

ABSTRAK

Prajurit merupakan bagian utama sumber daya dalam organisasi TNI AD, dimana unsur golongan Perwira menjadi pusat yang menggerakkan sumber daya lain. Tuntutan Tugas Pokok TNI AD kedepan semakin berat sehingga pembinaan karier Perwira harus memberikan nilai tambah bagi TNI AD dengan mengaktualisasi peran pengelolaan manajemen modal manusia (Human Capital Manajemen) agar Perwira TNI AD efektif dan berdaya guna. Dalam pembinaan karier Perwira diharapkan lebih dikembangkan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dalam organisasi dan pengembangan diri Perwira tersebut, bukan sebagai obyek tetapi subyek utama yang menentukan keberhasilan tugas pokok TNI AD. Perancangan karier, suksesi kepemimpinan serta talenta yang dimiliki Perwira TNI AD wajib di yakinkan sejalan transformasi organisasi dan pembinaan personel TNI AD untuk menjalankan seluruh sumber daya dan kelangsungan hidup satuan untuk menjaga dan mempertahankan kedaulatan NKRI

Kata Kunci : Pembinaan Karier Perwira, Human Capital Manajemen, Efektif dan Berdaya Guna.

ABSTRACT

Soldiers are a major part of resources in the organization, where officers group elements are central mobilize other resources. The demands of the main task ahead of the Indonesian army in the future increasingly heavy that career guidance officer must provide added value for the Indonesian Army to actualize the management role of human capital management in order to effectively and efficiently officer. In a career guidance officer is expected to be developed as an integral part in the organization and development of the officer himself not as an object but the main subjects that determine the success of the main tasks of Indonesian Army. Design carrer, succession and talent possessed officer Indonesian Army shall be assured in line with organizational transformation and development of army personel to run the whole simber power and viability of the unit in order to preserve and maintan NKRI.

Keyword : Officer carreer development, Human Capital Management, Effective and Useful.

Pendahuluan

Manusia merupakan unsur mutlak sebagai penentu keberhasilan suatu organisasi yang ditandai dengan tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Apa pun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan visi untuk terpenuhinya kepentingan manusia dan pelaksanaan visi dan misi itu diatur dan dikelola oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi atau organisasi.

Pembinaan personel merupakan segala usaha, pekerjaan, dan kegiatan untuk menyiapkan individu-individu sesuai dengan kualifikasinya, yang meliputi kegiatan penyediaan, pendidikan, penggunaan, perawatan, dan pemisahan. Sistem pembinaan karier militer TNI AD merupakan subsistem yang sangat penting dari sistem pembinaan personel TNI AD secara keseluruhan. Objek pembinaannya ialah manusia yang merupakan unsur penentu keberhasilan TNI AD dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya untuk mencapai tujuan¹.

Oleh karena itu, sistem pembinaan karier TNI AD harus disusun secara sempurna dan terencana agar menjadi sistem yang mantap, kuat, dan dinamis yang dapat diterima dan didukung oleh segala unsur. Sistem pembinaan karier itu juga harus mampu memecahkan masalah yang berhubungan dengan pembinaan personel TNI AD secara keseluruhan. Dalam organisasi kemiliteran, perwira merupakan unsur utama yang menggerakkan semua sumber daya militer sehingga pembinaan karier perwira juga mutlak menjadi perhatian. Pembinaan karier perwira menjadi bagian dari pembinaan sumber daya prajurit sehingga perwira tersebut berdaya guna.

Foulkes (1975) memprediksi bahwa peran sumber daya manusia dari waktu ke waktu akan

semakin strategis: *“For many years it has been said that capital is the bottleneck for a developing industry. I don’t think this any longer holds true. I think it’s the work force and the company’s inability to recruit and maintain a good work force that does constitute the bottleneck for production. ... I think this will hold true even more in the future”*².

Sementara Dessler (2000) mendefinisikan strategi manajemen SDM sebagai berikut:

“Strategic human resource management is the linking of human resource management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility”.³



Menurut teori di atas jelaslah bahwa para manajer harus mengaitkan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja serta mengembangkan budaya korporasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas. Peran strategis SDM dalam suatu organisasi dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya, dan fungsi organisasi sebagai fungsi manajerial ialah mengerahkan semua sumber daya organisasi atau kemampuan internal untuk menghadapi terwujudnya kepentingan tugas dan sasaran sebagai faktor eksternal utama.

² <http://dangiskandar.blogspot.co.id/2010/02/peran-strategis-sdm.html>

³ ibid

¹ Perkasad Nomor: Perkasad /81/XII/2008 Tanggal 12 Desember 2008 tentang Bujukbin Personel

Perbandingan dalam Perspektif "Human Capital Management" (HCM) dengan Pembinaan Karier Perwira TNI AD yang Berdaya Guna

Human capital management (HCM), menurut Chatzkel, ialah upaya untuk mengelola dan mengembangkan kemampuan manusia untuk mencapai tingkat signifikan yang lebih tinggi secara kinerja. Sementara menurut Kearns, *human capital management* berusaha menciptakan nilai melalui orang dan merupakan filosofi pembangunan manusia⁴. Dave Ulrich (1997) menjelaskan empat peran *human capital* dalam membangun organisasi yang kuat, di antaranya : pertama, *management of firm infrastructure* berada pada kuadran proses dan operasional dengan hasilnya adalah infrastruktur yang efisien, sehat, dan produktif. Kegiatan pokoknya ialah melakukan rekayasa ulang untuk menuju ke arah perbaikan organisasi.

Peran kedua, *management of employee contribution* merupakan usaha untuk meningkatkan loyalitas dan kemampuan karyawan. Loyalitas berhubungan dengan motivasi dan etos, bukan sekadar uang. Kemampuan ini berhubungan dengan keahlian, kecakapan, dan kecepatan dalam merespons permasalahan. Peran ketiga, *management of strategic human resources* yang membahas keselarasan strategi manajemen *human capital* dan strategi bisnis secara keseluruhan, atau antara penyesuaian visi *human capital* dengan visi organisasi bisnis. Peran ketiga ini berada pada kuadran proses dan masa depan. Peran keempat ialah *management of transformation and change*. Peran ini tergolong sulit karena berhubungan langsung dengan orang, strategi, dan masa depan.⁵

⁴ <http://maydhiputra.blogspot.co.id/2012/11/pengertian-human-capital.html>

⁵ <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.jankunk-liah.blogspot.com/2011/04/pengertian-human-capital-manajemen.html>

Transformasi manajemen merupakan suatu metodologi yang komprehensif dari program percepatan pembaruan organisasi. Desain utamanya ialah membawa organisasi ke arah yang lebih produktif dengan tingkat keuntungan yang tumbuh secara berkesinambungan. Strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) harus *in line* dengan strategi bisnis perusahaan, karena untuk mencapai strategi bisnis yang telah digariskan diperlukan kerja sama unsur manusia yang mendukungnya. Pada saat ini telah terjadi transformasi terhadap *human capital management*, ketika manusia berfungsi sebagai "engine" dalam proses transformasi. *Human capital management* (HCM) memandang SDM sebagai sumber dan kunci organisasi, dan manusia menggunakan strategi dengan alat ukur untuk menciptakan nilai (*creating value*) sehingga dapat mengarahkan dan mengakselerasi strategi bisnis dan tidak menganggap manusia sebagai biaya. Sementara HCM memandang SDM sebagai sumber pendukung suatu organisasi dan manusia dianggap sebagai biaya dan harus dikelola dengan strategi beserta alat ukur yang sudah ada sebelumnya. *Human capital management* mengatur semua aspek dari manusia/karyawan sebuah perusahaan dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen,. Sistem



menyediakan berbagai fungsi dan kemampuan untuk mengelola SDM bisnis secara otomatis,

dan memberikan satu sumber informasi bagi karyawan. Kontemporernya sistem pegawai administrasi, kerja manajemen, perekrutan, *talent management*, pelatihan dan pengembangan, manfaat, kompensasi & *payroll*, waktu & kehadiran, biaya manajemen, manajemen kinerja, kesehatan & keselamatan, dan lainnya yang berhubungan dengan proses bisnis.

Sementara Pembinaan Karier (Binkar) merupakan segala usaha dan kegiatan yang diselenggarakan ke arah tercapainya pemenuhan norma-norma jabatan dan kepangkatan yang tepat, baik bagi anggota yang bersangkutan maupun bagi organisasi TNI AD. Binkar juga merupakan unsur atau bagian dari Pembinaan Personel (Binpers). Masalah Binkar menempati kedudukan yang penting dan menentukan karena berkaitan erat dengan efisiensi penggunaan dan pengembangan personel militer sejak mereka diangkat sampai dengan saat pemisahannya. Binkar merupakan fase yang paling panjang dan sangat menentukan usaha mencapai serta mewujudkan personel yang efektif dan efisien.

Pembinaan karier perwira berpedoman pada prinsip-prinsip, di antaranya: a. Setiap perwira senantiasa digunakan dan dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan organisasi; b. Penempatan perwira yang tepat pada jabatan yang tepat dilakukan melalui klasifikasi yang tepat pula; c. Memperbesar kemampuan, kecakapan, minat, dan bakat perwira melalui penugasan, pendidikan, dan pelatihan yang sesuai dengan potensi yang dimilikinya; d. Mendorong setiap perwira agar berhasrat untuk mencapai prestasi kerja yang setinggi-tingginya dengan memberikan keteladanan, rangsangan, dan bimbingan secara positif; e. Memberikan kesempatan yang seadil-adilnya kepada setiap perwira untuk mengembangkan karier melalui

perencanaan yang baik dan ada giliran penugasan serta kesempatan pendidikan untuk mencapai kemajuan.⁶

Kesimpulan perbandingan dari pandangan *human capital management* (HCM) antara lain HCM memandang SDM (sumber daya manusia) sebagai sumber kunci organisasi, HCM memfokuskan diri pada langkah-langkah strategis untuk memaksimalkan talenta guna menciptakan nilai (*creating value*) untuk dapat mengarahkan dan mengakselerasi strategi bisnis. Dari segi pengukuran efektivitas kontribusi SDM terhadap pencapaian organisasi, HCM memandang penting sekali tingkat efektivitas pengelolaan *human capital* dalam pencapaian organisasi yang harus diukur sehingga menentukan arah strategi HCM organisasi.⁷ Pembinaan karier perwira memberikan kesempatan yang seadil-adilnya kepada setiap perwira untuk mengembangkan karier⁸. Perwira adalah tentara yang mengabdikan dirinya kepada bangsa dan negara, rela berkorban demi tanah air, dan secara nilai tidak bisa diukur karena secara nonfisik tugas perwira sangatlah berat. Perspektif prinsip ini sama dengan prinsip yang diterapkan pada sistem manajemen sumber daya manusia menurut Andrew Mayo, profesor *human capital management* dari Middlesex University. Dengan demikian, perbandingan gambaran antara *pembinaan karier* dan *human capital management* adalah berbeda pada penekanan dari “*the value of people and what they produce*” (nilai manusia dan apa yang mereka hasilkan) dibandingkan dengan fokus pada fungsi *human resources* itu sendiri. Fokus HCM menilai dampak dari praktik *people management* dan kontribusinya pada ukuran

6 Naskah Sementara Bujukmin tentang Binkar Perwira No. Skep/441/XI/2006 hal. 7

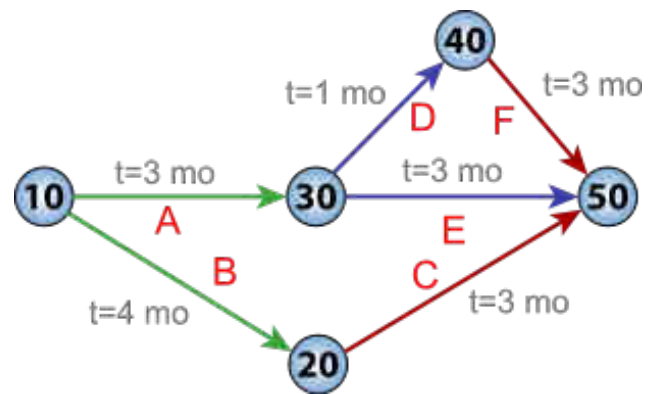
7 Rebuska Magazine, “An Important Message for Our Church Organization” – Part II, 2 Mei 2008

8 Naskah Sementara Bujukmin tentang Binkar Perwira No. Skep/441/XI/2006 hal. 7

garis batas terendah dari performa kinerjanya⁹. HCM menciptakan nilai seseorang dan tidak melihat dari atas (*overhead*), sedangkan dalam HRM orang-orang dianggap signifikan sebagai biaya dan harus dikelola¹⁰. Dari beberapa definisi para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa perbedaan HRM dan HCM ialah bahwa HCM memandang SDM sebagai sumber kunci organisasi, dan manusia dengan menggunakan strategi bisa menciptakan nilai sehingga dapat mengarahkan serta mengakselerasi strategi bisnis dan tidak menganggap manusia sebagai biaya. Sementara HRM memandang SDM sebagai sumber pendukung dari suatu organisasi dan manusia dianggap sebagai biaya dan harus dikelola dengan strategi beserta alat ukur yang sudah ada sebelumnya.

Pembinaan Karier Perwira TNI AD Dalam Perspektif "Human Capital Management"

Sejalan dengan program reformasi birokrasi pemerintah sebagai agenda utama dalam mewujudkan birokrasi yang bersih, kompeten dan melayani, pembinaan karier TNI AD juga diarahkan ke manajemen sumber daya manusia TNI AD yang hakikatnya adalah tentara rakyat, tentara pejuang, tentara professional, dan tentara nasional¹¹. Demi pembinaan perwira TNI AD mutlak dilaksanakan transformasi dan pengelolaan dengan sistem merit¹² yang sejalan dengan reformasi birokrasi pemerintah, sehingga menghasilkan sistem pembinaan karier perwira yang efektif, efisien, dan berdaya guna dalam pengabdian kepada bangsa dan negara di bidang tugas dan jabatannya.



Ulrich (1997) menjelaskan empat peran *human capital management*, yaitu *management of strategic human resources*, *management of transformation and change*, *management of firm infrastructure*, dan *management of employee contribution*, sehingga TNI AD mampu membangun organisasi yang kuat. Pembinaan karier bertujuan mewujudkan perwira TNI AD yang berhasil dan berdaya guna. Ada dua peran yang harus dilaksanakan dalam pembinaan personel TNI AD yang mampu menjawab tantangan ke depan sesuai dengan teori Ulrich tentang HCM. *Peran pertama*, perlunya membangun *management of firm infrastructure* yang efisien, sehat, dan produktif¹³. Kegiatan pokoknya ialah melakukan rekayasa ulang untuk menuju ke arah perbaikan organisasi TNI AD melalui revitalisasi dan validasi organisasi. Rekayasa ulang bisa dilakukan dengan mengembangkan karier perwira TNI AD, dimulai dari tingkat dan tataran kewenangan di setiap pusat kecabangan fungsi TNI AD tertentu dalam sistem pembinaan personel TNI AD sebagai program manajemen pembinaan karier yang terukur, kompeten, dan berkelanjutan. Peran yang dilaksanakan ialah merencanakan, menjadwalkan, memonitor, dan mengawasi jalannya pembinaan karier perwira sesuai dengan pola karier perwira tersebut sejak dia diangkat sampai dengan berakhirnya masa pengabdian dalam tugas dan jabatannya. Peran

9 CIPD UK. HR Consultant, Human Capital Panel Report, 2006, www.cipd.co.uk.

10 Kearns, P. Human Capital Management, Reed Business Information, Sutton, Surrey, 2005

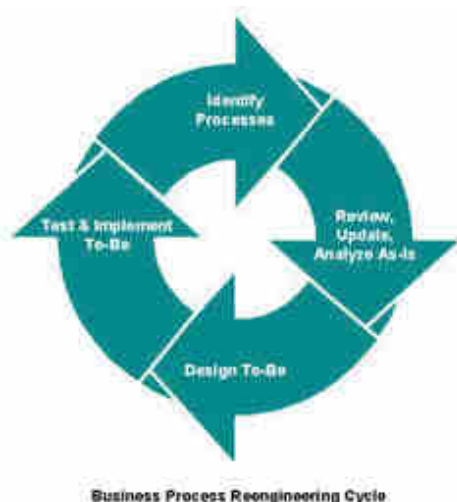
11 Undang-Undang TNI Nomor 34 Tahun 2004 Bab II Pasal 2

12 UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN pasal 51

13 <http://sofianomicrakyat.blogspot.co.id/2014/07/memahami-management-firm-infrastruktur.html>

tersebut harus dapat menentukan pola karier seorang perwira yang kompeten, professional, dan dapat diukur kinerjanya. Dalam pelaksanaannya, untuk mengukur kompetensi dan kinerja agar berjalan dengan optimal, secara teknis dapat menggunakan metode PERT (Program Evaluation and Review Technique)¹⁴. Teknik ini adalah alat yang berfungsi mengukur bagaimana seorang perwira dalam tugas dan jabatan yang diembannya apakah sudah sesuai dengan tujuan organisasi yang diharapkan, apakah kuantitas dan kualitas hasil tugas yang dilaksanakan tepat dan optimal serta mampu mengevaluasi dan mengawasi kinerja secara rutin dan valid sehingga penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) dapat terselenggara dengan baik. Dalam penyelenggaraan pembinaan karier diharapkan badan/pejabat tersebut mampu menciptakan efisiensi administrasi dengan cara perekayasa ulang (*reengineering*)¹⁵ dan pengelolaan *human resources*.

Fungsi *reengineering* terhadap pembinaan karier perwira dilaksanakan untuk perancangan kembali cara kerja dalam mendukung misi organisasi dan pencapaian tugas pokok. Perancangan ulang dimulai dengan penaksiran tugas pada jabatan di level tertinggi atau tugas-tugas ideal yang dibebankan kepada perwira



¹⁴ https://en.wikipedia.org/wiki/Program_evaluation_and_review_technique

¹⁵ https://id.wikipedia.org/wiki/Business_Process_Reengineering

tersebut menyangkut visi dan misi organisasi, tujuan strategis yang akan dicapai, yang disesuaikan dengan perkembangan organisasi terhadap perkembangan dan perubahan lingkungan strategis. Badan/pejabat dalam mengelola *human resources* dapat mengatur hubungan dan peran sumber daya perwira yang dimiliki oleh perwira secara individu serta dapat digunakan, sehingga tercapai tujuan yang telah ditetapkan. Cara tersebut dilakukan ketika perwira tersebut menjabat dan melaksanakan tugas adaptasi dan orientasi tugas secara cepat dan terarah, kemudian dilaksanakan pelatihan dan pendidikan sesuai dengan bidang tugas untuk meningkatkan dan memelihara kemampuan tugas tersebut. Bila perlu, dilaksanakan pendampingan dan tukar pengalaman tugas dari perwira yang unggul dan berhasil. Pada jabatan dan tugas tertentu yang bersifat taktis ataupun strategis, dilakukan uji kompetensi dan lelang jabatan sehingga menghasilkan profesionalitas perwira. Apabila terjadi penumpukan pada jabatan dalam tugas tertentu atau perwira tersebut memiliki hubungan dan berkompeten untuk bekerja di bidang tugas yang lain dapat dilakukan dengan penyaluran, *tour of duty* ataupun *tour of area* sehingga diperoleh perwira yang profesional dan berdaya guna. Sementara untuk meningkatkan efisiensi bidang kerjanya secara keseluruhan melalui cara pengupahan berdasarkan kinerja dengan meningkatkan kesejahteraan prajurit sesuai dengan beban, risiko dan tanggung jawab di bidang tugas dan jabatannya, dilaksanakan pelatihan untuk meningkatkan dan memelihara kemampuannya, dan memberikan penghargaan terhadap capaian bagi para perwira yang berprestasi atau meningkatkan produktivitas kinerja serta mengurangi/mencegah waste/kerugian bagi satuan/bidang tugasnya.

Peran kedua ialah *management of transformation and change*¹⁶. Peran ini tergolong sulit karena berhubungan langsung dengan orang, strategi organisasi dan masa depan pembinaan

¹⁶ <https://rapidbi.com/businesstransformation/>



karier perwira. Desain utamanya dari peran ini ialah membawa organisasi ke arah yang lebih produktif dengan tingkat keberhasilan, risiko kecil yang tumbuh secara berkesinambungan. Agar organisasi yang berada di dalam TNI AD efektif dan produktif, strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) harus *in line* dengan strategi nasional. Sementara tugas pokok TNI ialah menjaga dan mempertahankan kedaulatan NKRI. Begitu pula strategi yang harus dilakukan oleh TNI AD sebagai organisasi dan satuan yang memiliki efektivitas dan produktivitas kinerja yang *extraordinary* dibandingkan dengan instansi di dalam lingkungan TNI dan lingkungan lain.

Tujuan dari strategi sumber daya manusia antara lain untuk menopang keberhasilan TNI AD dalam fungsi utama/organik, pembinaan, dan dukungan sesuai dengan yang diamanatkan oleh undang-undang. Oleh karena itu, diperlukan suatu strategi yang berkaitan dengan sumber daya manusia, dalam hal ini pembinaan karier perwira TNI AD perlu mengalami transformasi dan perubahan. Itu dilakukan terhadap perwira sehingga didapatkan bakat dan keahlian yang disesuaikan dengan kebutuhan secara struktural dan fungsional yang tersedia di TNI AD. Agar hal itu terwujud, diperlukan pengelolaan dan perancangan yang tepat guna, sehingga perwira tersebut bisa efektif, efisien, dan produktif. Perwira TNI AD dalam pembinaannya dapat dimanfaatkan secara efisien dalam lingkup tugasnya, dan memiliki mutu kinerja yang baik dalam suasana yang saling terkait dan saling percaya. Salah satu strategi sumber daya manusia, yaitu bagaimana meningkatkan standar kualitas

perwira TNI AD (*officer standards*). Tujuannya ialah mampu mengevaluasi pelaksanaan tugas dalam pekerjaan perwira tersebut, serta pemanfaatan fasilitas operasionalnya dan membuat *forecasting*, perencanaan, serta pengawasan.

Officer standards, dalam pelaksanaannya dibuat standar pengukuran kinerja untuk menentukan tingkat dan kuantitas perwira yang terlibat dalam sistem konversi, sehingga pengukuran kinerja tersebut dapat menentukan tingkat, kuantitas, dan kualitas perwira yang langsung terlibat dalam sistem konversi tersebut. Hasil dari pengukuran standar kinerja tersebut dapat digunakan dalam sistem pembinaan karier perwira yang sebelumnya diukur. Cara itu bukan hanya untuk menentukan nilai/value atau nilai kinerja saat menghitung upah/gaji, tetapi dapat digunakan untuk rekam jejak kinerja selama perwira tersebut menjabat dan bertugas.

Sistem itu juga bisa menjadi tolok ukur keberhasilan yang dicapai sehingga *reward* dan *punishment* terukur dan tepat sasaran. Cara itu juga akan mendukung pola karier perwira tersebut. Ketika pendekatan itu digunakan dengan pendekatan data historis, waktu langsung dan sampel kerja dari perwira itu. Kegiatan tersebut dilakukan secara statistik yang terukur, terbuka, dan proporsional.¹⁷

Penutup

Kesimpulan dari tulisan di atas ialah bahwa *human capital management* memandang sumber daya manusia sebagai sumber kunci organisasi, dan orang dengan menggunakan strategi beserta alat ukurnya, yakni alat ukur untuk menciptakan nilai (*creating value*). Dengan demikian, hal itu dapat mengarahkan dan mengakselerasi strategi yang tidak menganggap manusia sebagai biaya saja, tetapi sebagai sumber pendukung dari suatu organisasi sehingga harus dikelola dengan strategi beserta alat ukurnya sehingga manusia tersebut efektif dan berdaya guna.

¹⁷ <https://orphalese.wordpress.com/2012/11/24/strategi-sumber-daya-manusia-sdm-2/>

Sehubungan dengan pembinaan karier perwira dalam perspektif HCM, ada dua peran yang perlu dilakukan agar pembinaan karier perwira tersebut efektif dan berdaya guna, yaitu : a. membangun *management of firm infrastructure* yang efisien, sehat, dan produktif, b. *management of transformation and change*. Dalam membangun *management of firm infrastructure* yang efisien, sehat, dan produktif dilaksanakan *reengineering* dan *human resources* agar dihasilkan pola pembinaan karier perwira yang berkualitas terhadap tugas pokok, visi, dan misi, serta tujuan strategis TNI AD yang akan dicapai dan disesuaikan dengan perkembangan dan perubahan lingkungan strategis.

Pelaksanaannya dilakukan dengan revitalisasi dan validasi organisasi tugas, optimalisasi peran pejabat penentu dalam pembinaan karier perwira; penentuan tolok ukur kinerja perwira dalam rangka efisiensi dan produktivitas, serta meminimalkan dampak kerugian terhadap organisasi, peningkatan kesejahteraan melalui tunjangan kinerja yang berdasarkan bobot kerja, beban, dan risiko tugas, *reward* dan *punishment* yang tepat, optimalisasi kemampuan perwira melalui pendidikan dan pelatihan, penempatan perwira dalam tugas dan jabatan strategis dilaksanakan dengan sistem lelang.

Peran selanjutnya adalah *management of transformation and change*, yaitu meningkatkan standar kualitas perwira TNI AD (*officer standards*). Tujuannya untuk mengevaluasi pelaksanaan tugas dalam pekerjaan perwira tersebut, dengan membuat standar pengukuran kinerja untuk menentukan tingkat dan kuantitas perwira, mengetahui secara objektif tentang tolok ukur keberhasilan yang dicapai sehingga *reward* dan *punishment* tepat sasaran.

Sistem pembinaan melalui karier militer TNI AD merupakan subsistem yang sangat penting dari sistem pembinaan personel TNI AD secara keseluruhan. Keberadaan perwira sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas di tempat perwira menjalankan perannya

sebagai pemimpin, pemikir, pemrakarsa, penggerak, penentu, dan penanggung jawab keberhasilan tugas¹⁸. Kualitas yang diperoleh wajib dilaksanakan dengan pembinaan karier perwira yang terencana, terarah dan berlanjut serta memberikan kemungkinan pengembangan karier yang seluas-luasnya. Besar harapan dalam penyelenggaraan pembinaan sumber daya perwira TNI AD dalam perspektif HCM saat ini dan ke depan terus lakukan secara progresif dan terarah untuk mewujudkan perwira TNI-AD yang tangguh, efisien, dan berdaya guna bagi kemajuan TNI AD dalam rangka menjaga kedaulatan dan keutuhan NKRI.

DAFTAR PUSTAKA

1. Undang-Undang TNI Nomor 34 Tahun 2004.
2. UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
3. Perkasad Nomor: Perkasad/81/XII/2008 Tanggal 12 Desember 2008 tentang Bujukbin Personel.
4. Naskah Sementara Bujukmin tentang Binkar Perwira No. Skep/441/XI/2006.
5. *Rebuska Magazine* "An Important Message for Our Church Organization" – Part II, 2 Mei 2008.
6. CIPD UK. HR Consultant, Human Capital Panel Report, 2006, www.cipd.co.uk.
7. Kearns, P, Human Capital Management, Reed Business Information, Sutton, Surrey, 2005.
8. <http://dangiskandar.blogspot.co.id/2010/02/peran-strategis-sdm.html>.
9. <http://maydhiputra.blogspot.co.id/2012/11/pengertian-human-capital.html>.
10. <https://rapidbi.com/businesstransformation/>.
11. <http://sofianomicrakyat.blogspot.co.id/2014/07/memahami-management-firm-infrastruktur.html>.
12. https://en.wikipedia.org/wiki/Program_evaluation_and_review_technique.
13. https://id.wikipedia.org/wiki/Business_Process_Reengineering.
14. <https://rapidbi.com/businesstransformation/>.
15. <http://septiannugrahaadeputra.blogspot.co.id/2013/09/pengertian-human-capital.html>.
16. <https://orphalese.wordpress.com/2012/11/24/strategi-sumber-daya-manusia-sdm-2/>.

¹⁸ Naskah Sementara Bujukmin tentang Binkar Perwira No. Skep/441/XI/2006

BIODATA PENULIS



Letkol Inf. Ari Sudarsono, lahir di Jayapura tanggal 12-1-1975; pendidikan umum : SD (1987); SMP (1990); SMA (1993); perguruan tinggi (2002); pendidikan militer : Akmil (1997); Sesarcabif (1998); Selapaif (2007); Seskoad (2010); Berbagai jabatan yang pernah dijabat: Pama Kodam IV/DIP (1998); Danton 3/C Yonif 401/BR/Dam IV/DIP (1999); Danton 1/C Yonif 401/BR/Dam IV/Dip (1999); Pasi 3/Pers Yonif 401/BR/Dam IV/Dip 2001; Dankipan C Yonif 400/Raider/Dam/IV/Dip (2004); Dankima Yonif 400/Raider/Dam IV/Dip (2005); Pasiops Yonif 400/Raider/Dap IV/Dip (2006); Pasiopsrem 171/PVT Dam XVII/Cen (2008); Wadanyonif 755/Yalet Dam XVII/Cen (2009); Gumil Gol.V Depstaf Pusdikif Pussenif (2011); Ps. Pabandyalat Kodam III/Slw (2012); Danyonif 310/KK Brigif 15 Kujang II/Dam III/Slw (2013); Dansecaba/Gumil Juang Rindam III/Slw (2014); Dandim 0622/Kab.SMI Rem 061/SK Dam III/SLW (2014); dan sekarang menjadi Dosen Muda Kordos Seskoad (2015).