

## ABSTRAK

Perkembangan zaman saat ini menyebabkan adanya tantangan dan ancaman dari dalam ataupun luar negeri. TNI AD sebagai bagian dari TNI dalam menghadapi tuntutan perkembangan zaman harus melaksanakan transformasi secara menyeluruh. Pada transformasi bidang personel, khususnya pembinaan personel melalui *human capital management*, TNI AD melaksanakan penyiapan dan pembinaan personel berkualitas tinggi melalui sistem rekrutmen dan penataan personel yang tepat, sehingga diperoleh organisasi TNI AD yang profesional, efektif, efisien, dan modern untuk menukseskan tugas pokok.

**Kata Kunci:** Transformasi, Penataan personel, Human Capital

## ABSTRACT

*The development of the current time led to the challenges and the threats of in and out of the country. The Indonesian Army as part of the Indonesian National Armed Forces to face the demands of the development of times is to carry out the transformation thoroughly. In the personnel transformation, particularly in coaching personnel, the Indonesian Army applied a high quality coaching through the personnel recruitment system and the arrangement of the personnel to obtain a professional, effective, efficient and modern Indonesian Army that fit the basic task.*

**Keyword:** Transformation, Arrangement, Human Capital

## PENDAHULUAN

Dinamika politik dan keamanan internasional semakin intens karena di bawah pengaruh globalisasi dan berbagai implikasinya, negara-negara di dunia dituntut saling bekerja sama. Namun, pada sisi lain persaingan antarnegara dalam melindungi kepentingan nasional juga semakin meningkat. Interdependensi antarnegara menguat, tetapi pada saat bersamaan kesenjangan kekuatan ekonomi dan militer melebar karena agenda dan isu internasional masih dominan dipengaruhi oleh agenda dan kebijakan negara-negara maju. Akibatnya, negara-negara berkembang yang memiliki sumber daya terbatas harus lebih berhati-hati mengatasi permasalahan yang dihadapi, lebih aktif memperkuat ketahanan nasional di berbagai bidang, dan lebih baik

dalam melakukan penyesuaian-penesuaian yang diperlukan dalam melindungi kepentingan nasionalnya. TNI sebagai komponen utama sistem pertahanan negara Indonesia harus siap menghadapi tantangan zaman yang sangat berat, antara lain meningkatnya tensi konflik politik dan keamanan di berbagai kawasan, termasuk Laut Tiongkok Selatan; merebaknya kejahatan lintas negara dalam bentuk nontradisional seperti terorisme, kejahatan siber, dan separatisme yang menggalang dukungan internasional; mengawasi pertarungan kepentingan ekonomi terhadap berbagai sumber daya yang menggunakan *proxy*; membesarinya potensi bencana alam akibat dampak persoalan lingkungan; serta semakin maraknya peredaran dan penggunaan narkoba di semua kalangan masyarakat Indonesia, termasuk dalam institusi TNI.

TNI AD sebagai bagian dari matra TNI menghadapi tantangan zaman tersebut dengan melaksanakan transformasi secara menyeluruh, khususnya dalam pembinaan personel melalui suatu perencanaan pembinaan personel TNI AD dengan penataan sistem manajemen sumber daya manusia, penataan kekuatan, dan komposisi personel yang berbasis *human capital management*. Sumber daya manusia tidak lagi hanya sebagai objek, tetapi juga makin terasa perannya sebagai subjek.

Sumber daya manusia perlu dilihat secara keseluruhan sebagai aset satuan yang memberikan nilai tambah bagi satuan melalui tingkat kinerja (*performance*) yang optimal. Selanjutnya timbul permasalahan yang menjadi pertanyaan dalam pembinaan personel TNI AD:

- 1) Bagaimana upaya TNI AD dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia secara padat teknologi?
- 2) Bagaimana pembinaan personel TNI AD dengan *human capital management*?

Adapun maksud penulisan naskah ini ialah untuk memberikan gambaran tentang pentingnya pembinaan personel TNI AD dalam menyiapkan sumber daya manusia (prajurit) yang unggul dalam mengawaki alutsista TNI AD yang semakin modern, serta mampu mengatasi berbagai tantangan dan ancaman bagi bangsa Indonesia yang menjadi tugas pokok TNI AD pada saat ini dan waktu mendatang. Penulisan naskah ini bertujuan memberikan bahan masukan dan pertimbangan kepada pimpinan TNI dalam pembinaan personel TNIAD, mulai dari penyiapan sumber daya manusia yang unggul, pembinaan karier prajurit, sampai dengan mewujudkan prajurit TNI AD yang profesional, efektif, dan

modern. Kami berharap, penulisan naskah ini dapat memberikan suatu kajian akademis dalam pembinaan personel TNI AD, mulai dari proses perencanaan, rekrutmen, penyiapan pendidikan, penggunaan, sampai dengan pembinaan prajurit sehingga diharapkan prajurit TNI AD memiliki kebanggaan dan kesejahteraan sesuai dengan tuntutan tugas yang diembannya.

## PEMBAHASAN

### ”Human Capital”

*Human capital management* secara umum artinya manajemen modal manusia. Pidato Theodore W. Schultz pada 1960 yang berjudul *Investment in Human Capital* di hadapan para ahli ekonomi dan pejabat yang tergabung dalam *American Economic Associations* merupakan peletak dasar teori atau konsep modal manusia (*human capital concept*).

Konsep itu pada intinya menganggap bahwa manusia merupakan suatu bentuk modal atau kapital sebagaimana bentuk-bentuk kapital lainnya, seperti mesin, teknologi, tanah, uang, dan material. Manusia sebagai *human capital* tercermin dalam bentuk pengetahuan, gagasan (ide), kreativitas, keterampilan, dan produktivitas kerja. Tidak seperti bentuk kapital lain yang hanya diperlakukan sebagai *tools*, *human capital* ini dapat menginvestasikan dirinya sendiri melalui berbagai bentuk investasi SDM, di antaranya pendidikan formal, pendidikan informal, pengalaman kerja, kesehatan, gizi, dan transmigrasi (Fattah, 2004).

Modal manusia adalah komponen yang sangat penting di dalam organisasi. Manusia dengan segala kemampuannya bila dikerahkan

keseluruhannya akan menghasilkan kinerja yang luar biasa. Ada enam komponen dari modal manusia, yakni: (1) modal intelektual; (2) modal emosional; (3) modal sosial; (4) modal ketabahan, (5) modal moral; dan (6) modal kesehatan (Ancok, 2002). Keenam komponen modal manusia itu akan muncul dalam sebuah kinerja yang optimal apabila disertai oleh modal kepemimpinan dan modal struktur organisasi yang memberikan wahana kerja yang mendukung.

Modal intelektual (*intellectual capital*). Modal intelektual adalah perangkat yang diperlukan untuk menemukan peluang dan mengelola ancaman dalam kehidupan. Banyak pakar yang mengatakan bahwa modal intelektual sangat besar perannya dalam menambah nilai suatu kegiatan. Organisasi yang unggul dan meraih banyak keuntungan adalah organisasi yang terus-menerus mengembangkan sumber daya manusianya (Ross dkk., 1997). Pada awal 1920, para psikolog banyak membicarakan konsep IQ (*Intelligence Quotient*) sebagai satu-satunya indikator kecerdasan, dengan asumsi bahwa mereka yang memiliki IQ tinggi akan memiliki kemampuan untuk memecahkan permasalahan kehidupan.

Modal emosional (*emotional capital*). Goleman (1997) menggunakan istilah *emotional intelligence* untuk menggambarkan kemampuan manusia mengenal dan mengelola emosi diri sendiri, serta memahami emosi orang lain agar dia dapat mengambil tindakan yang sesuai dalam berinteraksi dengan orang lain.

Orang yang memiliki modal emosional tinggi memiliki sikap positif dalam menjalani kehidupan. Dia memiliki pikiran positif (*positive thinking*) dalam menilai sebuah fenomena kehidupan betapapun buruknya fenomena

tersebut di mata orang lain. Ketika menghadapi perbedaan pendapat, orang yang memiliki modal emosional yang baik akan menyikapinya dengan positif, sehingga diperoleh manfaat besar bagi pengembangan diri atau pengembangan sebuah konsep.

Modal sosial (*social capital*). Istilah modal sosial pertama kali muncul pada 1916 pada diskusi tentang upaya membangun pusat pembelajaran masyarakat (Cohen & Prusak, 2001). Modal sosial adalah kumpulan dari hubungan yang aktif di antara manusia: rasa percaya, saling pengertian, dan kesamaan nilai dan perilaku yang mengikat anggota dalam sebuah jaringan kerja dan komunitas yang memungkinkan adanya kerja sama. Modal sosial akan semakin kuat apabila sebuah komunitas atau organisasi memiliki jaringan hubungan kerja sama, baik secara internal komunitas/organisasi, ataupun hubungan kerja sama yang bersifat antarkomunitas/organisasi. Jaringan kerja sama yang sinergis, yang merupakan modal sosial, akan memberikan banyak manfaat bagi kehidupan bersama.

Modal ketabahan (*adversity capital*). Konsep modal ketabahan berasal dari pandangan Paul G. Stoltz (1997) dalam Ancok (2002) yang ditulis dalam buku *Adversity Quotient: Turning Obstacles into Opportunities*. Ketabahan adalah modal untuk sukses dalam kehidupan, apakah itu kehidupan pribadi atau kehidupan organisasi. Ketika menghadapi kesulitan atau problem yang belum terpecahkan, hanya mereka yang tabah yang akan berhasil menyelesaiannya.

Modal moral (*morality capital*). Banyak penelitian menunjukkan bahwa kinerja organisasi sangat tergantung dari sejauh mana organisasi tersebut berpegang pada prinsip etika bisnis dalam kegiatan usaha yang dilakukannya. Untuk

berperilaku sesuai dengan kaidah etik, organisasi memiliki berbagai perangkat pendukung etik, yang salah satunya adalah manusia yang memiliki moral yang mengharamkan perilaku yang melanggar etik.

Modal kesehatan (*health capital*). Badan atau raga adalah wadah untuk mendukung manifestasi semua modal di atas. Badan yang tidak sehat akan membuat semua modal tersebut tidak muncul dengan maksimal. Oleh karena itu, kesehatan adalah bagian dari modal manusia agar dia bisa bekerja dan berpikir secara produktif. Stephen Covey (1990) dalam bukunya yang berjudul *Seven Habits of Highly Effective People* mengatakan bahwa kesehatan adalah bagian dari kehidupan yang harus selalu dijaga dan ditingkatkan kualitasnya sebagai pendukung manusia yang efektif.

## PEMBINAAN PERSONEL TNI AD

Sejalan dengan perkembangan dan tuntutan tugas-tugas TNI AD, pada TA 2016 kebijakan pembinaan personel TNI AD masih tetap diarahkan untuk melanjutkan program-program tahun sebelumnya sesuai dengan tuntutan reformasi birokrasi dengan titik berat pada penataan sistem manajemen sumber daya manusia dan kebijakan *Zero Growth of Personnel (ZGP)* dalam rangka pembangunan kekuatan pokok minimum atau *Minimum Essential Force (MEF)*. Kebijakan ZGP dihadapkan pada MEF, artinya TNI AD harus lebih meningkatkan sumber daya manusia yang sejalan dengan "Panca Tunggal Sasaran Pembinaan" yaitu pelaksanaan reformasi birokrasi, meningkatkan kesiapan operasional satuan, meningkatkan kualitas SDM,

meningkatkan kesejahteraan prajurit dan PNS beserta keluarganya, serta meningkatkan tertib administrasi dan hukum sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Perkembangan kemajuan TNI saat ini, berkaitan dengan kemajuan teknologi alutsista, tantangan, dan ancaman bangsa Indonesia saat ini dan masa depan, menghendaki personel TNI AD yang lebih unggul sebagai *human capital*. Perubahan kebijakan pembinaan personel TNI AD dari semula padat manusia menjadi padat teknologi menuntut konsekuensi terpenuhinya kebutuhan personel yang berkualitas tinggi (*high quality-based and merit system*).

Kualitas yang diinginkan berkenaan dengan pengelolaan SDM ialah diperolehnya orang-orang berbakat yang memiliki komitmen dan semangat untuk mengabdikan dirinya bagi organisasi TNI AD. Dengan melaksanakan sistem rekrutmen personel yang berkualitas tinggi, akan dihasilkan suatu organisasi yang bernilai strategis.

### *Perencanaan Personel TNI AD.*

Perencanaan personel TNI AD dilaksanakan melalui suatu penataan personel yang matang, meliputi kegiatan penataan sistem manajemen sumber daya manusia serta penataan kekuatan dan komposisi personel. Perencanaan personel TNI AD dilakukan melalui kegiatan penyiapan dan pembinaan personel. Penyiapan personel adalah suatu usaha untuk merekrut calon prajurit yang akan dididik menjadi seorang prajurit TNI AD. Sementara pembinaan personel adalah usaha yang dilakukan institusi TNI AD untuk membina prajurit, mulai dari penempatan jabatan yang tepat, pemberian pendidikan sesuai dengan kebutuhan TNI AD yang dihadapkan dengan kemampuan, bakat, dan penugasan yang dilaksanakan oleh prajurit, pembinaan karier,



sampai dengan pemberian kesejahteraan prajurit dan keluarganya. Dengan demikian, prajurit akan memiliki kebanggaan dan kesejahteraan sesuai dengan tuntutan tugas yang telah diemban di satuan TNI AD.

*Penyiapan Personel TNI AD.* Penyiapan personel TNI AD dilakukan melalui penerimaan dan pendidikan pertama calon prajurit sebagai bagian dari pembinaan personel. Pada hakikatnya ini merupakan suatu upaya, pekerjaan dan kegiatan untuk mendapatkan prajurit TNI AD dengan kualitas dan kuantitas yang dibutuhkan guna memenuhi kebutuhan organisasi TNI AD dalam rangka pelaksanaan tugas pokok TNI AD. Guna mewujudkan penerimaan prajurit yang efektif, efisien, dan tepat sasaran, baik secara kualitatif maupun kuantitatif, semua langkah harus sesuai dengan buku pedoman penerimaan prajurit TNI AD yang telah ada. Dalam hal ini, staf personel TNI AD diharuskan menyediakan personel yang berkualitas dan siap untuk melaksanakan tugas-tugas sebagai prajurit TNI AD, baik pada golongan perwira, bintara, maupun tamtama.

Untuk mendukung kegiatan tersebut, pimpinan TNI AD telah memerintahkan Aspers Kasad untuk

melaksanakan kegiatan penerimaan prajurit, dimulai dari kampanye dan pendaftaran, pembinaan kepada calon prajurit, hingga pelaksanaan seleksi tingkat daerah. Dalam hal ini, satuan jajaran TNI AD, khususnya satuan kewilayahan dan satuan Badan Pelaksana Kodam yang berkaitan dengan fungsi penyiapan personel, mulai dari Koramil, Kodim, Korem, Ajenrem, Ajendam dan instansi terkait, berupaya keras untuk mendapat calon prajurit sesuai dengan jumlah yang direncanakan oleh Mabes TNI ataupun Kemhan. Untuk mendapat calon prajurit TNI AD yang berkualitas dibutuhkan kampanye yang dilakukan oleh satuan Ajen bekerja sama dengan satuan kewilayahan, mulai dari tingkat Koramil, Kodim dan Korem, bahkan juga dapat melibatkan satuan-satuan lainnya.

Dengan demikian, informasi tentang penerimaan calon prajurit TNI AD itu dapat diketahui oleh seluruh pemuda Indonesia dari Sabang sampai Merauke, dari perkotaan sampai dengan perdesaan, bahkan sampai pada daerah-daerah pelosok di tanah air. Kampanye penerimaan prajurit itu dilakukan dengan berbagai media, mulai dari ceramah-ceramah di sekolah, balai desa, informasi pendaftaran melalui

surat kabar, televisi, sampai dengan pemasangan spanduk-spanduk di beberapa tempat yang menjadi pusat kegiatan masyarakat. Selain kampanye pendaftaran, juga diberikan penjelasan tentang tugas-tugas TNI AD sebagai instansi yang bertugas menjaga kedaulatan Negara Kesatuan Republik Indonesia dari berbagai ancaman bidang pertahanan, serta pemutaran film tentang tugas seorang prajurit TNI AD mengawaki alutsista modern dalam menjaga kedaulatan bangsa Indonesia sehingga memberikan daya tarik yang besar bagi para pemuda, khususnya yang memiliki pengetahuan tentang alutsista dan keterampilan dalam bidang teknologi. Setelah dilaksanakan proses seleksi yang ketat, jujur, adil, dan transparan serta tidak dipungut biaya, selanjutnya para calon prajurit yang terpilih tersebut mengikuti pendidikan pertama militer sesuai dengan golongan masing-masing, yaitu Pendidikan Pertama Perwira (Akmil dan Semapa PK) dan pendidikan kecabangan di pusdik-pusdik, Pendidikan Pertama Bintara (Secaba PK di Rindam) dan pendidikan kecabangan di pusdik-pusdik, Pendidikan Pertama Tamtama (Secata di Rindam) dan pendidikan kecabangan di pusdik-pusdik.

Para calon prajurit ditempatkan pada kecabangan-kecabangan TNI AD berdasarkan pengetahuan dan keterampilan yang telah dimiliki serta berdasarkan hasil tes psikologi. Para calon prajurit mengikuti pendidikan militer kecabangan sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, serta bakat dan minat pada diri calon prajurit tersebut. Mereka dapat mengembangkan pengetahuan dan keterampilan mereka untuk diaplikasikan dengan peralatan dan persenjataan TNI AD yang menjadi jurusannya. Dengan demikian, profesionalitas prajurit akan dapat dicapai secara optimal. Namun, akhir-akhir ini dirasakan animo para pemuda untuk mendaftarkan diri menjadi seorang prajurit semakin berkurang jika dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya dan

kemampuan yang dimiliki pun terbatas. Pemuda yang berpengetahuan dan terampil lebih memilih mendaftarkan diri untuk bekerja di instansi lain yang lebih mengedepankan teknologi dengan penghasilan yang lebih besar.

Hal itu dapat disebabkan beberapa hal, antara lain kurang intensifnya kampanye yang dilakukan oleh satuan kewilayahan ataupun satuan Ajen dalam mengumumkan pendaftaran calon prajurit TNI. Kemungkinan yang lain bisa disebabkan semakin tingginya tingkat pendidikan warga masyarakat, sehingga mereka cenderung memilih mendaftar pada pekerjaan sesuai dengan disiplin ilmu pengetahuan yang telah dipelajarinya, atau bisa pula nilai militansi para pemuda yang menurun sehingga mereka lebih memilih pekerjaan yang tidak menghadapi risiko besar dalam tugasnya. Kondisi itu menjadi suatu tantangan bagi Staf Personel TNI AD dalam merekrut para pemuda untuk mendaftar sebagai calon prajurit TNI AD. Apalagi dihadapkan dengan kebutuhan personel TNI AD yang mahir dalam mengawaki alutsista satuan-satuan jajaran TNI AD yang semakin canggih dengan peralatan yang mengandalkan teknologi tinggi. Calon prajurit TNI AD yang mahir dalam teknologi akan semakin sedikit/langka, karena para pemuda yang terampil rata-rata memilih melamar pekerjaan sipil yang risikonya kecil dengan penghasilan/pendapatan yang besar.

*Pembinaan Personel TNI AD.* Kegiatan pembinaan karier personel TNI AD dilaksanakan secara terencana, terarah, dan berlanjut, guna memberikan peluang pengembangan karier serta terpenuhinya norma jabatan dan kepangkatan yang tepat bagi personel dengan tetap memperhatikan kepentingan dan kebutuhan organisasi. Pembinaan karier prajurit TNI AD telah direncanakan oleh Staf Personel Kasad mulai dari prajurit selesai mengikuti pendidikan pertama di kecabangan, baik pada

golongan perwira, bintara, dan tamtama. Perencanaan yang matang dalam penempatan jabatan prajurit membentuk suatu piramida jabatan, mulai dari jabatan paling rendah pada jumlah yang besar, berturut-turut pada jabatan yang lebih tinggi dengan jumlah yang semakin sedikit, sampai pada jabatan strategis dan politis dengan jumlah yang semakin sedikit. Demikian juga perjalanan karier prajurit didasarkan pada keterampilan, kecakapan, dan keahlian yang dimiliki oleh prajurit berdasarkan disiplin ilmu yang telah dimiliki dan hasil tes psikologi.

Staf Personel Kasad harus dapat menghitung kebutuhan jabatan prajurit di jajaran TNI AD. Berapa banyak jabatan yang sudah diduduki oleh prajurit TNI AD saat ini dan berapa banyak jabatan yang masih kosong. Dari penghitungan kekosongan jabatan dan rencana pergeseran jabatan yang akan datang akan dapat dihitung jumlah kebutuhan prajurit TNI AD golongan perwira, bintara, dan tamtama, serta kualifikasi calon prajurit yang dibutuhkan untuk menduduki jabatan yang akan ditempati oleh calon prajurit tersebut. Dengan demikian, akan diketahui jumlah calon prajurit yang dibutuhkan dan persyaratan kemampuan yang harus dimiliki oleh calon prajurit tersebut, selain persyaratan umum seorang prajurit TNI AD.

Dinamika perkembangan organisasi yang sedemikian cepat dalam kurun waktu 10 tahun terakhir, menjadikan keseimbangan antara *intake* personel dengan pengakhiran ikatan dinas tidak lagi sesuai dengan format Binkar yang digunakan. Ketidakseimbangan tersebut mengakibatkan organisasi TNI AD memikul beban personel yang berlebihan hingga kurun waktu yang cukup lama.

Sebagai gambaran nyata, bisa kita ketahui berdasarkan TOP/DSPP TNI AD jumlah jabatan letnan yang mengawaki sebanyak 13.146 orang, kemudian pada jabatan kolonel yang mengawaki

jumlahnya 1.416 orang. Dari penghitungan jumlah personel tersebut, secara jelas dapat diketahui bahwa makin tinggi level jabatan makin sedikit personel yang mengawaki, artinya tidak semua perwira akan mencapai posisi puncak (*top leader*). Stagnasi akibat beban personel yang berlebihan disikapi oleh TNI AD dalam hal ini Spersad dengan beberapa langkah, di antaranya menyiapkan peta jalan (*roadmap*) yang jelas dan transparan, menerapkan *career by design* (desain karier) bagi semua prajurit agar profesionalitas mereka terjaga. Kompetensi yang terdiri atas *basic knowledge* (pengetahuan dasar), *skill* (keterampilan), *attitude* (perilaku), dan *value* (tata nilai prajurit) harus ditelusuri dengan benar agar potensi yang terpendam dapat digali untuk mendukung organisasi.

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 dengan baik agar dapat mewujudkan profesionalitas prajurit. Namun, kenyataan yang terjadi saat ini, pada level atas pada golongan perwira, khususnya pamen, masih banyak yang tidak mendapat jabatan karena terbatasnya jabatan di satuan-satuan jajaran TNI AD. Hal itu menjadi suatu permasalahan di lingkungan TNI AD yang harus dipecahkan bersama.

## **TRANSFORMASI TNI AD DI BIDANG PERSONEL**

Transformasi di bidang personel merupakan sebuah tantangan, sebab personel yang masuk ke dalam Angkatan Darat berasal dari berbagai lapisan masyarakat dari Sabang sampai Merauke dan berasal dari berbagai disiplin ilmu. Berikutnya adalah perubahan

paradigma dalam organisasi Angkatan Darat itu sendiri. Dibutuhkan kesamaan cara pandang untuk menuju Angkatan Darat yang diinginkan dalam suatu kerangka organisasi. Kesamaan cara pandang itu akan menentukan warna personel yang akan disiapkan untuk kebutuhan Angkatan Darat ke depan.

Kondisi tingkat kemantapan Angkatan Darat saat ini masih jauh dari *minimum essential force*. Hal itu merupakan konsekuensi logis dari dukungan anggaran yang kurang bagi kebutuhan pembangunan kekuatan, kemampuan, dan gelar satuan Angkatan Darat secara keseluruhan. Pembangunan kekuatan Angkatan Darat sesuai dengan *minimum essential force* adalah pembangunan satu tingkat di bawah kekuatan ideal, tetapi mampu menangkal segala bentuk ancaman yang datang dari luar ataupun dalam negeri. Berdasarkan kondisi saat ini, diperoleh suatu gambaran atau nilai tentang bagaimana pembangunan kekuatan Angkatan Darat sesuai standar *minimum essential force*, yaitu kemampuan operasional dan memiliki daya tangkal, dihadapkan dengan asumsi pelibatan TNI dan kontingen yang paling mungkin.

Sejalan dengan transformasi pembangunan kekuatan alutsista, titik berat *transformasi di bidang personel* difokuskan untuk: *pertama*, peningkatan kemampuan mobilitas dalam rangka Operasi Militer untuk Perang ataupun Operasi Militer Selain Perang. *Kedua*, peningkatan kemampuan satuan tempur, khususnya Pasukan Pemukul Reaksi Cepat (*striking force*) tingkat pusat serta satuan kewilayahan. *Ketiga*, kesiapan pasukan (*standby force*) terutama untuk penanggulangan bencana alam, serta untuk tugas-tugas misi perdamaian dunia dan keadaan darurat lainnya. *Keempat*, peningkatan kemampuan dan kekuatan bagi personel satuan Kostrad dan Kopassus. *Kelima*, personel Kodam sebagai kompartemen strategis harus memiliki daya tangkal yang kuat dengan meningkatkan kemampuan dan kekuatan sesuai dengan luas wilayah yang dilindungi serta ancaman yang mungkin timbul.

Di dalam kebijakan *minimum essential force* (MEF), pembangunan kekuatan pokok minimum sasarannya adalah terwujudnya postur Angkatan Darat yang dapat melaksanakan tugas pokok dengan prioritas pembangunan kekuatan



di daerah perbatasan, daerah rawan, pulau terluar, dan satuan-satuan yang akan diproyeksikan pada kegiatan daerah tersebut. Mempertimbangkan kondisi tersebut, konsep Pembangunan Kekuatan Angkatan Darat untuk mencapai MEF menggunakan dua parameter yang saling berkaitan, yaitu Postur dan Evaluasi Kemampuan serta Kesiapsiagaan Operasional (EKKO).

Penilaian terhadap kondisi postur meliputi antara lain kekuatan personel di samping organisasi dan materiil, kemampuan dan gelar. Postur Angkatan Darat yang ideal adalah Angkatan Darat yang memiliki kekuatan, kemampuan, dan gelar yang mampu melaksanakan tugas pokoknya, yaitu menegakkan kedaulatan negara, menjaga keutuhan wilayah darat, dan menyelamatkan segenap bangsa Indonesia. Pelaksanaannya diarahkan pada tercapainya kekuatan pokok minimum (MEF), dengan sasaran tingkat kekuatan yang cukup mampu menjamin kepentingan strategis pertahanan aspek darat. Mengingat keterbatasan kemampuan pemerintah dalam memberikan dukungan anggaran pertahanan, konsep pembangunan kekuatan Angkatan Darat dilaksanakan dengan skala prioritas untuk mencapai kemampuan satuan. Pembangunan kekuatan Angkatan Darat dilaksanakan atas dasar konsep pertahanan berbasis kemampuan (kapabilitas).

## **PEMBINAAN PERSONEL TNI AD SEBAGAI "HUMAN CAPITAL"**

Pembinaan personel TNI AD saat ini harus sesuai dengan tuntutan reformasi birokrasi dengan titik berat pada penataan sistem manajemen sumber daya manusia dan kebijakan *Zero Growth of Personnel (ZGP)* dalam rangka pembangunan

kekuatan pokok minimum (MEF). Pelaksanaan kegiatan dilakukan berdasarkan tuntutan kebutuhan transformasi TNI AD di bidang personel melalui *human capital management*. Pembinaan personel TNI AD yang berkualitas itu dipengaruhi oleh beberapa faktor dan dilakukan melalui pengembangan kompetensi, pendekatan berbasis keunggulan, dan pengelolaan personel berbasis kompetensi.

*Faktor yang Memengaruhi Kinerja Personel.* Penelitian di bidang pengelolaan personel menunjukkan bahwa kinerja seorang individu akan ditentukan oleh empat faktor, yaitu pengalaman, kompetensi teknis (*hard skills*), kompetensi perilaku (*soft skills*), dan kepribadian (Pendit, 2007).

Pengalaman terkait dengan apa yang telah dikerjakan oleh seseorang, dapat diukur melalui analisis riwayat pekerjaan, hasil penilaian kinerja (seperti misalnya Dappen di TNI AD), serta rekam jejak. Di lain pihak, kompetensi teknis mengacu pada apa yang telah diketahui oleh seseorang, dan dapat diukur melalui kualifikasi profesional (misalnya dari sertifikat dan ijazah), ataupun melalui tes kemampuan atau uji kompetensi. Kompetensi perilaku dan kepribadian, yang lebih terkait dengan aspek psikologi, berhubungan dengan apa yang dapat dilakukan oleh seseorang. Seseorang yang memiliki pengalaman dan kualifikasi teknis yang memadai, belum tentu memiliki kinerja yang baik jika yang bersangkutan tidak mampu menunjukkan perilaku yang mendukung pelaksanaan tugas dan jabatannya.

Kompetensi perilaku pada dasarnya dapat diukur melalui apa yang disebut sebagai *Assessment Center* (di Angkatan Darat dikenal sebagai Program Penilaian Kompetensi Jabatan) ataupun melalui penilaian 360 derajat (misalnya

penilaian sosiometri di TNI AD). Di lain pihak, kepribadian seseorang pada umumnya lebih banyak diukur melalui kuesioner psikometri ataupun alat ukur psikologis lainnya. Dari keempat faktor itu, kepribadian dianggap sebagai pusat dari sumber kinerja yang optimal dan memengaruhi semua faktor lain. Selain keempat faktor itu, sebenarnya masih ada satu faktor lagi, yaitu *kompetensi institutional* yang mencakup nilai-nilai organisasi khas, sehingga dapat ikut memengaruhi kinerja seseorang. Namun, sampai hari ini, belum ada alat ukur yang sah dan diterima secara ilmiah yang dapat digunakan untuk mengukur seberapa jauh seseorang sudah menjadikan nilai-nilai tertentu sebagai pegangan hidupnya. Dengan pembinaan personel TNI AD yang padat teknologi, diharapkan akan dapat tercapai tugas pokok TNI dalam menegakkan kedaulatan negara, mempertahankan keutuhan wilayah NKRI yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945, serta melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia dari ancaman dan gangguan terhadap keutuhan bangsa dan negara.

*Pengembangan kompetensi.* Dari sisi pengembangan kompetensi, pada dasarnya pengalaman dapat ditingkatkan dengan pemberian kesempatan di berbagai jabatan. Sementara kompetensi teknis dapat dikembangkan melalui pendidikan dan latihan yang bertujuan meningkatkan ilmu dan keterampilan. Untuk kompetensi perilaku, program pengembangan yang dapat dilakukan adalah melalui berbagai program pelatihan dan pengembangan individu yang bertujuan mengubah perilaku, sedangkan nilai-nilai organisasi yang membentuk kompetensi institusi dapat ditanamkan melalui

indoktrinasi. Namun, kepribadian manusia, baik yang berasal dari sifat bawaan (kepribadian atau IQ) maupun yang dibentuk dari masa lalu, adalah sesuatu hal yang relatif menetap dan sulit untuk diubah (Costa Mcrae, 2004).

*Pendekatan berbasis keunggulan.* Dari pemahaman tentang kepribadian tersebut, para ahli ilmu perilaku telah memformulasikan konsep *strengths-based approach* (pendekatan berbasis keunggulan) yang bertujuan menempatkan individu sesuai dengan kepribadiannya, dan kemudian mengembangkan kompetensi dan pengalamannya. Menurut pemikiran ini, adalah lebih bermanfaat untuk mencari kepribadian yang dapat menjadi keunggulan (*strength*) seseorang, dan kemudian mengembangkan kompetensi yang dapat didukung oleh kepribadian tersebut (Rath & Conchie, 2009). Sebagai contoh, sifat bawaan yang *ekstrovert* diketahui dapat mendukung kompetensi interpersonal, sehingga individu yang *ekstrovert* akan lebih mudah dikembangkan dalam jabatan yang membutuhkan interaksi dengan manusia lain.

Dalam konteks kompetensi perilaku, tujuan utama dalam pengembangan perilaku yang mendukung kinerja optimal ialah pemetaan hubungan antarkepribadian yang dapat mendukung kompetensi perilaku yang diharapkan ada di dalam organisasi. Mengingat kepribadian sulit diubah, setelah dilakukan pengukuran kepribadian melalui pemeriksaan psikologi secara klasikal dan didapatkan data psikologi seseorang, selanjutnya dapat dilakukan pengukuran kompetensi perilaku. Kemudian, untuk individu yang memiliki kompetensi perilaku yang kurang memadai, dapat diikutkan dalam program pengembangan, sehingga pada masa depan yang bersangkutan akan dapat menunjukkan kinerja optimal.

Sebagai contoh, berdasarkan penelitian, diketahui kompetensi yang terkait dengan fleksibilitas interpersonal sangat dipengaruhi oleh sifat-sifat bawaan *ekstroversi* dan adaptabilitas. Sementara kompetensi yang terkait dengan kemampuan berpikir inovatif, dipengaruhi oleh tingkat kecerdasan (IQ) yang dimiliki serta sifat bawaan yang terbuka terhadap pengalaman baru. Oleh karena itu, jika sudah didapatkan individu dengan kepribadian yang mendukung, individu tersebut dapat diikutkan dalam program pengembangan kompetensi perilaku yang berhubungan dengan fleksibilitas interpersonal dan berpikir inovatif, sehingga pada akhirnya dapat dihasilkan individu yang luwes bergaul dan inovatif.

#### *Pengelolaan personel berbasis kompetensi.*

Pengelolaan personel berbasis kompetensi di TNI AD dapat dimulai dari peta kompetensi suatu jabatan di lingkungan TNI AD yang dijadikan sebagai jabatan sasaran (*target job*) karena dianggap strategis dan menentukan masa depan. Sebagai contoh, jabatan Komandan Batalyon. Untuk jabatan ini, seorang perwira TNI AD harus sudah memiliki rekam jejak yang cukup, sehingga dapat dinilai secara lebih objektif, dan di lain pihak masih relatif muda sehingga lebih mudah dikembangkan kompetensi perlakunya. Jika kompetensi yang dibutuhkan untuk seorang Danyon sudah dapat terpetakan, selanjutnya dapat dirancang suatu matriks kompetensi dan metode pengembangannya. Hal itu mengingat setiap kompetensi menuntut metode khas yang tidak dapat disamakan dengan kompetensi lainnya. Sebagai contoh, untuk kompetensi teknis berada dalam Lapangan Kekuasaan Teknis (LKT) puscabfung dari korps masing-masing, sedangkan kompetensi perilaku merupakan LKT Dispsiad.

Di lain pihak, bagi kompetensi institusional, untuk yang terkait dengan nilai-nilai TNI AD 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, sehingga melalui perumusan matriks tersebut akan dapat terlihat dengan jelas, program pengembangan seperti apa yang sebaiknya dilakukan untuk setiap kompetensi perilaku yang lemah.

## KESIMPULAN

Perkembangan zaman saat ini menyebabkan adanya tantangan dan ancaman dari dalam dan luar negeri. TNI AD sebagai bagian dari TNI dalam menghadapi tuntutan perkembangan zaman harus melaksanakan transformasi secara menyeluruh, khususnya pembinaan personel.

Pembinaan personel TNI AD masih tetap diarahkan untuk melanjutkan program-program tahun sebelumnya sesuai dengan tuntutan reformasi birokrasi dengan titik berat pada penataan sistem manajemen sumber daya manusia dan kebijakan *zero growth of personnel* (ZGP) dalam rangka pembangunan kekuatan pokok minimum atau *minimum essential force* (MEF). Untuk mewujudkan satuan TNI AD yang mampu menjawab tantangan zaman, dilakukan transformasi TNI AD, khususnya di bidang personel.

Transformasi di bidang personel merupakan tantangan yang harus dilaksanakan oleh pimpinan TNI AD. Personel TNI AD harus mampu mengawaki alutsista modern dengan jumlah personel yang efektif, efisien, berpengetahuan,

dan terampil pada bidangnya. Oleh karena itu, perlu dilakukan pembinaan personel TNI AD sebagai *human capital*, sumber daya manusia prajurit yang berkualitas, memiliki komitmen dan semangat untuk mengabdikan dirinya bagi organisasi TNI AD.

Pembinaan personel TNI AD melalui *human capital management* dilaksanakan melalui penyiapan dan pembinaan personel berkualitas tinggi melalui sistem rekrutmen dan penataan personel yang tepat melalui pengembangan kompetensi, pendekatan berbasis keunggulan, dan pengelolaan personel berbasis kompetensi.

Dengan demikian, TNI AD akan dapat menyesuaikan pelaksanaan tugas pokok dengan tuntutan perkembangan zaman yang ditandai berbagai tantangan dan ancaman, baik dari dalam maupun luar negeri.

## SARAN

Untuk dapat mewujudkan personel TNI AD yang berkualitas, disarankan sebagai berikut :

1. Proses rekrutmen prajurit dilaksanakan secara maksimal dengan melibatkan seluruh satuan jajaran TNI AD sampai di pelosok tanah air sehingga para pemuda Indonesia mengetahui adanya penerimaan prajurit TNI AD tanpa dipungut biaya.
2. Pembuatan film tentang sosok prajurit TNI AD yang beriman, disiplin, pandai, gagah berani, dan bertanggung jawab saat mengabdikan dirinya sebagai prajurit TNI AD.
3. Memberikan kebanggaan dan kesejahteraan secara profesional kepada prajurit TNI AD sesuai dengan tuntutan tugas yang dilaksanakan kepada bangsa dan negara.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Afiatin, T. (2003). *Pengaruh Program Kelompok AJI dalam Peningkatan Harga Diri, Asertivitas dan Pengetahuan Mengenai Napza untuk Prevensi Penyalahgunaan Napza pada Remaja*. Disertasi. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
2. Ancok, D. (1997). *Revitalisasi Sumber Daya Manusia dalam Era Perubahan*. Kelola: Gadjah Mada University Business Review, No.8, 104-117.
3. Ancok, D. (1998). *Membangun Kompetensi Manusia dalam Milenium Ketiga, Psikologika*, No. 6, 5-17. Ancok, D. (2002), *Outbound Management Training: Aplikasi Ilmu Perilaku dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: UII Press.
4. Cohen, D. & Prusak, L. (2001). *In Good Company*, Boston, Harvard Business School Press.
5. Covey, S.R. (1990). *Seven Habits of Highly Effective People*, New York, Fireside Book.
6. *Jurnal Yudhagama* Vol. 32 No. 2 Juni 2012.
7. Kebijakan Pembinaan Personel TNI AD oleh Mayor Jenderal TNI Ali Yusuf Susanto, S.IP, M.M.
8. Pengelolaan SDM Berbasis Kompetensi untuk Mewujudkan Kinerja Prajurit TNI AD yang Optimal oleh Brigadir Jenderal TNI Drs. Ngurah Sumitra, M.Psi.
9. Transformasi TNI AD Bidang Personel, Suatu Keharusan oleh Brigadir Jenderal TNI Jaswandi.

**BIODATA PENULIS**

Kolonel Inf Rachmat Mangku Sasmito, SE. Lahir di Tulungagung, 16 januari 1969. Pendidikan umum yang pernah ditempuh SD tahun 1981, SMP tahun 1984, SMA tahun 1987 dan S1 tahun 2012. Pendidikan militer beliau diawali dengan pendidikan Akmil pada tahun 1990, kemudian Sussarcab tahun 1991, Diklapa I tahun 1997, Diklapa II tahun 2000 dan Seskoad tahun 2006.

Pengalaman jabatan yang dimiliki diantaranya Danton III Kipan B Yonif 143/TWEJ tahun 1991-1993, Danton I Kipan A Yonif 143/TWEJ tahun 1993-1995, Dankima Yonif 143/TWEJ tahun 1995-1996, Dankipan B Yonif 143/TWEJ tahun 1996-1997, Dankelas Sussarcabif Pusdikif tahun 1997-1998, Gumlil Gol VII Deptik Pusdikif tahun 1998-1999, Pabanda Ops Sopsdam II/Swj Th. 2000-2001, Wadanyonif 141/AYJP th. 2001-2004, Kasdim 0403/Oku tahun 2004-2006, Pabandya Ops Sopsdam XVI/Ptm tahun 2006-2007, Danyonif 732/Banau tahun 2007-2009, Dansecata Rindam XVI/Ptm tahun 2009-2011, Dandim 1504/Ambon tahun 2011-2012, Waasops Sopsdam XVI/Ptm tahun 2012-2013, Wadan Rindam XVI/Ptm tahun 2013 - juni 2015, Dosen Madya Seskoad tahun Juni 2105 s.d April 2016 dan Patun Seskoad bulan April 2016 s.d sekarang.