

ABSTRAK

Sebuah organisasi, termasuk organisasi militer tentunya, akan senantiasa mampu melaksanakan tugas yang diemban, dan akan tetap dapat eksis keberadaannya hanya jika organisasi tersebut mampu melaksanakan perubahan secara terukur, terstruktur dan berkesinambungan, selaras dengan hakekat dinamika ancaman yang dihadapinya. Transformasi yang berlangsung di lingkungan TNI/TNI AD adalah bagian yang tidak terpisahkan dari upaya pimpinan untuk mewujudkan organisasi TNI/TNI AD agar tetap eksis dan menzaman sebagai garda terdepan bangsa. Menurut hemat penulis, agar organisasi TNI/TNI AD dapat melaksanakan transformasi dengan baik dan berhasil, kiranya perlu mengimplementasikan konsep **human capital management** (manajemen modal manusia) secara tepat, cermat dan bertanggung jawab. *Human capital* adalah pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional. Implementasi konsep *human capital management* di lingkungan prajurit TNI/TNI AD, menjawab pemikiran tentang bagaimana seorang prajurit mempunyai kompetensi, sesuai dengan jabatan/posisi kerjanya dengan menempatkan insan pekerja yang bertalenta tinggi untuk menempati jabatan/posisi yang cocok dengan talenta masing-masing. Dengan demikian, ke depan organisasi TNI/TNI AD akan dapat mewujudkan diri sebagai organisasi modern, profesional dan berkelas dunia (*world class army*).

Kata Kunci : Transformasi, Kompetensi, Profesional.

Latar belakang masalah

Pembangunan dan pengembangan sumber daya prajurit di lingkungan organisasi modern, seperti halnya organisasi TNI/TNI AD, berkontribusi terhadap kemampuan institusi tersebut dalam mengoptimalkan pelaksanaan tugasnya di tengah dinamika perkembangan global. Sebuah organisasi/institusi dapat dikatakan maju, hanya jika didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki standar kemampuan terukur dan berkualitas, serta dapat melahirkan berbagai inovativitas dan kreativitas guna mendukung pengembangan organisasi/institusinya. Indikator dalam menentukan kualitas sumber daya manusia prajurit, dapat dilihat dari beberapa aspek, diantaranya adalah rata-rata tingkat kesejahteraan dan pendidikan anggota organisasi, serta kualitas pendidikannya.

Saat ini kualitas sumber daya manusia prajurit di lingkungan organisasi TNI/TNI AD, sepertinya masih relatif tertinggal, jika dibandingkan dengan pembangunan SDM prajurit negara-negara maju pada umumnya. Bahkan dengan negara tetangga sekalipun juga belum cukup mampu menyetarakannya. Kualitas SDM prajurit TNI/TNI AD ini, tentu saja tidak dapat dipisahkan dari kondisi riil pembangunan SDM Indonesia secara menyeluruh. Menurut indeks pengembangan sumber daya manusia, Indonesia berada di bawah peringkat negara-negara ASEAN seperti Malaysia, Singapura, Thailand, Brunei Darussalam, Philipina, bahkan dengan negara Vietnam yang baru saja bangkit dari keterpurukannya (Laporan Pembangunan SDM Bank Dunia, 2012).

Dihadapkan pada kondisi riil seperti di atas itulah, pimpinan TNI/TNI AD telah bertekad untuk terus melaksanakan transformasi dalam seluruh aspek, termasuk transformasi pembangunan SDM prajurit, sebagai salah satu upaya mewujudkan organisasi TNI/TNI AD yang berkelas dunia (*world class army*). Transformasi dalam pembangunan SDM prajurit, pada kajian pustaka ini akan lebih menitikberatkan pada penataan *human capital management* (manajemen modal manusia) sebagai solusi dalam mengatasi berbagai keteringgalan yang masih dialami, sekaligus sebagai salah satu strategi untuk menjawab tuntutan dan tantangan tugas ke depan yang tidak semakin ringan. Sebagai upaya untuk lebih memfokuskan pembahasan ini, selanjutnya dirumuskan permasalahan sebagai berikut; ***“Bagaimanakah implementasi konsep human capital management yang diperlukan dalam rangka transformasi SDM prajurit TNI/TNI AD sesuai tuntutan tugas ke depan ?”***

Hakikat Ancaman dan Tugas Pokok TNI

Sumber ancaman (*the source of the threat*) terhadap keamanan nasional kini menjadi semakin luas, bukan hanya meliputi ancaman dari luar (*external threat*) atau ancaman dari dalam (*internal threat*), akan tetapi juga ancaman azimuthal yang bersifat global dari segala arah dan berbagai aspek, tanpa bisa dikategorikan sebagai ancaman yang datang dari luar atau dari dalam. Seirama dengan sumber ancaman tersebut, hakikat ancaman (*the nature of the threat*) juga berubah menjadi multi dimensional dan multi kompleks. Sebab-sebab konflik semakin majemuk dan tidak bisa semata-mata dibatasi sebagai ancaman berdimensi militer saja. Akan tetapi dimensi ideologi, politik, ekonomi dan

sosial budaya merupakan dimensi yang tetap relevan dikategorikan sebagai ancaman.

Di samping persoalan ancaman keamanan konvensional, muncul pula masalah-masalah ancaman keamanan baru yang langsung mempengaruhi keamanan nasional, seperti perpindahan penduduk, pencucian uang (*money laundring*), perdagangan obat bius (*drugs trafficking*), penyakit/epidemi yang belum ada obatnya, kejahatan komputer, hingga terorisme internasional dan nasional (Buku Putih Pertahanan, 2008 : 13). Hakikat ancaman saat ini mencakup spektrum ancaman yang cukup luas, dari yang berintensitas rendah dalam bentuk kejahatan kriminal, sabotase, teror dan subversi sampai yang berintensitas tinggi dalam bentuk pemberontakan bersenjata, perang terbatas dan perang terbuka, baik dengan senjata konvensional maupun dengan senjata penghancur massal. Apabila dilihat dari macamnya, meliputi ancaman militer tradisional, ancaman militer non tradisional dan ancaman non militer (nir militer).

Ancaman militer tradisional merupakan ancaman yang sumbernya berasal dari kekuatan militer negara lain, yaitu berupa pengerahan kekuatan militer secara konvensional oleh satu atau beberapa negara yang ditujukan untuk menyerang NKRI. Ancaman ini, dapat berupa tindakan-tindakan seperti agresi, invasi, bombardemen, blokade, serangan unsur militer, keberadaan militer di luar perjanjian, wilayah negara lain digunakan sebagai daerah persiapan agresi, pengiriman tentara bayaran, spionase, sabotase, sengketa perbatasan: wilayah perbatasan darat, wilayah laut ZEE, wilayah Yuridiksi Udara Nasional dan Pelanggaran wilayah. Ancaman militer non tradisional merupakan ancaman yang sumbernya tidak hanya



berasal dari kekuatan militer negara lain, dapat pula berupa separatisme bersenjata, radikalisme bersenjata, konflik komunal bersenjata, terorisme bersenjata, pembajakan, perompakan bersenjata, penyelundupan senjata dan amunisi, pemberontakan bersenjata, kejahatan terorganisir lintas negara yang dilakukan oleh aktor-aktor non negara dengan memanfaatkan kondisi dalam negeri yang tidak kondusif, atau juga dari faktor fenomena alam. Berdasarkan analisa kecenderungan lingkungan strategis yang terjadi, ancaman militer non tradisional kedepan dapat berupa aksi separatisme, pemberontakan, aksi radikalisme, aksi terorisme, sabotase, spionase, pembajakan, perompakan, penyelundupan dan perdagangan senjata, amunisi dan bahan peledak.

Sementara itu, ancaman non militer dalam konteks pertahanan negara pada hakikatnya adalah ancaman yang menggunakan faktor-faktor non militer (nir militer) yang dinilai mempunyai kemampuan membahayakan atau berimplikasi mengancam kedaulatan Negara, keutuhan wilayah Negara dan keselamatan segenap bangsa. Ancaman non militer dapat berasal dari

luar negeri atau dapat pula bersumber dari dalam negeri. Ancaman non militer digolongkan dalam ancaman yang berdimensi ideologi, politik, ekonomi, sosial budaya, informasi dan teknologi. Ancaman non militer ke depan dapat berupa aksi separatis ideologi dan politik, konflik komunal, kerusuhan sosial skala besar dan berlarut (revolusi sosial), demo anarkis (pembangkangan massal), bencana, wabah penyakit, pencurian ikan (*illegal fishing*), pencurian kayu (*illegal logging*), penambangan gelap (*illegal mining*), penyelundupan, perdagangan manusia, pengungsi luar negeri, kejahatan komputer (*cyber crime*), kemiskinan, kebodohan, krisis pangan, krisis energi, narkoba, korupsi dan pencucian uang dan lain sebagainya yang demikian kompleks dan beragam sumbernya dari aspek-aspek yang bukan militer tetapi lebih berdimensi aspek Ipoleksosbud (ideologi, politik, ekonomi, maupun sosial budaya).

Selaras dengan perkembangan lingkungan strategis global, apabila dihadapkan pada sumber ancaman sebagaimana di atas, maka dewasa ini terdapat rentang perspektif yang berada

dalam kisaran beberapa isu strategis, antara lain; Kelangkaan minyak atau sumber energi (*energy security*), pemanasan global (*global warming*), terorisme (*terrorism*), kejahatan teknologi informasi dan lainnya. *Energy security* berkembang menjadi ancaman bagi kepentingan nasional setiap negara di dunia, karena minyak menjadi barang strategis mengingat ia mencapai 40 % suplai energi dunia. Estimasi konsumsi minyak sampai 2020 diperkirakan akan meningkat mencapai kisaran 60 %, dan bahkan dengan meningkatnya secara tajam di sektor transportasi, pada tahun 2025 kebutuhan minyak dapat meningkat menjadi dua kali lipat. Sementara globalisasi dengan dukungan teknologi informasi mengakselerasi dan mengekstensifikasi investasi sampai menyentuh wilayah sosial budaya yang belum tentu dapat menerima eksploitasi kekayaan alam sedemikian cepat. Ketidakberdayaan yang timbul akibat kondisi tersebut, berseberangan dengan janji kesetaraan globalisasi, telah menimbulkan *frustasi budaya*.

Frustasi inilah akar permasalahan yang krusial dan menjadi *trend* mengiringi globalisasi, mengakibatkan penguatan rasa tidak aman yang meluas. Disisi lain pesatnya dinamika ekonomi menghendaki kontinuitas perputaran modal dan peningkatan keuntungan ekonomi, telah mendorong terjadinya eksploitasi alam tanpa kendali. Polusi serta limbah telah mendorong peningkatan pemanasan global, perubahan iklim yang ekstrim yang mengakibatkan musim kering berpanjangan, sehingga berdampak pada produksi pertanian dan makanan. Ditambah dengan radiasi nuklir yang ditimbulkan oleh pemanfaatan energi nuklir yang tidak bertanggung jawab, serta digandakan oleh ledakan demografi, semakin mengurangi kualitas

dan kuantitas produksi pertanian dan bahan makanan, sehingga mendorong dunia dalam krisis pangan. Trend perkembangan lingkungan strategis tersebut merupakan wujud ancaman nyata dalam konteks kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, termasuk di wilayah Indonesia, yang menuntut keterlibatan TNI/TNI AD untuk mengatasinya secara tepat dan bertanggung jawab.

Sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang RI No. 34 tahun 2004 tentang TNI yang mengamanatkan bahwa tugas pokok TNI dilaksanakan melalui Operasi Militer Untuk Perang (OMP) dan Operasi Militer Selain Perang (OMSP). Pada pasal 7 ayat 2b disebutkan bahwa 14 (empat belas) tugas dalam rangka OMSP adalah; (1) Mengatasi gerakan separatis bersenjata; (2) Mengatasi pemberontakan bersenjata; (3) Mengatasi aksi terorisme; (4) Mengamankan wilayah perbatasan; (5) Mengamankan obyek vital nasional yang bersifat strategis; (6) Melaksanakan tugas perdamaian dunia sesuai dengan kebijakan politik luar negeri; (7) Mengamankan Presiden dan Wakil Presiden beserta keluarganya; (8) Memberdayakan wilayah pertahanan dan kekuatan pendukungnya secara dini sesuai dengan sistem pertahanan semesta; (9) Membantu tugas pemerintahan di daerah; (10) Membantu Kepolisian Negara Republik Indonesia dalam rangka tugas keamanan dan ketertiban masyarakat yang diatur dalam Undang-undang; (11) Membantu mengamankan tamu negara setingkat kepala negara dan perwakilan pemerintah asing yang sedang berada di Indonesia; (12) Membantu menanggulangi akibat bencana alam, pengungsian dan pemberian bantuan kemanusiaan; (13) Membantu pencarian dan pertolongan dalam kecelakaan (search

and rescue); serta (14) Membantu pemerintah dalam pengamanan pelayaran dan penerbangan terhadap pembajakan, perompakan dan penyelundupan.

Mengalir dari tugas pokok TNI tersebut di atas, selanjutnya pada Pasal 8 Undang-undang Nomor 34 tahun 2004, disebutkan bahwa TNI Angkatan Darat bertugas : (1) Melaksanakan tugas TNI matra darat di bidang pertahanan; (2) Melaksanakan tugas TNI dalam menjaga keamanan wilayah perbatasan darat dengan negara lain; (3) Melaksanakan tugas TNI dalam pembangunan dan pengembangan kekuatan matra darat; dan (4) Melaksanakan pemberdayaan wilayah pertahanan di darat. Seperti tertuang dalam Undang-undang RI No. 34 tahun 2004 tentang TNI yang mengamanatkan bahwa tugas pokok TNI dilaksanakan melalui Operasi Militer Untuk Perang (OMP) dan Operasi Militer Selain Perang (OMSP). Pada pasal 7 ayat 2b disebutkan salah satu dari 14 (empat belas) tugas OMSP adalah melaksanakan pemberdayaan wilayah pertahanan. Bagi kepentingan TNI AD, upaya dalam mengoptimalkan pemberdayaan wilayah pertahanan wilayah darat, menuntut dan mengharuskan agar mampu mengelola seluruh potensi pertahanan di wilayah daratan menjadi kekuatan pertahanan beserta kekuatan pendukungnya dalam rangka keberhasilan perang di darat yang dalam implementasinya dilaksanakan melalui Pembinaan Teritorial (Binter). Agar dapat melaksanakan embanan tugas tersebut, maka transformasi pengembangan SDM prajurit TNI/TNI AD dengan mengimplementasikan secara cermat terhadap konsep *human capital management* di lingkungan TNI/TNI AD, merupakan langkah mendesak dan tidak dapat ditawar-tawar lagi.

Implementasi Human Capital Management

Transformasi di lingkungan TNI, khususnya TNI AD, diawali dengan pembangunan kekuatan Angkatan Darat yang diarahkan agar dapat melaksanakan tugas pokoknya yaitu menegakkan kedaulatan negara, menjaga keutuhan wilayah darat dan menyelamatkan segenap Bangsa Indonesia, yang dalam pelaksanaannya diarahkan kepada tercapainya kekuatan pokok minimum (*minimum essential force*), dengan sasaran tingkat kekuatan yang cukup mampu menjamin kepentingan strategis pertahanan aspek darat (Mabesad, 2014 : 23). Untuk dapat mewujudkan pembangunan kekuatan Angkatan Darat, maka perlu adanya dukungan anggaran dari pemerintah guna tercapainya pemantapan satuan yang diharapkan akan memiliki daya tangkal yang mampu mengatasi setiap bentuk ancaman yang mungkin timbul dalam kurun waktu lebih kurang 5 sampai 20 tahun ke depan.

Transformasi di bidang pembangunan SDM prajurit merupakan sebuah tantangan berat. Sebab personel yang masuk ke dalam organisasi TNI/TNI AD berasal dari berbagai lapisan masyarakat dari Sabang sampai Merauke dengan berbagai disiplin ilmu. Berikutnya adalah perubahan paradigma dalam organisasi TNI/TNI AD sendiri. Dibutuhkan kesamaan cara pandang untuk menuju suatu organisasi TNI/TNI AD yang diinginkan dalam suatu kerangka manajemen organisasi modern. Kesamaan cara pandang itu akan menentukan warna personel yang akan disiapkan untuk kebutuhan Angkatan Darat ke depan. Pembinaan personel bukanlah suatu yang stagnan, melainkan dinamis yang selalu berubah seiring perubahan bidang lain. Oleh sebab itu, semua pihak harus menyadari bahwa transformasi

adalah suatu proses yang memerlukan waktu cukup panjang. Kita perlu belajar dari pengalaman negara-negara maju, di mana dalam proses transformasi selalu ada dinamika, pasang surut dan bahkan ke adaan jatuh bangun. Sebuah transformasi dalam lingkup yang besar, dapat berpeluang diikuti oleh dampak sosiologis, antara lain ketidakstabilan, kegamangan, konflik dan perpecahan, namun transformasi merupakan sebuah proses upaya untuk menuju kebaikan. Secara khusus, transformasi terhadap pembangunan SDM prajurit TNI/TNI AD, sebagaimana telah disebut di awal tulisan ini akan mengambil konsep melalui implementasi *human capital management* di lingkungan prajurit secara tepat agar dapat melaksanakan tugas pokok yang diemban.

Human capital adalah pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan sese-orang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional. *Human capital* mencerminkan kemampuan kolektif sebuah organisasi besar untuk menghasilkan solusi terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut (<http://mgt-sdm.blogspot.com/2010>). Pengembangan *human capital* ini, antara lain dapat dilakukan melalui; *Internalisasi organization culture* dengan memastikan pelaksanaan *good organization governance*, mengembangkan SDM profesional sebagai *human capital* yang produktif dan prudent, menciptakan pemimpin/leader sebagai role model dan people manager, serta menegakkan dan meningkatkan kepatuhan hukum (<http://translate.google.co.id>, 2011). Dalam konteks kepentingan di sini, maka *social capital*, merupakan syarat penting untuk menggerakkan sebuah organisasi, bahkan untuk

pembangunan. Untuk itu, *social capital* harus dikenali dan dikembangkan secara optimal. Konsep *social capital* dapat diterapkan untuk upaya pemberdayaan kultural prajurit. *Social capital* menjadi semacam perekat yang mengikat segenap prajurit di lingkungan TNI/TNI AD. Di dalamnya berjalan nilai saling berbagi (*shared values*) serta pengorganisasian peran-peran (*rules*) yang diekspresikan dalam hubungan-hubungan personal (*personal relationships*), kepercayaan (*trust*), dan *common sense* tentang tanggung jawab bersama (Ivancevich, 2007 : 17).

Implentasi konsep *human capital management* (HCM) di lingkungan prajurit TNI/TNIAD, menjawab pemikiran tentang bagaimana seorang prajurit mempunyai kompetensi, sesuai dengan jabatan/posisi kerjanya dengan menempatkan insan pekerja yang bertalenta tinggi untuk menempati jabatan/posisi yang cocok dengan talenta masing-masing. Teori ini menganggap bahwa keberhasilan sebuah organisasi militer dalam melaksanakan tugasnya, adalah ketika mampu menjawab dan mengatasi hakekat ancaman nyata yang ada. Pendekatan HCM sebagai suatu sistem dirancang untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang bersinambung melalui pengembangan setiap individu prajurit dalam sebuah sistem. Tidak semua peran penting dalam suatu organisasi militer memiliki derajat yang sama dalam mewujudkan keberhasilan tugas pokoknya.

Human capital management menjadi sangat penting karena merupakan sumber inovasi dan pembaruan. Terdapat dua hal yang mendukung kontribusi investasi HCM ke dalam organisasi militer, yaitu : (1) setiap prajurit dengan *human capital* yang tinggi lebih memungkinkan untuk mewujudkan tugas pokoknya secara konsisten

dan berkualitas tinggi, sehingga organisasi/satuan tetap dapat eksis dan semakin mendapat kepercayaan rakyat, bangsa dan negaranya; (2) penyelesaian terhadap ancaman potensial dapat mempergunakan kualitas *human capital* dari prajurit/satuan sebagai alat penyaring untuk menentukan satuan TNI/TNIAD mana yang lebih tepat untuk mengatasinya. Peran *human capital management*, menurut Dave Ulrich (1997) menjelaskan empat peran *human capital* dalam membangun organisasi yang kuat, diantaranya; (1) *Management of strategic human resources* yang membahas tentang proses masa depan; (2) *Management of transformation and change*, di mana kegiatan utamanya adalah membawa organisasi ke arah yang lebih produktif dengan tingkat keberhasilan yang berkembang secara berkesinambungan; (3) *Management of firm infrastructure* dengan kegiatan pokoknya adalah melakukan suatu rekayasa ulang untuk menuju ke arah perbaikan organisasi; serta (4) *Management of employee contribution* yang merupakan suatu usaha untuk meningkatkan loyalitas kemampuan dari anggota organisasi tersebut.

Adapun pendekatan yang digunakan HCM meliputi : (1) menempatkan modal manusia sebagai aset dan pemeran pokok yang unggul dalam menciptakan kinerja maksimum; (2) cara perhitungan dan pengelolaan modal manusia sama seperti yang dilakukan dalam pengelolaan modal non manusia; dan (3) unsur pimpinan organisasi mampu belajar dari pengalamannya untuk membuat keputusan-keputusan yang lebih

baik secara progresif. Yang lebih ditekankan pada pendekatan HCM di lingkungan militer adalah pengembangan potensi setiap prajurit, unsur staf dan pimpinan secara optimal sesuai jabatan yang diemban. Oleh karena itu, maka ukuran-ukuran kinerja menjadi hal yang sangat penting. Sedangkan, yang perlu diingat dalam pengembangan HCM adalah tujuan fundamentalnya, yaitu untuk mencapai satu pemahaman yang lebih baik dalam memutuskan sesuatu hal yang harus dilaksanakan. Pada akhirnya, HCM digunakan untuk mencapai tujuan yaitu memperhatikan bagaimana organisasi militer dapat melaksanakan tugas pokoknya secara optimal tanpa adanya pelanggaran/penyimpangan konstitusi di lapangan.



Upaya yang dilaksanakan

Dewasa ini aspek pembinaan SDM prajurit, masalah yang sangat menonjol adalah ketidakseimbangan komposisi personel dalam struktur organisasi. Misalnya, penumpukan personel berpangkat kolonel karena ketidakcukupan ruang jabatan dihadapkan dengan jumlah personel yang ada. Masalah berikutnya adalah rendahnya kualitas sistem informasi kekuatan personel. Meskipun telah didukung dengan peranti keras teknologi informasi yang memadai, namun pembinaan data SDM prajurit tidak berlangsung dengan baik. Perbedaan data SDM prajurit selalu terjadi pada semua tingkatan, baik di tingkat Mabes TNI/TNIAD maupun Kotama. Lemahnya pengendalian sistem informasi personel merupakan salah satu penyebab timbulnya masalah ini. Sampai

saat ini TNI/TNI AD tidak memiliki basis data SDM prajurit yang dapat digunakan untuk semua kepentingan yang berkaitan dengan personel, misalnya pembinaan kekuatan, pembinaan karier, pembinaan kesejah-teraan prajurit dan sebagainya.

Aspek pembinaan SDM prajurit lain yang cukup menonjol adalah masalah pembinaan karier. Konsep *the right man on the right place* belum terwujud karena belum didukung dengan sistem pembinaan karier yang akuntabel. Disisi lain, masih ada kepentingan diluar sistem pembinaan karier yang ikut mempengaruhi proses penempatan personel, terutama pada jabatan-jabatan tertentu dalam struktur organisasi TNI/TNI AD. Kondisi ini pada gilirannya berpengaruh pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Pada perspektif individu, pembinaan karier harus dapat memperkaya pengalaman dan meningkatkan kompetensi perwira sesuai jenjang kepangkatannya. Pada perspektif organisasi, pembinaan karier harus menempatkan perwira-perwira terbaik pada jabatan-jabatan strategis sehingga tugas-tugas organisasi dapat dicapai secara optimal. Konsep *tour of duty* dan *tour of area* harus diimplementasikan secara benar dengan mempertimbangkan *merit system*. Selanjutnya hal-hal yang perlu mendapat perhatian dalam rangka transformasi pengembangan SDM prajurit melalui konsep *human capital management*, antara lain :

1. **Proses rekrutmen prajurit.**

Transformasi pengembangan SDM prajurit harus dimulai dari perbaikan sistem rekrutmen, terutama membersihkan proses rekrutmen dari spekulasi yang dilakukan oleh oknum anggota yang terkait dalam proses rekrutmen. Sampai saat ini, masyarakat percaya bahwa pendaftaran untuk

menjadi prajurit TNI/TNI AD memang tidak dipungut biaya, tetapi untuk diterima sebagai prajurit, mereka perlu membayar kepada oknum yang *"bisa meluluskan"*. Perbaikan di bidang ini akan memberikan dampak positif bagi peningkatan kualitas prajurit, karena rekrutmen merupakan titik awal dari siklus pembinaan SDM prajurit. Pembinaan kekuatan prajurit perlu dirumuskan secara sinergis dengan penyusunan organisasi TNI/TNI AD secara keseluruhan, karena kedua bidang tersebut memiliki kaitan yang erat.

2. **Penataan sistim manajemen personal.**

Peningkatan profesionalisme prajurit dapat dilaksanakan melalui peningkatan SDM yang dimulai dari penerimaan calon prajurit sampai dengan peningkatan keterampilan secara berkesinambungan. Pada kegiatan penerimaan prajurit diterapkan kenaikan standar nilai akademik, kesamaptaan jasmani, kesehatan dan psikologi. Dengan memiliki sumber yang baik maka profesionalisme akan mudah didapat dan ditingkatkan. Bagi prajurit yang sudah aktif, peningkatan profesionalnya dilaksanakan dengan cara memberikan pembekalan keterampilan, pendidikan, latihan, kursus/penataran dan penugasan. Dalam rangka peningkatan kesejahteraan prajurit, terus mengupayakan untuk memenuhi kebutuhan dan peningkatan kesejahteraan dengan memberdayakan primer-primer koperasi, pemberian tunjangan kinerja, pemberian Tunsus dan tanda jasa bagi prajurit yang bertugas di pulau terdepan dan daerah perbatasan. Di bidang perumahan, TNI/TNI AD bekerja sama dengan Kemenpera dalam pembangunan Rumah Susun Sejahtera Sistem Sewa (Rusunawa) bagi prajurit, PNS, warakawuri dan janda/duda PNS yang sangat membantu

prajurit untuk mendapatkan tempat tinggal secara murah, dan membuat perumahan sistem swakelola. Pengadaan perumahan nondinas melalui program KPR swakelola TWP bagi personel TNI/TNI AD. Guna merealisasikan kebijakan Penataan Sistem Manajemen Personel di lingkungan TNI/TNI AD, harus dibuat *road map* sebagai arah dan pedoman untuk mengatur pelaksanaan penataan sistem manajemen personel tersebut yang implementatif dan akomodatif sesuai karakteristik organisasi TNI/TNI AD yang bermuara pada terwujudnya postur TNI/TNI AD yang profesional, efektif, efisien dan modern guna mengoptimalkan pelaksanaan tugas pokok.

3. **Pembenahan sistem pendidikan.**

Hal ini harus dilakukan berdasarkan prioritas. Prioritas pertama yang perlu segera ditangani adalah pendidikan pertama. Para peserta didik (calon prajurit) akan menerima penanaman nilai-nilai dasar keprajuritan yang akan dibawa sampai akhir masa pengabdian. Oleh karena itu, para pelatih di lembaga pendidikan yang membentuk para prajurit harus benar-benar dipilih dari para pelatih terbaik di satuan. Selain melatih, mereka adalah sosok prajurit yang menjadi figur prajurit ideal yang akan terus diingat oleh para calon prajurit. Metode pendidikan yang sudah tidak relevan harus ditinjau kembali dan dilakukan perubahan dengan melibatkan banyak pihak terkait, terutama Dispsiad. Sebagaimana kita maklumi, pendidikan pertama prajurit pada dasarnya adalah pembentukan sikap dan perilaku masyarakat umum yang terpilih menjadi prajurit.

4. **Penataan Jumlah dan Komposisi Personel yang Ideal dalam Mengawaki Organisasi (Right Sizing).** Transformasi TNI/TNI AD diawali dengan pembangunan kekuatan yang diarahkan agar dapat melaksanakan

tugas pokoknya diarahkan kepada tercapainya kekuatan pokok minimum (Minimum Essential Force), dengan sasaran tingkat kekuatan yang cukup mampu menjamin kepentingan strategis pertahanan negara. Untuk dapat mewujudkan pembangunan seperti itu, maka perlu adanya dukungan anggaran dari pemerintah guna tercapainya pemantapan satuan yang memiliki daya tangkal dan mampu mengatasi setiap bentuk ancaman yang mungkin timbul dalam kurun waktu lebih kurang 5 sampai 20 tahun ke depan.

Penutup

Selaras dengan dinamika perkembangan lingkungan strategis yang demikian cepat, hakekat ancaman yang kita hadapi juga semakin kompleks dan cukup berat. Sebagai aparat pertahanan negara dan garda terdepan dalam sistem pelapisan doktrin Sishanta, maka TNI/TNI AD dituntut agar senantiasa melakukan perubahan dalam rangka perbaikan sehingga akan mampu menunaikan tugas dan tanggung jawab konstitusinya secara tepat dan bertanggung jawab. Dalam kajian tulisan ini, upaya perubahan di lingkungan TNI/TNI AD, penulis menawarkan konsep trans-formasi pembangunan prajurit TNI/TNI AD melalui *human capital management* (manajemen modal manusia).

Menurut Dave Ulrich (1997), ada peran *human capital* dalam rangka membangun organisasi, termasuk organisasi TNI/TNI AD yang kuat, diantaranya; (1) *Management of strategic human resources* yang membahas tentang proses masa depan; (2) *Management of transformation and change*, di mana kegiatan utamanya adalah membawa organisasi ke arah yang lebih produktif dengan tingkat keberhasilan

yang berkembang secara berkesinambungan; (3) *Management of firm infra-structure* dengan kegiatan pokoknya adalah melakukan suatu rekayasa ulang untuk menuju ke arah perbaikan organisasi; serta (4) *Management of employee contribution* yang merupakan suatu usaha untuk meningkatkan loyalitas kemampuan dari anggota organisasi tersebut.

Dalam konteks kepentingan TNI/TNI AD, konsep tersebut selanjutnya dijabarkan melalui beberapa upaya, yang antara lain; proses rekrutmen prajurit, penataan sistim manajemen personal, pembenahan sistim pendidikan, dan Penataan Jumlah dan Komposisi Personel yang Ideal dalam Mengawaki Organisasi (*Right Sizing*). Melalui pembangunan SDM prajurit TNI/TNI AD seperti itulah, ke depan akan senantiasa mampu menjawab setiap tuntutan dan tantangan tugas apapun yang dihadapi. Asumsi di atas secara faktual barangkali masih bisa didiskusikan lebih lanjut, namun pra anggapan tersebut perlu mendapat perhatian secara serius dan obyektif dalam memahami pelbagai persoalan pembangunan SDM prajurit TNI/TNI AD agar lebih mampu mengoptimalkan tugas dan tanggung jawabnya sebagai alat pertahanan negara. Semoga !***

DAFTAR PUSTAKA

Anonim, 2010. *Human Resource Management (HRM) Vs Human Capital Management (HCM)*, <http://mgt-sdm.blogspot.com/2010/11/human-resource-management-hrm-vs-human.html>, diakses pada tanggal 1 Pebruari 2016.

Anonim, 2011, *Human Capital*, http://translate.google.co.id/translate?hl=id&sl=id&tl=en&u=http://en.wikipedia.org/wiki/human_capital, diakses pada tanggal 2 Maret 2016.

Anonim, 2012, *Laporan Pembangunan SDM Bank Dunia* diakses dari <http://translate.google.co.id> pada tanggal 27 Pebruari 2013.

Dessler, Garry, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid I. Jakarta : PT. Indeks.

Ivancevich, John M. 2007, *Human Resource Management*, New York : Mc Graw Hill.

Jackson, Susan E., & Randall S. Schuler, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Menghadapi Abad Ke-21*. Edisi Keenam Jilid I, Jakarta : Erlangga.

Mangkuprawira, Sjafri, 2008, *Manajemen Human Capital*, <http://ronawajah.wordpress.com/2008/03/25/manajemen-human-capital/>, diakses pada tanggal 11 Maret 2016.

Purba, S. D, 2008, *Human Capital dan Human Resource Management dalam Bisnis*, Jurnal Unika AtmaJaya, Vol. 13 No.1, www.garuda.dikti.go.id, diakses pada tanggal 17 Maret 2016.

Situmorang, Asido, 2008, *Human Capital*, <http://www.managementfile.com/journal.php?id=122&sub=journal&page=hr&awal=70>, diakses pada tanggal 20 Maret 2016.

Sule, Ernie, 2007, *Human Capital Management*, <http://erniesule.unpad.ac.id/p=49>, Diakses pada tanggal 2 Agustus 2013.

Ulrich, Dave. 1997, *Human Resources Champion*, Havard Business School Press, USA.

Waromi, J. 2006. *Hubungan Penggunaan Strategic Human Capital Dengan Sistem Kontrol Manajemen*. Tesis Universitas Diponegoro. www.garuda.dikti.go.id. Diakses pada tanggal 20 Maret 2011.

_____, 2014, *Renisi Rencana Strategis TNI AD (2014 – 2019)*, Mabesad, Jakarta, 2014.

_____, 2014, *Buku Kumpulan Amanat Kasad (Semester-II)*, Jenderal TNI Gatot Nurmantyo, Mabesad, Jakarta.

_____, 2002, *Undang-undang RI Nomor 3 Tahun 2002 tentang Pertahanan Negara*, Kemenhan RI, Jakarta.

_____, 2004, *Undang-undang RI Nomor 34 Tahun 2004 tentang TNI*, Kemenhan RI, Jakarta.

BIODATA PENULIS



Kolonel Inf Drs. Mu'tamar, M.Sc. lahir di Kebumen tanggal 9 Maret 1964; Pendidikan Umum: S-I Ilmu Komunikasi Fisip UNS (Solo); S-2 Manajemen Pertahanan UGM (Yogyakarta); Berbagai jabatan yang pernah dijabat : Pl. Kepala Pokbanpri Bidang Produk tertulis Pangdam I/BB; Staf Ahli Fraksi ABRI DPR Tk – II Medan; Pj. Wapemred Hr. Bukit Barisan Medan; Pabanda Data/Laplat Spabanopslat Sdirlat Kodiklat TNI AD; Pabandya Wanwil Sterdam XVI/Pattimura; Kabaglat Sdirbinpuanter Pusterad; Dandim 0805/Ngawi; Pabandya-1/Kompem Spaban IV/Komsos Staf Teritorial Angkatan Darat; Pabandya-3/Turjuk Spaban I/Renter Staf Teritorial Angkatan Darat; Kasubdislissainfo Dispenad; Kasubdispenmedonline Dispenad; dan sekarang menjadi Dosen Madya Seskoad.