi lain yang telah berjalan dengan baik. Kegiatan pengembangan karier prajurit akan berjalan lancar dan mudah apabila organisasi memiliki pengalaman sebelumnya.
- f) Perlu adanya tertib administrasi dalam hal mutasi personel dari dan keluar struktur TNI AD. Akurasi data dan tertib administrasi ini mutlak harus didukung oleh sarana teknologi informasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bastian, Indra. 2010. *Akuntansi Sektor Publik Edisi Ketiga*. Jakarta: Erlangga.
- Definisi dan Teknik Sampling*. Melalui, <http://www.eurekapendidikan.com>.
- Definisi dan Pengertian *Good Governance*. Melalui, <http://www.landasan-teori.com>
- Penerbit. 2015. *Undang-undang Aparatur Sipil Negara (A.S.N)*. Jakarta : Fokusmedia.
- Pertahanan, Kementerian. 2004. *UU No. 34 tahun 2004 tentang TNI*. Jakarta : Kemenhan.
- Presiden RI. 1999. *Undang-undang Nomor 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta : Presiden RI.
- Ruky, Ahmad S. 2014. *Menjadi Eksekutif Manajemen SDM Profesional*. Yogyakarta : Andi.
- Seskoad, Naskah Departemen. 2016. *Filsafat Ilmu dan Metodologi Riset*. Bandung : Seskoad.
- Setiyono, Budi, M.Pol.Admin., PhD., 2014. *Pemerintahan dan Manajemen Sektor Publik* Yogyakarta: CAPS.
- Sopiah, Dr., M.M., M.Pd. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta : Andi.
- Spersad, Binkar. 2015. *Data Jabatan Kolonel TNI AD Non-Job*. Jakarta : Spersad.
- Sugiyono, Prof, DR. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- TNI AD. 2008. *Buku Petunjuk Induk Personel*. Jakarta : Mabesad.
- TNI AD. 2014. *Petunjuk Teknis tentang Pembinaan Karier Perwira*. Jakarta : Mabesad.
- TNI. 2008. *Petunjuk Administrasi Penggunaan Prajurit TNI*. Jakarta : Mabes TNI.



BIODATA PENULIS

Mayor Inf Wisnu Joko Saputro, S.E; dilahirkan di Purworejo, pada tanggal 22-11-1980; Riwayat pendidikan umum yang pernah ditempuh adalah SD (1993); SMP (1996); SMU (1999); S1 (2014); Selanjutnya Riwayat Pendidikan Militer sebagai berikut : Akmil (2002); Sesarcabif (2003); Diklapa II If (2012); Sus Danramil (2003); Suspatif If (2006); KIBI (2007); Susdankipan Yonif (2008); Suspasi 3 Yon/Dim (2009); GPOI-UNSOC (2011). Penugasan yang pernah diikuti yaitu : Ops Pam Rahwan Aceh (2005); Studi Banding ke Korea Selatan (2008); dan *Personnel Exchange Programme* ke Singapura (2011). Kemudian pengalaman jabatan dimulai dari jabatan Danramil 07 Dim 0107/Asel Kodam IM (2004); Danton III KI-B Yonif 413/Kostrad (2005); Danton II D Yontar Dewasa Akmil (2006); Pasi 3 Pers Yonif 403/VVP Dam IV/Dip (2009); Dankipan A Yonif 403/WP Dam IV/Dip (2010); Kaur Kumplintatib Spaban IV Spersad (2011) ; Kasubdep Niksarpur Depnik Pusdikif (2012); dan sekarang menjabat Pabanda Kat Gol.IV/Kol Spaban III Spersad (Dik Seskoad).