

ABSTRAK

Perubahan politik yang terjadi pada tahun 1998 di Indonesia telah membawa pengaruh besar terhadap terjadinya transformasi TNI AD dan memberikan dampak khususnya terhadap pembinaan karier (binkar) TNI AD. Militer yang sebelumnya menduduki posisi di instansi-instansi eksekutif dan legislatif harus kembali ke TNI. Perpanjangan usia pensiun prajurit menambah persoalan binkar TNI AD sehingga menyebabkan penumpukan personel yang tidak dapat diwadahi ruang jabatan yang ada. Dengan latar belakang tersebut, tulisan ini berupaya merumuskan konsep perencanaan karier dihadapkan dengan masalah stagnasi jabatan dalam rangka menyukseskan transformasi TNI AD.

Untuk menjawab permasalahan tersebut, tulisan ini menganalisis bagaimana latar belakang personel militer dapat menduduki posisi-posisi di lembaga-lembaga legislatif dan eksekutif, serta efek yang terjadi pada binkar personel TNI AD setelah personel militer tersebut harus kembali ke organisasi TNI AD pasca Reformasi 1998 dan setelah adanya kebijakan perpanjangan usia pensiun. Analisis dalam tulisan menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis deskriptif berdasarkan teori-teori perkembangan karier (*career development theory*).

Dengan latar belakang, rumusan permasalahan, dan metodologi yang digunakan tersebut, disimpulkan bahwa stagnasi jabatan memiliki keterkaitan dengan sistem perencanaan karier. Selanjutnya, tulisan ini merekomendasikan konsep perencanaan karier yang diharapkan dapat mendukung transformasi TNI AD, yang mencakup pola binkar, pendidikan, termasuk alternatif pensiun dini.

Kata Kunci: Perencanaan karier, stagnasi jabatan, transformasi

ABSTRACT

The 1998 Political shift in Indonesia, had brought enormous impacts towards Transformation of Indonesian Army as well as problems in its internal career management. Military personnel who occupied positions in executive and legislative in the past, had to return to their organization. The extending of retirement age had exacerbated the problems by the large number of personnel which could not be accommodated by the number of available positions. By that backdrop, this writing tried to formulate a career planning concept to solve the office stagnation in order to succeed the Transformation of Indonesian Army. To answer the problem formulation, this writing analysed how the military personnel could occupy positions in legislative and executive positions, as well as effects to the internal career management of the Army caused by their return to the Army organization after the 1998 political shift and after the policy to extend retirement of age of military personnel. This writing used qualitative approach by descriptive analysis on the basis of career development theories.

By the backgrounds, the problem formulation and the methodology, it is concluded that the stagnation of positions in the Army organization is related to career planning system. Further, this writing recommends a career planning concept, which is expected to be able to support the Transformation of Indonesia Army. It covers some key aspects on career paths, education, and to include early retirement as an alternative.

Keyword: Career planning, office stagnation, transformation

PENDAHULUAN

Sebaris kutipan di atas menyiratkan betapa pentingnya suatu perencanaan dalam segala hal, termasuk karier. “*Planning*” atau perencanaan dapat diartikan sebagai suatu proses dalam pembuatan atau pelaksanaan rencana-rencana¹. Sedangkan “*career*” atau karier adalah perkembangan dan kemajuan dalam kehidupan, pekerjaan, jabatan, dan sebagainya²; atau pola umum dari kemajuan seorang pegawai yang merupakan rangkaian perkembangan dari pengalamannya selama bekerja³. Dari definisi tersebut, perencanaan karier dapat diartikan sebagai proses pembuatan atau pelaksanaan dari rencana karier itu sendiri. Kata proses di sini mengandung pengertian bahwa kegiatan tersebut dilakukan melalui serangkaian tahapan dan bersifat terus menerus.

Menurut Hanna, Radtke dan Suggett⁴, *career by design* (CBD) merupakan konsep yang memberikan wawasan untuk mengeksplorasi bagaimana pola karier saat ini dan masa depan, membangun hubungan positif, dan mengatasi tantangan di tempat kerja. Dengan memahami konsep CBD, individu dalam organisasi dapat memprediksi dan merencanakan kariernya sendiri berdasarkan pola karier yang ada. Sementara itu, perencanaan karier menuntut keterlibatan obyek dalam pembuatan, pengelolaan dan pelaksanaan rencana kariernya sejak awal. Perencanaan karier juga terkait dengan bagaimana mengelola

(*to manage*) karier sepanjang penugasan/pengabdian agar tercapai cita-cita/keinginan yang diharapkan. Oleh karenanya, perencanaan karier (*career planning*), karier dengan rancangan (*career by design*) dan pengelolaan karier (*career management*) merupakan konsep yang saling berkaitan.

Pembahasan tentang ketiga konsep karier tersebut telah menjadi topik yang menarik khususnya dalam kurun waktu satu dasawarsa terakhir di lingkungan TNI AD. Menarik, manakala dipahami bahwa pembahasan ini mulai mengemuka pasca Reformasi tahun 1998. Reformasi telah berhasil membawa berbagai perubahan yang signifikan dalam kebijakan-kebijakan TNI pada masa itu. Lebih jauh, pengaruh reformasi bahkan mampu memaksa para petinggi ABRI (sekarang TNI) pada waktu itu untuk merumuskan ulang doktrin Dwi Fungsi ABRI⁵ dan kebijakan-kebijakan mendasar lain yang telah dilaksanakan sejak beberapa dekade sebelumnya.

Secara garis besar, implementasi atas perubahan kebijakan di atas dilaksanakan melalui dua konsep yang dikenal dengan Reformasi Internal TNI dan Paradigma Baru TNI. Pada dasarnya, reformasi internal TNI bertujuan untuk mewujudkan TNI yang profesional, efisien, efektif dan modern sebagai alat pertahanan nasional di negara Indonesia yang demokratis dan modern. Hal ini dimaksudkan agar TNI bersama dengan komponen lainnya dapat mendorong proses reformasi agar dapat berjalan dengan baik⁶.

¹ Kamus Merriam-Webster Online, <http://www.merriam-webster.com/dictionary/> (diakses tanggal 21 November 2015).

² Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Online, <http://kbbi.web.id/> (diakses tanggal 21 November 2015).

³ Sumbye Kapena dalam *How to Succeed in Your Studies and Work*, tahun 2006, hal. 103, menyatakan *your career is the general pattern of your progress as an employee, it is an evolving sequence of your work experience over time*.

⁴ Hanna, Sharon L., Doug Radtke, and Rose Suggett. *Career By Design: Communicating Your Way to Success*. Fourth edition. Pearson Prentice Hall, 2009.

⁵ Rapat Pimpinan (Rapim) TNI pada tanggal 20 April 2000 secara resmi mengakhiri Doktrin Dwi Fungsi ABRI melalui pernyataan bahwa TNI tidak lagi menjalankan fungsi Sospol dan akan lebih memfokuskan pada peran dan tugas utama pertahanan.

⁶ Wahyu A. Permana, *Melangkah di tengah Badai: Pokok-Pokok Pikiran Jendral TNI Wiranto*, Jakarta: Yayasan Kebangsaan Bersatu, 1999, Hal. 26

Adapun Paradigma Baru TNI adalah paradigma yang dilandasi cara berpikir yang bersifat analitik dan prospektif ke masa depan berdasarkan pendekatan komprehensif yang memandang TNI sebagai bagian dari sistem nasional⁷. Dalam Reformasi Internal TNI terangkum beberapa perubahan kebijakan mendasar, di antaranya adalah pemisahan Polri dari TNI, perubahan Staf Sosial Politik ABRI menjadi Staf Teritorial TNI, penghapusan Dewan Sosial Politik di Pusat dan di Daerah, likuidasi Staf Kekarya ABRI dan kembalinya para anggota TNI aktif di luar organisasi TNI⁸.

Perubahan kebijakan tersebut secara tidak langsung berimbas pada sistem pembinaan karier personel di TNI AD. Permasalahan pokok yang ditimbulkan yaitu terjadinya penumpukan personel yang diakibatkan oleh kembalinya para prajurit aktif dari lembaga-lembaga politik di luar struktur organisasi TNI, namun tidak dapat diwadahi oleh ruang jabatan yang ada.

Di samping itu, perubahan usia pensiun perwira dari semula usia 55 tahun diperpanjang menjadi 58 tahun dan bintang tamtama dari semula 48 tahun menjadi 53 tahun⁹ diyakini semakin memperparah masalah penumpukan personel tersebut. Para prajurit yang semua telah diproyeksikan untuk pensiun tepat waktu malah diperpanjang tiga sampai dengan lima tahun ke belakang sesuai amanat undang-undang. Penumpukan personel yang tidak dapat diwadahi oleh ruang jabatan yang ada tersebut pada

akhirnya turut memberikan andil dalam stagnasi jabatan di dalam tubuh TNI AD.

Berkaitan dengan Transformasi TNI AD, transformasi merupakan jawaban atas dinamika perkembangan lingkungan strategis global maupun regional. Akibatnya, organisasi-organisasi bidang pertahanan maupun angkatan bersenjata di seluruh dunia giat mencari metode-metode baru untuk meningkatkan kemampuan dalam menghadapi bentuk-bentuk perang tersebut. Akan halnya Indonesia, juga dituntut untuk segera melakukan perubahan-perubahan sistem dalam pembangunan kemampuan militernya agar dapat diandalkan dalam menghadapi berbagai bentuk ancaman terhadap kepentingan strategis nasionalnya. Lebih lanjut sebagaimana dijelaskan dalam buku Transformasi Aspek-aspek Dukungan TNI AD:

“...Kepentingan strategis nasional yang harus terus diperjuangkan adalah tetap tegaknya kedaulatan negara, keutuhan wilayah dan keselamatan bangsa Indonesia. Untuk itu, maka Indonesia harus siap menghadapi berbagai tantangan besar. Indonesia harus mampu mencegah eksploitasi oleh bangsa asing, mencegah disintegrasi bangsa, dan mengelola sumber daya nasional secara cerdas. Salah satu solusi untuk menjawab tantangan tersebut adalah dengan membangun kemampuan *smart power* yang merupakan kolaborasi antara *soft power* dan *hard power* secara komprehensif. Dalam membangun

⁷ TNI Abad XXI: redefinisi, reposisi, dan reaktualisasi peran TNI dalam kehidupan bangsa, Jasa Burma, 1999.

⁸ Makalah Penghapusan Dwi Fungsi ABRI, <http://www.landasanteori.com/2015/10/penghapusan-dwi-fungsi-ABRI-pasca-orde.html> (diakses tanggal 22 November 2015).

⁹ Undang-undang RI nomor 2 tahun 1988 tentang Prajurit Angkatan Bersenjata Republik Indonesia (ABRI), pasal 32 ayat (2) yang menyatakan bahwa Prajurit ABRI dapat dipertahankan untuk tetap dalam dinas keprajuritan sampai usia 55 tahun bagi perwira dan 48 tahun bagi bintang dan tamtama. UU ini telah digantikan oleh UU nomor 34 tahun 2004 tentang TNI.

kemampuan *smart power*; pemerintah perlu melakukan transformasi bidang pertahanan secara terencana dan terintegrasi, agar dicapai efek tangkal terhadap kemungkinan ancaman terhadap kepentingan strategis nasional. Dalam kaitan itu, perlu dirumuskan konsep transformasi TNI AD yang mencakup tiga kemampuan utamanya, yaitu kemampuan pertempuran, kemampuan pembinaan teritorial dan kemampuan dukungan....”¹⁰

KORELASI ANTARA PERENCANAAN KARIER DENGAN TRANSFORMASI TNI AD.

Bidang personel termasuk di dalamnya sistem pembinaan personel merupakan salah satu Aspek Dukungan dalam Kemampuan Dukungan TNI AD. Kemampuan dukungan TNI AD meliputi dukungan intelijen, operasi dan latihan, personel, logistik, anggaran, dukungan penelitian dan pengembangan, siber, KBRN (kimia, biologi, radiologi, dan nuklir), topografi, hukum, psikologi, kerja sama militer dan inspektorat¹¹. Arti dukungan itu sendiri adalah sistem yang terdiri dari bidang dukungan untuk pertempuran dan pembinaan teritorial (Binter) maupun dukungan untuk pembinaan kekuatan dan kemampuan TNI AD¹². Adapun perencanaan karier merupakan bagian dari salah satu siklus pembinaan personel yaitu penggunaan. Dengan demikian perencanaan karier merupakan sub

sistem dari Transformasi TNI AD yang juga ikut memberikan andil dalam kesuksesan transformasi tersebut.

Terkait perencanaan karier dalam Transformasi TNI AD, di awal telah disinggung tentang masalah penumpukan personel yang berakibat pada stagnasi jabatan ditubuh TNI AD. Berkaca dari permasalahan tersebut maka penulis mencoba untuk merumuskan suatu pokok masalah, yaitu “bagaimana **konsep perencanaan karier bila dihadapkan dengan permasalahan stagnasi jabatan dalam rangka menyukseskan Transformasi TNI AD ke depan**”. Dari pokok masalah tersebut, penulis mencoba merumuskan beberapa pokok persoalan yang terkait sebagai berikut: 1) Para prajurit aktif yang kembali dari lembaga-lembaga politik di luar struktur organisasi TNI tidak dapat diwadahi oleh ruang jabatan yang ada; 2) Perubahan batas usia pensiun prajurit sesuai amanat undang-undang TNI telah memperpanjang masa dinas prajurit; 3) Masih banyaknya personel militer aktif yang berstatus di luar formasi.

Sebelum membahas lebih jauh tentang konsep perencanaan karier, penulis mencoba menyinggung sekilas teori tentang perkembangan karier (*career development theory*)¹³ yang dikemukakan oleh Donald E. Super¹⁴. Dalam teorinya, ia menitikberatkan akan pentingnya pengembangan konsep diri (*the development of self-concept*). Menurutnya, konsep diri berubah sepanjang waktu dan akan berkembang seiring dengan hasil pengalaman pribadi. Dengan kata lain, kematangan bekerja dan konsep diri (*self-*

¹⁰ Transformasi Aspek-aspek Dukungan TNI AD, Mabesad, 2014, Hal. 2-3.

¹¹ *Ibid*, hal. 17.

¹² *Ibid*.

¹³ *Career Development: Self-concept Theory: Essays in Vocational Development*, Donald Edwin Super, 1963

¹⁴ Donald E. Super adalah seorang profesor psikologi berkebangsaan Amerika Serikat. Pada tahun 1950-an ia mulai merumuskan teori Perkembangan Karier, salah satu teori yang paling dikenal luas dan merupakan kontribusi terbesarnya dalam bidang perkembangan karier (*career development*).

concept) merupakan dua proses perkembangan yang berhubungan. Dengan demikian, perkembangan karier merupakan proses seumur hidup.

Teori pengembangan konsep diri membagi perkembangan karier dalam hidup seseorang ke dalam 5 tahapan yaitu: pertumbuhan (usia 0-14 tahun), eksplorasi (usia 15-24 tahun), pemantapan (usia 25-44 tahun), pemeliharaan (usia 45 - 64 tahun) dan penurunan (usia 65 tahun ke atas). Dalam konteks perkembangan karier di militer, rentang waktu usia 25 - 44 tahun atau tahapan pemantapan merupakan masa yang paling produktif. Bukan hanya terkait produktivitas, namun juga menyangkut kemampuan fisik mengingat karakteristik pekerjaan sebagai militer menuntut kondisi fisik yang prima untuk tugas-tugas yang bersifat lapangan. Oleh karenanya suatu konsep perencanaan karier idealnya harus lebih terfokus pada tahapan pemantapan ini.

KEMBALINYA PRAJURIT AKTIF DARI LEMBAGA-LEMBAGA POLITIK DI LUAR STRUKTUR TNI

Memasuki pembahasan pokok persoalan pertama, yaitu kembalinya para prajurit aktif dari lembaga-lembaga politik di luar struktur organisasi TNI namun tidak dapat diwadahi oleh ruang jabatan yang ada. Yang menjadi konsekuensi dari persoalan tersebut di antaranya adalah dalam waktu yang relatif singkat, jumlah personel aktif dalam struktur organisasi TNI menjadi “membengkak”.

Penumpukan personel terjadi secara masif khususnya pada golongan perwira. Dari beberapa literatur yang ada, pada akhir 1970-an, kebijakan pemerintah dalam hal ini ABRI telah menempatkan personel militer kurang lebih

separuh anggota kabinet dan sepertiga jabatan gubernur dijabat oleh militer. Dominasi pejabat yang berasal dari militer juga terjadi pada tingkat direktur jenderal, sekretaris menteri, bupati dan wali kota¹⁵. Kemudian penelitian MacDougall¹⁶ menyatakan bahwa pada tahun 1982 sampai tahun 1985, persentase pejabat militer lebih dominan dibanding sipil dalam jajaran birokrasi pusat tertinggi dengan menganatomi personalia tertinggi seluruh departemen yang ada dari mulai Menteri Koordinasi sampai dengan Direktur Jenderal.

Dalam konteks legislatif, keberadaan fraksi ABRI di lembaga legislatif dimulai antara 1965-1969 sampai dengan tahun 2004 melalui mekanisme pengangkatan¹⁷. Dekade 1990-1998 jumlahnya menurun sampai F-ABRI resmi dihapuskan di DPR dan akhirnya juga berlaku di MPR¹⁸. Di tingkat daerah, sejak pemilu 1971 ABRI juga memiliki perwakilan di tingkat DPRD I atau II dengan jumlah yang variatif¹⁹.

Pada struktur Golkar juga terjadi dominasi militer. Golkar dianggap sebagai partai bentukan militer yang dibuat untuk ikut dalam Pemilu dalam rangka mendapatkan legitimasi rakyat atas pemerintahan orde baru. Ketua Sekber Golkar di Dati I pada umumnya dijabat purnawirawan ABRI dan banyak pula yang masih aktif. Ketua Sekber Dati II hampir semuanya dijabat anggota ABRI aktif. Dominasi militer mulai memudar

15 Makalah Partisipasi Politik Militer Studi Perbandingan Partisipasi Politik Di Zaman Orde Baru dengan Era Reformasi, Direktur SEFAS DESAK, 2011, <https://sefasdesak.wordpress.com/2011/05/10/perbandingan-partisipasi-politik-zaman-orde-baru-dengan-era-reformasi/> (diakses 22 November 2015)

16 *Ibid.*, (Lihat Eef Saefuhah Fatah, *Masalah dan Prospek Demokrasi di Indonesia*, Jakarta : Ghalia Indonesia, 1994, hal. 100).

17 *Ibid.*, Hal 67

18 UU No.22 tahun 2003 tentang Susunan dan Kedudukan MPR, DPR dan DPRD.

19 Makalah Partisipasi Politik Militer Studi Perbandingan Partisipasi Politik Di Zaman Orde Baru dengan Era Reformasi, Op. Cit.

pada Munaslub Oktober 1998 dan selanjutnya hubungan ABRI dengan Golkar terputus dengan dikeluarkannya 17 butir langkah-langkah perubahan dasar ABRI pada tahun 1999. Pada butir ke -11 ditegaskan bahwa dilakukan pemutusan hubungan organisatoris dengan partai Golkar dan mengambil jarak yang sama dengan semua partai politik yang ada²⁰.

Persoalan di atas terjadi pada hampir satu dekade yang lalu meskipun efeknya masih terasa sampai sekarang, namun harus jujur diakui bahwa secara lambat laun efek tersebut mulai berkurang. Berkurangnya efek tersebut merupakan akibat dari pemisahan personel baik secara alami (pensiun, meninggal, dan lain-lain) maupun non-alami (pensiun dini, pemberhentian dengan tidak hormat, dan lain-lain).

Sebenarnya, pada awal dimulainya pengembalian para prajurit aktif ke dalam struktur TNI, kepada mereka diberikan opsi untuk memilih pensiun atau alih status atau kembali ke TNI tanpa jabatan agar tidak ada standar ganda dalam bertugas²¹. Namun solusi tersebut belum cukup untuk mengatasi masalah penumpukan personel yang terjadi pada saat itu. Bahkan klausul yang ketiga “kembali ke TNI tanpa jabatan agar tidak ada standar ganda dalam bertugas” secara eksplisit telah menimbulkan permasalahan baru yaitu stagnasi jabatan dikarenakan lebih banyak personel eligibel yang mengantri untuk mendapatkan jabatan struktural.

Lantas, mengapa gema masalah kembalinya para prajurit aktif tersebut terus digaungkan sampai sekarang? Penulis setuju bahwa masalah penumpukan personel memang ada, baik dulu

maupun sekarang. Namun tidak serta merta terus menjadikan masalah tersebut sebagai *trend* sehingga seolah-olah menjadi momok dalam setiap masalah penumpukan personel ataupun stagnasi jabatan (*temporary issue*).

Untuk menjawab hipotesis ini diperlukan suatu penelitian yang komprehensif tentang lama waktu efek tersebut berlangsung. Penulis meyakini bahwa masalah penumpukan personel saat ini lebih diakibatkan *mis-management* dalam perumusan ataupun pengelolaan sistem pembinaan personel TNI AD yang ada. Banyak faktor yang terkait di sini, termasuk semua fungsi personel yang meliputi perekrutan, pendidikan, penggunaan dan pemisahan/penyaluran. Yang menjadi fokus penulis di sini adalah perekrutan dan pemisahan/penyaluran.

Hipotesis penulis diwakili oleh beberapa pertanyaan berikut: “apakah jumlah perekrutan calon taruna Akmil dan Sepa PK sudah selaras dengan rencana ataupun pemetaan jabatan jangka panjang?”, “apakah setiap prajurit diproyeksikan untuk mengabdikan sampai dengan masa pensiunnya tiba, terlepas dari kesuksesan karier masing-masing individu?”, “apakah sistem pemisahan/penyaluran yang ada dapat memadai minat seluruh prajurit yang berkeinginan untuk mengakhiri dinas keprajuritan?”. Tanpa berniat memperlebar persoalan, penulis hanya ingin menyampaikan pemikiran bahwa tidak selamanya masalah penumpukan personel dan stagnasi jabatan disebabkan oleh kembalinya para prajurit aktif dari lembaga-lembaga politik di luar struktur organisasi TNI yang diakibatkan oleh penghapusan fungsi Sospol (Dwi Fungsi) ABRI.

²⁰ Ibid

²¹ Makalah Partisipasi Politik Militer Studi Perbandingan Partisipasi Politik Di Zaman Orde Baru dengan Era Reformasi, Op. Cit.

PERUBAHAN BATAS USIA PENSIUN PRAJURIT.

Undang-undang Republik Indonesia nomor 34 tahun 2004 tentang Tentara Nasional Indonesia pada pasal 53 menyatakan bahwa prajurit melaksanakan dinas keprajuritan sampai usia paling tinggi 58 (lima puluh delapan) tahun bagi perwira, dan 53 (lima puluh tiga) tahun bagi bintara dan tamtama. Kemudian pada pasal 71 kembali dijelaskan tentang ketentuan usia pensiun tersebut. Lebih lanjut hal ini dipertegas melalui Peraturan Pemerintah tentang Administrasi Pemisahan Prajurit TNI²² dan Peraturan Panglima TNI tentang Petunjuk Administrasi Pemisahan Prajurit TNI²³ yang menyatakan :

Bahwa Prajurit TNI diberhentikan dengan hormat dari dinas keprajuritan, apabila masa ikatan dinasnya telah berakhir dan ditentukan sebagai berikut:

- 1) Batas usia pensiun bagi Perwira paling rendah 48 tahun dan paling tinggi 58 tahun.
- 2) Batas usia pensiun bagi Bintara dan Tamtama paling rendah 42 tahun dan paling tinggi 53 tahun.
- 3) Batas usia tunjangan bersifat pensiun bagi Perwira paling rendah 45 tahun dan paling tinggi 47 tahun.
- 4) Batas usia tunjangan bersifat pensiun bagi Bintara dan Tamtama paling rendah 38 tahun dan paling tinggi 41 tahun.

Penetapan usia pensiun tersebut merupakan hasil perubahan usia pensiun perwira dari semula usia 55 tahun diperpanjang menjadi 58 tahun dan bintara tamtama dari semula 48 tahun menjadi 53 tahun²⁴. Penetapan tersebut diyakini semakin memperburuk masalah stagnasi jabatan yang sebelumnya telah dipicu oleh penghapusan fungsi Sospol (Dwi Fungsi) ABRI yang berakibat kembalinya para prajurit aktif dari lembaga-lembaga politik di luar struktur organisasi TNI. Perpanjangan usia pensiun tersebut mengakibatkan mundurnya usia pensiun prajurit menjadi tiga sampai dengan lima tahun ke belakang dari yang semula telah direncanakan untuk pensiun tepat waktu. Akibatnya, regenerasi personel melambat dan otomatis terjadi stagnasi jabatan disertai efek domino yang sampai menyentuh ke lapisan terbawah.

Penentuan batas usia pensiun dalam undang-undang di atas dinilai sudah cukup maksimal. Sayangnya, batas usia pensiun yang cukup panjang ini masih diartikan oleh sebagian prajurit untuk tetap bertahan dalam dinas keprajuritan sampai mencapai usia pensiun walau dalam kondisi apapun. Klausul kondisi apapun di sini termasuk kondisi yang kurang kondusif atau kurang menguntungkan baik bagi si prajurit maupun bagi organisasi.

Sebagai contoh, prajurit yang telah sekian lama tidak dijabatkan (*non-job*) karena sesuatu hal antara lain pelanggaran hukum, sakit, kebutuhan organisasi, dan lain-lain. Suatu saat timbul kesulitan untuk yang bersangkutan dijabatkan kembali ke dalam jabatan struktural dikarenakan

²² Peraturan Pemerintah nomor 39 tahun 2010 tentang Administrasi Pemisahan Prajurit TNI, pasal 50.

²³ Peraturan Panglima Tentara Nasional Indonesia nomor Perpang/13/111/2009 tanggal 17 Maret 2009 tentang Petunjuk Administrasi Pemisahan Prajurit TNI, hal. 12.

²⁴ Undang-Undang RI nomor 2 tahun 1988 tentang Prajurit Angkatan Bersenjata Republik Indonesia (ABRI), pasal 32 ayat (2) yang menyatakan bahwa Prajurit ABRI dapat dipertahankan untuk tetap dalam dinas keprajuritan sampai usia 55 tahun bagi perwira dan 48 tahun bagi bintara dan tamtama. UU ini telah digantikan oleh UU nomor 34 tahun 2004 tentang TNI.



ruang jabatan yang ada sangat terbatas dan tingkat persaingan yang cukup kompetitif. Meskipun yang bersangkutan sadar akan kondisi yang kurang kondusif tersebut namun ia tetap memilih untuk bertahan dalam dinas keprajuritan sampai masa pensiunnya tiba. Pilihannya tersebut akhirnya membawa implikasi yang kurang menguntungkan bagi negara dan organisasi TNI ke depan. Negara dituntut untuk terus membayar gaji dan tunjangan si prajurit sampai tiba masa pensiunnya mengingat statusnya yang masih berdinis aktif. Setelah pensiun, negara pun tetap dituntut untuk membayar tunjangan pensiun beserta rawatan purna dinasnya sesuai ketentuan yang berlaku.

Sama halnya dengan persoalan pertama, penulis menganggap perpanjangan usia pensiun ini merupakan *temporary issue*. Seiring waktu, efek dari persoalan ini pun juga akan secara berangsur-angsur berkurang utamanya karena pemisahan personel baik alami maupun non-alami. Oleh karenanya menjadikan persoalan ini sebagai *trend* dalam setiap masalah penumpukan personel ataupun stagnasi jabatan perlu dihindari.

MASIH BANYAKNYA PERSONEL MILITER AKTIF YANG BERSTATUS DI LUAR FORMASI.

Dalam konteks stagnasi jabatan, masih banyaknya personel militer aktif khususnya perwira yang berstatus yang *non-job* atau luar formasi juga dituding menjadi salah satu penyebab. Yang dimaksud dengan status Luar Formasi (LF) adalah Prajurit atau PNS TNI yang berada di dalam jajaran organik satuan akan tetapi tidak menduduki jabatan/ pekerjaan sesuai TOP/ DSP, dilepas dari jabatan/pekerjaan dalam rangka alih tugas ke kesatuan bam, anggota *military observer* (*Milobs*), pasukan perdamaian PBB, menunggu/menjalani proses hukum dan sakit menahun yang tidak dapat dipekerjakan lagi²⁵.

Sebenarnya persoalan ini bukan hanya semata penyebab, melainkan juga merupakan eksekusi dari stagnasi jabatan itu sendiri. Banyak faktor yang saling berkaitan, antara lain perencanaan rekrutmen (penyediaan) prajurit, keterbatasan ruang jabatan itu sendiri, *output*

²⁵ Peraturan Kepala Staf Angkatan Darat nomor Perkasad/134/XI/2011 tanggal 28 Desember 2011 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Bagi Prajurit dan PNS di Lingkungan TNI AD.

pendidikan khususnya pendidikan pengembangan umum (Dikbangum), animo penyaluran, dan lain-lain. Stagnasi jabatan ini cukup memberikan tekanan psikologis bagi personel yang terimbas langsung dan terpaksa harus berstatus luar formasi.

Sebagai contoh, Letkol X kelahiran tahun 1968, lulusan Dikma Akmil tahun 1991, memiliki MDP 24 tahun pada 27 Juli 2015, non-Dikreg Seskoad dan telah empat kali menduduki jabatan golongan V/Letkol promosi selama 6 tahun. Letkol X akan menjalani masa persiapan pensiun (MPP) pada tahun 2025 pada usia 57 tahun (masih sepuluh tahun lagi). Dengan semakin ketatnya persaingan antar sesama Letkol untuk menduduki jabatan Gol V/Letkol pemantapan (khususnya dengan Letkol abituren Dikreg Seskoad), sangat besar kemungkinan Letkol X akan terus tersisih dan hanya mampu bergeser pada jabatan Gol V/Letkol promosi lainnya. Bahkan bukan tidak mungkin Letkol X akan di *non-job* kan sebagai Pamen Staf Khusus mengingat ruang jabatan yang ada sangat terbatas dan harus diberikan kepada Pamen junior yang juga harus bergerak naik sebagai bagian dari pembinaan kariernya. Terhadap fenomena ini penulis menggunakan istilah sendiri yang disebut *forced solution* atau “solusi terpaksa”. Permasalahan terkait banyaknya personel yang berstatus di luar formasi juga memberikan efek negatif bagi organisasi di mana pertimbangan komposisi personel menjadi sulit untuk dijaga.

SOLUSI YANG DISARANKAN.

Sebagaimana telah disinggung di awal penulis meyakini bahwa permasalahan stagnasi jabatan beserta pokok-pokok persoalan di atas memiliki keterkaitan dengan sistem perencanaan

karier. Apabila dapat dirumuskan suatu solusi yang tepat maka akan dapat membantu mengurai permasalahan stagnasi jabatan tersebut yang pada akhirnya akan dapat menyempurnakan sistem perencanaan karier yang ada. Untuk mewujudkan hal tersebut penulis mencoba untuk memberikan solusi berikut.

Terkait dengan kembalinya para prajurit aktif dari lembaga-lembaga politik di luar struktur organisasi TNI maupun perpanjangan usia pensiun prajurit maka solusi yang penulis anggap paling tepat yaitu pensiun dini. Untuk merangsang minat para prajurit dalam mengambil pensiun dini perlu beberapa pembenahan terkait sistem ataupun kultur. Pembenahan terkait sistem di antaranya melalui program khusus penyiapan pensiun dini bagi para calon. Program khusus tersebut harus dirancang sedemikian rupa sehingga dapat mempermudah para calon dalam menghadapi tantangan kerja dilingkungan yang bam kelak.

Dalam rangka mengakomodasi peningkatan animo penyaluran prajurit ke depan, program khusus tersebut juga perlu untuk diperluas dengan tidak hanya bekerja sama dengan kementerian ataupun BUMN/ BUMD, namun juga menggandeng perusahaan-perusahaan swasta baik nasional maupun daerah. Bila diperlukan, dapat dibentuk tim khusus yang tugasnya melakukan penjajakan sekaligus penilaian ke perusahaan-perusahaan terpilih untuk membuka kemungkinan kerja sama (MoU) dalam hal penyaluran mantan prajurit TNI AD. Tidak hanya menjajaki dan menilai, tim tersebut juga diharapkan akan dapat menjadi negosiator sekaligus “menjual” nilai lebih mantan prajurit. Hal ini dilakukan untuk memberikan kesempatan yang lebih luas kepada para calon mengingat

saat ini belum semua prajurit dapat tertampung dikarenakan keterbatasan *seat* yang ada pada perusahaan/instansi yang dituju.

Dalam hubungannya dengan kultur, sindrom “gegar budaya (*culture shock*)” dalam proses asimilasi dari militer ke sipil perlu dikikis. Oleh karenanya setiap prajurit perlu untuk mendapatkan informasi yang cukup tentang aturan dan mekanisme pensiun dini sejak awal. Sosialisasi pensiun dini seyogianya dilakukan sejak sang prajurit mengikuti pendidikan pertama (Dikma), antara lain melalui penyertaan sosialisasi dalam kurikulum. Bila penyertaan tidak memungkinkan sosialisasi dapat dilakukan melalui program tersendiri dengan menggunakan jam ekstra kurikuler. Intinya perlu dialokasikan waktu khusus untuk memberikan pemahaman yang menyeluruh tentang program pensiun dini kepada setiap prajurit.

Materi sosialisasi juga sedapat mungkin memberikan gambaran tentang situasi yang akan dihadapi oleh seorang mantan prajurit pada saat berasimilasi ke dalam kehidupan sipil. Sebagai tambahan, informasi tentang program ini juga harus disampaikan melalui media informasi *online* sehingga mudah untuk diakses oleh seluruh prajurit setiap saat. Dengan demikian setiap prajurit memiliki informasi yang cukup untuk dapat menyusun perencanaan pensiunnya sendiri ke depan.

Selain itu, pandangan (*mindset*) yang berkembang dalam sebagian besar masyarakat bahwa menjadi prajurit merupakan “*way of life*” perlu dikikis. Singkatnya, sukses atau tidak, produktif atau tidak, tetap harus jadi prajurit/tentara sampai dengan pensiun. Apalagi bila dikaitkan dengan semakin panjangnya usia pensiun prajurit yang mengalami penambahan tiga tahun.

Disadari atau tidak, pandangan seperti ini sebenarnya justru malah membebani organisasi TNI AD. Perlu diberikan pemahaman melalui lembaga-lembaga pendidikan TNI AD tentang hakikat pengabdian seorang prajurit. Bahwa sampai tua dan ajal menjemput, seorang prajurit akan tetap prajurit, sebagaimana hatinya berkata demikian. Tidak peduli apakah ia masih berstatus militer aktif atau bahkan telah beralih menjadi pekerja sipil, jiwa dan semangat pengabdian sebagai militer terhadap bangsa dan negara tidak boleh hilang.

Lebih jauh bila dikaitkan dengan pensiun dini, bahwa seharusnya tidak perlu ada kekhawatiran akan berkurangnya semangat maupun penghormatan terhadap profesi prajurit. Pengabdian terhadap bangsa dan negara bisa dilakukan di mana saja dan dalam profesi apa pun sepanjang tekadnya tetap untuk mengabdikan. Negara dan TNI pun mendapat keuntungan dengan menempatkan mantan-mantan prajurit di instansi luar. Dalam situasi yang memaksa di mana negara membutuhkan orang-orang yang memiliki latar belakang pendidikan bela negara maka mereka akan dapat digunakan sebagai pelopor bela negara di lingkungannya masing-masing.

Meskipun pemahaman akan pentingnya mengikis kultur ini masih terkesan “*anti mainstream*” bagi sebagian orang, namun perlu untuk disampaikan ke setiap prajurit mengingat tuntutan perkembangan jaman yang terus bergulir secara dinamis. Organisasi TNI AD membutuhkan orang-orang yang memiliki kualitas dan kapasitas untuk mengawaki serta mengembangkan organisasi, dan bukan orang-orang yang hanya “sekedar lewat dan menjaga *status quo*” demi mempertahankan status kemiliterannya.

Dalam konteks masih banyaknya personel militer aktif khususnya perwira yang berstatus yang *non-job* atau luar formasi, penulis menyoroti tentang perlunya ketegasan dari pejabat yang berwenang untuk menerbitkan dasar ataupun aturan lanjutan tentang pemberhentian dengan hormat berdasarkan pertimbangan khusus untuk kepentingan dinas. Dalam penjelasan Undang-undang Republik Indonesia nomor 34 tahun 2004 tentang tentara nasional Indonesia pasal 55 ayat (1) huruf h bahwa prajurit diberhentikan dengan hormat dari dinas keprajuritan karena pertimbangan khusus untuk kepentingan dinas. Bahwa yang dimaksud dengan pertimbangan khusus untuk kepentingan dinas adalah apabila:

jabatan dan personel luar formasi akan sedikit banyak dapat diurai.

KONSEP PERENCANAAN KARIER.

Di samping solusi yang disarankan di atas, penulis mencoba untuk menyarankan ide atau gagasan pribadi yang dituangkan dalam suatu konsep. Penulis menyadari bahwa konsep ini bersifat subyektif karena berasal dari pemikiran penulis sendiri. Beberapa poin mungkin akan bersinggungan dengan aturan dan mekanisme yang telah berlaku selama ini. Namun penulis meyakini bahwa kemajuan harus selaras dengan perubahan. Bahwa arus perubahan tidak bisa kita cegah, sebaliknya justru harus dimanfaatkan atau



1. Dinas memerlukan pengurangan jumlah prajurit karena kelebihan tenaga yang disebabkan terjadinya penghapusan sebagian maupun seluruhnya dari bagian atau kesatuannya karena perubahan susunan organisasi TNI. 2. Tidak menduduki jabatan struktural maupun fungsional paling sedikit selama satu tahun berturut-turut karena tidak memenuhi persyaratan administratif dan kemampuan untuk menduduki suatu jabatan, kecuali sedang mengikuti pendidikan. Penjelasan pada poin 2 secara jelas-jelas memperbolehkan pemberhentian prajurit yang berstatus *non-job* dengan persyaratan tertentu. Apabila hal ini diterapkan secara tegas, permasalahan stagnasi

dikelola sehingga dapat memberikan manfaat bagi kita. Sebagaimana disampaikan oleh Charles Darwin tentang Teori Perubahan, bukan yang paling kuat atau yang paling pintar yang akan bertahan, melainkan mereka yang mampu mengelola perubahan dengan baik (yang akan bertahan)²⁶.

Bila mengacu pada teori tentang perkembangan karier (*career development theory*) yang telah disinggung di awal, dalam konteks perkembangan karier di militer, rentang waktu usia 25-44 tahun atau tahapan pementapan

²⁶ Charles R. Darwin adalah seorang ilmuwan berkebangsaan Inggris yang terkenal dengan Teori Evolusinya. Terjemahan aslinya adalah: "It is not the strongest or the most intelligent who will survive but those who can best manage change".

merupakan masa yang paling produktif di samping kondisi fisik pun masih prima. Oleh karenanya konsep perencanaan karier yang penulis rumuskan lebih menitik beratkan pada tahapan pemantapan ini dan ditujukan bagi golongan perwira pertama dan perwira menengah (sampai dengan pangkat Letkol).

Sebagai dasar dari konsep perencanaan karier ini penulis menggunakan parameter pendidikan pengembangan umum (Dikbangum). Mengapa Dikbangum? Pendidikan di TNI AD termasuk Dikbangum berkaitan erat dengan pola pembinaan karier perwira mulai dari saat pengangkatan sampai akhir masa dinas. Dikbangum merupakan pendidikan berjenjang dan berkesinambungan untuk mengembangkan kemampuan umum yang telah diperoleh dari daur pendidikan, pelatihan dan penugasan sebelumnya dalam rangka proyeksi penggunaan prajurit selanjutnya²⁷.

Meski tidak secara eksplisit dinyatakan dalam petunjuk yang ada, namun Dikbangum pada praktiknya berjalan linear dengan dan bahkan mempengaruhi pangkat dan jabatan perwira. Pola karier yang ideal menuntut pemenuhan persyaratan Dikbangum yang setara atau selevel. Dikbangum TNI AD meliputi Pendidikan Lanjutan Perwira (Diklapa) dan Pendidikan Reguler Sekolah Staf dan Komando TNI AD (Dikreg Seskoad).

Aturan yang berlaku selama ini Diklapa II dan Seskoad digunakan sebagai prasyarat untuk kenaikan pangkat dengan MDP minimal. Sebagai contoh, untuk dapat naik pangkat ke Gol VI/Mayor dengan masa dinas perwira (MDP) 11 tahun (minimal) maka disyaratkan harus sudah

lulus Diklapa II²⁸. Selain lulus Diklapa II maka perwira tersebut juga harus telah menduduki jabatan Gol VI/Mayor tersebut minimal selama 6 bulan. Namun tidak ada kewajiban setiap perwira yang eligibel untuk mengikuti Diklapa II.

Fakta di lapangan menunjukkan bahwa banyak perwira abituren Diktukpa yang walaupun masih memenuhi syarat dari segi usia namun lebih memilih untuk tidak mengikuti Diklapa II. Akibatnya mereka akan terus berputar di jabatan Gol VII/Kapten sambil menunggu masa pensiun tiba atau berharap untuk diusulkan untuk menduduki jabatan Gol VI/Mayor bila waktunya tiba (MDP ke Gol VI/Mayor bagi perwira non Diklapa II adalah 13-14 tahun)²⁹. Kelompok perwira inilah yang berpotensi untuk menyebabkan terjadinya stagnasi jabatan khususnya di jabatan Gol VII/Kapten.

Sebagai ilustrasi, Kapten X lulus pendidikan Secaba PK pada usia 20 tahun, menyelesaikan pendidikan Secapa Reguler pada usia 33 tahun dan mendapat kenaikan pangkat kapten pada usia 40 tahun (setelah MD Perwira 7 tahun). Kapten X masih memenuhi syarat untuk mengikuti Diklapa II pada saat MDP 10 tahun dan usia masih 43 tahun (batas usia maksimal mengikuti Diklapa II adalah 44 tahun). Namun ia lebih memilih untuk tidak mengikuti Diklapa II dengan alasan pribadi. Bila mengacu pada batas usia pensiun perwira maksimal adalah 58 tahun maka masih ada 15 tahun masa dinas yang tersisa pada jabatan Gol VII/Kapten sampai Kapten X memasuki usia pensiun. Bila Kapten X berdinis di satuan kewilayahan (Kodim), maka dapat dipastikan ia hanya akan berputar pada jabatan Gol VII/Kapten seperti Pasi Dim dan Danramil lebih dari satu kali

²⁷ Surat Keputusan Panglima TNI nomor Skep/241/VI/2005 tanggal 27 Juni 2005 tentang Petunjuk Administrasi Pendidikan Pengembangan Umum Perwira TNI, hal. 8.

²⁸ Keputusan Kepala Staf Angkatan Darat nomor Kep/483/IX/2014 tanggal 19 September 2014 tentang Petunjuk Teknis Pembinaan Karier Perwira TNI AD, hal. 27.

²⁹ *Ibid.*

pada masing-masing jabatan tersebut. Kondisi ini jelas sangat tidak kondusif bagi organisasi TNI AD karena di satu sisi, perwira junior yang telah eligibel menduduki jabatan Gol VII/Kapten juga membutuhkan jabatan tersebut. Akhirnya Kapten X terpaksa di *non-jobkan* atau luar formasi untuk memberi ruang bagi perwira junior tersebut.

Terhadap permasalahan di atas maka penulis mengajukan konsep perencanaan karier dari sisi Dikbangum, yaitu mewajibkan seluruh perwira pertama tanpa melihat sumber Dikma/Diktuk untuk mengikuti Diklapa I dan II. Untuk dapat mewadahi perwira abituren Diktukpa maka batas usia maksimal harus diubah semaksimal mungkin atau bila perlu ditiadakan.

Kemudian untuk mencegah stagnasi jabatan sebagaimana ilustrasi di atas maka terhadap mereka yang telah diberikan kesempatan maksimal 5 lima) kali mengikuti seleksi Diklapa (I dan II) maka diberikan opsi untuk memilih mengakhiri dinas keprajuritan atau pensiun dini dengan bantuan penyaluran dari komando atas. Kewajiban ini di satu sisi juga memberikan keuntungan sekaligus investasi di bidang sumber daya manusia bagi organisasi TNI AD di mana dengan mengikuti Diklapa maka terjadi peningkatan kemampuan ataupun keterampilan individu perwira yang bersangkutan.

Demikian halnya dengan Dikreg Seskoad, bersifat wajib bagi Pamen abituren Dikmapa PK dan Akmil. Perbedaanannya adalah diberikan kesempatan maksimal 3 (tiga) kali mengikuti seleksi Dikreg Seskoad dan apabila tidak lulus maka diberikan opsi untuk memilih mengakhiri dinas keprajuritan atau pensiun dini dengan bantuan penyaluran dari komando atas. Baik Diklapa maupun Dikreg Seskoad harus dirancang untuk dapat memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi setiap perwira.

Alokasi pendidikan (termasuk alokasi kecabangan) harus dihitung secara cermat dan realistis dengan memperhitungkan kondisi ruang jabatan yang tersedia ke depan (sampai dengan ruang jabatan Perwira Tinggi). Batas usia maksimal Dikreg Seskoad juga perlu ditinjau kembali mengingat usia kelulusan Dikma setiap perwira berbeda-beda. Sebagai contoh, lulusan Dikmapa PK cenderung lebih tua dibanding lulusan Akmil karena mereka rata-rata telah menempuh kuliah sebelum menjadi militer.

Wacana pendidikan reguler Seskoad yang akan diproyeksikan menjadi tiga jenis pendidikan yang meliputi Staf Umum dan Komando (Suko), Staf Umum dan Teknik (Sunik) dan Staf Umum dan Administrasi (Sumin) juga perlu ditinjau kembali. Apabila alokasi pendidikan dan alokasi kecabangan telah diterapkan secara tepat dan proporsional maka pemisahan jenis pendidikan di atas tidak diperlukan lagi,

Gagasan berikut dalam konsep perencanaan karier yaitu perlunya rangsangan ataupun dorongan kepada setiap individu perwira untuk memilih opsi pensiun dini bila kondisi karier dinilai kurang kondusif bagi dirinya. Untuk mendukung konsep tersebut, perlu penentuan waktu atau usia yang ideal bagi perwira dalam memilih opsi pensiun dini.

Bila mengacu pada teori tentang perkembangan karier (*career development theory*) maka rentang usia pekerja yang dapat diberdayakan maksimal oleh organisasi yaitu pada saat karyawan atau pekerja berada pada usia 25 - 44 tahun atau tahapan pemantapan. Penulis menggagas masa dinas dan usia ideal untuk memilih opsi pensiun dini sesuai teori tersebut yaitu pada saat masa dinas mencapai 20 tahun dan usia masih berkisar 40-an tahun. Mengapa

harus MDP minimal 20 tahun? Beberapa argumen yang dapat disampaikan adalah: pertama, sesuai peraturan yang telah dijelaskan di awal bahwa dalam pasal 55 ayat 2 Undang-undang RI nomor 34 tahun 2004 menyatakan bahwa prajurit yang telah memiliki masa dinas keprajuritan paling sedikit 20 (dua puluh) tahun, berdasarkan pertimbangan khusus sebagaimana diatur pada ayat (1) huruf h (berdasarkan pertimbangan khusus untuk kepentingan dinas), dapat dipensiun dini dan kepadanya diberikan hak pensiun secara penuh.

Secara lebih rinci dijelaskan dalam Petunjuk Teknis Pengakhiran Dinas Keprajuritan TNI AD yang menyatakan bahwa pensiun diberikan bagi prajurit karier yang diberhentikan dengan hormat yang belum mencapai batas usia pensiun (usia pensiun minimum Perwira 48 (empat puluh delapan) tahun dan Bintara/Tamtama 42 (empat puluh dua) tahun), tetapi telah menjalani dinas keprajuritan paling singkat 20 (dua puluh) tahun³⁰. Implementasinya adalah bahwa prajurit yang mengajukan pensiun dini setelah mencapai masa dinas 20 tahun kepadanya berhak untuk mendapatkan pensiun (bukan tunjangan yang bersifat pensiun) dan rawatan purna dinas. Masih dalam petunjuk teknis yang sama, untuk rawatan purna dinas berupa pensiun diberikan kepada mantan prajurit sukarela tersebut (yang telah mencapai masa dinas 20 tahun) selama hidupnya, dan apabila yang bersangkutan meninggal dunia maka istri/suami dan anaknya berhak menerima pensiun warakawuri/duda dan tunjangan anak yatim/piatu atau tunjangan anak yatim piatu³¹.

Argumen yang kedua adalah bahwa pada

saat masa dinas mencapai 20 tahun, usia prajurit tersebut masih berkisar 40 tahun-an dengan asumsi sang prajurit tersebut memasuki dinas keprajuritan pada usia 18-22 tahun. Sesuai teori di atas, rentang usia tersebut masih tergolong usia produktif di samping kondisi fisik pun masih cukup prima untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan kemampuan fisik tertentu. Masih ada kurang lebih 15 sampai dengan 20 tahun sebelum ia benar-benar memasuki masa pensiun.

Pada usia tersebut, instansi/perusahaan penerima selaku pengguna masih memungkinkan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki mantan prajurit tersebut sesuai pola pembinaan karier yang berlaku. Pengembangan potensi yang dimaksud antara lain peningkatan keahlian atau kemampuan pegawai melalui pendidikan atau kursus-kursus baik internal maupun eksternal yang diselenggarakan oleh instansi/perusahaan tersebut. Pihak pengguna tidak akan merasa rugi untuk berinvestasi pada aspek peningkatan sumber daya manusia (SDM) mengingat masa pakai pegawai yang masih cukup panjang.

Argumen yang ketiga adalah bahwa masa waktu yang tersisa kurang lebih 15 tahun ke depan sebelum benar-benar memasuki masa pensiun, merupakan waktu yang cukup untuk berprestasi dan menunjukkan eksistensi di tempat kerja yang baru. Bandingkan dengan mereka yang pindah pada saat usia menjelang pensiun karena terimbas "*forced solution*" di atas. Dengan sistem karier yang berlaku secara umum di instansi/perusahaan di luar militer, sangat jarang terjadi posisi puncak (*top position*) diberikan kepada orang baru dengan latar belakang non-profesional, terkecuali pada jabatan-jabatan yang bersifat politis.

30 Keputusan Kepala Staf Angkatan Darat No Kep/484/IX/2014 tgl 19 Sep 2014 tentang Petunjuk Teknis Pengakhiran Dinas Keprajuritan, Hal 23

31 *Ibid.* Hal 24

PENUTUP

Mengakhiri tulisan ini penulis berharap apa yang disajikan dalam tulisan ini dapat memberikan manfaat bagi organisasi TNI AD dan pembaca. Tulisan ini juga diharapkan akan dapat memberikan sumbangsih pemikiran tentang konsep perencanaan karier yang dapat mengurai permasalahan stagnasi jabatan dalam rangka menyukseskan Transformasi TNI AD ke depan. Di samping itu penulis juga mencoba untuk menyarankan beberapa solusi dalam rangka mengatasi pokok-pokok persoalan yang terkait dengan stagnasi jabatan. Meskipun demikian penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan kelemahan yang ada dalam tulisan ini. Oleh karenanya kritik dan masukan yang membangun untuk kesempurnaan tulisan ini sangat penulis harapkan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku dan Situs Web

- Eisenhower, Dwight D. (1957). Konferensi Cadangan Eksekutif Pertahanan Nasional, Washington D.C.
- Kamus Merriam-Webster Online, <http://www.merriam-webster.com/dictionary/> (diakses tanggal 21 November 2015).
- Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Online, <http://kbbi.web.id/> (diakses tanggal 21 November 2015).
- Kapena, Sumbye. (2006). *How to Succeed in Your Studies and Work*.
- Hanna, Sharon L., Doug Radtke, and Rose Suggett. (2009) *Career By Design: Communicating Your Way to Success*. Fourth edition. Pearson Prentice Hall.
- Permana, Wahyu A. (1999). *Melangkah di tengah Badai: Pokok-Pokok Pikiran Jendral TNI Wiranto*, Yayasan Kebangsaan Bersatu; Jakarta.
- Mabes TNI. (1999). *TNI Abad XXI: Redefinisi, Reposisi, Dan Reaktualisasi Peran TNI dalam Kehidupan Bangsa*, Jasa Burma; Jakarta.
- Makalah Penghapusan Dwi Fungsi ABRI, <http://www.landasanteori.com/2015/10/penghapusan-dwi-fungsi-ABRI-pasca-orde.html> (diakses tanggal 22 November 2015).
- Mabesad (2014). *Transformasi Aspek-aspek Dukungan TNI AD*, Mabesad, Jakarta.
- Super, Donald E. (1963). *Career Development: Self-concept Theory: Essays in Vocational Development*.
- SEFAS DESAK. (2011). *Makalah Partisipasi Politik Militer Studi Perbandingan Partisipasi Politik Di Zaman Orde Baru dengan Era Reformasi*, dipetik dari <https://sefasdesak.wordpress.com/2011/05/10/perbandingan-partisipasi-politik-zaman-orde-baru-dengan-era-reformasi/> (diakses 22 November 2015).

Fatah, Eef S. (1994). Masalah dan Prospek Demokrasi di Indonesia, Jakarta; Ghalia Indonesia.

Peraturan-peraturan

Undang-Undang RI Nomor 2 tahun 1988 tentang Prajurit Angkatan Bersenjata Republik Indonesia (ABRI)

Undang-Undang RI Nomor 22 tahun 2003 tentang Susunan dan Kedudukan MPR, DPR dan DPRD.

Undang-Undang RI Nomor 34 tahun 2004 tentang Tentara Nasional Indonesia.

Peraturan Pemerintah nomor 39 tahun 2010 tentang Administrasi Pemisahan Prajurit TNI.

Peraturan Panglima Tentara Nasional Indonesia nomor Perpang/13/111/2009 tanggal 17 Maret 2009 tentang Petunjuk Administrasi Pemisahan Prajurit TNI.

Peraturan Kepala Staf Angkatan Darat nomor Perkasad/134/XI1/2011 tanggal 28 Desember 2011 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Bagi Prajurit dan PNS di Lingkungan TNI AD.

Surat Keputusan Panglima TNI nomor Skep/241/VI/2005 tanggal 27 Juni 2005 tentang Petunjuk Administrasi Pendidikan Pengembangan Umum Perwira TNI.

Keputusan Kepala Staf Angkatan Darat nomor Kep/483/IX/2014 tanggal 19 September 2014 tentang Petunjuk Teknis Pembinaan Karier Perwira TNI AD.

Keputusan Kepala Staf Angkatan Darat No Kep/484/IX/2014 tgl 19 Sep 2014 tentang Petunjuk Teknis Pengakhiran Dinas Keprajuritan.

BIODATA PENULIS



Kolonel Inf Hendrianus, S.I.P dilahirkan di Lubuk Linggau pada tanggal 16 Desember 1963. Masa kecilnya dilalui di Lubuk Linggau dan menamatkan pendidikan SD tahun 1975, SMP tahun 1981, dan SMA tahun 1984, serta menyelesaikan pendidikan S1 dan mendapatkan gelar Sarjana pada tahun 2011.

Setelah menamatkan pendidikan militer di Akademi Militer pada tahun 1988 dengan kecabangan Infanteri, selanjutnya mengikuti berbagai pendidikan militer lainnya seperti Sussarcab Infanteri tahun 1988, Diklapa I Infanteri tahun 1991, Selapa II Infanteri tahun 1995 dan Seskoad tahun 2005. Sedangkan pendidikan pengembangan spesialisasi yang diikuti antara lain: Combat Intel tahun 1988, Sussarpara tahun 1990, Susdanyonif MC tahun 2000, dan Susdandim tahun 2007.

Perjalanan karier Kolonel Inf Hendrianus, S.I.P. diawali mulai jabatan Danton, Danki dan Pasi di Yonif 132/BS mulai tahun 1989 sampai dengan tahun 1996. Dalam kurun waktu tersebut, Kolonel Inf Hendrianus, S.I.P. sempat menjabat sebagai Dankima Markas Yonif 22/TS pada tahun 1993. Perjalanan karier beliau dilanjutkan di satuan Kostrad mulai jabatan Ps. Kasi Binpers Divif-2 Kostrad pada tahun 1998 sampai dengan Danyonif 515/9/2/Kostrad pada tahun 2003. Selesai menempuh Dikreg Seskoad pada tahun 2005, beliau menjabat Pabandya Anev/Dalprog Srendam III/Slw, Dandim 0610 Rem 062/TN, Waaspers Kasdam XII/Tpr, Dandenmadam XII/Tpr, Aspers Kasdam III/Slw, dan mulai tahun 2016 menjabat Kabid Jianbang Terjemen Sdirbinjianbang Seskoad.

Adapun riwayat kepangkatan beliau dimulai dari Letnan Dua (1988), Letnan Satu (1992), Kapten (1995), Mayor (1999), Letkol (2004) dan Kolonel (2015). Anugerah Tanda Kehormatan Negara berupa bintang dan satyalancana yang dimiliki antara lain; Bintang KEP Nararya, Satyalancana Kesetiaan XXIV tahun, Satyalancana Kesetiaan XVI tahun, Satyalancana Kesetiaan VIII tahun, Satyalancana Seroja I, Satyalancana Seroja II, Satyalancana GOM VII Aceh, Satyalancana Dharma Nusa (Ambon dan Aceh), Satyalancana Bhakti Sosial dan Satyalancana Wira Dharma. Dalam rangka menunaikan tugas pengabdian kepada bangsa dan negara, beliau memiliki beberapa pengalaman penugasan operasi yaitu; Operasi Timor Timur (1991 dan 1993), Operasi Jaring Merah Aceh (1997), Operasi Daerah Rawan Ambon (2000) dan Operasi NAD (2004).