

ABSTRAK

Peningkatan penilaian kinerja prajurit melalui daftar penilaian secara berkualitas dan profesional, serta menjadikannya sebagai basis kekuatan sumber daya manusia guna mendukung *strength-based human capital management* saat ini, diperlukan penataan ulang dan modifikasi daftar penilaian prajurit (dapen) yang terencana/berkesinambungan, bertingkat, dan berlanjut secara konsisten. Selain itu, diperlukan pula adanya pengawasan dan pengendalian secara terus-menerus.

Kata kunci: kinerja, prajurit, daftar, penilaian

ABSTRACT

In the recent time, it needs to improve individual performance of soldier assessment through Assessment List (AL) within quality and professional ways as well as a power-based human resources. It is not only need, but also urge to redesign or rearrange and to modify a timely, planned, continuously and multilevel Assessment List (AL) of soldier. At the end, a leading stakeholder must control and observe all of those continuously and consistently.

Keywords: soldier, performance, assessment, list

Pendahuluan

Dalam organisasi militer, perintah dinas adalah perintah yang berkaitan dengan kepentingan dinas militer yang diberikan oleh atasan yang berwenang kepada anggota bawahan untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya¹. Tatkala seorang prajurit TNI menerima perintah dinas dari komandan/pemimpin organisasi satunya, pastilah mereka (prajurit), baik secara langsung maupun tidak langsung, telah menerima adanya perhatian dan kepercayaan dari komandan terhadap dirinya. Selain itu, si prajurit tentunya memiliki penilaian tersendiri atas kepuasan kerja bagi dirinya bila pekerjaan itu dia siapkan dan dilaksanakan dengan penuh dedikasi, serta diselesaikan dengan baik dan sukses, sekalipun tugas yang diberikan tersebut merupakan tugas tambahan di luar dari tugas pokok jabatan dalam organisasi. Osborn (1982:40) mendefinisikan

bahwa kepuasan kerja "adalah derajat positif atau negatif perasaan seseorang mengenai segi tugas-tugas pekerjaannya, tantangan kerja, serta hubungan antarsesama pekerja". Sementara Martoyo (2000:142) menjelaskan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi ataupun tidak terjadi sebagai titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Alhasil, dari tugas yang telah diberikan, ternyata sang komandan menganggap bahwa hasil pekerjaan yang telah dilakukan oleh anak buahnya itu dirasakan sepertinya tidaklah memiliki bobot yang bernilai penting (biasa-biasa saja), meskipun pekerjaan yang telah diberikan kepada anggotanya tersebut dinilai sebagai "tidak semua orang mampu menyelesaiakannya". Selanjutnya, sang atasan hanya menyampaikan

¹ Kamus Kecil TNI, militerinfo.blogspot.com/2010/11/kamus-kecil-tni.html

secara lisan dengan ucapan "terima kasih ya" tanpa ada *reward* (penilaian khusus) secara tertulis tentang keberhasilan tugas anak buahnya. Sementara di sisi lain masih terdapat adanya personel satuan yang memiliki sikap "apatis" terhadap tugas organisasi kesatuan dan tidak jarang pula ada oknum personel satuan yang memiliki alasan tertentu bila diberi tugas dan "berusaha menghindar atau mengabaikan". Meskipun mereka mendapat perintah, tugas tersebut dikerjakan dengan menonjolkan aspek kuantitas semata ketimbang kualitas (terkesan hanya asal dikerjakan).

Pada contoh kasus di atas terdapat adanya kelemahan dalam sisi manajemen pada pengorganisasian dan pengawasan. Pada personel pertama, komandan tidak memberi *reward*. Sementara pada personel kedua, komandan juga tidak memberikan *punishment*. Bila itu terus berlangsung, kemungkinan personel pertama akan terbawa mengikuti irama personel kedua dan secara logika bahwa personel kedua tidak mungkin akan mencontoh personel pertama. Pada perkembangannya, tidak banyak kesatuan/organisasi militer yang mampu menunjukkan adanya dinamika dalam operasional satuannya secara nyata. Biasanya untuk personel satuan yang dilibatkan dalam suatu pekerjaan, terkesan hanya "orang-orangnya" yang dengan ikhlas mengerjakannya, tanpa dicatat langsung ke dalam buku catatan (rapor) penilaian satuan secara khusus guna menilai langsung prestasi kinerja bawahannya.

Dapen (Daftar Penilaian)

Sampai dengan saat ini, penilaian kinerja pada pola pembinaan karier personel dalam organisasi militer di antaranya berpedoman pada pengisian formulir Daftar Penilaian (Dapen) dengan alokasi waktu penilaian selama dua

periode, yakni Januari-Juni dan Juli-Desember. Adapun variabel dalam Daftar Penilaian untuk tamtama/bintara meliputi 10 unsur kepribadian, yaitu moral, disiplin, dedikasi, kejujuran, tanggung jawab, keuletan, kestabilan jiwa, loyalitas, penyesuaian diri, dan kemauan untuk maju, termasuk penilaian Stakes, kesegaran jasmani, dan kehidupan keluarga. Sementara untuk perwira, sama halnya dengan tamtama/bintara, dengan penambahan 10 unsur kecakapan, yaitu kepemimpinan, kerja sama, kreativitas, daya tanggap, kemampuan merencanakan, kemampuan mengarahkan, kemampuan menyampaikan pendapat, kemampuan memutuskan, kemampuan mengawasi/mengendalikan, dan kemampuan melaksanakan tugas, termasuk penambahan kolom berupa bidang penugasan (komandan, staf, guru, peneliti) dan kemungkinan promosi (dipromosikan mendahului rekan-rekannya, dipromosikan bersama rekan-rekannya, dipromosikan sesudah rekan-rekannya, dan tidak dipromosikan). Sementara bobot penilaian menggunakan sistem pengelompokan K (0-64), C (65-79), B (80-89), dan BS (90-100)².

Semua penilaian dilakukan oleh atasan penilai dan disahkan oleh pejabat di tingkat Satminkal prajurit yang bersangkutan. Khusus penilaian bagi pamén yang mengikuti uji kompetensi jabatan yang bersifat strategis (masih terbatas sifatnya) hanya diperuntukkan bagi calon Danrem, Danrindam, Danbrigif, Danmen, Danyon, Dandim, dan Danden Intel. Penilaian telah dikembangkan melalui mekanisme uji kompetensi dan sidang jabatan dengan tetap berlandaskan pada penilaian moralitas, dedikasi, loyalitas, akademik, jasmani, dan psikologi. Uji kompetensi tersebut dilaksanakan secara transparan dan terukur oleh pelaksana yang

² Dapen Ba/Ta Sesuai Perkasad Nomor Perkasad/101/XII/2009 tanggal 15 Desember 2016 dan Pa Sesuai Kep Kasad Nomor KEP/502/VII/2015 Tanggal 30 Juli 2016

memiliki kapabilitas dalam melakukan pengujian (Disjasad, Dispsiad, Diskesad, dan LKT kesenjataan)³ dan pada masa mendatang akan dikembangkan ke hampir semua ruang jabatan.

Pada dasarnya, semua perwira memiliki kesempatan yang sama untuk dapat mengikuti uji kompetensi yang mekanismenya telah diatur mulai dari pemilihan calon pada sidang Wanjak hingga pelaksanaan ujiannya dengan memperhatikan beberapa faktor, yaitu: prestasi (peringkat pendidikan, penugasan operasi, dansat terbaik, dll), tanda penghargaan Bintang Kartika Eka Paksi Prestasi, Satya Lencana Wira Karya, dan Bintang Yudha Dharma Pratama, *talent scouting* yang lengkap dan sosiometri yang baik. Agar terjadi keseimbangan kaderisasi dalam organisasi TNI AD, jumlah personel pada jabatan strategis perlu dilakukan pengaturan yang sesuai, sehingga tidak terjadi stagnasi. Selanjutnya Spersad merencanakan pembagian beban yang merata kepada beberapa lulusan per angkatan⁴.

Kembali kepada Dapen yang dioperasionalkan selama ini, termasuk berdasarkan pengamatan penulis, untuk mekanisme pengisiannya dirasakan masih banyak kelebihan, terutama tentang penilaian yang masih mengedepankan unsur subjektivitas daripada objektivitas. Lihat saja formulir tersebut hanya dinilai oleh atasan penilai dan hasilnya pasti akan berpengaruh terhadap pengembangan karier prajurit. Sementara pemanfaatannya hanya untuk memenuhi formalitas kelengkapan administrasi dalam hal usulan pendidikan, penugasan operasi, UKP, dan sidang Pankar.

³ Perpang TNI Nomor 59/X/2008 Tanggal 17 Oktober 2008 tentang Petunjuk Administrasi Penggunaan Prajurit TNI

⁴ Kebijakan Pembinaan Personel TNI AD, Mayor Jenderal TNI Ali Yusuf Susanto, S.I.P., M.M. (Pati Mabes TNI AD/mantan Aspers Kasad), Jurnal Yudhagama Vol. 32 No. 2 Juni 2012

Selain itu, penilaian pun tidak dilaksanakan secara konsisten oleh pejabat yang menilai, terkesan situasional, dan dibuat secara mendadak oleh Staf Personel Satminkal berdasarkan waktu permintaan, termasuk untuk formulir Dapen hanya dilegalisasi pada satuan setingkat Satminkal. Sementara indikator dari setiap aspek penilaian sulit untuk diukur instrumennya. Kolom potensi bidang penugasan berupa Komandan, Staf, Guru, dan Peneliti tidak pernah dilakukan pengujian atas dasar hasil tes psikologi perseorangan dan kemungkinan arahan promosi jabatan, baik dipromosikan mendahului dari rekan-rekannya, dipromosikan bersama, sesudah rekan-rekannya, dan tidak dipromosikan. Sepengetahuan saya, hampir semuanya selalu diisi "dipromosikan bersama rekan-rekannya".

Yang lebih tidak masuk akal ialah teknis pengisian nilai Dapen yang juga terkesan dibuat dengan nilai yang paling tinggi dari setiap golongan kepangkatan agar anggota tersebut tidak "jatuh" dalam pemeringkatan di tingkat komando atas dari Satminkal yang bersangkutan. Selain itu, untuk catatan penilai, baik data penonjolan dan prestasi atau pelanggaran disiplin tidak konsisten untuk diisi dengan lengkap dan baik. Berdasarkan uraian tersebut, sementara yang dapat saya ambil dalam suatu kesimpulan kecil ialah bagaimana membedakan personel yang berprestasi dengan yang tidak berprestasi, bagaimana mengetahui perkembangan kinerja personel pada tahun-tahun sebelumnya, bagaimana mengidentifikasi kompetensi personel dalam penempatan tugas sebagai pembinaan karier dan siapa saja yang memberikan penilaian agar hasilnya objektif, karena hal itu menyangkut masalah penilaian kinerja dan moril prajurit yang dinilai.

Penilaian Kinerja

Menurut Mondy & Noe (2005), kegunaan dari penilaian kinerja ialah perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karier, program kompensasi, hubungan karyawan internal, penilaian potensi tenaga kerja. Selain itu, penilaian kinerja adalah tinjauan formal dan evaluasi kinerja individu atau tugas tim. Sementara menurut Dessler (2003), penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja relatif karyawan saat ini dan/atau pada masa lalu terhadap standar prestasinya⁵. Adapun masalah-masalah dalam penilaian kinerja, menurut Mondy & Noe (2005) adalah:

1. *Kurangnya objektivitas*. Salah satu kelemahan metode penilaian kinerja tradisional adalah kurangnya objektivitas. Dalam metode *rating scale*, misalnya faktor-faktor yang lazim digunakan seperti sikap, loyalitas, dan kepribadian adalah faktor-faktor yang sulit diukur. Penggunaan faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan (*job-related factors*) dapat meningkatkan objektivitas.

2. *Bias "Hallo error"*. Bias ini terjadi bila penilai memersepsikan satu faktor sebagai kriteria yang paling penting dan memberikan penilaian umum baik atau buruk berdasarkan faktor tunggal.

3. *Terlalu "longgar"/terlalu "ketat"*. Penilaian terlalu "longgar" (*leniency*) ditandai dengan kecenderungan memberi nilai tinggi kepada yang tidak berhak. Penilai memberi nilai lebih tinggi daripada seharusnya. Penilai terlalu "ketat" (*strictness*) ditandai sikap terlalu kritis atas kinerja seorang pekerja (terlalu "ketat" dalam memberikan nilai). Penilaian yang terlalu ketat biasanya terjadi bila manajer tidak mempunyai definisi atau batasan yang akurat tentang berbagai faktor penilaian.

4. *Kecenderungan memberikan nilai tengah*. Kecenderungan memberi nilai tengah (*central tendency*) terjadi bila pekerja diberi nilai rata-rata secara tidak tepat atau di tengah-tengah skala penilaian. Biasanya penilai memberi nilai tengah karena ingin menghindari kontroversi atau kritik.
5. *Bias perilaku terbaru*. Bias perilaku terbaru (*recent behavior bias*). Perilaku atau kinerja yang paling akhir akan lebih mudah diingat daripada perilaku yang telah lama. Penilai cenderung lebih banyak menilai kinerja yang tampak menjelang atau pada saat proses penilaian dilakukan, padahal seharusnya penilaian kinerja mencakup periode waktu tertentu.
6. *Bias pribadi (stereotype)*. Penyelia yang melakukan penilaian bisa saja memiliki bias yang berkaitan dengan karakteristik pribadi pekerja seperti suku, agama, gender, atau usia, meskipun ada peraturan atau undang-undang yang melindungi pekerja, diskriminasi tetap menjadi masalah dalam penilaian kinerja.

Sementara dalam hal tanggung jawab penilaian, menurut Mondy & Noe (2005), pada kebanyakan organisasi, departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengoordinasikan desain dan pelaksanaan program penilaian kinerja. Orang yang mungkin ditunjuk ialah:

1. atasan langsung (atasan langsung bertanggung jawab untuk menilai kinerja karena dia adalah yang setiap saat dapat mengamati para karyawan),
2. bawahan (bawahan berada dalam posisi yang tepat untuk menilai efektivitas manajerial).

Pendukung pendekatan ini percaya bahwa atasan sangat menyadari kebutuhan kelompok kerja dan dapat membuat pekerjaan lebih baik. Sebaliknya, pengamat khawatir bahwa bawahan takut akan pembalasan.

3. *Peers*. Kekuatan utama untuk menilai kinerja adalah rekan kerja yang memiliki kinerja dan pandangan

⁵ MSDM: PENILAIAN KINERJA, nurlailafadjarwati.blogspot.com/.../penilaian-kinerja.ht...

yang khas, terutama dalam tugas-tugas tim. 4. Evaluasi diri. Jika karyawan memahami tujuan dan kriteria untuk evaluasi, mereka memiliki posisi yang baik untuk menilai kinerja mereka sendiri. 5. Pelanggan. Organisasi menggunakan pendekatan ini karena menunjukkan komitmen terhadap pelanggan. Karyawan adalah pemegang tanggung jawab.

Dapen dan Profesionalisme Penilaian Kinerja

Daftar penilaian prajurit tidak lain adalah sebagai alat ukur yang juga diharapkan mampu menilai prestasi kerja anggota pada masa lalu dan meramalkan hasil karya yang akan datang. Selain itu, Daftar Penilaian juga dituntut bisa mengakomodasikan berbagai kriteria penilaian yang berisi titik-titik penting yang akan dinilai oleh seorang penilai, mampu berorientasi pada kinerja (*excellence-oriented*), berbasis pada kompetensi individu, menjunjung tinggi nilai profesi (integritas), sistem yang dapat ditelusuri jalurnya secara logis dan dapat diaudit mulai dari tingkat individu sampai ke tingkat pusat organisasi, dalam hal ini Spersad (akuntabilitas), adanya keterbukaan, kepercayaan, menghargai keragaman dan perbedaan, serta tidak diskriminatif (transparan) dalam penilaian, memiliki dasar pengetahuan dan pengakuan (kualifikasi), berbasis teknologi dan pengetahuan sesuai dengan tuntutan tugas dalam lingkungan organisasi TNI AD pada semua tingkat, memecahkan masalah dan mengambil keputusan yang sistematis (*problem solver*). Dengan demikian, semua itu akan menguatkan paradigma baru yang berisi nilai-nilai kemandirian, keterbukaan, dan profesionalisme.

Daftar penilaian ditinjau dari profesionalisme akan dapat terwujud apabila melalui kinerja yang dihasilkan langsung oleh personelnya dan dapat diukur dari segi kualitas

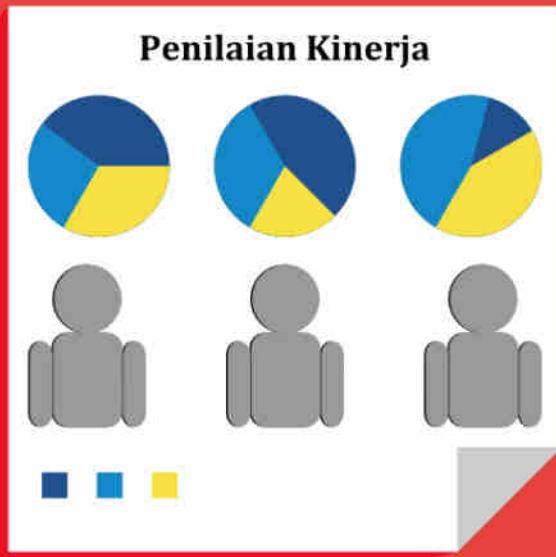
dan kuantitas sebagai parameter/tolok ukur dalam keberhasilan pelaksanaan tugas. Kinerja yang dihasilkan oleh personel yang mengawaki organisasi harus terukur dan mendapat *reward and punishment* sesuai dengan apa yang telah diperbuat oleh setiap personel saat bekerja. Hal tersebut dimaksudkan untuk memberikan keadilan dan motivasi dalam bekerja karena kinerja dan profesionalismenya telah dihargai. Aspek yang melekat pada manusia seperti keahlian, motivasi, sikap, dan perilaku menjadi faktor kunci yang kritis untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja.

Aspek pribadi manusia dalam organisasi di lingkungan TNI AD harus memperoleh perhatian dan perlakuan yang sama dari pihak manajemen organisasi. Dalam arti, aspek penilaian prestasi kerja prajurit TNI AD harus dilakukan dengan baik dan adil, karena salah satu syarat utama penilaian prestasi kerja yang baik adalah kemampuannya untuk memotivasi pegawai/anggota organisasi yang dinilai. Hal itu dapat dicapai apabila penilaian prestasi kerja tersebut benar-benar valid, tepercaya (*reliable*), dan mampu membedakan mana prajurit yang berprestasi dan siap mengikuti uji kompetensi dan mana yang tidak.

Adapun metode penilaian kinerja⁶, menurut Mondy & Noe (2005), ada tujuh, yaitu:

1. Rating Scales, menilai kinerja pegawai dengan menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja (*performance factor*), misalnya dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, yaitu 1 adalah yang terburuk dan 5 adalah yang terbaik. Jika tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai tersebut biasa-biasa saja, dia diberi nilai 3 atau 4, dan begitu seterusnya untuk menilai faktor-faktor kinerja lainnya.
2. Critical Incidents, evaluator mencatat apa

⁶ Ibid



saja perilaku/pencapaian terbaik dan terburuk (*extremely good or bad behaviour*) pegawai. Dalam metode ini, penilai harus menyimpan catatan tertulis tentang tindakan-tindakan atau perilaku kerja yang sangat positif (*high favorable*) dan perilaku kerja yang sangat negatif (*high unfavorable*) selama periode penilaian.

3. Essay, evaluator menulis deskripsi mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan, kinerjanya pada masa lalu, potensinya, dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pekerja tersebut. Metode ini cenderung lebih memusatkan perhatian pada perilaku ekstrem dalam tugas-tugas karyawan daripada pekerjaan atau kinerja rutin yang mereka lakukan dari hari ke hari. Penilaian seperti ini sangat tergantung pada kemampuan menulis seorang penilai,

4. Work Standard, metode ini membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan. Standar mencerminkan keluaran normal dari seorang pekerja yang berprestasi rata-rata yang bekerja pada kecepatan atau kondisi normal. Agar standar ini dianggap objektif, para pekerja harus memahami secara jelas bagaimana standar yang ditetapkan.

5. Ranking, penilai menempatkan semua pekerja dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan, contohnya pekerja terbaik dalam satu bagian diberi peringkat paling tinggi dan pekerja yang paling buruk prestasinya diletakkan di peringkat paling bawah. Kesulitan terjadi bila pekerja menunjukkan prestasi yang hampir sama atau sebanding.

6. Forced Distribution, penilai harus "memasukkan" individu dari kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori yang serupa dengan sebuah distribusi frekuensi normal, contohnya para pekerja yang termasuk ke dalam 10 persen terbaik ditempatkan ke dalam kategori tertinggi, 20 persen terbaik sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, 40 persen berikutnya ke dalam kategori menengah, 20 persen sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, dan 10 persen sisanya ke dalam kategori terendah. Bila sebuah departemen memiliki pekerja yang semuanya berprestasi istimewa, atasan "dipaksa" untuk memutuskan siapa yang harus dimasukkan ke dalam kategori yang lebih rendah.

7. Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS). Evaluator menilai pegawai berdasarkan

beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya. Misalnya penilaian pelayanan pelanggan. Bila pegawai bagian pelayanan pelanggan tidak menerima tip dari pelanggan, ia diberi skala 4 yang berarti kinerja lumayan. Bila pegawai itu membantu pelanggan yang kesulitan atau kebingungan, ia diberi skala 7 yang berarti kinerjanya memuaskan dan seterusnya. Metode ini mendeskripsikan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tingkat kinerja yang diharapkan.

Budaya Organisasi TNI AD dan Pengembangan SDM Prajurit

Mencermati budaya organisasi TNI AD dalam penataan sistem kerja pada unit-unit organisasi di bawahnya masih cenderung lebih menonjolkan aspek subjektivitas daripada objektifitas. Padahal, sebagai organisasi militer yang pada dasarnya merupakan organisasi yang padat manusia, realitas pelaksanaannya belum cukup dominan dalam pengerahan sumber daya manusia. Oleh karena itu, keberhasilan organisasi atau satuan-satuan TNI AD dalam mengembangkan tugas sangat tergantung kepada kualitas prajuritnya dibandingkan dengan alat peralatan dan sarana yang dimiliki.

Menghadapi era globalisasi saat ini, dengan mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang pengelolaan personel, organisasi-organisasi sipil dan militer di berbagai negara, termasuk di Indonesia telah mengadopsi metode pengelolaan personel berbasis kompetensi untuk meningkatkan kinerja organisasi mereka. Kementerian Pertahanan Republik Indonesia, sebagai bagian dari reformasi birokrasi pemerintahan, telah menganangkan konsep pengembangan personel berbasis kompetensi. Dengan demikian,

TNI AD tentunya perlu melakukan berbagai pembentahan di bidang pembinaan personel agar dapat menerapkan metode pengelolaan personel berbasis kompetensi secara tepat, melalui implementasi metode pengelolaan personel berbasis kompetensi yang tepat. Diharapkan, pada masa depan kinerja prajurit TNI AD yang dinilai dalam catatan penilaian kinerja (Dapen) akan dapat lebih optimal dalam mendukung tugas pokok.

Aktivitas pengelolaan sumber daya manusia, tentunya bergantung dari suatu model kepemimpinan terbaik yang tepat untuk mengatur aktivitas kegiatan militer yang efektif dan efisien, yaitu model kepemimpinan transformasional dengan empat dimensi yang harus dimiliki, yaitu *karismatik/pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian secara individual* (Bass dan Avolio, 1994). Pemimpin inilah yang mungkin mampu menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para bawahan untuk berprestasi melampaui harapan organisasi. Organisasi yang unggul dan meraih banyak keuntungan adalah organisasi yang terus-menerus mengembangkan sumber daya manusianya (Ross dkk., 1997). Sementara prajurit, sama seperti insan manusia lainnya, tentu memiliki sifat proaktif dan inovatif untuk mengelola perubahan lingkungan dalam sebuah organisasi yang sangat tinggi kecepatannya. Bila mereka ditata dan dikelola dengan baik, hasil kerjanya akan baik. Mereka yang tidak beradaptasi pada perubahan yang supercepat ini akan menyadari bahwa mereka akan dilanda kesulitan.

Pada era globalisasi abad ke-21 ini tentunya persaingan di semua sektor semakin ketat. Untuk memenanginya, setiap organisasi baik sektor privat maupun public, termasuk organisasi militer (TNI AD), haruslah memiliki

keunggulan kompetitif tertentu dibandingkan dengan organisasi lainnya. Keunggulan itu dapat dibentuk melalui berbagai cara, seperti menciptakan produk dengan desain yang unik, artinya dalam dunia militer adalah bagaimana organisasi mampu menyiapkan prajurit dengan ide-ide kreatif terbaru; penggunaan teknologi modern, artinya prajurit harus mampu menggunakan peralatan teknologi modern seperti mengoperasionalkan komputer dan mendesain organisasi, artinya bahwa organisasi militer harus mampu menata manajemen sumber daya manusia (SDM) secara efektif. Khusus dalam konteks manajemen SDM, pimpinan perlu meningkatkan berbagai potensi SDM agar mampu memberdayakannya secara optimal dalam mencapai kinerja, sehingga mampu mendudukkan organisasi pada posisi yang lebih baik dibandingkan dengan organisasi lainnya.

Pengembangan SDM bagi organisasi pada hakikatnya adalah investasi. Investasi dalam pengembangan SDM merupakan keluaran yang ditujukan untuk memperbaiki kapasitas produktif manusia melalui upaya peningkatan kesehatan, pendidikan, dan pelatihan kerja. Alasan logis yang dapat dikemukakan ialah bahwa tenaga kerja yang sehat, terdidik, dan terampil akan menjadi angkatan kerja yang produktif dan selanjutnya peningkatan produktivitas berarti peningkatan pendapatan. Dengan manajemen SDM yang baik, organisasi akan memiliki kekuatan kompetitif dan akan menjadi sulit untuk ditiru, sehingga sumber-sumber keberhasilan kompetitif menjadi lebih berdaya guna.

Sumber daya manusia (SDM/*human capital*) merupakan salah satu sumber daya pembangunan nasional yang sangat dibutuhkan oleh suatu bangsa/negara, termasuk dalam pengembangan strategi militer. Bahkan, sumber daya manusia merupakan salah satu sumber

daya terpenting di samping sumber daya alam, sumber daya Iptek, dan sumber daya yang lain dalam pembangunan nasional suatu bangsa. Tanpa sumber daya manusia, tidak mungkin dapat dilakukan suatu kegiatan, termasuk kegiatan pembangunan dalam penguatan dan pengembangan strategi militer. Bahkan, bila dikaji, seyogianya pembangunan yang dilakukan oleh sumber daya manusia unggul semata-mata ditujukan untuk kepentingan sumber daya manusia itu sendiri.

Oleh karena itu, pembangunan nasional suatu bangsa hanya dapat dilakukan karena bangsa itu sendiri eksis dan menginginkan pembangunan nasional untuk meningkatkan kesejahteraan sumber daya manusia bangsa itu sendiri. *Human capital* merupakan unsur penting bagi kehidupan suatu bangsa, bahkan bisa dikatakan sebagai kebutuhan bangsa. Hal itu tidak lain karena perannya yang sangat penting bagi pembangunan bangsa dan semakin penting lagi apabila kita memperhatikan perkembangan dewasa ini ketika kekayaan alam tidak lagi dapat diandalkan dalam persaingan di era global sekarang.

Era global yang lebih mengacu pada ekonomi berbasis pengetahuan serta penggunaan teknologi yang makin canggih menuntut kualitas manusia yang makin tinggi. Semua itu sudah tentu memerlukan modal manusia yang tangguh dan kompetitif. Ketangguhan dan sifat kompetitif itu hanya dapat dilakukan apabila proses pemilihan dapat mengantisipasi perubahan serta mempersiapkan personel yang mampu menghadapi berbagai perubahan yang cepat serta siap bersaing dalam globalisasi dunia. Mark L. Lengnick Hall dan Cynthia A. Lengnick Hall dalam bukunya *Human Resources Management in the Knowledge Economy* (2003:3) menyatakan bahwa dalam ekonomi yang berbasis pengetahuan dewasa ini, *human capital* menjadi

salah satu kapabilitas strategis. Sementara dua lainnya adalah *structural capital* dan *relationship capital*. Tanpa kapabilitas dalam *human capital*, tidak mungkin suatu bangsa dapat berkiprah dengan baik dalam situasi ekonomi yang berbasis pengetahuan. Untuk mempersiapkan hal itu, pendidikan menjadi tumpuan utama untuk mendorong, membentuk, dan membimbing manusia agar menjadi pribadi-pribadi yang berkualitas guna tercapainya penguatan dan pengembangan strategi pertahanan pada masa yang akan datang.

Kehati-hatian dalam memberikan penilaian terhadap kinerja yang dihasilkan oleh prajurit akan memberikan suatu keadilan yang nantinya berujung pada produktivitas organisasi, sehingga harus diterapkan sistem penilaian yang jelas, transparan, dan kredibel serta bertanggung jawab. Penilaian yang asal-asalan atau tidak ada standar penilaian yang jelas akan mengakibatkan dinamisasi organisasi kurang tampak, karena semua personel beranggapan kerja baik atau buruk sama-sama tidak ada pengaruhnya. Hal tersebut jelas akan sangat merugikan organisasi ke depan. Organisasi TNI AD perlu menyiapkan suatu perubahan mendasar dalam penataan Dapen yang sangat diperlukan dalam mengelola sumber daya manusia (prajurit).

Dari uraian di atas dan tentunya bila kita semua konsisten dalam penataan sistem Dapen yang telah dibuat, kiranya akan terjawab kemampuan TNI AD dalam hal:

1. Mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia dikaitkan dengan arah kebijakan Kemhan dan TNI di bidang personel yang difokuskan pada perubahan kebijakan dari padat manusia ke padat teknologi.
2. Terwujudnya pola pembinaan personel TNI AD dihadapkan pada *human capital management*

sesuai dengan fungsi dan tuntutan tugas organisasi TNI AD.

3. Diperolehnya perumusan baru tentang kebijakan pimpinan TNI AD saat ini dalam pembinaan personel untuk dapat memberikan keberhasilan dalam pencapaian tugas pokok satuan.
4. Tersedianya konsep penyelenggaraan manajemen SDM TNI AD yang sesuai dengan regulasi jabatan.
5. Diperolehnya tolok ukur keberhasilan tugas TNI AD dihadapkan dengan manajemen modal manusia.
6. Terwujudnya profesionalisme TNI AD yang dapat dihadapkan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini.

Keberadaan Prajurit Sebagai Agen "Human Capital Management"

Pidato Theodore W. Schultz pada 1960 yang berjudul "Investment in Human Capital" di hadapan para ahli ekonomi dan pejabat yang tergabung dalam American Economic Associations merupakan peletak dasar teori atau konsep modal manusia (*human capital concept*). Menurut pendapat saya, konsep ini pada intinya menganggap bahwa manusia termasuk prajurit merupakan suatu bentuk modal atau kapital sebagaimana bentuk-bentuk kapital lainnya, seperti mesin, teknologi, tanah, uang, dan material.

Manusia, termasuk prajurit, dalam konteks *human capital* harus memiliki banyak pengetahuan, gagasan (ide), kreativitas, keterampilan, dan produktivitas kerja. Konsep modal manusia adalah komponen yang sangat penting dalam organisasi. Manusia dengan segala kemampuannya bila dikerahkan secara maksimal akan menghasilkan kinerja yang luar biasa. Ada

enam komponen dari modal manusia, yakni:

1. modal intelektual; 2. modal emosional;
3. modal sosial; 4. modal ketabahan, 5. modal moral; dan 6. modal kesehatan (Ancok, 2002). Keenam komponen modal manusia itu akan muncul dalam sebuah inerja yang optimal apabila disertai oleh modal kepemimpinan dan modal struktur organisasi yang memberikan wahana kerja yang mendukung.

Modal intelektual (intellectual capital).

Modal intelektual adalah perangkat yang diperlukan untuk menemukan peluang dan mengelola ancaman dalam kehidupan. Banyak pakar yang mengatakan bahwa modal intelektual sangat besar perannya dalam menambah nilai suatu kegiatan. Organisasi yang unggul dan meraih banyak keuntungan adalah organisasi yang terus-menerus mengembangkan sumber daya manusianya (Ross dkk., 1997). Manusia memiliki sifat proaktif dan inovatif untuk mengelola perubahan lingkungan kehidupan (ekonomi, sosial, politik, teknologi, hukum, dan lain-lain) yang sangat tinggi kecepatannya. Mereka yang tidak beradaptasi pada perubahan yang supercepat ini akan dilanda kesulitan.

Modal emosional (emotional capital).

Goleman (1997) menggunakan istilah *emotional intelligence* untuk menggambarkan kemampuan manusia agar mengenal dan mengelola emosi diri sendiri, serta memahami emosi orang lain agar dia dapat mengambil tindakan yang sesuai dalam berinteraksi dengan orang lain. Menurut Bradberry & Greaves (2005) dalam Ancok (2005), terdapat empat dimensi dari kecerdasan emosional, yakni:

1. *Self awareness* adalah kemampuan untuk memahami emosi diri sendiri secara tepat dan akurat dalam berbagai situasi secara konsisten.

Bagaimana reaksi emosi pada saat menghadapi suatu peristiwa yang memancing emosi, sehingga seseorang dapat memahami respons emosi dirinya sendiri dari segi positif maupun segi negatif.

2. *Self management* adalah kemampuan mengelola emosi secara baik, setelah memahami emosi yang sedang dirasakannya, apakah emosi positif atau negatif. Kemampuan mengelola emosi secara positif dalam berhadapan dengan emosi diri sendiri akan membuat seseorang dapat merasakan kebahagiaan yang maksimal.

3. *Social awareness* adalah kemampuan untuk memahami emosi orang lain dari tindakannya yang tampak. Ini adalah kemampuan berempati, memahami, dan merasakan perasaan orang lain secara akurat. Dengan adanya pemahaman ini individu sudah memiliki kesiapan untuk menanggapi situasi emosi orang lain secara positif.

4. *Relationship management* adalah kemampuan orang untuk berinteraksi secara positif terhadap orang lain, betapapun negatifnya emosi yang dimunculkan oleh orang lain. Kemampuan mengelola hubungan dengan orang lain secara positif ini adalah hasil dari ketiga dimensi lain dari kecerdasan emosi (*self awareness*, *self management*, dan *social awareness*). Orang yang memiliki modal emosional yang tinggi memiliki sikap positif dalam menjalani kehidupan.

Modal sosial (social capital). Istilah modal sosial pertama kali muncul pada 1916 pada diskusi tentang upaya membangun pusat pembelajaran masyarakat (Cohen & Prusak, 2001). Pembahasan tentang konsep modal sosial semakin hangat setelah munculnya tulisan Robert Putnam (1993) dalam Ancok (1998) yang menggambarkan kualitas kehidupan masyarakat Amerika yang makin menurun dalam hal kelekatan antarsesama warga.

Munculnya tulisan-tulisan lain tentang modal sosial adalah suatu respons terhadap semakin merenggangnya hubungan antarmanusia dan semakin melemahnya ketidakpedulian terhadap sesama manusia. Fukuyama (1995) dalam Ancok (1998) sangat khawatir tentang masa depan komunitas manusia yang diutarakannya seperti berikut: *We no longer have realistic hopes that we can create a “great society” through large government program.* Kehadiran masyarakat yang menekankan kehidupan hanya pada pertumbuhan ekonomi seperti yang diutarakan oleh Wachtel (1989) dalam Ancok (1997) telah mengantarkan manusia pada kehancuran.

Modal moral telah banyak dibicarakan oleh para ahli. Salah satu buku yang membicarakan aspek modal ini adalah *Moral Intelligence: Enhancing Business Performance and Leadership Success* yang ditulis oleh Doug Lennick & Fred Kiel (2005). Keduanya dalam Ancok (2002) telah menyusun alat pengukur Moral Competency Inventory (inventori untuk mengukur kompetensi moral). Terdapat empat komponen modal moral yang membuat seseorang memiliki kecerdasan moral yang tinggi yaitu :

1. Integritas, yakni kemauan untuk mengintegrasikan nilai-nilai universal di dalam perilaku. Individu memilih berperilaku yang tidak bertentangan dengan kaidah perilaku etik yang universal. Orang berperilaku atas keyakinan bahwa perilaku dalam bekerja yang etis adalah sesuatu yang harus dilakukan dan akan membuat dirinya bersalah jika hal itu tak dilakukan.

2. Bertanggung jawab atas perbuatan yang dilakukannya. Hanya orang-orang yang mau bertanggung jawab atas tindakannya dan memahami konsekuensi dari tindakannya yang bisa berbuat sejalan dengan prinsip etik yang universal.

3. Penyayang (*compassionate*) adalah tipe orang yang tidak akan merugikan orang lain, karena dia menyadari memberi kasih sayang pada orang lain adalah juga sama dengan memberi kasih sayang pada diri sendiri. Orang yang melanggar etika adalah orang yang tidak memiliki kasih sayang terhadap orang lain yang dirugikan akibat perbuatannya yang melanggar hak orang lain.

4. Pemaaf adalah sifat yang diberikan pada sesama manusia. Orang yang memiliki kecerdasan moral yang tinggi bukanlah tipe orang pendendam yang membala-balakan perilaku yang tidak menyenangkan dengan cara yang tidak menyenangkan pula. Sebagaimana modal intelektual yang berbasis pada kecerdasan intelektual, modal moral dasarnya adalah kecerdasan moral yang berbasis pada empat kompetensi moral di atas.

Modal kesehatan badan atau raga adalah wadah untuk mendukung manifestasi semua modal tersebut. Badan yang tidak sehat akan membuat semua modal di atas tidak muncul dengan maksimal. Oleh karena itu, kesehatan adalah bagian dari modal manusia agar dia bisa bekerja dan berpikir secara produktif. Stephen Covey (1990) dalam bukunya yang berjudul *Seven Habits of Highly Effective People* mengatakan bahwa kesehatan adalah bagian dari kehidupan yang harus selalu dijaga dan ditingkatkan kualitasnya sebagai pendukung manusia yang efektif. Bila badan sedang sakit, semua sistem tubuh kita menjadi terganggu fungsinya. Akibatnya, kita jadi malas berpikir dan berbuat (modal intelektual) dan sering kali emosi (modal emosional) kita mudah terganggu kestabilannya dan sering kali kita mudah menyerah menghadapi tantangan hidup (modal ketabahan). Selain itu, semangat untuk berinteraksi dengan orang lain (modal sosial) menjadi berkurang.

Konsep Pengembangan Dapen Guna Mendukung "Strength-based Human Capital Management"

Pembahasan untuk menyiapkan sumber daya manusia bagi prajurit Angkatan Darat yang kompeten melalui penilaian individu tidak bisa datang dengan sendirinya. Perlu diusahakan melalui pembinaan dan penataan Dapen yang terencana/berkesinambungan, bertingkat, dan berlanjut serta konsisten. Oleh karena itu, diperlukan adanya pengawasan dan pengendalian secara terus-menerus guna memantapkan dan meningkatkan kualitas penilaian Dapen secara profesional agar roda organisasi di bidang penilaian prajurit dapat digunakan sebagai basis kekuatan kompetensi sumber daya manusia dan sebagai *strength-based human capital management* sesuai dengan yang diharapkan. Selain itu, untuk Daftar Penilaian yang akan dirumuskan oleh organisasi dapat membedakan kriteria penilaian prajurit yang berprestasi dengan yang tidak berprestasi, dapat mengukur perkembangan kinerja prajurit secara individu dan berkala dalam waktu enam bulan, dan mampu mengarahkan pembinaan karier dengan penilaian yang objektif. Selain itu, organisasi dapat meminimalkan adanya bentuk penilaian lain yang mengarah pada sistem penilaian yang tidak seharusnya dilakukan. Beberapa usulan konsep untuk mendapat hasil penelitian Dapen, sebagai berikut :

Tinjauan dari Aspek Penilaian Kepribadian dan Kecakapan yang meliputi 10 unsur kepribadian yaitu moral, disiplin, dedikasi, kejujuran, tanggung jawab, keuletan, kestabilan jiwa, loyalitas, penyesuaian diri, dan kemauan untuk maju, termasuk penilaian Stakes, kesegaran jasmani dan kehidupan keluarga. Sementara untuk perwira sama dengan tamtama/bintara

dengan penambahan 10 unsur kecakapan, yaitu kepemimpinan, kerja sama, kreativitas, daya tanggap, kemampuan merencanakan, kemampuan mengarahkan, kemampuan menyampaikan pendapat, kemampuan memutuskan, kemampuan mengawasi/mengendalikan, dan kemampuan melaksanakan tugas. Uraian dalam variabel aspek penilaian kepribadian dan kecakapan itu perlu dijabarkan dan diperluas instrumen-instrumennya untuk mendapatkan hasil penilaian yang lebih objektif, seperti halnya yang telah diutarakan oleh Mondy & Noe (2005) tentang masalah-masalah dalam penilaian kinerja di antaranya kurangnya objektivitas. Salah satu kelemahan metode penilaian kinerja tradisional ialah kurangnya objektivitas. Dalam metode *rating scale*, misalnya faktor-faktor yang lazim digunakan seperti sikap, loyalitas, dan kepribadian adalah faktor-faktor yang sulit diukur.

Tinjauan dari Aspek Penanggung Jawab Personel Penilai. Tertuang dalam Daftar Penilaian bahwa personel sebagai penanggung jawab penilaian adalah atasan prajurit, sedangkan menurut Mondy & Noe (2005), dalam kebanyakan organisasi, departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengoordinasikan desain dan pelaksanaan program penilaian kinerja, sehingga diperoleh 4 (empat) orang yang mungkin ditunjuk, yakni atasan langsung (atasan langsung bertanggung jawab untuk menilai kinerja), bawahan (bawahan berada dalam posisi yang tepat untuk menilai efektivitas manajerial), *peers* (kekuatan utama untuk menilai kinerja adalah rekan kerja yang memiliki kinerja dan pandangan yang khas, terutama dalam tugas-tugas tim), evaluasi diri (jika karyawan memahami tujuan dan kriteria untuk evaluasi, mereka memiliki posisi yang baik untuk menilai kinerja mereka

sendiri), dan pelanggan (organisasi menggunakan pendekatan ini karena menunjukkan komitmen terhadap pelanggan; karyawan adalah pemegang tanggung jawab; dalam organisasi militer yang diarahkan pelanggan adalah perwakilan dari staf lain yang berhubungan langsung dengan personel yang akan dinilai).

Tinjauan dari Aspek Catatan Hasil Penilaian. Masih terlihat adanya masalah yang timbul pada saat penilaian atau pengisian Dapen, kemungkinan karena proses penilaian hanya terjadi pada akhir tahun atau pada akhir periode penilaian. Salah satu masalah yang terjadi bila penilaian dilaksanakan pada akhir periode yakni akan terjadinya bias *recently effect*. Bias ini terjadi apabila pihak penilai (atasan) hanya menilai berdasarkan hasil pengamatan/penilaian kinerja pada waktu terakhir mendekati waktu/periode penilaian, tanpa memperhatikan prestasi kerja pada waktu yang lalu. Sebagai contoh, apabila bawahan pada akhir tahun menunjukkan prestasi kerja buruk, tanpa mempertimbangkan kinerja yang baik pada awal tahun, bawahan tersebut dinilai buruk atau rendah. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, diperlukan adanya penggunaan “buku kerja harian” sebagai kelengkapan lampiran Dapen dan hal tersebut mungkin bisa dijadikan salah satu solusi. Penggunaan buku harian tersebut adalah dengan tujuan melakukan pencatatan terhadap semua aktivitas kerja sehari-hari, sehingga dari hari ke hari, bisa diketahui hasil pencapaian prestasi kerja dan pencatatan harian prestasi kerja tersebut bisa digunakan sebagai bahan pertimbangan penilaian kinerja atau pengisian Dapen (Muhammad, 2008: 219). Selain itu, senada dengan yang disampaikan oleh Mondy & Noe (2005) tentang metode-metode dalam penilaian kinerja, yaitu terdapat 7 (tujuh) metode, yakni:

Rating Scales, menilai kinerja prajurit dengan menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja (*performance factor*).

Critical Incidents, evaluator mencatat apa saja perilaku/pencapaian terbaik dan terburuk (*extremely good or bad behaviour*).

Essay, evaluator menulis deskripsi mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan, kinerjanya pada masa lalu, potensinya, dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pekerja tersebut.

Work standard, metode ini membandingkan kinerja setiap individu dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan.

Ranking, penilai menempatkan seluruh pekerja dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan.

Forced distribution, penilai harus “memasukkan” individu dari kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori yang serupa dengan sebuah distribusi frekuensi normal.

Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS), evaluator menilai pegawai berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya.

Tinjauan dari Aspek Catatan Potensi dan Kemungkinan Promosi. Penjelasan pada aspek potensi yang meliputi Komandan, Staf, Guru, dan Peneliti haruslah mendapat data perolehan awal yang pasti dari hasil tes psikologi setiap prajurit. Selain itu, kriteria penilaian juga perlu dirumuskan dalam beberapa instrumen untuk menjabarkan pengembangan dari hasil bidang penugasannya yang tepat sebagai Komandan, Staf, Guru, dan Peneliti. Sementara pengisian data kemungkinan promosi haruslah konsisten dengan hasil yang diperoleh berdasarkan tolak

ukur beberapa instrumen penilaian apa saja yang berkaitan dengan maksud dipromosikan mendahului rekan-rekannya, dipromosikan bersama rekan-rekannya, dipromosikan sesudah rekan-rekannya, dan bila yang bersangkutan tidak dipromosikan.

Tinjauan dari Aspek Periode Penilaian Kesehatan, Kesegaran Jasmani, dan Kehidupan Keluarga. Tolak ukur penilaian perlu juga dijelaskan/dijabarkan kriteria instrumen variabelnya.

Tinjauan dari Aspek Penilaian yang Dilakukan Selama 6 Bulan (satu periode/semester). Penilaian prestasi kinerja prajurit oleh satuan kemungkinan belum dilaksanakan secara optimal dan belum ada kriteria penilaian yang jelas selama kurun waktu enam bulan, apakah penilaian dilaksanakan pada akhir periode ataukah penilaian dilaksanakan secara periodik setiap bulan. Bila penilaian kinerja untuk prajurit dengan menggunakan format Dapen tersebut hanya dilaksanakan pada akhir periode atau di pengujung periode pada bulan ke-6, yang rentan dengan teknis penilaian adalah terjadinya bias subjektivitas. Keadaan ini masih memunculkan keraguan bahwa Dapen tersebut menggambarkan secara akurat kinerja prajurit, apalagi hasil penilaian tersebut tidak pernah didiskusikan atau dievaluasi bersama untuk mendapat *feedback* dari komponen tim penilai. Masih lemahnya sistem dalam hal ini adalah pengaturan teknis penilaiannya yang seharusnya dilakukan secara periodik per bulan dan dilakukan secara transparan melalui *critical incidents*. Evaluator mencatat apa saja perilaku/pencapaian terbaik dan terburuk (*extremely good or bad behaviour*) atau penilai harus memiliki catatan tertulis tentang tindakan-tindakan atau perilaku kerja prajurit yang sangat positif (*high favorable*) dan perilaku kerja yang

sangat negatif (*high unfavorable*) selama periode penilaian.

Tinjauan dari Legalitas Hasil Penilaian. Aspek yang melekat pada manusia seperti keahlian, motivasi, sikap dan perilaku menjadi faktor kunci yang kritis untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja prajurit, sehingga perlu dipertimbangkan adanya keadilan dan motivasi dalam bekerja karena kinerja dan profesionalisme prajurit yang bersangkutan telah dihargai. Penilaian Dapen saat ini untuk tingkat legalitasnya baru sebatas pada tingkat Satminkal. Hal itu tentunya masih menunjukkan adanya kelemahan bagi organisasi untuk mampu memeringkat penilaian kinerja prajurit per angkatan, terlebih mereka tersebar di semua satuan jajaran. Bila Dapen memperoleh legalitas penilaian sampai dengan tingkat kotama dan bahkan sampai dengan tingkat pusat (Spersad), penilaian kinerja prajurit oleh Satminkal akan dapat memperoleh sistem pemeringkatan yang objektif. Selain itu, bila si prajurit mendapat penilaian prestasi kinerja atas perilaku/pencapaian terbaik dan terburuk (*extremely good or bad behaviour*), maka catatan tersebut menjadi legalitas mutlak yang hanya diketahui oleh Dansatminkal, Pangkotama, dan Spersad atas nama Kasad melalui jaringan khusus di bidang pendataan karier prajurit. Hal itu dapat dicapai apabila penilaian prestasi kerja tersebut benar-benar valid, tepercaya (*reliable*), serta mampu membedakan mana prajurit yang berprestasi dan siap mengikuti uji kompetensi dana mana yang tidak.

Untuk melengkapi Dapen yang saat ini sudah dioperasionalkan dan terwujudnya keberadaan penilaian prajurit sebagai agen *human capital management*, perlu adanya penambahan varibel penilaian. Selain aspek kepribadian dan

aspek kecakapan, juga perlu dilengkapi dengan aspek penguatan *human capital management*, meliputi: modal intelektual (*intellectual capital*), modal emosional (*emotional capital*), modal sosial (*social capital*), *modal moral*, dan *modal kesehatan*. Keseluruhan aspek tersebut memerlukan variable, dilengkapi dengan instrumen-instrumen penilaian.

KESIMPULAN

Tolok ukur pedoman penilaian kinerja pada pola pembinaan karier prajurit dalam organisasi militer berpedoman pada pengisian formulir Daftar Penilaian (Dapen) dengan alokasi waktu penilaian selama dua periode yakni Januari-Juni dan Juli-Desember. Namun, dirasakan hasilnya belum berjalan secara optimal dan masih terdapat banyak kelemahan guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia prajurit sehingga dari uraian di atas dapatlah disimpulkan, sebagai berikut:

- a. Variabel dalam aspek penilaian berupa aspek kepribadian, kecakapan, kesehatan, kesegaran jasmani, kehidupan keluarga, potensi, dan kemungkinan promosi sangatlah sulit diukur hasilnya karena tidak dilengkapi atau dijabarkan ke dalam instrumen-instrumen pendukungnya. Kondisi penilaian ini tentunya belum dapat membedakan mana prajurit yang berprestasi dengan mana yang tidak berprestasi.
- b. Daftar penilaian (Dapen) masih mengedepankan unsur penilaian subjektivitas daripada objektivitas, karena formulir Dapen hanya dinilai

oleh atasan dan dilegalisasi oleh atasan penilai setingkat Satminkal. Tentunya hasil itu akan berpengaruh terhadap pengembangan karier prajurit secara individu, termasuk belum diperolehnya hasil penilaian pemeringkatan per angkatan masing-masing prajurit secara keseluruhan dan menjadi bias dalam pengembangan sistem pembinaan karier prajurit yang bersangkutan.

- c. Pengisian formulir Dapen hanya bersifat formalitas dan situasional saat dibutuhkan untuk kelengkapan administrasi prajurit (pendidikan, tugas operasi, UKP, dan lain-lain). Bila penilaian Dapen dilakukan secara professional, Dapen tersebut dapat juga digunakan sebagai bahan uji kompetensi yang berlangsung secara terus-menerus.
- d. Pelaksanaan penilaian Dapen dilakukan selama 1 (satu) periode atau 6 (enam) bulan dan tidak pernah dilakukan evaluasi per bulannya, sehingga tidak diperolehnya data valid untuk mengetahui perkembangan kinerja prajurit setiap bulan.
- e. Daftar penilaian (Dapen) yang ada sekarang ini secara umum belum berfungsi secara efektif sebagaimana harapan dari aspek manajerial suatu organisasi dan terwujudnya penguatan *human capital management*.

SARAN

Untuk menyiapkan sumber daya manusia prajurit Angkatan Darat yang kompeten, dilakukan pembinaan dan penataan Daftar

Penilaian secara terencana/berkesinambungan, bertingkat, berlanjut, dan konsisten. Penilaian prajurit secara profesional dapat digunakan sebagai basis kekuatan kompetensi sumber daya manusia dan sebagai *strength-based human capital management* sesuai dengan yang diharapkan. Selanjutnya, disarankan beberapa usulan konsep untuk memodifikasi hasil penataan Daftar Penilaian (Dapen), sebagai berikut:

- a. Uraian dalam indikator pada aspek kepribadian, kecakapan, kesehatan, kesegaran jasmani, kehidupan keluarga, potensi, dan kemungkinan promosi perlu dijabarkan dan diperluas instrumen-instrumennya untuk mendapat hasil penilaian yang lebih objektif. Khusus pada aspek potensi yang meliputi Komandan, Staf, Guru, dan Peneliti haruslah mendapat data awal yang pasti dari hasil tes psikologi masing-masing prajurit.
- b. Penanggung jawab personel penilai kinerja, meliputi 4 (empat) orang yang ditunjuk, yaitu atasan langsung, bawahan, rekan kerja, evaluasi diri (prajurit yang bersangkutan), dan pelanggan (perwakilan dari staf/satuan lain yang berhubungan langsung dengan personel yang akan dinilai).
- c. Daftar penilaian tidak hanya dilegalisasi oleh atasan dan atasan penilai setingkat satminkal, tetapi juga oleh kotama dan pusat (Spersad).
- d. Daftar penilaian tidak hanya dilakukan selama 1 (satu) periode atau 6 (enam) bulan, tetapi perlu dilakukan

penilaian secara berkala berupa evaluasi kinerja setiap bulan dan dilengkapi dengan “buku kerja harian” sebagai kelengkapan lampiran Dapen.

- e. Perlunya penambahan variabel penilaian aspek penguatan *human capital management*, yaitu modal intelektual (*intellectual capital*), modal emosional (*emotional capital*), modal sosial (*social capital*), modal moral, dan modal kesehatan dengan dilengkapi instrumen-instrumen penilaian.

DAFTAR PUSTAKA

1. Perkasad/101/XII/2009 Tanggal 15 Desember 2016 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengisian Dapen Ba/Ta.
2. Perkasad Nomor dan Keputusan Kasad Nomor KEP/502/VII/2015 Tanggal 30 Juli 2016 tentang Pedoman/Tata Cara Pembuatan Daftar Penilaian (Dapen) Perwira.
3. Perpang TNI Nomor 59/X/2008 Tanggal 17 Oktober 2008 tentang Petunjuk Administrasi Penggunaan Prajurit TNI berbasis kompetensi jabatan.
4. Kamus Kecil TNI, militerinfo.blogspot.com/2010/11/kamus-kecil-tni.html.
5. Kebijakan Pembinaan Personel TNI AD, Mayor Jenderal TNI Ali Yusuf Susanto, S.I.P., M.M. (Pati Mabes TNI AD/mantan Aspers Kasad), *Jurnal Yudhagama* Vol. 32 No. 2 Juni 2012.
6. MSDM: Penilaian Kinerja, nurlailafadjdarwati.blogspot.com/.../penilaian-kinerja.ht.

BIODATA PENULIS

Kolonel Arm Yudhi Murfi, S.I.P., M.Si. Lahir di Cimahi, tanggal 12-11-1973; Pendidikan Umum : SD (1980); SMP (1983); SMA (1986); S1 (1999); S2 (2013); Pendidikan Militer : Akmil (1991); Sussarcab (1992); Selapa Arm (2000); Seskoad (2005); Penugasan: Ops Tim Tim (1995); Ops Nad Aceh (2003-2004); Pengalaman jabatan yang dimiliki : Pama Yonarmed-11/Kostrad (1992); Pajau 2 Raipur C Yonarmed 11/Kostrad (1993); Pamu Raipur C Yonarmed-11/K (1994); Paraipur C Yonarmed-11/K (1994); Pasiter Sektor “B” Tim Tim (1995); Kasi-1/Lidik Yonarmed-11/K (1995); Danraipur C Yonarmed-11/K (1996); Palakhar Danraipur C Yon Armed-11/Kostrad (1998); Palakhar Kasi/Lidik Yonarmed 11/Kostrad (1999); Kasi-2/Ops Yonarmed-11/K (1999); Gumlil Gol Vi Depjuang Pusdik Gumlil/Tih & Pengmilum Kodiklat TNI AD (2000); Kasibangjar Pusdik Gumlil/Tih & Pengmilum Kodiklat TNI AD (2002); Kasi-2/Ops Menarmed-2/ I /K (2002); Pasi Bhakti TNI Ops Darmil Prov. Nad (2003); Pamen Kostrad (Seskoad) (2005); Ps. Kabag Binsat Armed Sdirbinsen Armed Pussenart Kodiklat TNI AD (2005); Kabaglattorsat Sdirbindiklat Pussenarmed Kodiklat TNI AD (2006); Danyon Armed 12/Kostrad (2007); Irdya Wasriknis Itkostrad (2010); Dandim 1402/Polmas Rem 142 Tatag Dam VII/Wrb (2011); Kasrem 142/Taroada Tarogau Kodam VII/Wrb (2013); dan sekarang menjadi Dosen Madya Seskoad.