

## ABSTRAK

Arti penting pengembangan sumber daya manusia pada dekade yang akan datang, mendorong TNI Angkatan Darat untuk mencari solusi yang telah terbukti efektivitasnya ketimbang bereksperimen dengan ide-ide baru yang belum jelas dan teruji. Karya akademik ini bertujuan menjelaskan pentingnya pengembangan personel TNI Angkatan Darat dalam rangka menghadapi tuntutan tugas dan menjawab tantangan masa depan.

Metode deskriptif dari rujukan yang berhubungan dengan strategi pengembangan personel (sumber daya manusia), diterapkan dalam karya tulis ini.

Hasil kajian menunjukkan bahwa TNI Angkatan Darat untuk dapat menghadapi tuntutan tugas dan menjawab tantangan masa depan, perlu menjalani program pengembangan personel dengan menggunakan strategi peningkatan kemampuan guna mengantisipasi dan mendeteksi perubahan melalui pendidikan dan latihan.

**Kata kunci :** Pengembangan, personel, strategi, TNI Angkatan Darat

## ABSTRACT

*The importance of human resource development in the decade to come, encouraging the Army to find a solution that has proven its effectiveness rather than experimenting with new ideas that have not been clear and proven. This academic work is to explain the importance of the development of the Army personnel in order to face the demands of duty and responding to future challenges.*

*The method used in this paper, which is descriptive of the various references associated with the development strategy of personnel (human resources).*

*The results of the study, showed that the Army to be able to face the demands of the task and answer the challenges of the future, it is necessary to use a personnel development strategy and development in enhancing the ability to anticipate and evolve detect changes through education and training.*

**Keywords:** *Development, personnel, strategy, Army*

## PENDAHULUAN

Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuan bagi organisasi/perusahaan untuk tetap hidup pada era milenium yang kedua ini. Investasi yang dilakukan untuk peningkatan sumber daya manusia tidaklah kecil, tetapi hasilnya sering kali sulit untuk dirasakan dalam jangka pendek. Perlu waktu dan kesabaran, serta metode yang tepat untuk mampu menghasilkan sumber daya manusia yang diinginkan. Oleh karena itu, sangat relevan dengan tema Jurnal KVVJ Seskoad TA 2016: “Melalui Pembinaan Personel dengan *Human Capital Management*, TNI AD Melaksanakan Penataan Diri untuk Menyukkseskan Tugas Pokok”.

*Human capital* merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional. Teori *human capital* membedakan *human capital* dalam industri spesifik seperti dikemukakan oleh Russell Coff. W (1997) dalam A. Usmara (2002: 200). *Firm specific human capital* merupakan pengetahuan mengenai rutinitas dan prosedur yang khas dari sebuah perusahaan yang membatasi nilai tersebut “keluar” dari perusahaan. *Industry specific human capital* merupakan pengetahuan tentang rutinitas yang khas dalam suatu industri yang tidak dapat ditransfer ke industri lain. *Human capital* menjadi sangat penting karena merupakan sumber inovasi dan pembaruan. Namun, individu yang pandai tidak selalu berarti juga organisasi/perusahaan yang pintar. Sebuah universitas adalah kumpulan dari orang-orang cerdas, tetapi bukan contoh kecerdasan kolektif, maka mahasiswa di universitas tersebut tidak

semuanya cerdas. *Human capital* merupakan titik awal semua tangga, sumber inovasi, dan sumber gagasan. Gagasan dalam tulisan ini berusaha membahas permasalahan sumber daya manusia yang berkaitan dengan pengembangan personel di lingkungan Angkatan Darat untuk terpenuhinya kebutuhan personel yang berkualitas tinggi.

Pengembangan personel TNI Angkatan Darat merupakan bagian dari proses pembinaan prajurit secara keseluruhan, diarahkan untuk memperoleh kualitas sumber daya manusia yang tepat dan memadai. Sebagai unsur utama yang mengawaki organisasi TNI Angkatan Darat, setiap prajurit dituntut memiliki kemampuan mengemban tugas serta senantiasa mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga selalu siap dan mampu melaksanakan tugas.

Pengembangan personel TNI Angkatan Darat tidak terlepas dari penerapan arah kebijakan Kemhan dan TNI abad ke-21 di bidang personel yang difokuskan pada perubahan sistem. Perubahan kebijakan dari semula padat manusia, menjadi padat teknologi, dengan konsekuensi terpenuhinya kebutuhan personel yang berkualitas tinggi. Sejalan dengan kebijakan tersebut, proses pembinaan prajurit memerlukan pengembangan personel TNI Angkatan Darat yang sesuai dengan sasaran pembinaan personel. Untuk itu, perlu dilakukan pengembangan personel TNI Angkatan Darat dengan strategi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi TNI Angkatan Darat. Alasan yang sangat fundamental akan pentingnya pengembangan personel TNI Angkatan Darat ialah untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang dan untuk menjawab tantangan masa depan.

Program pengembangan personel TNI Angkatan Darat harus disusun secara cermat dan didasarkan pada metode-metode ilmiah, serta berpedoman pada kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan organisasi TNI Angkatan Darat saat ini dan masa depan. Pengembangan kemampuan personel itu penting dilakukan agar prestasi kerja prajurit menjadi lebih baik (bermutu/berkualitas tinggi) dan mencapai hasil yang optimal.

Kenyataan empirik menunjukkan bahwa pengembangan kemampuan personel TNI Angkatan Darat kurang mendapat perhatian seperti yang diharapkan. Meskipun ada, strategi pengembangan personel yang digunakan kurang sejalan dengan kemajuan/padat teknologi, sehingga keterampilan prajurit kurang berkembang. Keadaan seperti itu akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi TNI Angkatan Darat, khususnya prajurit. Mereka (prajurit) akan bersikap masa bodoh dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka, kurang memiliki motivasi, terlebih lagi personel yang ditempatkan pada tugas atau jabatan baru. Padahal, investasi terpenting suatu organisasi (TNI Angkatan Darat) ada pada sumber daya manusia. Dihadapkan dengan perkembangan lingkungan

strategis dan tantangan tugas ke depan, TNI Angkatan Darat perlu melaksanakan strategi yang tepat dan konkret dalam pengembangan personel, sehingga dapat mendukung pelaksanaan tugas. Oleh karena itu, tulisan ini mencoba memberikan kerangka pikir tentang strategi pengembangan personel TNI Angkatan Darat untuk menghadapi tuntutan tugas dan menjawab tantangan masa depan dalam perspektif akademis.

## PEMBAHASAN

Dalam pembahasan analisis strategi pengembangan personel TNI Angkatan Darat, terdapat beberapa teori (bersifat akademis) yang layak dikaji, yakni tentang: 1) manusia sebagai titik sentral penyelenggaraan fungsi manajerial, 2) tujuan dan manfaat pengembangan personel, 3) konsep strategi pengembangan personel.

### 1. Manusia Sebagai Titik Sentral Penyelenggaraan Fungsi Manajerial

Manusia menjadi titik sentral dari penyelenggaraan semua fungsi manajerial dan klasifikasi fungsi-fungsi tersebut. Artinya, filsafat manajemen, teknik, gaya, dan mekanisme penyelenggaraan berbagai fungsi manajerial



harus berangkat dari dan tiba pada pengakuan bahwa manusia merupakan unsur terpenting dalam semua proses dan fungsi manajerial.

Berbagai literatur tentang manajemen menunjukkan dengan jelas bahwa keberhasilan seseorang yang menduduki jabatan manajerial pada berbagai jenis organisasi sangat tergantung pada kemampuan, kemahiran, dan kecekatannya mengambil keputusan yang objektif, rasional, dan pragmatik karena ia terikat secara psikologis. Di samping itu, semuanya bersifat objektif dan rasional karena didasarkan pada teori pengambilan keputusan yang ilmiah dan pragmatik karena disesuaikan dengan kemampuan organisasi, selain didasarkan pada kemampuan intuitif pengambilan keputusan yang bersangkutan.

Tepat-tidaknya suatu keputusan sesungguhnya tidak terlihat pada proses pengambilan keputusannya, tetapi teruji atau tidak dalam pelaksanaannya. Sudah menjadi rahasia umum bahwa pelaksanaan sesuatu keputusan akan lebih lancar apabila para pelaksana sudah sejak semula dilibatkan dalam pengambilan keputusan tersebut. Namun, dengan menggunakan pendekatan hubungan manusia, secara nyata berarti bahwa orientasi utama yang digunakan dalam menjalankan roda organisasi ialah orientasi yang berpusat pada manusia. Memang benar bahwa seorang pemimpin perlu menggunakan dua jenis orientasi, yakni orientasi tugas dan orientasi manusia. Akan tetapi, orientasi tugas tersebut mutlak perlu dibarengi oleh orientasi pada bawahan, karena pada analisis terakhir, merekalah yang menyukseskan atau menggagalkan pelaksanaan keputusan tersebut (Jacobus Ranjabar, 2015: 27-28).

Sikap demikian mengakui bahwa pada aktiva setiap organisasi yang penting ialah

sumber daya manusia dan karenanya, pada tanggung jawab manajemen yang terpenting ialah kapasitas mengembangkan sumber daya manusia tersebut dan memperbesar kegunaannya sampai semaksimal mungkin. Jadi, merupakan suatu keharusan bagi organisasi dan pemimpin (atasan) untuk mengambil langkah-langkah guna menyusun sistem pengembangan formal untuk dapat berkembang dan terus hidup.

## 2. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Personel/Pegawai (Sumber Daya Manusia)

Pengembangan personel/pegawai (sumber daya manusia/SDM) semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan sebagai akibat dari kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara organisasi/perusahaan sejenis. Jadi, pengembangan itu penting untuk memperoleh kemampuan nyata dari personel/pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Pengembangan merupakan salah satu fungsi operasional dari manajemen personalia. Manajemen personalia ialah manajemen yang menitikberatkan perhatiannya terhadap masalah kepegawaian atau personalia dalam suatu organisasi. Fungsi personalia merupakan salah satu fungsi penting dari setiap manajer. Hal itu terutama karena para pemimpin memperoleh hasil melalui bawahannya dan agar bawahan dapat berprestasi besar serta cakap bekerja, para pemimpin harus memberi perhatian terhadap hal-hal yang berhubungan dengan fungsi personalia (Manulang, 2011: 19). Pengembangan personel/ pegawai (baru/lama) merupakan salah satu fungsi operasional manajemen personalia, perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan

personel/pegawai itu mencapai hasil yang baik dengan biaya relatif kecil, hendaknya terlebih dahulu ditetapkan program pengembangan.

Program pengembangan ialah suatu rencana yang konkret karena di dalamnya sudah tercantum sasaran, kebijakan, prosedur, anggaran, dan waktu pelaksanaan, yang artinya sudah pasti dilakukan. Program pengembangan personel/pegawai hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan pada metode-metode ilmiah, serta berpedoman pada kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh organisasi/perusahaan saat ini ataupun untuk masa depan. Pengembangan sumber daya manusia ialah proses untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan personel/pegawai/karyawan untuk mencapai tujuan yang objektif dan efisien (Wilson Bangun, 2012: 201).

Tujuan dan manfaat pengembangan personel/pegawai bagi suatu organisasi/perusahaan, secara teoretis pada hakikatnya (Malayu Hasibuan, 2014 : 70-71) bertujuan:

- a. Dengan pengembangan, produktivitas personel/pegawai akan meningkat; keterampilan teknis, keterampilan manusiawi, dan kemampuan manajerial personel/pegawai juga semakin baik.
- b. Pengembangan juga bertujuan meningkatkan efisiensi tenaga dan waktu (pemborosan berkurang), sehingga daya saing organisasi/perusahaan semakin tinggi.
- c. Dengan pengembangan, moral personel/pegawai akan lebih baik, karena keahlian dan keterampilan mereka sesuai dengan pekerjaan, sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
- d. Dengan pengembangan, kesempatan

untuk meningkatkan karier personel/pegawai semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik.

- e. Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah, atau intensif) personel/pegawai akan meningkat karena prestasi kerja mereka juga semakin tinggi.

Sementara manfaat pengembangan bagi para personel/pegawai, antara lain sebagai berikut:

- a. Membantu para personel/pegawai membuat keputusan menjadi lebih baik.
- b. Meningkatkan kemampuan para personel/pegawai menyelesaikan pelbagai masalah yang dihadapinya.
- c. Timbulnya dorongan dalam diri personel/pegawai untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya/tugasnya.
- d. Meningkatnya kepuasan kerja dan semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang.
- e. Makin besarnya tekad personel/pegawai untuk lebih mandiri dan mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru pada masa depan.

Untuk mencapai tujuan pengembangan personel/pegawai tersebut, memang dibutuhkan biaya yang cukup besar, tetapi biaya itu merupakan investasi jangka panjang bagi organisasi/perusahaan. Pengembangan personel/pegawai itu dilakukan dengan menggunakan strategi tertentu sebagai alat untuk mencapai tujuan.

### 3. Konsep Strategis Pengembangan Personel/ Pegawai (Sumber Daya Manusia)

Untuk menyamakan persepsi dan

interpretasi tentang variabel yang dibahas, perlu dikutip beberapa definisi dari para pakar tentang strategi dan pengembangan. Kata *strategi* berasal dari bahasa Yunani, *strategous* yang berarti komandan militer (Senja Nilasari, 2014: 2). *Strategous a general* (sesuatu yang bersifat menyeluruh), yakni kembali ke akar pengertiannya “*army and lead*”. Bahasa Yunani *strategous* berarti merencanakan kehancuran musuh melalui penggunaan sumber daya yang efektif. Selain itu, strategi juga memberi birokrasi suatu kerangka kerja dalam meningkatkan kemampuan dan berkembang untuk mengantisipasi dan mendeteksi perubahan, termasuk di dalamnya membantu mengembangkan kemampuan melakukan transaksi dalam ketidakpastian masa depan melalui definisi suatu prosedur untuk mencapai tujuan.

Porter (1996) dalam Senja Nilasari (2014:3) juga ikut mendefinisikan strategi, yaitu penciptaan posisi unik dan berharga yang didapatkan dengan melakukan serangkaian aktivitas. Porter juga pernah menulis bahwa esensi dari strategi ialah memilih aktivitas yang tidak dilakukan oleh pesaing atau lawan.

Pengertian dari Alfred Chandler (Senja Nilasari, 2014: 3), yaitu strategi merupakan penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang suatu perusahaan atau organisasi serta alokasi sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut. Sementara menurut Kenichi Ohmat, strategi ialah keunggulan bersaing guna mengubah kekuatan perusahaan atau organisasi sehingga menjadi sebanding atau melebihi kekuatan pesaing dengan cara yang paling efisien.

Rangkuti (2000) dalam Harbani Pasolong (2011:298) menjelaskan bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan birokrasi

dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Dengan demikian, salah satu fokus strategi ialah memutuskan apakah rencana atau pola atau alat tersebut harus dilaksanakan atau tidak dilaksanakan.

Strategi terkadang sering disamakan dengan taktik, padahal keduanya berbeda. Strategi lebih bersifat dinamis karena merupakan sebuah proses, sehingga mengikuti perubahan yang terjadi. Taktik lebih bersifat tetap, karena dilakukan pada suatu waktu saja. Selain itu, strategi juga memiliki pilihan alternatif yang lebih banyak daripada taktik. Jadi, strategi dapat berupa tindakan yang diputuskan oleh pemimpin dengan menggunakan banyak sumber daya organisasi/perusahaan. Strategi itu yang nantinya akan memberikan pengaruh terhadap kemakmuran/kemajuan sebuah organisasi/perusahaan.

Selanjutnya, penggunaan istilah latihan (pelatihan) dan pengembangan dikemukakan para ahli, yaitu Dale Yorder dalam Mangkunegara (2014:43) dengan menggunakan istilah latihan (pelatihan) untuk pegawai pelaksana dan pengawas, sedangkan istilah pengembangan untuk pegawai tingkat manajemen.

Pengembangan, menurut Sikula dalam Mangkunegara (2014:44), merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis serta terorganisasi, dan pegawai manajerial mempelajari pengetahuan konseptual/teoretis dalam tujuan yang bersifat umum. Sementara latihan (pelatihan) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis serta terorganisasi, dan pegawai nonmanajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Dengan demikian,





istilah latihan (pelatihan) ditujukan kepada pegawai pelaksana dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis. Sementara pengembangan diperuntukkan bagi pegawai tingkat manajerial dalam rangka meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas *human relations*.

Selain itu, menurut Edwin B. Flippo dalam Malayu Hasibuan (2016 : 69-70), pendidikan berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh. Latihan merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan/pegawai untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu. Hal senada juga dikemukakan Jan Bella dalam Malayu Hasibuan (2016:70) bahwa pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan, yaitu proses peningkatan keterampilan kerja, baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan di dalam kelas, berlangsung lama, dan biasanya menjawab pertanyaan *why*. Latihan berorientasi pada praktik, dilakukan di lapangan, berlangsung singkat, dan biasanya menjawab *how*.

Dalam studi ini, kajian hanya dibatasi pada aspek pendidikan dan latihan. Pembatasan itu dilakukan berdasarkan berbagai kajian, menunjukkan bahwa variabel pendidikan itu merupakan variabel strategis yang memengaruhi variabel sosial lainnya.

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan dilakukan dengan dua cara, yaitu pendidikan dan latihan. Pendidikan berorientasi pada peningkatan pemahaman teori, sedangkan latihan lebih ditujukan pada kegiatan praktik ataupun teknis. Jadi, strategi pengembangan itu memberikan organisasi/perusahaan kerangka kerja dalam peningkatan kemampuan untuk mengantisipasi dan mendeteksi perubahan melalui pendidikan dan latihan.

#### 4. Analisis Strategi Pengembangan Personel TNI Angkatan Darat

Pembinaan personel TNI Angkatan Darat merupakan bagian dari sistem pembinaan secara keseluruhan yang diarahkan untuk mencapai kualitas sumber daya manusia yang tepat dan memadai, sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pembinaan personel dalam arti luas mencakup

dua aspek, yaitu aspek pembinaan tenaga manusia (binteman) dan aspek pembinaan personel (binpers) prajurit sebagai individu/perseorangan.

Pembinaan personel dalam aspek pembinaan tenaga manusia (binteman) bertujuan menentukan kebutuhan tenaga manusia guna kepentingan organisasi secara kualitatif dan kuantitatif, sehingga diperoleh tenaga manusia secara tepat dan berdaya guna. Sementara pembinaan personel dalam aspek pembinaan personel prajurit (binpers) bertujuan menyiapkan prajurit yang sanggup dan mampu secara optimal mengemban setiap tugas yang dihadapinya, sehingga terwujud profesionalisme sesuai dengan tugas dan perannya. Pembinaan personel prajurit (binpers) dilaksanakan melalui siklus atau proses pembinaan prajurit yang meliputi penyediaan, pendidikan dan latihan, penggunaan, perawatan, serta pemisahan prajurit.

Pengembangan personel TNI Angkatan Darat dalam pembinaan personel melalui pendidikan dan latihan dilaksanakan secara terencana, terarah, dan berlanjut untuk membentuk dan mengembangkan kualitas prajurit yang berjiwa Pancasila dan Sapta Marga, memiliki kepribadian pejuang prajurit dan prajurit pejuang, serta memiliki kecerdasan, keterampilan, dan kesamaptaan jasmani, sehingga mampu mengemban setiap tugas yang diberikan. Pendidikan dan latihan prajurit yang ditempuh melalui berbagai jenis dan jenjang, memungkinkan prajurit memiliki kepribadian yang semakin mantap, kemampuan penguasaan teknologi yang semakin padat dan mendalam, serta penguasaan ilmu pengetahuan yang semakin luas untuk menghadapi tuntutan tugas dan menjawab tantangan masa depan.

Pendidikan dan latihan prajurit dilaksanakan untuk menghasilkan prajurit yang berkualitas dan memiliki kemampuan sesuai dengan tujuan dan sasaran pendidikan. Arah dari kebijakan Kemhan dan TNI abad ke-21 bidang personel difokuskan pada perubahan sistem. Sesuai dengan arah kebijakan tersebut, pengembangan personel melalui pendidikan dan latihan harus sejalan dengan pembenahan teknologi alutsista yang digunakan. Prajurit harus dibekali pendidikan dan latihan yang keluarannya memiliki kemampuan dalam mengawaki alutsista yang tersedia. Alutsista yang modern akan diawaki oleh prajurit yang memiliki bekal pendidikan dan latihan yang memadai untuk kelancaran pelaksanaan tugas. Untuk memperoleh prajurit yang berkualitas dan mampu mengawaki alutsista, dikembangkan pola pendidikan dan latihan yang terarah, berjenjang, dan berlanjut, baik melalui pendidikan sekolah maupun luar sekolah. Prioritas dalam pembinaan pendidikan ialah pembenahan komponen pendidikan untuk memperoleh peningkatan kualitas hasil didik.

Tenaga pendidik yang tersedia di lembaga-lembaga pendidikan TNI Angkatan Darat, haruslah tenaga terbaik dan memiliki kualifikasi sebagai pendidik. Selain itu, tenaga pendidik sudah memiliki pengalaman penugasan dan selalu diadakan rotasi penugasan, sehingga dapat menciptakan kompetensi yang sehat dalam pola pembinaan karier prajurit. Demikian juga peserta didik, hendaknya diperoleh dari calon peserta didik yang berkualitas, memenuhi syarat dan lulus seleksi yang dilaksanakan secara objektif dan transparan.

Dalam pembenahan komponen pendidikan lainnya, kurikulum pendidikan harus terus dikaji ulang dan direvisi sesuai dengan tuntutan



pembenahan alutsista dalam kebijakan Kemhan dan TNI abad ke-21. Kurikulum pendidikan harus dapat menjawab tuntutan keluaran hasil didik yang memadai dalam menghadapi perkembangan lingkungan strategis dan tantangan tugas ke depan. Pendidikan pertama (dikma) dan pendidikan pembentukan (diktuk) dilaksanakan agar prajurit memiliki sikap mental dan kepribadian, intelektual, serta kesamaptaan jasmani sesuai dengan golongan dan kepangkatannya. Dikma merupakan pendidikan awal bagi setiap prajurit, agar dilaksanakan secara benar dan konsisten karena akan mengarah pada pembentukan karakter keprajuritan pada masa mendatang.

Pendidikan pengembangan umum (dikbangum) Diklapa merupakan pendidikan berjenjang dan berlanjut untuk mengembangkan kemampuan umum yang diproyeksikan dalam rangka penggunaan prajurit selanjutnya. Dikaitkan dengan konsep penggunaan prajurit, Dikbangum Diklapa merupakan pendidikan yang diprioritaskan bagi lulusan Akmil dan Pa PK sebagai perwira karier jangka panjang. Untuk calon peserta didik Seskoad, harus memenuhi persyaratan dan lulus seleksi yang ketat serta potensial untuk menduduki jabatan Golongan IV/ Kolonel sesuai dengan kompetensinya. Seleksi pendidikan Seskoad harus benar-benar objektif dan transparan, sehingga benar-benar menjadi ajang kompetisi dalam proyeksi pembinaan karier yang akan datang.

Dalam penentuan calon peserta didik untuk Sesko TNI, harus dipertimbangkan kecabangan dan arahan jabatan yang bersangkutan. Lulusan Sesko TNI diproyeksikan untuk jabatan strategis yang diperlukan dalam operasi gabungan antarmatra angkatan. Selain itu, yang menjadi pertimbangan utama ialah persyaratan lulusan

Seskoad 30% terbaik dan/atau perwira pilihan berdasarkan rekam jejak (*track record*) dalam penugasan di lapangan/satuan operasional (Budi Prasetyono, 2013: 46).

Pendidikan pengembangan spesialisasi (dikbangspes) dilaksanakan untuk mengembangkan kemampuan spesialisasi dalam rangka proyeksi penugasan prajurit selanjutnya. Seleksi Dikbangspes harus memperhatikan bakat, minat, dan potensi yang dimiliki seorang prajurit, sesuai dengan pendidikan spesialisasi yang akan ditempuh. Setiap jabatan akan diisi oleh prajurit yang memiliki bekal pendidikan sesuai dengan dikbangspes yang telah dijalani. Peserta pendidikan di luar negeri perlu diseleksi berdasarkan kemampuan dan kompetensi prajurit yang bersangkutan karena membawa nama baik negara. Peserta didik di luar negeri tidak semata memiliki kemampuan berbahasa asing, tetapi harus memiliki kompetensi dan proyeksi dalam pembinaan karier yang bersangkutan. Kursus bahasa asing diberikan secara intensif setelah yang bersangkutan lulus seleksi pendidikan di luar negeri sesuai dengan kompetensinya.

Tentang latihan, pengembangan secara umum diaplikasikan ke dalam komponen latihan untuk memberikan hasil optimal yang dapat dijabarkan sebagai berikut :

- a. Pelatih. Menunjuk pelatih yang memenuhi persyaratan untuk mengajarkan setiap mata kuliah/ pelajaran sehingga sasaran pengembangan tercapai. Pengangkatan pelatih harus berdasarkan kemampuan objektif (teoretis dan praktis). Pelatih yang *qualified* akan menghasilkan peserta didik yang baik. Pelatih yang melaksanakan jalannya latihan, harus

- memiliki referensi terbaik dari dalam ataupun luar negeri. Bukan sekadar meniru, tetapi untuk memperkaya khazanah materi dalam latihan.
- b. Pelaku/peserta. Pelaku/peserta pengembangan sebaiknya mempunyai latar belakang yang relatif homogen dan jumlahnya ideal, supaya kelancaran pengembangan terjamin. Pelaku/peserta harus diberi keleluasaan dalam mengambil keputusan terkait dengan cara bertindak yang dipilih saat latihan. Jangan ada lagi “jawaban sekolah” dalam setiap persoalan, karena tidak ada yang pasti di medan pertempuran.
  - c. Metode. Metode dalam latihan harus bisa memberikan realisme dan atmosfer dinamisnya medan pertempuran dengan kemungkinan besar untuk terjadi di daerah permukiman. Penggunaan pasukan penimbul situasi harus seoptimal mungkin menambah dinamika dan menginspirasi pelaku/peserta latihan untuk beraksi di lapangan, sesuai dengan pedoman taktik yang dimiliki.
  - d. Rencana latihan. Rencana latihan sudah harus mempertimbangkan faktor penduduk dalam skenario latihan, sehingga tidak ada skenario latihan yang benar-benar di daerah kosong tak berpenghuni.
  - e. Program latihan. Program latihan harus dapat memberikan keleluasaan kepada unsur komando untuk mengembangkan inisiatif dan menentukan cara bertindak sesuai dengan kondisi nyata di medan latihan.
  - f. Sarana prasarana. Latihan tentu saja menuntut kualitas sarana dan prasarana yang senantiasa siap mendukung pelaksanaan latihan dalam rangka meningkatkan profesionalisme prajurit.
  - g. Dukungan anggaran. Anggaran latihan harus benar-benar dapat menunjang pelaksanaan kegiatan latihan dengan cukup dan tidak ada kekurangan sesuai dengan kondisi di daerah.
  - h. Pengawasan, pengendalian, dan penilaian latihan. Tidak bertujuan untuk hanya mencari-cari kesalahan, tetapi lebih kepada menunjukkan kekurangan untuk dapat diperbaiki pada masa yang akan datang.
- Selanjutnya, hal lain yang perlu dipertimbangkan ialah pemanfaatan latihan bersama dengan Angkatan Darat negara sahabat, sebagai salah satu program untuk meningkatkan kemampuan operasional. Terkait dengan hal tersebut, latihan bersama dengan Angkatan Darat negara lain dalam skala besar, seharusnya sudah dapat dipertimbangkan menjadi agenda latihan TNI Angkatan Darat dalam rangka saling belajar dan berbagi pengalaman dengan Angkatan Darat negara sahabat.
5. Pengembangan Personel TNI Angkatan Darat untuk Membangun Prajurit yang Profesional dan Berdedikasi Melalui Pendidikan dan Latihan
- Pengembangan personel TNI Angkatan Darat untuk menghadapi tuntutan tugas dan menjawab tantangan masa depan, mengalir dari visi bahwa prajurit TNI-AD adalah prajurit yang profesional dan berdedikasi. Berkenaan dengan aspek profesionalisme, prajurit secara individual

harus profesional. Tolok ukur profesionalisme prajurit adalah apabila dia mampu mengemban tugas dengan baik, disiplin, loyal, dan penuh rasa tanggung jawab, serta melaksanakan setiap tugas yang dipercayakan hanya karena motivasi panggilan pengabdian demi kepentingan bangsa dan negara, dan bukan karena kepentingan pribadi, kelompok, atau kepentingan politik tertentu.

Bagi seorang prajurit, membangun profesionalitas merupakan suatu kewajiban dan sekaligus merupakan pencerminan atas jati dirinya sebagai seorang prajurit. Pengetahuan dan keterampilan amat penting bagi setiap prajurit dalam menjalankan tugasnya. Pendidikan dan latihan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan harus selalu dihidupkan, dipelihara, dan ditingkatkan. Sementara tugas bagi setiap prajurit merupakan kehormatan dan oleh karena itu dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Semangat serbabisa akan senantiasa mengilhami setiap pelaksanaan tugas. Tidak ada tugas yang tidak bisa dikerjakan dan setiap prajurit harus selalu berupaya untuk bisa mengerjakannya dengan sempurna dan sekaligus mempertanggungjawabkannya.

Motto prajurit yang antara lain berbunyi: *“kami bekerja dengan prinsip kehormatan sebagai dasar; lebih baik mandi keringat di medan latihan daripada mandi darah di medan pertempuran dan dari pada gagal di medan tugas lebih baik pulang nama”*, merupakan prinsip-prinsip dari ruh kehidupan prajurit yang harus selalu disadari dan dipahami dengan benar oleh setiap prajurit. Bukan berarti bahwa prajurit tidak akan pernah berbuat kekeliruan atau kesalahan, karena risiko terhadap berbuat keliru atau salah akan selalu saja ada pada diri setiap

manusia, termasuk prajurit. Moto-moto tersebut oleh setiap prajurit harus selalu diletakkan dalam acuan, bahwa tugas adalah di atas segala-galanya. Walau sekecil apa pun tugas yang dibebankan ke pundak prajurit, tugas tersebut tidak boleh gagal dan harus berhasil dengan sebaik-baiknya. Nilai-nilai moral itulah yang sesungguhnya menjadi pilar bagi tegak dan kokohnya etika keprajuritan.

Profesionalisme selalu dihubungkan dengan kecakapan prajurit dalam menjalankan tugas dan fungsinya, tetapi bukan berarti bahwa pengertian tentang profesionalisme hanya sebatas pada kecakapan teknis. Memang keberhasilan suatu pekerjaan atau tugas akan sangat ditentukan oleh kemampuan teknis prajurit dalam menjalankan tugasnya. Itu berarti, diperlukan pendidikan dan latihan yang dapat membuat setiap prajurit menjadi cerdas, cakap, dan terampil.

Dilihat dari sudut itu, luas serta mutu pendidikan dan latihan menjadi amat penting, dan karena itulah setiap lembaga pendidikan dan latihan dituntut selalu mampu menghasilkan mutu keluarannya sebaik mungkin. Kecerdasan, kecakapan, dan keterampilan memang amat penting untuk menghasilkan profesionalisme yang tinggi. Dalam hal ini, setiap prajurit dituntut dapat berpikir dengan cerdas, membuat observasi yang saksama, dan mengambil keputusan dengan cepat dan tepat, serta mampu dan terampil menjalankan tugas dengan baik dan bertanggung jawab. Profesionalisme yang tinggi memang memerlukan prajurit yang rasional. Oleh karena itu, membangun profesionalisme pada hakikatnya adalah memberi, memelihara, dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan prajurit sesuai dengan spesialisasi jabatan militernya.

Pengembangan personel prajurit untuk mendapat profesionalisme yang tinggi tidak cukup hanya dengan kecerdasan, kecakapan, dan keterampilan, karena justru prajurit yang semakin maju ilmu pengetahuan dan teknologinya akan terasa semakin mempunyai keterbatasan. Hasil yang paling baik akan diperoleh apabila keterbatasan tersebut dapat dinetralisasi sejauh mungkin. Itulah sebabnya mengapa diperlukan kerja sama tim, karena dengan demikian keterbatasan yang dirasakan oleh setiap prajurit dapat dinetralisasi oleh keunggulan prajurit yang lain atau sebaliknya.

Untuk dapat bekerja sama dalam tim, diperlukan hubungan dan komunikasi antarprajurit yang pada kenyataannya dapat menghasilkan pikiran dan perasaan yang berbeda. Adanya perbedaan jangan diartikan sebagai timbulnya perpecahan. Adanya perbedaan justru akan memperkaya keunggulan yang ada secara bervariasi. Sementara kecenderungan untuk meniadakan perbedaan dengan cara mengadakan tekanan persamaan atau regimentasi, justru dapat mengurangi keunggulan dan merugikan kepentingan organisasi secara keseluruhan. Lagi pula, tekanan yang kuat terhadap keharusan untuk *confirmed* di atas pemikiran yang inovatif, dapat menghambat perkembangan kemampuan prajurit dalam berpikir dan berkreasi. Padahal, untuk menghadapi tantangan abad XXI sangat diperlukan berbagai masukan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan langkah kebijakan selanjutnya.

Oleh karena itu, setiap prajurit dituntut mampu dan bersedia saling menghargai pribadi masing-masing. Untuk itulah, diperlukan upaya pembinaan dan pendidikan agar perasaan dan intuisi prajurit dapat berkembang seimbang

dengan rasionya. Berkaitan dengan hal tersebut, di setiap lembaga pendidikan diadakan pendidikan kepribadian dan kejuangan yang diharapkan dapat menyentuh pikiran dan perasaan prajurit. Dengan demikian, dapat dilihat bahwa profesionalisme yang tinggi, di satu sisi mengandung keharusan untuk bersikap rasional dan kecakapan teknis dalam mengerjakan fungsi dengan sebaik-baiknya, sedangkan di sisi lain diperlukan berbagai kemampuan dan tumbuhnya intuisi. Semua itu memerlukan pembinaan melalui pendidikan dan latihan yang seimbang dan serasi.

Profesionalisme yang tinggi juga tidak boleh lepas dari nilai-nilai moralitas dan etika keprajuritan yang tinggi pula. Memang tidak dapat dimungkiri bahwa masih ada sebagian prajurit yang karena alasan tertentu mengalami desakan yang kuat dari pengaruh kebendaan, sebagai akibat makin berpengaruhnya arus globalisasi, sehingga timbullah kecenderungan untuk bersikap materialistis dan mengabaikan nilai-nilai moral dan etika keprajuritan. Oleh karena itu, pemeliharaan profesionalisme yang tinggi juga harus mengandung unsur pemeliharaan nilai-nilai moral dan etika keprajuritan yang tinggi, agar setiap prajurit mampu berdedikasi kepada profesinya. Berdedikasi mengandung makna bahwa setiap prajurit TNI AD harus selalu siap dan rela memberikan pengorbanan berupa tenaga, pikiran, dan waktu untuk berhasilnya suatu usaha atau tujuan yang mulia. sesuai dengan fungsi dan perannya pada masa mendatang. Patut disimak bahwa peran TNI AD pada masa depan tidak dapat dipisahkan dari keterpaduan peran TNI sebagai alat pertahanan negara dan pembangunan bangsa yang mengalir dari visi bahwa TNI merupakan komponen utama yang profesional,

efektif, efisien, dan modern dalam suatu sistem pertahanan negara. TNI juga senantiasa siap melaksanakan kebijakan pertahanan negara dan tugas negara lainnya yang dibebankan kepadanya serta siap memberikan darma bakti yang diperlukan bagi kelancaran pembangunan bangsa menuju pencapaian tujuan nasional, bersama-sama dengan komponen strategis bangsa lainnya.

TNI AD akan tetap menyadari dan memahami hak dan kewajibannya terhadap bangsa dan negara dengan kesadaran bahwa negara ini dibangun atas dasar falsafah kekeluargaan. Oleh karena itu, sikap yang senantiasa melekat pada diri TNI AD ialah sadar dan paham bahwa dirinya merupakan bagian dari sistem nasional yang selalu peduli terhadap nasib bangsa dan negara, serta akan memikul tanggung jawab atas bangsa dan negara bersama-sama dengan semua komponen lainnya.

## KESIMPULAN

Bersasarkan hasil pembahasan, dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk lebih meningkatkan kemampuan personel TNI AD, dapat dilakukan berbagai strategi pengembangan personel, antara lain melalui pendidikan formal dan nonformal, ataupun melalui berbagai jenis pendidikan dan latihan di lingkungan TNI Angkatan Darat.

Untuk mendukung kesimpulan tersebut, dapat diberikan saran sebagai rekomendasi para perumus kebijakan atau para pengambil keputusan bahwa dalam melakukan pengembangan kemampuan personel TNI AD, seharusnya dilakukan :

1. Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang sama atau homogen, seperti pendidikan dasarnya,

pengalaman kerjanya, usianya dan sebagainya.

2. Gumil, dosen, pelatih di lembaga-lembaga pendidikan TNI AD seharusnya personel yang ahli dan cakap mentransfer ilmu pengetahuannya kepada para peserta didik.
3. Kurikulum yang ditetapkan dan diajarkan disesuaikan dengan kebutuhan peserta (pekerjaan atau jabatan peserta bersangkutan).
4. Perlu peran aktif dan kepedulian para komandan/kepala satuan (satuan pengguna hasil didik dari lembaga pendidikan) untuk lebih meningkatkan pembinaan personel di satuannya masing-masing, sehingga diperoleh hasil pengembangan personel yang optimal untuk meningkatkan kualitas prajurit dalam pelaksanaan tugas.



## DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Malayu, Hasibuan. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesembilanbelas. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Keduabelas. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Manullang, Marihot. 2011. *Manajemen Personalia*. Cetakan Kelima. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nilasari, Senja. 2014. *Manajemen Strategi*. Cetakan Pertama. Jakarta: Dunia Cerdas.
- Pasolong, Harbani. 2011. "Strategi Sumber Daya Manusia dalam Memasuki Reformasi Birokrasi". *Jurnal Administrasi Negara*, Volume 17 No.14, STIA LAN Makassar.
- Prasetyono, Budi. 2013. "Transformasi Pembinaan Personel dalam Meningkatkan Kualitas Prajurit". *Jurnal Yudhagama, Media Informasi dan Komunikasi TNI AD*. Jakarta: Mabesad.
- Ranjabar, Jacobus. 2015. *Analisa Manajemen, Suatu Kajian Dasar dengan Pendekatan Sisi Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Seskoed. 2016. *Kerangka Acuan/Term of Reference tentang Tema Jurnal KVJ TA 2016*. Bandung.
- Usmara, A. 2002. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Amara Books.

## BIODATA PENULIS



Mayor Caj (Purn) Jacobus Ranjabar, SH., M.Si. lahir tanggal 9 Januari 1945 di Desa Wowonda, Kecamatan Tanimbar Selatan, Kabupaten Maluku Tenggara Barat, Provinsi Maluku. Pada Tahun 1987 beliau menyelesaikan studi S-1 di Sekolah Tinggi Hukum Bandung (STHB). Tahun 1993 menyelesaikan pendidikan S-2 Bidang Kajian Utama Sosiologi dan Antropologi di Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran, Bandung. Selanjutnya riwayat pendidikan militer yang pernah diikuti dimulai pada tahun 1965 masuk Sekolah Calon Bintara Umum TNI Angkatan Darat di Sekolah Kader Infanteri-1, Pematang Siantar, Sumatera Utara, Rindam I/Bukit Barisan, dengan pangkat Sersan Dua. Tahun 1981-1982 mengikuti pendidikan Sekolah Calon Perwira Reguler TNI Angkatan Darat di Secapa TNI Angkatan Darat, Bandung, Jawa Barat. Kemudian Pensiun pada tanggal 1 Februari tahun 2000 dengan pangkat terakhir Mayor Caj. (Purn).

Lingkup Penugasan beliau diantaranya di Satuan Tempur 16 tahun (Batalyon Infanteri 631/AT Kodam VI/Tanjungpura), Staf Administrasi 2 tahun (Bagian Personel Kobangdiklat TNI-AD, Bandung), dan Guru Militer 15 tahun (Pusdikajen Ditajenad, Lembang, Bandung).

Tahun 1993 sampai saat ini, menjadi dosen tetap di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Bagasasi, Bandung. Mulai tahun 1994 sampai saat ini, 24 buah karya tulis telah diterbitkan di Majalah Karya Vira Jati Sekolah Staf Komando Angkatan Darat (Seskoad), Bandung dan beberapa artikel yang diterbitkan di surat kabar Republika. Juga mengikuti lomba karya tulis antar Perwira dilingkungan ABRI (TNI AD, TNI AL, TNI AU, POLRI), antara lain: pada tahun 1994 dengan nomor naskah masuk 641 sebagai pemenang juara I, pada tahun 1996 dengan nomor naskah masuk 2031 sebagai pemenang juara III, pada tahun 1997 dengan nomor naskah masuk 1094 sebagai pemenang juara I.

Banyak karya Buku beliau yang pernah diterbitkan diantaranya adalah Perubahan Sosial dalam Teori Makro, Pendekatan Realitas Sosial. Bandung : Penerbit Alfabeta, 2008; Sistem Sosial Budaya Indonesia, Suatu Pengantar. Cetakan Ketiga, Bandung : Penerbit Alfabeta, 2014; termasuk buku Dasar-dasar Logika, Sebuah Langkah Awal Untuk Masuk ke Berbagai Disiplin Ilmu dan Pengetahuan. Cetakan Kedua, Bandung : Penerbit Alfabeta, 2015



## 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 menyukseskan 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 antar negara dalam melindungi kepentingan nasional juga semakin meningkat. Interdependensi antar negara 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-penyesuaian 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*; membesarnya 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* tecermin 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 ataupun kehidupan organisasi. Ketika menghadapi kesulitan atau problem yang belum terpecahkan, hanya mereka yang tabah yang akan berhasil menyelesaikannya.

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 pendataan, 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 kontingensi 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 sarannya 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 Kemantapan 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 kemantapan 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 factor, 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 TNIAD), 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 diikuti 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 diikuti 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 perilakunya. 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, Gumil 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.