

## ABSTRAK

Dewasa ini sumber daya manusia (SDM) menjadi perhatian yang menarik banyak pihak. Penyebutan human capital untuk SDM sepertinya belum banyak dianut oleh para pelaku organisasi, padahal peran SDM terhadap masa depan suatu organisasi sangat menentukan. SDM adalah capital yang dapat terus berkembang seiring dengan waktu dan dinamisnya lingkungan serta kemajuan ilmu pengetahuan. Era manusia sebagai sumber daya perlahan mulai tergeser dengan paradigma baru, yaitu manusia sebagai modal. Manusia bukan lagi menjadi obyek, seperti sumber daya air, minyak atau apapun. Manusia adalah subyek yang harus dikelola seperti layaknya mengelola modal.

Pada dimensi sekarang, tantangan abad 21 memerlukan pembinaan profesionalisme yang lebih berkualitas sehingga bagi TNI diperlukan kebijakan pengembangan SDM TNI yang lebih bermutu, mendasar dan terpadu, bersifat strategis berupa Blue-Print Human Capital yang bersifat strategis jangka panjang 20 tahun ke depan. Hal ini sejalan pula dengan salah satu syarat utama pembangunan kebijakan Human Capital dalam kerangka pengembangan mutu SDM TNI yang bersifat strategis jangka panjang. Dari sini dapat dimaknai bahwa terdapat tiga kategori konsep pengembangan SDM yaitu, personel, Human Resources dan Human Capital. Dari berbagai pertimbangan, terutama dalam kaitan Core-Business TNI dan relevansinya dengan karakteristik ancaman dan keunikan perang abad 21 maupun fenomena yang berkembang saat ini dan juga perkiraan dalam kurun waktu 5 tahun ke depan, maka kebijakan pengembangan SDM Perwira TNI dalam rangka peningkatan mutu profesionalisme TNI abad 21 membutuhkan kebijakan yang berbasis pada konsep Human Capital dan Human Capital Management. Dengan demikian, di antara ketiga kategori di atas: personel, Human Resources dan Human Capital, pembatasan masalah lebih diarahkan pada bagaimana penerapan konsep human capital dalam pola dan strategi kebijakan pengembangan SDM Perwira TNI abad 21.

Untuk meningkatkan SDM di jajaran TNI AD, salah satu upaya TNI AD dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia yakni dengan mengikuti arah kebijakan Kemhan dan TNI abad 21 di bidang personel yang difokuskan pada perubahan system yaitu dari semula padat manusia menjadi padat teknologi dengan konsekuensi terpenuhinya kebutuhan personel yang berkualitas tinggi (high quality based and merit system). Kualitas yang diinginkan pimpinan TNI kepada TNI AD adalah dengan berkenaan pengelolaan Sumber Daya Manusia adalah diperolehnya orang-orang yang berbakat, memiliki komitmen yang kuat dan semangat untuk mengabdikan dirinya pada organisasi TNI AD. Dengan melaksanakan sistem rekrutmen personel yang berkualitas tinggi maka akan dihasilkan suatu organisasi yang bernilai strategis.

**Kata Kunci :** Personel, Pengembangan, Sumber daya manusia.

## **ABSTRACT**

*The adult human resource concern that attract many parties. Citation human capital human resources apparently not shared by many actors organizations, whereas the role of human resources towards the future of an organization is decisive. Human resources is the capital to continue to evolve over time and dynamic environment and the advancement of science. Era human beings as resources slowly began shifting to a new paradigm that human capital. Man is no longer be the object like water resources, oil or whatever. Man is a subject that must be managed like managing capital.*

*On dimensions of now, the challenges of the 21 st century requires fostering professionalism in quality so the National Army Indonesia more qualified, fundamental and integrated, strategic nature in the form of a blueprint for human capital strategic priod of 20 year. It is also in line with one of the main requirements of human capital development policies within the the framework of the development of quality human resource Indonesian Nastional Army strategic long term. From here can be interpreted that there are three categories of the concept of development of human resources in personnel, human resources dan human capital. Of various considerations, especially in relation to the core business of the National Army Indonesian and its relevance to the characteristics of the theat and the uniqueness of the war of the 21 st century as well as a growing phenomenon when and also thought within the next 5 years, the policy of human resource development of the National Army Indonesian in improving the quality of professionalism Human Capital dan Human Capital Management. Thus among the three catergories above : personnel, human resources and human capital. Restrictions on the problem is more focused on how the application of the concept of human capital in the pattern and strategi if human resource development policies Indonesian National Army of the 21 st century.*

*To increase human resousces in the ranks of the National Army Indonesian army one of the efforts of the national army in improving the quality of human resousces which will follow the policy direction of the ministry of devense and the National Army Indonesian 21 st century in the field of personnel focused on changing the high quality based and merit system. The required quality leadership to the Indonesian Nastional Army soldiers Indonesian National Army is with respect of human resource*

*management is to obtain the talented people, has a strong commitment and passion to devote himself to the national organization of indonesian army troops. To implement a system of recruiting high quality personnel it will produce a high-value organizations.*

**Keyword :** *Personnel, Development, Human Resources.*

## PENDAHULUAN

Teori *human capital*, seperti yang dinyatakan oleh Ehrenberg dan Smith (1997), telah menegaskan bahwa konsep pekerja adalah penjumlahan seperangkat keterampilan yang dapat disewakan kepada majikan. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh seorang pekerja berasal dari pendidikan dan pelatihan, termasuk pelatihan yang menghasilkan pengalaman sehingga menjadi saham tertentu dan kapital keterampilan produksi yang berguna bagi keberlangsungan suatu organisasi/perusahaan. Modal manusia merupakan elemen penting dari aset tidak berwujud pada organisasi. Aset yang tidak berwujud itu merupakan kekayaan perusahaan/institusi, meliputi hak cipta, hubungan pelanggan, merek, dan citra perusahaan.

Dalam edisi Jurnal Karya Jati tahun 2016, Seskoad berupaya mengakomodasi pemikiran-pemikiran dari berbagai kalangan mengenai hal-hal yang terkait dengan manajemen modal manusia dihadapkan dengan tantangan abad ke-21 yang menuntut adanya profesionalisme yang lebih berkualitas serta sesuai dengan arah kebijakan Kemhan dan TNI. Diharapkan, dari tulisan-tulisan tersebut dapat ditemukan cetak biru (*blueprint*) bagi *human capital* jangka panjang.

Penyusunan artikel ini bertujuan memberikan gambaran dan batasan pembahasan bagi penulis yang karyanya akan dimuat pada Jurnal Karya Virajati edisi 119/2016, dengan harapan agar melalui *human capital management* TNIAD mampu menata diri untuk menyukseskan tugas pokok, dan semoga tulisan ini bermanfaat bagi pengembangan kualitas sumber daya manusia (SDM) di lingkungan TNI AD.

Adapun ruang lingkup dan tata urut yang kami buat difokuskan pada pembinaan personel TNIAD sebagai *human capital management*. TNI AD melaksanakan penataan diri, menyukseskan tugas pokok dengan tata urut sebagai berikut : 1) pendahuluan, 2) pembahasan dan 3) penutup/kesimpulan.

## PEMBAHASAN

Dalam pembinaan personel TNI AD melalui *human capital management*, sasaran yang ingin dicapai dalam pembahasan ini, antara lain : 1) terwujudnya kualitas sumber daya manusia (SDM) TNI AD dari sisi manajemen modal manusia dan yang sesuai dengan arah kebijakan Kemhan/TNI (padat Teknologi); 2) terbentuknya kebijakan strategis sampai dengan kebijakan teknis tentang peran TNI AD dalam pengembangan SDM personel yang berbasis pada *human capital management*; 3) terbentuknya pola rekrutmen dan pembinaan karier personel TNI AD dengan sistem yang tepat sesuai dengan kemampuan yang dimiliki personel TNI AD; dan 4) terwujudnya kemampuan personel TNI AD yang memiliki kualitas dan kuantitas sebagai prajurit profesional.

### Pengertian "Human Capital" Menurut Para Ahli

Para ahli mengatakan, pengertian *human capital* dapat dijelaskan, antara lain: 1) Drucker menyatakan bahwa tantangan organisasi masa kini ialah merespons pergeseran dari yang terfokus pada masalah industri ekonomi ke arah *knowledge* ekonomi. Pergeseran itu meliputi semua aspek manajemen organisasi, yakni efisiensi operasi, pemasaran, dan struktur organisasi yang akan menghasilkan keuntungan bisnis yang lebih

tinggi. Secara kualitatif, kontribusi *human capital* dipusatkan pada nilai dan tindakan manusia.

2) Stockley (2003) mendefinisikan pengertian *human capital* sebagai *"The term of human capital is recognition that people in organization and business are an important and essential asset who contribute to development and growth, in a similar way as physical asset such as machines and money. The collective attitude, skill and abilities of people contribute to organization performance and productivity. Any expenditure in training, development, health, and support is an investment, not just an expense"*.

Artinya bahwa *human capital* merupakan konsep yang menjelaskan bahwa manusia dalam organisasi dan bisnis merupakan aset yang penting dan beresensi, yang memiliki sumbangan terhadap pengembangan dan pertumbuhan, sama seperti halnya aset fisik misalnya mesin dan modal kerja. Sikap, keterampilan, dan kemampuan manusia memiliki kontribusi terhadap kinerja dan produktivitas organisasi. Pengeluaran untuk pelatihan, pengembangan, kesehatan, dan dukungan merupakan investasi dan bukan hanya biaya tetapi merupakan investasi. 3) Menurut Edwinston dan Malone (1997), *"human capital is the individual knowledge, experience, capability, skills, creativity, inovativeness."*

*Knowledge* meliputi pengetahuan mengenai tes akademik yang diperoleh melalui pendidikan. Keterampilan ialah kemampuan untuk bekerja/memenuhi kemampuan praktis. Dari pernyataan-pernyataan para ahli, dapat diambil intisarinya bahwa *human capital* merupakan aset yang sangat penting bagi suatu organisasi dalam mendukung tercapainya kemajuan suatu organisasi/perusahaan dengan didukung pelatihan yang menunjang manusianya.

## Sumber Daya Manusia Sebagai "Human Capital"

Saat ini, sumber daya manusia (SDM) menjadi sesuatu yang menarik perhatian banyak pihak. Penyebutan *human capital* untuk sumber daya manusia sepertinya belum banyak dianut oleh para pelaku organisasi, padahal peran SDM terhadap masa depan suatu organisasi sangat menentukan. Sumber daya manusia adalah *capital* yang dapat terus berkembang seiring dengan waktu dan dinamisnya lingkungan serta kemajuan ilmu pengetahuan.

Era manusia sebagai sumber daya perlahan mulai tergeser oleh paradigma baru yaitu manusia sebagai modal. Manusia bukan lagi menjadi objek, tetapi manusia adalah sumber yang harus didayagunakan seperti mengelola modal. Pelatihan bagi peningkatan kompetensi manusia sudah dilakukan, tidak mengutamakan analisis gap, tetapi sudah berdasarkan analisis bakat. Pada era *human resources management*, manusia dilihat kompetensinya dan dibandingkan dengan kompetensi yang dipersyaratkan untuk menduduki jabatan/posisinya saat ini. Bila kompetensi yang didapat berdasarkan hasil pengukuran melebihi atau sama dengan kompetensi yang dipersyaratkan, maka pelatihan yang diberikan lebih bersifat pengembangan diri (*enrichment*). Namun, apabila dari hasil pengukuran lebih rendah dari kompetensi yang dipersyaratkan, maka untuk menghilangkan kelemahan ini (*weakness*) diberikan pelatihan yang sesuai dengan kemampuannya.

Jadi, pada masalah ini, untuk lebih jelasnya, manusia dipaksa bekerja di tempat yang tidak sesuai dengan kompetensinya dan diberi pelatihan agar kompetensinya sesuai dengan yang dipersyaratkan. Pada *human capital*

*management*, manusia perlu dicari dulu bakatnya dan kemudian pelatihan yang diberikan mengacu pada bakat yang dimiliki oleh manusia tersebut. Jadi manusia dikembangkan berdasarkan bakatnya, sehingga bakat yang dimilikinya termanfaatkan secara optimal.

Berdasarkan bakat yang dimilikinya, ditempatkanlah manusia di jabatan/posisi kerja yang sesuai dengan bakatnya. Di sini dikenal dengan istilah *the right man on the right place*. Bila terjadi hal seperti itu, secara otomatis perusahaan/organisasi akan meningkat kapabilitasnya. Setiap tindakan yang dilakukan terhadap manusia, harus dicari benang merahnya ke hasil apa yang akan ditingkatkan dengan tindakan tersebut. Sebagai apa pun tindakan kita terhadap manusia, bila tidak memengaruhi hasil/kinerja perusahaan/organisasi, maka itu adalah tindakan pemborosan yang sia-sia. Pada era *human resources management*, yang dikejar-kejar adalah bagaimana seseorang mempunyai kompetensi sesuai dengan jabatan/posisi kerjanya.

Konsep *human capital management* (HCM) menjawab pemikiran itu dengan menempatkan insan pekerja yang berbakat tinggi untuk menempati jabatan/posisi yang cocok dan sesuai dengan bakat mereka. Itu merupakan hal yang penting dalam mengelola SDM. Organisasi yang berhasil ialah mereka yang mampu melihat SDM sebagai aset yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan karena hal itu akan membuat perusahaan menjadi lebih kompetitif, terutama dalam menghadapi lingkungan yang terus berubah.

### **Keunggulan Konsep "Human Capital" dan Sumber Daya Berbasis Strategi**

Konsep keunggulan sumber daya manusia yang dirumuskan oleh Boxall (1996) didasarkan pada keyakinan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat dicapai jika perusahaan memiliki sumber daya manusia yang tidak dapat ditiru atau disubstitusi oleh para pesaingnya (Barney, 1991). Bakat unik di antara karyawan, termasuk kinerja yang unggul, produktivitas, fleksibilitas, inovasi, dan kemampuan untuk memberikan tingkat layanan tinggi tiap pribadi untuk memberikan sumbangan dalam mengembangkan posisi kompetitif organisasi. *Human resource*, strategi, kebijakan, dan praktik organisasi merupakan perpaduan unik dari proses, prosedur, kepribadian, gaya, kemampuan, dan budaya organisasi.

Salah satu kunci untuk keuntungan kompetitif ialah kemampuan untuk berbeda dari *competitor* yang lainnya. Keunikan itu dapat dicapai dengan memiliki strategi sumber daya manusia yang memastikan bahwa perusahaan memiliki orang-orang berkualitas yang lebih tinggi kualifikasinya dibandingkan dengan pesaingnya. Kita dituntut mengembangkan diri dan memelihara modal intelektual unik yang dimiliki dan dengan berfokus pada pembelajaran, organisasi, dan manajemen. *Human capital management* dan strategi berbasis sumber daya memiliki banyak kesamaan. Mereka berdua menekankan bahwa strategi bisnis yang didasarkan pada akuisisi, retensi, motivasi, dan pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi menyediakan modal manusia dan keunggulan kompetitif.



## Persoalan-persoalan dan Pembahasan

Persoalan-persoalan yang perlu dibahas dalam penulisan artikel ini ialah untuk menyelesaikan pembinaan personel TNI AD, tetapi masih terdapat persoalan yang perlu pembahasan untuk dapat mendukung organisasi TNI AD serta pembinaan personel pada masa mendatang tidak terjadi kendala di lapangan.

Adapun persoalan yang dibahas, antara lain : 1) bagaimana upaya TNI AD dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dihadapkan dengan arah kebijakan Kemhan dan TNI di bidang personel yang difokuskan pada perubahan kebijakan dari padat manusia ke padat teknologi? 2) sejauh mana pembinaan personel TNI AD dihadapkan pada *human capital management* sesuai dengan fungsi dan tuntutan tugas organisasi TNI AD?, 3) apakah kebijakan pimpinan TNI AD saat ini dalam pembinaan personel dapat memberikan keberhasilan dalam pencapaian tugas pokok?, 4) apakah konsep penyelenggaraan manajemen sumber daya manusia TNI AD sudah sesuai dengan regulasi jabatan?, 5) bagaimana tolok ukur keberhasilan tugas TNI AD dihadapkan dengan manajemen modal manusia? dan 6) apakah profesionalisme TNI AD sudah dapat dihadapkan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini? Kita bahas persoalan ini satu per satu.

a. Bagaimana upaya TNI AD dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dihadapkan dengan arah kebijakan Kemhan dan TNI di bidang personel yang difokuskan pada perubahan kebijakan dari padat manusia ke padat teknologi?

Seperti telah dijelaskan sebelumnya, faktor utama organisasi ialah manusia, karena hanya dengan adanya manusia, suatu organisasi

dapat berjalan sebagaimana mestinya. Demikian pula halnya dengan TNI AD, sebagai organisasi militer TNI AD di samping mempunyai persyaratan dasar organisasi, juga dilengkapi dengan peralatan dan persenjataan yang membutuhkan penanganan secara baik dan benar agar organisasi dapat berjalan dan tujuan yang digariskan tercapai dengan baik pula.

Perbedaan utama antara TNI AD dan matra yang lain ialah "orang yang mengawaki", sedangkan TNI AU dan TNI AL adalah orang yang dipersenjatai. Di sinilah filosofi *the man behind the gun* sangat penting bagi TNI AD, karena bagaimanapun canggihnya alutsista yang ada tanpa diawaki oleh personel yang baik dan profesional, maka alutsista tersebut menjadi tidak berarti apa-apa.

Pembinaan sumber daya manusia di TNI AD diibaratkan seperti modernisasi aspek manusia dan manusia ditempatkan pada posisi penting dalam organisasi TNI AD. Dengan demikian, pembinaan sumber daya manusia merupakan titik sentral dalam pembangunan kekuatan dan kemampuan TNI AD yang diharapkan dapat menentukan keberhasilan TNI AD melaksanakan tugas pokok. Mengacu ke pemikiran itu, pembinaan sumber daya manusia TNI AD harus dilaksanakan secara konseptual, sistematis, berencana, dan berlanjut.

Dalam konteks ini, pembinaan harus dapat dilakukan dalam kondisi bagaimanapun, baik dengan dukungan penuh anggaran maupun terbatasnya dukungan anggaran, karena pada dasarnya manusia adalah makhluk hidup yang mempunyai kekhususan yaitu perasaan, pikiran serta akal budi dan pengetahuan yang bersifat dinamis, dengan kekhususan tersebut maka antara yang dibina dan yang membina mempunyai

kemampuan untuk dapat beradaptasi dengan kondisi lingkungan yang sedang dihadapi.

Untuk dapat menjawab tantangan tugas yang semakin kompleks, TNI AD harus mampu melaksanakan pembenahan dan pemberdayaan sumber daya manusianya untuk dapat menciptakan personel TNI AD yang unggul dan profesional. Hal itu mengingat bahwa salah satu kunci untuk meningkatkan profesionalisme TNI AD adalah dengan meningkatkan mutu sumber daya manusia melalui peningkatan mutu pendidikan dan latihan, penyempurnaan etos kerja, peningkatan hubungan komandan dan bawahan, serta kepemimpinan yang baik pada setiap lapisan jabatan.

Penjabarannya dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) pendidikan dan latihan yang bertujuan memelihara dan meningkatkan kualitas personel, pada dasarnya sudah dilaksanakan di lingkungan TNI AD. Hanya, dalam konteks kekinian, ada pengaruh lingkungan strategis pendidikan dan latihan yang ditingkatkan mutunya dengan menghubungkan isu-isu di sekitar dunia pertahanan dengan materi dan kurikulum dunia pendidikan militer. Apalagi, kalau dikaitkan dengan RMA ketika faktor perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sangat berpengaruh terhadap sektor pertahanan sehingga sudah sewajarnya pendidikan dan latihan di lingkungan TNI AD dikembangkan dan disesuaikan dengan berbasiskan penguasaan teknologi, karena perkembangan RMA telah memengaruhi strategi dan taktik operasi;
- 2) penyempurnaan etos kerja. Etos kerja yang baik akan menghasilkan personel yang produktif, efisien, serta mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan secara proporsional

dan profesional. Selama ini, di lingkungan TNI AD masih terlihat belum efektif dan efisien cara bekerja personel sehingga produktivitas tidak tercapai secara optimal. Untuk dapat memperbaiki etos kerja diperlukan adanya perubahan mendasar di lingkungan kerja setiap satuan pada setiap level jabatan dengan membuat standar pekerjaan dan personel yang mengerjakannya dengan memperhatikan a) kesesuaian, personel yang tepat, dipekerjakan yang tepat sehingga produktivitas dapat tercapai, b) jaminan, adanya kepercayaan dan keyakinan bahwa setiap prestasi kerja akan mendapat penghargaan yang layak, c) perhatian, bahwa tidak ada satu pun pekerjaan yang tidak penting walaupun pekerjaan tersebut sangat mudah dikerjakan, d) pengawasan, bagian terpenting dari mekanisme suatu pekerjaan karena berhubungan dengan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan dan kualitas pekerjaan, e) evaluasi, faktor penting untuk mengetahui sejauh mana pencapaian tugas, dan f) tindakan, pemberian sanksi apabila adanya keterlambatan atau tugas tidak terselesaikan. Dengan memperhatikan keenam faktor tersebut maka sistem *reward and punishment* dapat ditegakkan serta etos kerja yang lebih baik dapat dijalankan;

- 3) peningkatan hubungan komandan dan bawahan. Bahwa keberhasilan satuan menjalankan tugas pokoknya bukan semata-mata tugas dan tanggung jawab komandan, tetapi lebih merupakan tanggung jawab bersama. Di sinilah dibutuhkan adanya *teamwork* atau kerja sama antara komandan dan bawahan. Dalam kerja sama di sini dibutuhkan adanya a) kejujuran pada setiap personel, b) tanggung jawab dari setiap personel untuk menjalankan tugas dengan baik dan benar; c) inisiatif dari unsur pimpinan melakukan perubahan dan d) saling



membantu antara komandan dan bawahan dalam mewujudkan tujuan atau tugas pokok satuan. Kerja sama yang baik dapat terwujud melalui peningkatan hubungan komandan dan bawahan, karena apabila unsur komandan lebih intensif memperhatikan bawahannya, maka timbal balik yang akan diperoleh ialah adanya kesadaran dan tanggung jawab yang tinggi dari bawahan untuk melaksanakan setiap pekerjaan dengan baik dan benar;

4) Kepemimpinan. Faktor yang paling menentukan dalam membentuk organisasi yang unggul ialah kepemimpinan yang baik. Demikian pula halnya dengan TNI AD, sebagai organisasi militer agar dapat menjadi organisasi yang kuat, solid, dan profesional di samping telah melaksanakan pembinaan personelnnya. Faktor terakhir agar personel tersebut dapat dibina dan diarahkan menuju perubahan yang lebih baik, yakni adanya faktor kepemimpinan yang kuat dan andal dalam setiap lapisan jabatan di TNI AD.

Membentuk kepemimpinan yang kuat dan andal sudah sering dibahas di lingkungan TNIAD, karena para pemegang kebijakan di TNI AD menyadari betul pentingnya kepemimpinan.

Namun, implementasinya masih terasa kurang. Hal itu bisa terlihat dari masih sedikitnya porsi mata pelajaran tentang kepemimpinan di lembaga pendidikan di lingkungan TNI AD. Walaupun ada yang mengatakan bahwa pemimpin yang andal itu dilahirkan oleh zamannya, tetapi ada juga pemimpin yang dipersiapkan.

Pemimpin yang dipersiapkan itulah yang perlu mendapat perhatian TNI AD untuk mencoba merealisasikannya melalui lembaga pendidikan ataupun pelatihan-pelatihan kepemimpinan. Dengan menaruh porsi lebih terhadap pembentukan kepemimpinan secara lebih dini, diharapkan akan muncul pemimpin-pemimpin yang baik di lingkungan TNI AD, yang akan mampu membangun TNI AD menjadi organisasi yang kuat, solid, dan profesional.

b. Sejauh mana pembinaan personel TNI AD dihadapkan pada *human capital management* sesuai dengan fungsi dan tuntutan tugas organisasi TNI AD?

Syarifudin Tippe dalam bukunya *Merancang Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perwira TNI* (Jurnal Kementerian Sekretaris Negara RI No. 21 Tahun 2011) melakukan survei, dan hasil survei



tentang manajemen sumber daya manusia TNI (Sisbinpers TNI) dapat ditunjukkan dengan data-data kuantitatif yang dikumpulkan dari jawaban oleh 470 responden personel TNI terhadap kuesioner berupa 35 pertanyaan dalam empat topik besar, yakni rekrutmen dan pembinaan karier, pendidikan dan latihan, pembinaan kesejahteraan, dan pemisahan personel.

Penulis hanya menampilkan sejumlah temuan yang dapat merepresentasikan kondisi kebijakan sumber daya manusia perwira TNI pada saat ini untuk merekomendasikan kebijakan ke depan, dan dari hasil pendataan dapat disimpulkan: 1) penetapan kriteria sumber daya manusia TNI ke depan yaitu "personel yang berkualitas tinggi (*high quality-based and merit system*)", sebenarnya telah memenuhi kriteria *human capital*, tetapi belum dielaborasi ke dalam kebijakan makro oleh Kemhan yang dapat dijadikan acuan oleh Mabes TNI dan Mabes Angkatan dalam merumuskan kebijakan operasional pengembangan sumber daya manusia TNI dan angkatan. Dengan demikian, perspektif arah kebijakan makro pengembangan sumber daya manusia TNI yang berbasis *merit system*, baru sebatas rumusan kebijakan yang belum masuk pada ranah manajemen yang bersifat direktif kepada Mabes TNI dan Mabes Angkatan; dan 2) untuk mengetahui seberapa besar kesenjangan yang terjadi antara harapan atau tujuan penerapan kebijakan dan kenyataan pelaksanaannya dalam rangka peningkatan mutu profesionalisme TNI, disimpulkan bahwa memang terjadi kesenjangan.

Kesenjangan tersebut terjadi lebih disebabkan tidak adanya konsistensi antara rumusan kebijakan dan implementasi kebijakan. Berkenaan dengan temuan tersebut, dirumuskan rekomendasi kebijakan kepada Kemhan tentang

perumusan kebijakan makro pengembangan sumber daya manusia TNI, sebagai bagian dari kebijakan pengembangan sumber daya manusia pertahanan, serta kepada Mabes TNI dan Mabes Angkatan tentang perumusan kebijakan operasional berupa desain cetak biru (*blue print*) pengembangan sumber daya manusia TNI yang berbasis *human capital* dalam rangka peningkatan mutu profesionalisme TNI pada abad ke-21.

Perlunya Kementerian Pertahanan dan Mabes TNI merumuskan cetak biru (*blue print*) pengembangan sumber daya manusia TNI abad ke-21 yang berbasis *human capital*, hingga saat ini masih sebatas informasi pendahuluan dari peneliti kepada Panglima TNI dan kepada staf personel Mabes TNI. Informasi pendahuluan itu perlu ditindaklanjuti dengan tindakan manajemen dan administrasi antara Kemhan dengan Mabes TNI dan Mabes Angkatan untuk mewujudkan komitmen sebagaimana telah direkomendasikan sebelumnya.

Sisi praktis lainnya yang tengah berlangsung ialah dimasukkannya gagasan tersebut ke dalam program pengelolaan *Strategic Defense Review* (SDR) di lingkungan Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kemhan RI tahun 2010 tentang Evaluasi Kebijakan Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia TNI. Konten SDR pada dasarnya merupakan pencerahan mengenai urgensi penerapan *human capital* di jajaran Kemhan dan TNI untuk meningkatkan mutu profesionalisme TNI pada abad ke-21. Hasil SDR itu akan menjadi salah satu acuan untuk mengajukan proposal kepada Menteri Pertahanan RI dan Panglima TNI sebagai bagian dari proses manajemen dan administrasi seperti telah disarankan di atas.

Setidaknya terdapat dua rujukan yang mendorong penelitian dan rekomendasi kebijakan pembangunan sumber daya manusia TNI itu. Pertama, secara internal di lingkungan Kemhan dan TNI, yaitu penekanan Presiden Susilo Bambang Yudhoyono (saat itu), berkenaan dengan kebijakan pemerintah tentang kebutuhan pembangunan dan pengembangan alutsista untuk Renstra (Rencana Strategis) Jangka Panjang, tahun 2010-2024, yang dikenal sebagai *minimum essential force* (MEF).

Kebijakan MEF itu sejatinya membutuhkan penambahan organisasi, tetapi oleh Presiden RI dibatasi agar jumlah personel TNI tidak bertambah. Artinya, MEF haruslah mencerminkan pengawakan organisasi yang efisien dan efektif yang sejalan dengan kebijakan pertahanan negara, sebagaimana tertuang dalam Postur Pertahanan Negara. Kebijakan tersebut berupa perlunya perubahan sistem dari padat manusia menjadi padat teknologi dan diawaki oleh personel yang berkualitas tinggi (*high quality-based and merit system*). Pengelolaan personel TNI yang bisa mencapai kualitas tinggi seperti itu dapat dimaknai sebagai pengelolaan yang berbasis *human capital*. Kedua, rujukan yang bersifat eksternal, yaitu lembaga pertahanan Amerika Serikat, sejak 2006 melakukan penelitian tentang pentingnya penerapan *human capital management* di lingkungan Angkatan Bersenjata Amerika Serikat. Terkait dengan penelitian tersebut, sejak 2009 US Army telah menyusun *Human Capital Strategic Planning*.

Dari kedua rujukan tersebut, peneliti memandang bahwa rekomendasi kebijakan untuk mengajukan *human capital* sebagai basis kebijakan manajemen pengembangan sumber daya manusia TNI dalam rangka peningkatan

mutu dan profesionalisme TNI abad ke-21 menjadi urgensi bagi institusi TNI, yaitu Kemhan dan Mabes TNI.

c. Apakah kebijakan pimpinan TNI AD saat ini dalam pembinaan personel dapat memberikan keberhasilan dalam pencapaian tugas pokok?

Kebijakan pimpinan TNI AD saat ini untuk pembinaan personel dapat memberikan keberhasilan dalam pencapaian tugas pokok, bisa dilihat dari kondisi personel, khususnya perwira yang tidak seimbang dengan ruang jabatan. Pimpinan TNI AD telah mengambil langkah untuk dapat menyalurkan para perwira yang memiliki kompetensi dan dedikasi yang baik untuk disiapkan dan disalurkan ke instansi nonstruktural dan BUMN.

Untuk personel yang kariernya akan terus di TNI AD perlu dipikirkan jabatan sesuai dengan kemampuannya. Penelusuran potensi untuk mendapat orang yang tepat pada jabatan yang tepat dilakukan oleh TNI AD berdasarkan hasil tes psikologi, hasil pendidikan, serta bakat dan prestasi prajurit di lapangan. Spersad berupaya menyelenggarakan Binkar secara konsisten, terpadu, terarah, terencana, dan terintegrasi agar dapat mewujudkan profesionalitas prajurit.

Pada jangka panjang, Binkar digunakan pula untuk "mencetak foto" kader pimpinan TNI AD masa depan yang memiliki pengalaman cukup, kematangan sempurna, dan ketangguhan yang dibutuhkan untuk menghadapi dinamika perkembangan masa depan. Proses pematangan tersebut dilakukan dengan giliran penugasan jabatan (*tour of duty*) dan giliran penugasan daerah (*tour of area*).

Pada jabatan strategis, pemilihan personel dilaksanakan secara konsisten melalui mekanisme uji kompetensi dan sidang jabatan

berdasarkan Perpang TNI Nomor 59/X/2008 Tanggal 17 Oktober 2008 tentang Petunjuk Administrasi Penggunaan Prajurit TNI yang berbasis kompetensi jabatan dengan tetap berlandaskan pada penilaian moralitas, dedikasi, loyalitas, akademik, jasmani, dan psikologi. Uji kompetensi dilaksanakan secara transparan dan terukur oleh pelaksana yang memiliki kapabilitas untuk melakukan pengujian (Disjasad, Dispsiad, Diskesad, dan LKT kesenjataan).

Pada saat ini, uji kompetensi masih terbatas pada calon Danrem, Danrindam, Danbrigif, Danmen, Danyon, Dandim, dan Danden Intel. Namun, pada masa mendatang 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 ujian dengan memperhatikan beberapa faktor seperti: 1) prestasi peringkat pendidikan, penugasan operasi, dansat terbaik dan lain-lain). 2) tanda penghargaan Bintang Kartika Eka Paksi Prestasi, Satya Lencana Wira Karya dan dan Bintang Yudha Dharma Pratama. 3) *talent scouting* yang lengkap 4) sosiometri 4) sosiometri yang baik. Menyimak kondisi dan permasalahan personel TNI AD, para perwira tidak perlu khawatir menghadapi karier ke depan, karena Spersad tetap melakukan pola pembinaan karier secara terarah, adil, objektif, dan transparan berdasarkan pertimbangan yang telah diuraikan di atas, yaitu setiap personel mempunyai kesempatan yang sama dalam mencapai karier yang setinggi-tingginya.

Dalam hal ini, Spersad tetap mendorong perwira yang baik dan berprestasi untuk dapat maju, sehingga daya dukung aspek personel terhadap organisasi dapat optimal. Oleh karena itu, kebijakan pimpinan TNI AD saat ini dapat memberikan keberhasilan dalam pencapaian tugas pokok TNI AD di bidang kepersonelan.

d. Apakah konsep penyelenggaraan manajemen sumber daya manusia TNI AD sudah sesuai dengan regulasi jabatan?

Menurut Syarifudin Tippe dalam makalah "Merancang Kebijakan Pengembangan SDM Perwira TNI" dan menurut George Friedman dalam prediksinya tentang masa depan dalam *The Next Years: A Forecast for the 21st Century*, masa depan kekuatan ekonomi negara ditentukan oleh kekuatan pertahanan dari negara tersebut. Pertahanan negara memang ditentukan oleh kekuatan ekonomi, tetapi kekuatan ekonomi yang tangguh dalam jangka panjang ditentukan oleh seberapa tangguh kekuatan militernya. Amerika Serikat, Inggris, Jerman, Prancis, Tiongkok, Korea Selatan, hingga Jepang bukan saja negara-negara yang kuat secara ekonomi, tetapi juga karena kekuatan militernya teramat andal, mulai dari sumber daya manusia, alutsista, strategi, hingga sistem pendidikannya.

Dari pengamatan saya sebagai profesional militer selama lebih dari 30 tahun, saya menyaksikan bahwa keunggulan organisasi-organisasi militer tersebut ditentukan oleh berbagai faktor atau variabel, termasuk di antaranya anggaran militer dan kebijakan pertahanan negara masing-masing.

Namun, dari setiap faktor unggul yang saya cermati, ada satu faktor yang sama, yaitu mereka mempunyai pemimpin-pemimpin militer kelas I. Para jenderal yang bukan saja ahli gelar militer, tetapi juga ahli dalam strategi, mumpuni dalam berkomunikasi dengan publik, dan mampu membangun organisasinya sebagai organisasi yang mampu mengkreasi nilai secara terus-menerus. Kata kuncinya ialah *leaders matter*. Pemimpin menentukan. Pertanyaannya ialah “pemimpin militer yang bagaimana?”

Di sini saya berhadapan dengan tantangan-tantangan besar Tentara Nasional Indonesia pada masa depan. Pada masa lalu, kita mempunyai para jenderal kelas I. Sudirman, Basuki Rachmat, Soeharto, Sayidiman Soerjohadiprodjo, Sarwo Edhie Wibowo, Benny Moerdani, Agus Widjojo, ataupun Susilo Bambang Yudhoyono. Tantangannya, bagaimana membangun perwira-perwira TNI unggulan yang mampu merespons keunikan perang abad ke-21. Keunikan perang abad ke-21, disebut juga sebagai “perang modern”.

Sesungguhnya, perang modern sekarang ini tengah berlangsung, suatu perang yang melibatkan unsur otak, sering diistilahkan juga sebagai *brain war*, atau perang selisih keunggulan dan perang daya cipta dalam percaturan politik, ekonomi, teknologi, budaya, dan ilmu pengetahuan. Unsur terpenting dalam menghadapi keunikan perang itu ialah sumber daya manusia yang andal, termasuk para perwira TNI, seperti diutarakan oleh Menhan RI (saat itu) Juwono Sudarsono, “*There is need for more skilled and educationally trained military battles*” over physical space with areas where the “non-military battles” of ideas, of knowledge, of science and technology skills become increasingly

*prominent in determining a nation's stability to survive in a “24/7” globalized world.*

Penjelasan tentang pertahanan nonmiliter Indonesia oleh Menteri Pertahanan Juwono Sudarsono diwakili istilah *the “war room”, “board room” and the “classroom” must interface continuously*. Tantangan abad ke-21 memerlukan pembinaan profesionalisme yang lebih berkualitas sehingga bagi TNI diperlukan kebijakan pengembangan sumber daya manusia TNI yang lebih bermutu, mendasar, dan terpadu, bersifat strategis berupa cetak biru *human capital* yang bersifat strategis jangka panjang 20 tahun ke depan.

Hal itu sejalan pula dengan salah satu syarat utama pembangunan kebijakan *human capital* dalam kerangka pengembangan mutu sumber daya manusia TNI yang bersifat strategis jangka panjang, sebagaimana dinyatakan oleh Jon Ingham, “*I think in general terms HCM work best where: (1) the organization is a people or people-oriented business; (2) the organization is relatively large; (3) the environment is not simple and stable; (4) the organization has investors or stakeholders who are interested in the medium to longer term (or the management resilient enough to withstand pressure to).*”

Dari sini kita sampai pada simpulan awal bahwa pengembangan sumber daya manusia sebagaimana telah dikemukakan dan dimaknai bahwa terdapat tiga kategori konsep pengembangan sumber daya manusia, yaitu personel, *human capital management*, dan *human capital*. Dari berbagai pertimbangan, terutama dalam kaitan *core-business* TNI dan relevansinya dengan karakteristik ancaman dan keunikan perang abad ke-21, ataupun fenomena yang berkembang saat ini dan juga perkiraan

dalam kurun waktu lima tahun ke depan, maka kebijakan pengembangan sumber daya manusia perwira TNI dalam rangka peningkatan mutu profesionalisme TNI abad ke-21 membutuhkan kebijakan yang berbasis pada konsep *human capital*.

Dengan demikian, di antara ketiga kategori di atas, yakni personel, *human capital management*, dan *human capital* pembatasan masalah lebih diarahkan pada bagaimana penerapan konsep *human capital* yang disampaikan oleh Menhan (saat itu) Juwono Sudarsono, dalam *keynote address* dengan judul *Building Multilateral Cooperation for Regional Security and Prosperity (Chief of Defence Conference)* di Bali tanggal 11 November 2008.

Dikaitkan dengan pembahasan yang telah disampaikan di atas, untuk konsep penyelenggaraan manajemen sumber daya manusia TNI AD sudah sesuai dengan regulasi jabatan. Sementara konsep penyelenggaraan manajemen sumber daya manusia TNI AD menyangkut personel, *human capital management*, dan *human capital*, di antaranya konsep pengelolaan personel berbasis kompetensi di TNI dapat dimulai dari peta kompetensi suatu jabatan tertentu di lingkungan TNI yang dijadikan jabatan sasaran (*target job*), karena dianggap strategis dan menentukan pada masa depan.

Beberapa dasar pelaksanaan reformasi birokrasi TNI ialah sebagai berikut: 1) Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2004 tentang Tentara Nasional Indonesia, 2) Peraturan Presiden RI Nomor 10 Tahun 2010 tentang Susunan Organisasi TNI, 3) Permenpan Nomor Per/15/M. Pan/7/2008 tanggal 10 Juli 2008 tentang Buku Panduan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi, 4) Permenpan Nomor Per/4/M.pan/4/2009 Tanggal

7 April 2009 tentang Pedoman Pengajuan Dokumen Usulan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah, 5) Surat Panglima TNI Nomor B/3038-03/02/66/Sru Tanggal 17 September 2009 tentang Laporan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi TNI dan 6) Keputusan Panglima TNI Nomor Kep/692/IX/2011 tentang Organisasi Pelaksana Reformasi Birokrasi TNI.

Sebagai contoh, dapat dipilih jabatan komandan batalyon, mengingat pada jabatan itu seorang perwira TNI sudah memiliki rekam jejak yang cukup, sehingga sudah dapat dinilai secara lebih objektif dan di lain pihak masih relatif cukup muda, sehingga masih lebih mudah dikembangkan kompetensi perilakunya. Kompetensi menuntut metode khas yang tidak dapat disamakan dengan kompetensi lainnya. Sebagai contoh, untuk kompetensi teknis berada dalam Lapangan Kekuasaan Teknis (LKT) Puscabfung dari setiap korps, sedangkan kompetensi perilaku merupakan LKT Dispsiad.

Di lain pihak, bagi kompetensi institusional, untuk yang terkait dengan nilai-nilai TNI merupakan tanggung jawab Disbintalad dan yang terkait dengan kesegaran jasmani merupakan LKT Disjasad. Untuk kompetensi perilaku itu sendiri, setiap subkompetensi perilaku juga menuntut program pengembangan yang berbeda. Dengan demikian, melalui perumusan matriks tersebut, akan dapat terlihat dengan jelas program pengembangan seperti apa yang sebaiknya dilakukan untuk setiap kompetensi perilaku yang lemah.

Konsep *human capital* ialah pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional. *Human capital* mencerminkan



kemampuan kolektif perusahaan untuk menghasilkan solusi terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh orang-orang yang ada dalam perusahaan tersebut. Pengembangan *human capital* ini antara lain dapat dilakukan melalui : 1) internalisasi *corporate culture*, 2) memastikan pelaksanaan *good corporate governance*, 3) mengembangkan SDM profesional sebagai *human capital* yang produktif dan *prudent*, 4) menciptakan pemimpin sebagai *role model* dan *people manager*, dan 5) menegakkan dan meningkatkan kepatuhan hukum.

*Social capital* merupakan syarat penting untuk menggerakkan sebuah organisasi, bahkan untuk pembangunan. Untuk itu, *social capital* harus dikenali dan dikembangkan pula. Konsep *social capital* dapat diterapkan untuk upaya pemberdayaan masyarakat. *Social capital* menjadi semacam perekat yang mengikat semua orang dalam masyarakat. 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. Konsep *human capital* sudah berjalan di bidang personel TNI AD dan selama ini tidak bermasalah.

Konsep *human capital management* (HCM) menjawab pemikiran bagaimana seseorang mempunyai kompetensi sesuai dengan jabatan/posisi kerjanya dengan menempatkan insan pekerja yang berbakat tinggi untuk menempati jabatan/posisi yang cocok dengan bakat mereka. Teori itu menganggap bahwa profit bisnis berkembang dan berkelanjutan ketika perusahaan mampu menghasilkan barang dan jasa yang sesuai

dengan kebutuhan pelanggan dengan lebih baik ketimbang yang ditawarkan para pesaingnya.

Pendekatan HCM sebagai suatu sistem dirancang untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan melalui pengembangan karyawan. Tidak semua peran penting dalam suatu perusahaan memiliki derajat yang sama dalam menciptakan kepuasan pelanggan dan pemegang saham. Namun, yang terpenting ketika menempatkan peran kinerja karyawan terhadap perusahaan, mereka harus memiliki kemampuan terbaiknya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan ketimbang karyawan di perusahaan pesaingnya. *Human capital management* menjadi sangat penting karena merupakan sumber inovasi dan pembaruan.

Terdapat dua hal yang mendukung kontribusi investasi HCM ke dalam perusahaan, yaitu : 1) karyawan dengan *human capital* yang tinggi lebih memungkinkan untuk memberikan layanan yang konsisten dan berkualitas tinggi, sehingga perusahaan dapat mempertahankan pelanggan atau menarik pelanggan baru, 2) pelanggan potensial dapat menggunakan kualitas *human capital* dari karyawan perusahaan sebagai alat penyaring untuk memilih layanan yang mereka sediakan. Untuk konsep *human capital management* terkadang tidak sesuai dengan bidang personel, karena terkadang dalam penempatan jabatan tidak sesuai dengan bakat dan keinginannya karena dalam organisasi TNI AD terkadang untuk jabatan yang kosong di satuan karena tidak ada lagi yang bisa menjabat dan karena sebagai batu loncatan ke pangkat yang lebih tinggi diharuskan untuk melewati jabatan tersebut tanpa melihat riwayat jabatan dan bakat yang dimilikinya.

e. Bagaimana tolok ukur keberhasilan tugas TNI AD dihadapkan dengan manajemen modal manusia? Pengertian dari “tolok ukur” adalah *sesuatu yang dipakai sebagai dasar mengukur (menilai, dan sebagainya); patokan; standar*. (sumber: *Kamus Besar Bahasa Indonesia*). Tolok ukur keberhasilan tugas TNI AD dihadapkan dengan manajemen modal manusia, bahwa sumber daya manusia di TNI AD harus mempunyai kemampuan fisik yang prima saat dihadapkan pada tugas-tugas pengamanan dan pertahanan darat di wilayah Indonesia, menguasai ilmu perang, dan mempunyai kepribadian yang baik. Bila tolok ukur sumber daya manusia di TNI AD seperti itu, maka hal tersebut merupakan modal yang baik dan sebagai aset yang paling penting di TNI AD untuk kepentingan bangsa dan negara.

f. Apakah profesionalisme TNI AD sudah dapat dihadapkan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini?

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 34 Tahun 2004 pasal 2 (d) tentang TNI, dinyatakan bahwa tentara profesional ialah tentara yang terlatih, terdidik, diperlengkapi secara baik, tidak berpolitik praktis, tidak berbisnis, dan dijamin kesejahteraannya. TNI adalah alat pertahanan negara yang meliputi wilayah darat (TNI AD), laut (TNI AL), dan udara (TNI AU).

Berdasarkan undang-undang tersebut, TNI AD hingga saat ini belum mampu membangun profesionalismenya sebagai alat pertahanan negara, karena strategi dan upayanya belum menyentuh aspek mendasar yang dibutuhkan, yakni pembangunan pola pikir (*mindset*) tentang profesionalisme, nilai kultur profesi, yang akan melahirkan kekuatan dan kebutuhan untuk

berbuat yang terbaik dan terukur pada setiap prajurit. Salah satu slogan yang digunakan salah satu instansi di Indonesia, yakni: ”’Cukup Baik’ Tidak Cukup Baik Bagi Orang yang Mencoba Melakukan yang Terbaik”, merupakan slogan yang dapat dipakai sebagai bahan perbandingan bagi prajurit TNI AD untuk memacu nilai profesionalisme. Profesionalisme prajurit dapat dibentuk melalui lembaga-lembaga pendidikan, selanjutnya dilakukan pembinaan di satuan dan diaplikasikan di daerah operasi. Keseluruhan siklus tersebut seharusnya dipelihara secara berkesinambungan serta dilakukan monitoring dan evaluasi secara berkala dan periodik. Setiap umpan balik dari suatu proses pembentukan, pembinaan, ataupun pengujian profesionalisme, secara intensif dikumpulkan, diolah dan dianalisis dengan mengacu pada sistem manajemen mutu pendidikan yang ditetapkan oleh TNI AD.

Oleh karena itu, lembaga pendidikan merupakan pilar utama dalam pembentukan profesionalisme. Contoh nyata dari nilai-nilai profesionalisme yang kurang diperhatikan di dalam organisasi TNI AD ialah adanya kenyataan empiris di lapangan saat ini bahwa tidak pernah suatu kegiatan latihan dalam pendidikan dilaksanakan bersama-sama antarkecabangan dan diintegrasikan antarlembaga pendidikan.

Padahal, dalam praktiknya, pertempuran darat tidak akan dilaksanakan oleh satu kecabangan saja, tetapi melibatkan kecabangan-kecabangan lain secara gabungan. Contoh lain ialah kondisi objektif pengembangan profesionalisme prajurit yang dilaksanakan di lembaga pendidikan belum optimal dan belum memadai. Hal itu karena dukungan untuk melatih prajurit (Serdik) dalam latihan di lemdik masih sangat jauh dari yang diharapkan.

Sebagai contoh, siswa pendidikan Kursus Komandan Meriam (Susdanmer) yang seharusnya setiap siswa mendapat kesempatan menembak meriam 1 orang satu kali, tetapi kenyataannya satu peluru untuk 6-10 orang. Kursus Tamudi yang seharusnya kegiatan praktik mengemudi 1 orang 3-4 jam (20-40 km), kenyataannya kurang dukungan kendaraan dan BBM. Dalam kursus senjata bantuan, siswa tidak diberi kesempatan mempraktikkan penggunaan senjata bantuan (menembakkan mortir, roket, SMB).

Sistem pendidikan militer. Pendidikan merupakan pilar untuk membentuk sumber daya manusia yang mempunyai peran dan fungsi sangat menentukan dalam membentuk dan mengembangkan kualitas sumber daya manusia prajurit agar memiliki kriteria profesional. Kemampuan personel yang mengawaki organisasi TNI AD sangat ditentukan oleh kualitas keluaran hasil didik dari setiap lembaga pendidikan militer di jajaran TNI AD. Kurikulum pendidikan pada strata pendidikan TNI AD belum saling terintegrasi dengan baik mengingat masih adanya mata pelajaran tertentu dengan muatan dan bobot yang sama pada level pendidikan yang berbeda. Seharusnya muatan dan bobotnya berbeda sesuai dengan strata pendidikan yang berlaku. Sebagai contoh, materi pelajaran kepemimpinan, bobot, dan muatan pada pendidikan Akmil, Secapa, Selapa, dan Seskoad harus berbeda. Penyusunan kurikulum pendidikan belum mewadahi masukan dan evaluasi dari satuan-satuan yang berada di daerah operasi. Hal itu disebabkan satuan-satuan yang ada di daerah operasi tidak pernah memberikan masukan untuk penyempurnaan kurikulum pendidikan, dan lembaga pendidikan juga tidak menunjukkan upaya untuk menjaring masukan dan kritikan dari daerah operasi.

Mekanisme evaluasi dalam kajian dan pengembangan pendidikan seharusnya sudah melibatkan satuan-satuan kotama dan satuan di daerah operasi untuk memberikan masukan pada penyempurnaan kurikulum. Sistem pendidikan TNI AD seharusnya sudah merujuk pada sistem pendidikan nasional. Sebagai bentuk pengawasan terhadap kurikulum, perlu adanya badan penjaminan mutu pada organisasi lembaga pendidikan TNI AD. Pada kurikulum pendidikan militer sampai saat ini masih digunakan parameter evaluasi keberhasilan pendidikan yang sama untuk semua strata pendidikan TNI AD.

Untuk aspek pengetahuan digunakan parameter "mengetahui, mengerti, memahami, dan menguasai". Adapun untuk aspek keterampilan menggunakan parameter "dapat terbatas, dapat, mampu, dan mahir". Sementara parameter evaluasi keberhasilan pendidikan di lingkungan pendidikan nasional menggunakan angka mutu dan huruf mutu. Penyusunan kurikulum pendidikan belum melibatkan pihak luar, baik dari diknas maupun pihak konsultan dan masyarakat. Proses evaluasi juga belum didasarkan pada kebutuhan internal (*need assessment*) dan tuntutan perkembangan zaman.

Seleksi pendidikan yang dilakukan oleh TNI AD belum dilaksanakan secara terbuka/transparan dengan melibatkan pihak-pihak di luar TNI. Di samping itu, sistem penerimaan calon prajurit belum memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi, khususnya internet. Ditambah lagi dengan realitas tenaga pendidik yang ada di dalam lembaga pendidikan, kualifikasi gumil/pelatih atau dosen bagi tenaga pendidik masih diragukan, dengan menyoroti kualitas performanya. Pada strata pendidikan Seskoad, prasyarat dosen sebagai tenaga pendidik belum

menetapkan pendidikan formal setingkat S-2 (magister). Hal itu dapat dilihat dari faktor yang berpengaruh di antaranya keterampilan dan kemampuan TNI AD dilihat dari sisi budaya organisasi dan profesionalisme prajurit, masih perlu dikembangkan lagi. Belum optimalnya keterampilan, kemampuan, dan profesionalisme prajurit, selain sebagai akibat dari kualitas dan kuantitas alutsista yang terbatas, juga disebabkan kurang terarahnya pendidikan yang selama ini diberikan kepada prajurit di lingkungan lembaga pendidikan militer. Melihat kondisi demikian, TNI AD belum profesional dalam menjalankan tugas pokoknya.

Sumber daya manusia adalah capital yang dapat terus berkembang seiring dengan waktu dan dinamisnya lingkungan, serta kemajuan ilmu pengetahuan. Era manusia sebagai sumber daya perlahan mulai tergeser oleh paradigma baru, yaitu manusia sebagai modal. Manusia bukan lagi sebagai objek, tetapi manusia adalah sumber yang harus didayagunakan seperti mengelola modal.

## PENUTUP

**Kesimpulan.** Salah satu upaya TNI AD untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di jajaran TNI AD ialah dengan mengikuti arah kebijakan Kemhan dan TNI untuk abad ke-21 di bidang personel. Semua itu difokuskan pada perubahan sistem pembinaan personel dari perubahan kebijakan, dari semula padat manusia menjadi padat teknologi dengan konsekuensi terpenuhinya kebutuhan personel TNI AD yang berkualitas tinggi (*high quality-based and merit system*). Kualitas SDM adalah diperolehnya

orang-orang berbakat yang memiliki komitmen dan semangat untuk mengabdikan dirinya kepada organisasi TNI AD. Dengan melaksanakan sistem rekrutmen personel yang berkualitas tinggi, akan dihasilkan suatu organisasi yang bernilai strategis.

Sasaran pembinaan personel berbasis *humancapitalmanagement* yang ingin dicapai TNI AD, antara lain: 1) terwujudnya kualitas prajurit TNI AD dari sisi manajemen modal manusia dan yang sesuai dengan arah kebijakan Kemhan/TNI (padat teknologi); 2) terbentuknya kebijakan strategis sampai dengan teknik tentang peran TNI AD dalam pengembangan SDM personel yang berbasis pada *human capital management*; 3) terbentuknya pola rekrutmen dan pembinaan karier personel TNI AD yang tepat sesuai dengan kemampuan yang dimiliki personel TNI AD, dan 4) terwujudnya kemampuan personel TNI AD yang memiliki kualitas dan kuantitas sebagai prajurit profesional.

Keunggulan sumber daya manusia yang dirumuskan oleh Boxall (1996) didasarkan pada keyakinan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat dicapai jika perusahaan memiliki sumber daya manusia yang tidak dapat ditiru atau disubstitusi oleh para pesaingnya (Barney, 1991). Bakat unik karyawan, termasuk kinerja yang unggul, produktivitas, fleksibilitas, inovasi, dan kemampuan untuk memberikan tingkat layanan tinggi setiap pribadi untuk memberikan sumbangan dalam mengembangkan posisi kompetitif organisasi. *Human resources*, strategi, kebijakan, dan praktik organisasi merupakan perpaduan unik dari proses, prosedur, kepribadian, gaya, kemampuan, dan budaya organisasi.

Salah satu kunci keuntungan kompetitif ialah kemampuan untuk membedakan dari kompetitor yang lainnya. Keunikan itu dapat dicapai dengan memiliki strategi sumber daya manusia yang memastikan bahwa perusahaan memiliki orang-orang berkualitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya, dengan mengembangkan dan memelihara modal intelektual unik yang dimiliki dan dengan berfokus pada pembelajaran organisasi dan *human capital management* serta strategi berbasis sumber daya yang memiliki banyak kesamaan. Mereka menekankan bahwa strategi bisnis yang didasarkan pada akuisisi, retensi, motivasi, dan pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi menyediakan modal manusia dan keunggulan kompetitif.

Persoalan-persoalan yang dibahas, intinya dapat dilaksanakan dalam pembinaan personel TNI AD. Hanya, untuk konsep *human capital management* terkadang tidak sesuai dengan bidang personel, karena terkadang dalam penempatan jabatan tidak sesuai dengan bakat dan keinginan personel karena dalam organisasi TNI AD terkadang ada jabatan kosong di satuan karena tidak ada lagi perwira yang menjabat, dan karena untuk batu loncatan ke pangkat yang lebih tinggi seseorang diharuskan melewati jabatan tersebut tanpa melihat riwayat jabatan dan bakat yang dimilikinya.

Demikian makalah ini dibuat sebagai bahan masukan dan pertimbangan pimpinan untuk meningkatkan pembinaan personel di jajaran TNI AD.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Merancang kebijakan pengembangan SDM Perwira TNI oleh Syarifudin Tippe
2. Jurnal Kementerian Sekretariat Negara RI no. 21 tahun 2011
3. Tesis Undip. [www.garuda.dikti.go.id](http://www.garuda.dikti.go.id). Diakses pada tanggal 20 Maret 2011
4. Diunduh dari <http://ropeg.kemhan.go.id/rebiro.php> pada tanggal 22 April 2012
5. Kol. Inf. P. Teguh Rumecko. Jurnal Yudhagama Volume 33 No. II Edisi Juni 2013
6. Strategi pengembangan TNI AD 25 tahun ke depan: ditinjau dari perspektif pendidikan oleh : Mayjen TNI Syarifudin Tippe, S.IP., M.SI I
7. Merancang Kebijakan Pengembangan SDM Perwira TNI oleh Syarifudin Tippe
8. UU RI No. 3 Tahun 2002 tentang Pertahanan Negara
9. UU RI Nomor 34 tahun 2004 tentang TNI
10. Human Capital Management Blue Print



## BIODATA PENULIS



Kolonel Inf Boemi Ario Bimo, S.E. Lahir di Bandung tanggal 12-01-1974; Pendidikan Umum: SD (1983); SMP (1986); SMA (1989); S1 (2010). Pendidikan Militer: Akmil (1992); Sussarcabif (1993); Suslapaif (1997); Selapaif (2001); Seskoad (2008); Penugasan: Ops Tim-Tim (1994/1995); Ops Pamtas Kaltim (1999); Ops Papua (2000-2001); Ops Pamtas Kalbar (2006).

Pengalaman jabatan yang pernah dijabat : Pama Pussenif (1992); Pama Kodam III/Slw (1993); Pama Kostrad (1993); Danton 1 Ki-A Yonif Linud 305/Trk (1993); Danton 1 Ki-B Yonif Linud 330/Trd (1993); Kasilog Yonif Linud 330/Trd (1995); Danki-B Yonif Linud 330/Trd (1996); Danki-C Yonif Linud 330/Trd (1998); Wdn Dodik Bela Neg Rindam VI/Tpr (2001); Pabanda Opsdam VI/Tpr (2002); Ws. Kasi Ter Rem 121/Abw (2004); Wadanyonif 642/Kps (2004); Ws. Kasdim 1202/Skw (2006); Kasdim 1206/Psb (2006); Gumil Gol-VI Dep Milum Pusdikif (2007); Pamen Pusdikif Pussenif (2008); Pabandya Bakti TNI Sterdam Jaya (2008); Dansatdik Selapa If Pusdikif (2011); Dandim 0414/Belitung (2011); Dosen Muda Kordos Seskoad (2014); Dosen Madya Kordos Seskoad (2015); Patun Korsis Seskoad (2016).