

ABSTRAK

Organisasi dengan tujuan yang bagus dilengkapi dengan fasilitas, sarana, dan prasarana yang memadai, tetapi tanpa sumber daya manusia yang baik, kemungkinan besar sulit mencapai tujuan (Danang Sunyoto, 2012: iii). Tercapainya tujuan suatu organisasi sangat ditentukan oleh sejauhmana tugas pokok dapat dilaksanakan. Dalam hal ini menyangkut kuantitas dan kualitas pencapaian. Sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi adalah salah satu unsur utama dalam pencapaian tugas pokok organisasi dan satu-satunya sumber daya yang menentukan organisasi. Pembinaan personel adalah metode yang dilaksanakan di setiap institusi yang bertujuan memelihara, bahkan meningkatkan kualitas personel sampai pada proses pengakhiran manakala sudah waktunya berhenti dari kedinasan.

Kata Kunci : Pembinaan, Metode, Sumber daya manusia

PENDAHULUAN

Berbicara tentang pembinaan personel di tubuh TNI AD sepertinya menjadi hal yang tidak ada selesainya. Apakah benar hal itu disebabkan oleh permasalahan pembinaan personel yang sangat kompleks? Atau apakah ada hal-hal yang sangat sulit dilakukan? Atau apakah pembinaan personel di dalam tubuh TNI AD ini seolah menjadi permasalahan yang dibiarkan begitu saja. Tahun berganti tahun, konsep berganti konsep, kebijakan berganti kebijakan, tetapi yang dirasakan hasil semua perjalanan itu belum maksimal dan utuh. Pada kenyataannya, masih banyak ketidakpuasan dari berbagai pihak, baik secara institusi di lingkungan TNI AD maupun di luar TNI AD sebagai pengguna personel. Terlebih bagi orang per orang, masih banyak yang merasa tidak mendapatkan pembinaan. Sebagai contoh nyata yang saat ini dapat dilihat banyaknya perwira TNI AD yang tidak dapat diposisikan untuk mendapat jabatan, sekalipun mereka bukan personel yang punya masalah dari segi administrasi ataupun hukum. Terlebih mereka yang telah selesai melakukan pendidikan jenjang

tinggi pada pendidikan kedinasan seperti Sesko TNI, Lemhannas, dan pendidikan nonkedinasan seperti lulusan Universitas Pertahanan. Namun sebaliknya ada personel yang tanpa melalui pendidikan dan bahkan secara nyata mempunyai latar belakang masalah administrasi dan masalah hukum, bisa mendapat jabatan. Tentu saja bila pada level atas pun terdapat hal demikian, maka pada level yang lebih rendah tentu jauh lebih banyak persoalan pembinaan personel walau pada versi yang berbeda, karena permasalahan pembinaan personel tidak hanya menyangkut penempatan jabatan.

Human capital management, sudah sangat pasti merupakan salah satu metode pemecahan permasalahan dalam pembinaan personel di dalam tubuh TNI AD. Sebagaimana yang dikatakan oleh Angela Baron & Michael Armstrong (2013 : 3) dalam bukunya yang berjudul *Human Capital Management*, yang diterjemahkan oleh Lilian Juwono, bahwa *human capital* merupakan salah satu unsur terpenting dari aset tak berwujud dalam organisasi. *Human capital* mewakili faktor manusia dalam organisasi yang merupakan gabungan antara inteligensia,

keterampilan, dan keahlian yang memberikan karakter tersendiri pada organisasi.

Sebagaimana tertuang dalam Postur Pertahanan Negara sebagai bagian dari Produk Strategis Pertahanan Negara Tahun 2014, bahwa pembangunan kekuatan personel TNI AD dilakukan dengan memedomani kebijakan *zero growth of personnel* dalam rangka pembangunan kekuatan pokok minimum atau *Minimum Essential Force (MEF)*, sehingga hanya diarahkan untuk pengisian kekurangan akibat adanya proses pemisahan dan alih golongan. Dengan demikian, untuk menyukseskan tugas pokok, TNI AD melaksanakan penataan diri melalui pembinaan personel. Permasalahan dalam pembinaan personel merupakan tantangan yang akan dicarikan solusinya.

PEMBAHASAN

Upaya TNI AD dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dihadapkan pada arah kebijakan Kemhan dan TNI di bidang personel yang difokuskan pada perubahan kebijakan dari "padat manusia" ke "padat teknologi".

Fokus pada perubahan kebijakan dari padat manusia (*human intensive*) ke padat teknologi (*technology intensive*) sudah sangat pasti membutuhkan personel yang melek teknologi. Konsekuensi logis dari perubahan kebijakan itu sudah barang tentu sangat dipengaruhi oleh material, alat peralatan, persenjataan, serta sarana dan prasarana yang berbasis teknologi. Dalam hal ini, organisasi mendapat tantangan dalam hal penyediaan personel yang mampu mengawaki, menggunakan, memanfaatkan semua material, alat peralatan, persenjataan, serta sarana dan prasarana dengan baik dan benar. Bila tidak,

akan terjadi kerugian yang bukan saja dari segi pemborosan anggaran, tetapi lebih dari itu, berbagai masalah baru akan muncul apabila penyiapan personel tidak menyesuaikan dengan perubahan kebijakan itu. Disisi lain akan terjadi pergeseran kultur kerja dan perilaku yang dipengaruhi oleh kultur bawaan teknologi.

Kenyataan bahwa sumber daya manusia (SDM) dewasa ini merupakan sentral untuk mencapai keunggulan bersaing, telah mengarahkan kemunculannya pada bidang yang dikenal sebagai manajemen SDM strategis (CHR. Jimmy L.Gaol, 2014: 137). Manajemen SDM telah didefinisikan sebagai tautan dari SDM dengan tujuan dan sasaran untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan wawasan organisasi yang mendorong inovasi dan keluwesan dalam berpikir dan bertindak. Menjadi pertanyaan dan tantangan terkait dengan pembinaan personel. khususnya menyangkut penempatan personel yang mengacu pada prinsip *the right man on the right place*. Penyiapan personel tidak serta-merta secepat penyiapan material yang tinggal pesan dan bayar. Dibutuhkan waktu untuk melakukan pembelajaran dan pelatihan. Membutuhkan sinkronisasi pemikiran dari semua pemangku kepentingan terkait dengan kebutuhan personel yang akan diberdayakan di satuan masing-masing.

Adalah suatu pemikiran yang sangat mendesak tetapi harus dilaksanakan, yaitu langkah konkret penyediaan personel dan pembinaan personel yang mengarah pada penguasaan teknologi. Dipahami bersama bahwa hampir semua persenjataan, peralatan, sarana dan prasarana yang berbasis teknologi berasal dari barang impor dan berbahasa asing, setidaknya dalam bahasa Inggris. Berarti langkah pemikiran awal dari penyediaan dan pembinaan personel

adalah fokus pada persyaratan kemampuan berbahasa Inggris. Sementara kemampuan bahasa asing lainnya disesuaikan dengan penugasan terkait dengan pengadaan material.

Aris Munandar (2014:3) mengatakan, ketika jenis kegiatan yang harus diselesaikan semakin banyak dan rumit tetapi harus memenuhi jangka waktu tertentu, peralatan yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan seseorang, umumnya juga harus peralatan yang lebih rumit bentuk dan cirinya. Hal itu merupakan pemahaman bahwa dalam perubahan perlengkapan sekecil apa pun dalam organisasi, apabila hal itu menjadi perangkat organisasi, penyesuaian terhadap peralatan harus segera dilakukan oleh manusia yang akan mengawaki.

Pengadaan tenaga kerja (*procurement*) merupakan usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari personel yang diperlukan untuk mencapai sasaran organisasi (CHR. Jimmy L. Gaol, 2014 : 141). TNI AD merupakan organisasi yang sangat besar karena cakupan wilayah kerjanya meliputi seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pembinaan personel tentu saja meliputi personel yang bertugas di seluruh negara di dunia dan personel TNI AD sedang melaksanakan tugas pengabdian demi bangsa dan negara. Ditinjau dari jumlah personel, peralatan, sarana dan prasarana, serta anggaran yang diserap untuk terselenggaranya tugas yang dilaksanakan TNI AD selaku organisasi, sudah barang tentu dibutuhkan pemikiran yang komprehensif yang mampu mengakomodasi pendapat-pendapat terkait dengan kebutuhan personel pada masing-masing pemangku kepentingan atau instansi dan satuan-satuan di jajaran TNI AD dan di luar TNI AD ketika personel TNI AD bertugas. .

Mengakomodasi berbagai pendapat adalah hal yang mutlak dilakukan oleh pejabat

kepersonelan, karena menyadari kompleksitas persyaratan kebutuhan personel sudah waktunya bukan lagi menjadi kewenangan pejabat personalia semata. TNI AD sudah harus berpikir dan bertindak yang semirevolusioner terkait dengan penyediaan dan pembinaan personel. CHR. Jimmy L. Gaol (2014:141) mengatakan, masalah penentuan tenaga kerja tidak hanya menyangkut bagian personalia saja, tetapi juga seluruh departemen yang ada dalam perusahaan, sebab karyawan-karyawan baru yang telah diterima akan ditempatkan pada setiap departemen yang membutuhkannya. Oleh karena itu, kebutuhan tenaga kerja sering melibatkan unsur pimpinan dari departemen yang membutuhkan tenaga kerja.

Sebagaimana dijelaskan di atas bahwa salah satu konsekuensi logis dari perubahan kebijakan padat manusia kepada padat teknologi adalah terjadinya pergeseran kultur kerja dan perilaku yang dipengaruhi oleh kultur bawaan teknologi. Keluwesan dalam berpikir dan bertindak sangat erat kaitannya dengan kultur atau budaya organisasi. Tanpa meninggalkan ciri khas matra dan tradisi satuan serta kultur budaya yang positif, tentu saja kebijakan dari padat manusia menjadi padat teknologi, setidaknya ada perubahan yang harus terjadi dalam organisasi TNI AD.

Organisasi perlu mengubah budaya yang dianut agar mampu menciptakan iklim yang mendorong terjadinya proses pemberdayaan. Untuk itu, perlu didefinisikan kembali nilai-nilai yang diharapkan dapat diterima oleh segenap sumber daya manusia yang berada di dalamnya (Wibowo, 2012 :476). Beberapa contoh sederhana terkait dengan konsekuensi logis perubahan kebijakan tersebut, seperti kebiasaan memberi perintah dengan suara lantang dan keras, pada bidang-bidang tertentu

kemungkinan besar tidak begitu relevan lagi. Contoh lainnya yang kelihatan sederhana tetapi pada kenyataannya sangat berpengaruh terhadap keberadaan personel di TNI AD yaitu perubahan kebijakan di lembaga pendidikan, memberi salah satu persyaratan kepada peserta didik mampu mengoperasikan komputer.

Pada kurun waktu tertentu, hal itu menjadi sangat meresahkan para peserta seleksi, dan pada akhirnya harus ditempuh kebijakan lain karena banyak peserta didik yang tidak memenuhi persyaratan. Dalam hal yang sederhana itu, pada kenyataannya kebijakan positif dapat menimbulkan persepsi negatif sebagai dampak ketidaksiapan, dampak keterlambatan personel mengantisipasi perkembangan teknologi. Hal yang lebih besar ialah apabila pengaruh kebijakan tersebut tidak segera diantisipasi oleh kalangan pemimpin atau para pejabat. Tentu saja akan terjadi ketergantungan yang sangat besar terhadap bawahan, kerahasiaan menjadi tidak terjamin.

Mengubah persepsi bukan hal yang mudah. Banyak faktor yang harus diubah, terutama karakter dan kultur. Menurut Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2013: 67), kesalahan persepsi dapat berupa *fundamental attribution error*, yaitu kecenderungan berasumsi bahwa perilaku orang lain ditentukan oleh cara, sifat, dan watak mereka. Kebanyakan di antara kita berasumsi bahwa seseorang terlambat datang ke tempat kerja adalah karena dia malas, daripada karena mengalami kemacetan lalu lintas. Perubahan yang kelihatan sederhana tetapi tidak disikapi dengan perubahan sikap dan perilaku pada semua strata, akan bisa berdampak terhadap hal yang lebih besar. Sering kali cara mempertimbangkan seseorang tidak didasarkan pada seberapa baik kinerja orang tersebut sekarang, tetapi pada pertimbangan awal terhadap individu tersebut.

Tugas manajerial yang menentukan secara akurat kinerja orang lain adalah penting. Ketika kinerja bawahan membaik, maka perlu untuk dikenal dan diberdayakan.

Pengadaan tenaga kerja (*procurement*) merupakan usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari personel yang diperlukan untuk mencapai sasaran organisasi (CHR. Jimmy L. Gaol, 2014: 141). TNI AD merupakan organisasi yang sangat besar karena cakupan wilayah kerjanya meliputi seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pembinaan personel tentu saja meliputi seluruh negara di dunia, tempat personel TNI AD melaksanakan tugas pengabdian demi bangsa dan negara. Ditinjau dari jumlah personel, peralatan, sarana dan prasarana, serta anggaran yang diserap untuk terselenggaranya tugas yang dilaksanakan TNI AD sudah barang tentu membutuhkan pemikiran yang sangat berat.

Pembinaan personel TNI AD dihadapkan pada "human capital management" sesuai dengan fungsi dan tuntutan tugas organisasi TNI AD

Schultz (1961) adalah seorang ekonom yang membuktikan bahwa hasil investasi *human capital* melalui pendidikan dan pelatihan di Amerika Serikat lebih besar dibandingkan dengan hasil investasi *physical capital* (Angela Baron & Michael Armstrong, 2013 : 7). Hal itu mengingatkan bahwa pendidikan dan pelatihan harus mendapat perhatian bila organisasi ingin mendapat hasil yang maksimal dari peran sumber daya manusia yang dipekerjakan di dalam organisasi. TNI AD sangat perlu menata kesiapan para pendidik, instruktur, dan tenaga pendidik di setiap lembaga pendidikan di jajarannya. Bila mungkin, TNI AD memberi prioritas dalam berbagai hal seperti penganggaran yang

lebih leluasa untuk membenahi semua lembaga pendidikan.

Pelopop manajemen ilmiah, Frederick W Taylor (1856- 1915), seorang insinyur Amerika Serikat yang juga sering dijuluki "*The Enemy of Working Man*", merupakan penganjur utama prinsip efisiensi, kecepatan, dan ketepatan waktu di tempat kerja. Dalam makalahnya yang berjudul *A Piece - Rate System* (1895) Taylor mengajukan penghapusan para pekerja "prajurit" dan pemalas (Gudono, 2012 : 34). Dalam hal ini, disebut tenaga kerja "prajurit " karena tenaga kerja prajurit itu dianggap sebagai tenaga kerja yang mampu memanfaatkan kelemahan manajemen dengan melambatkan waktu mereka dalam memproduksi suatu barang, sehingga manajemen sulit mengukur kemampuan kerja orang per orang.

Para manajer harus mengendalikan tempat kerja seperti telah dilakukan di *Midvale Steel Works*, sebuah pabrik baja. Setelah 1878, dari hasil studi gerak dan waktu, membayar pekerja dilakukan berdasarkan hasil kerjanya (borongan), bukan berdasarkan jam. Dari hasil itu ditemukan cara terbaik untuk bekerja. Hal yang sama telah dilakukan di PT INTI Bandung, yang membayar upah kerja nonstaf berdasarkan gaji pokok dan insentif atas prestasi kerja yakni berapa banyak produk yang dapat dihasilkan secara perseorangan. Contoh tersebut merupakan wujud dari bagaimana manusia yang dijadikan dan dianggap sebagai modal atau aset dalam organisasi.

Secara harfiah, modal manusia (*human capital*) adalah pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*expertise*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skills*) yang menjadikan manusia sebagai modal atau aset suatu organisasi atau perusahaan (CHR. Jymmy L. Gaol, 2014

:696). Jika TNI AD memperlakukan personel sebagai modal, TNI AD akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar ketimbang hanya memperlakukan personel sebagai sumber daya manusia. Dengan menganggap personel TNI AD sebagai modal yang memiliki pengetahuan, keahlian, dan keterampilan, manusia yang bekerja di dalam organisasi TNI AD akan dapat melaksanakan tugas secara baik, benar, dan terukur serta mampu berimprovisasi atas berbagai keterbatasan, kekurangan dalam mendukung tercapainya Tugas Pokok TNI AD.

Pembinaan personel TNI AD yang dihadapkan dengan *human capital management* tidak terlepas dari kebijakan Kepala Staf TNI AD pada bidang personel. Sebagai organisasi besar, TNI AD memiliki struktur organisasi yang telah ditata sedemikian rupa. Setiap satuan dalam jajaran TNI AD melaksanakan pembinaan personel agar dapat melaksanakan tugas pokok satuannya masing-masing dalam rangka tercapainya tugas pokok TNI AD. Setiap unsur pimpinan di satuan bawah harus dapat mewujudkan kebijakan pimpinan TNI AD untuk menjadikan personel TNI AD yang ada di satuannya sebagai modal.

Hal yang tidak kalah penting terkait dengan pembinaan personel TNI AD saat dihadapkan dengan *human capital management*, ialah sejauhmana para unsur pimpinan dalam jajaran TNI AD mampu dan mau memandang sumber daya manusia yang ada di satuannya sebagai salah satu tanggung jawab pekerjaan mereka yang sangat penting. Chatzkel (2004) dalam Angela Baron dan Michael Armstrong (2013: 31) mengatakan bahwa manajemen *human capital* adalah upaya terintegrasi untuk mengatur dan mengembangkan kemampuan manusia guna memperoleh tingkat kinerja yang lebih tinggi. Integrasi pembinaan sumber daya manusia agar

menjadi modal, merupakan strategi yang harus dikembangkan para unsur pimpinan di setiap strata.

Masih banyak unsur pimpinan yang tidak memandang SDM, termasuk anak buahnya, sebagai faktor penentu keberhasilan kinerja organisasi. Jika setiap satuan memfokuskan strateginya pada penciptaan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan, fokus pembinaan personel melalui manajemen sumber daya manusia ialah dengan memaksimalkan kontribusi SDM menuju sasaran yang sama, dengan menciptakan nilai bagi TNI AD. Ada kecenderungan, para unsur pimpinan di satuan bawah memiliki kemampuan yang terbatas dalam menerjemahkan strategi dan sasaran operasional ke dalam sasaran SDM yang dapat ditindaklanjuti, dan selanjutnya diimplementasikan dalam sasaran-sasaran yang hendak dicapai.

Kemampuan para unsur pimpinan di satuan bawah itulah yang melekatkan SDM ke dalam sistem implementasi strategi yang lebih besar, yang kemudian menghasilkan pengaruh sangat penting pada kinerja satuan. Bagaimanapun, individu-individu unsur pimpinan di satuan-satuan bawah harus terlibat aktif. Hal itu dilakukan atas pertimbangan bahwa kompetensi yang perlu dikembangkan oleh para unsur pimpinan di satuan-satuan bawah yang memiliki pengaruh besar terhadap kinerja organisasi TNI AD merupakan kompetensi kinerja SDM yang strategis.

Kebijakan pimpinan TNI AD saat ini dalam pembinaan personel memberikan keberhasilan dalam pencapaian tugas pokok

Kebijakan ialah rangkaian konsep dan asas yang menjadi pedoman dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak. Sebagaimana tertuang dalam Postur Pertahanan Negara sebagai bagian dari

Produk Strategis Pertahanan Negara Tahun 2014, bahwa pembangunan kekuatan personel TNI AD dilakukan dengan memedomani kebijakan *zero growth of personnel* dalam rangka pembangunan kekuatan pokok minimum atau *minimum essential force* (MEF), sehingga hanya diarahkan untuk pengisian kekurangan akibat adanya proses pemisahan dan alih golongan. Pembinaan personel TNI AD telah memberikan dukungan untuk pencapaian keberhasilan pelaksanaan tugas pokok TNI AD.

Indikator keberhasilan TNI AD dalam menjaga integritas dan keamanan bangsa yang didukung oleh pembinaan personel ialah keberhasilan akumulatif dari semua komponen bangsa.

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan organisasi ialah dengan cara melihat penilaian kinerja. Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja ialah kecakapan, kemampuan personel dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala. (CHR Jimmy L. Gaol, 2014: 273). Dalam hal ini TNI AD telah melakukan evaluasi secara rutin.

Menurut Wibowo (2013: 102), indikator kinerja kadang-kadang digunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja, tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantifikasikan dan mengusahakan data setelah kejadian. Sementara itu, indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Metode kualitatif dan kuantitatif diharapkan secara rutin dapat dilakukan untuk lebih memberikan akuntabilitas penilaian akan keberhasilan pembinaan personel.



Menurut Hersey, Blanchard, dan Johnson dalam Wibowo (2013: 102) terdapat tujuh indikator kinerja. Dari ketujuh indikator tersebut, penulis mencoba memberikan pemikiran sebagai berikut:

- a. Tujuan. TNI AD telah menentukan tujuan yang merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai pada masa yang akan datang, dan telah menunjukkan arah ke mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar tersebut, TNI AD telah menunjukkan kinerja untuk mencapai tujuan, baik melalui individu, kelompok, maupun organisasi.
- b. Standar. TNI AD telah menerapkan standar pencapaian setiap kegiatan yang dilakukan, baik dari tinjauan waktu, anggaran, maupun mutu.
- c. Umpan balik. Dipahami bahwa tujuan, standar, dan umpan balik itu saling terkait. Pada setiap kegiatan, TNI AD melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas. Hal itu dianggap penting sebagai masukan yang digunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik, dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya, dilakukan perbaikan.

d. Alat atau sarana. Dalam setiap pelaksanaan kegiatan, TNI AD senantiasa menyiapkan alat peralatan serta sarana dan prasarana sebagai pendukung dan atau persyaratan dalam pekerjaan sesuai dengan alokasi anggaran.

e. Kompetensi. TNIAD menyelenggarakan kegiatan dengan dilandasi kompetensi setiap personel yang dilibatkan. Tingkat pengetahuan, keterampilan, dan kejiwaan dan atau perilaku personel akan menjadi atensi dalam pembinaan personel.

f. Motif. Setiap unsur pimpinan dalam organisasi TNI AD memperhatikan motif dari setiap personel sesuai dengan strata pada setiap pelaksanaan tugas. Hal itu sangat penting terkait dengan penilaian semangat pendorong personel terhadap pelaksanaan tugas, antara lain dapat berupa tantangan, insentif, pengakuan, atau umpan balik.

g. Peluang. Setiap personel di jajaran TNI AD diberi peluang atau kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Dalam hal ini, hal yang senantiasa diperhatikan ialah masalah waktu atau kesempatan dan persyaratan.

Konsep penyelenggaraan manajemen SDM TNI AD sesuai dengan regulasi jabatan.

Mempekerjakan dan kemudian mengalokasikan sumber daya manusia ke posisi-posisi tempat mereka dapat berkinerja dengan efektif, merupakan suatu sasaran bagi sebagian besar organisasi. Rekrutmen didefinisikan sebagai mencari dan memperoleh calon-calon personel yang potensial dalam jumlah dan kualitas yang memadai, sehingga organisasi dapat menyeleksi orang yang paling tepat untuk mengisi pekerjaan dan jabatan yang dibutuhkan.

Seleksi ialah proses untuk mendapat informasi untuk tujuan mengevaluasi dan memutuskan siapa yang seharusnya dipekerjakan dalam tugas-tugas atau pekerjaan-pekerjaan khusus (Justin T Sirait & Purwanto Rahardjo, 2009: 103). Secara kasat mata, konsep penyelenggaraan manajemen sumber daya manusia TNI AD kemungkinan masih menggunakan pola-pola tradisional, yakni dengan menayangkan sekian banyak personel yang akan diposisikan pada jabatan tertentu. Di sisi lain, kesan monopoli dan atau intervensi pusat, dalam hal ini Spers AD masih sangat mendominasi penempatan jabatan-jabatan tertentu. Demikian halnya masih terlihat adanya intervensi dalam mekanisme yang telah dirancang sedemikian rupa untuk memberikan peluang bagi orang per orang untuk menduduki jabatan. Sebagai contoh, menempatkan jabatan asisten di tingkat kotama (komando utama), hampir tidak pernah mendahulukan SDM yang ada di kotama terkait. Mendahulukan bukan berarti bahwa personel yang diajukan dari kotama pasti lebih baik dari calon yang diajukan Spers AD. Namun, akan lebih terasa manfaat pembinaan personel di tingkat kotama apabila usulan kotama didahulukan. Tentu tidak terlalu salah apabila kotama memperjuangkan personel

yang dikader untuk dipromosikan menduduki jabatan yang dialokasikan di kotama.

Disadari bahwa cakupan jabatan yang harus dikelola dalam manajemen SDM TNI AD sangat luas. Spers AD harus melakukan koordinasi secara intensif dengan semua pemangku kepentingan tempat personel TNI AD melaksanakan tugas. Pelaksanaan *tour of area* dan *tour of duty* dalam rangka memberikan kesempatan bagi personel untuk mengembangkan diri dan atau dalam tujuan peningkatan kinerja organisasi tidak semudah membalikkan telapak tangan. Dibutuhkan pemikiran, pemantauan, dan penilaian kinerja semua personel di mana pun bertugas. Berbagai persoalan harus diselesaikan terkait dengan regulasi jabatan. Namun, terdapat tiga hal yang menjadi atensi pemikiran:

Pertama, konsekuensi

TNI AD perlu mempertimbangkan konsekuensi atas prestasi ataupun kegagalan yang dilakukan oleh personel TNI AD yang berlaku pada seluruh strata kepangkatan.

a. Prestasi

1) Pendidikan.

Pendidikan dapat dikategorikan sebagai prestasi karena mengikuti pendidikan setidaknya telah melalui persyaratan administrasi dan dilanjutkan dengan mengikuti seleksi sesuai ketentuan pada pendidikan yang diikuti. Dengan demikian, setiap personel yang telah selesai mengikuti pendidikan apa pun, termasuk kursus-kursus seyogianya mendapat konsekuensi langsung pada jabatan selanjutnya kepada yang bersangkutan. Cukup banyak personel TNI AD yang telah mengikuti pendidikan peningkatan keterampilan seperti kursus-

kursus, pendidikan pengembangan yang belum atau tidak mendapat jabatan sesuai dengan predikat yang didapatkan melalui pendidikan. Hal itu berpengaruh terhadap semangat personel, baik yang telah selesai pendidikan maupun kepada personel yang memiliki kesempatan untuk mengikuti pendidikan.

2) Penugasan dan tugas operasi

Penugasan dan tugas operasi adalah salah satu pengabdian khusus yang dilakukan oleh personel atas kemampuannya, sehingga dipercaya untuk melakukan penugasan dan tugas operasi. Tentu sudah selayaknya personel yang berhasil melaksanakan tugas operasi mendapat prioritas jabatan yang sesuai dibandingkan dengan personel yang tidak pernah melaksanakan penugasan atau tidak pernah melaksanakan tugas operasi.

3) Penghargaan

Setiap personel yang mendapat penghargaan akan prestasi yang diraih dalam hal apa pun dan dalam kategori apa pun seyogianya mendapat prioritas

pada penempatan jabatan yang dapat diarahkan sesuai dengan prestasinya. Hal ini sangat penting untuk merangsang personel TNIAD lainnya untuk berlomba-lomba mengejar prestasi.

Sebagai contoh, personel TNI AD yang pernah mendapatkan trofi dalam kejuaraan karya tulis ilmiah, baik di tingkat kotama bahkan di tingkat TNIAD hampir tidak mendapat perhatian khusus kecuali mendapat trofi atau medali.

4) Pelanggaran atau hukuman

Sudah saatnya TNI AD melaksanakan sistem pencatatan atas setiap perilaku motif. Tindakan terlebih hukuman akibat perilaku atau perbuatan yang dilakukan personel. Sistem buku saku yang pernah dilaksanakan perlu digalakkan kembali, dan dilaksanakan secara konsekuen. Hal itu sangat penting untuk memberikan tanggung jawab moral kepada setiap atasan, baik atasan langsung maupun atasan tidak langsung. Pencatatan atas setiap informasi yang diberikan oleh siapa pun, sejauh pelapor yang jelas wajib direspons dan



ditindaklanjuti secara arif dan bijaksana. Personel TNI AD banyak melakukan tindakan yang positif dalam kehidupan sehari-hari dan mendapat pujian dari berbagai lapisan, tetapi hal tersebut tidak terakomodasi dengan baik. Sebaliknya, banyak personel TNI AD yang sering melakukan kegiatan tercela, tidak terpuji, dan sebagainya tetapi karena tidak adanya informasi dan pencatatan yang bertanggung jawab, maka pada giliran seleksi jabatan malah mendapat prioritas.

Kedua, Konsistensi

Konsistensi sebagai gambaran ketetapan dan kemantapan terkait dengan regulasi jabatan sangat penting dibuat prosedur tetapnya atau dibuat aturan bakunya dan dilaksanakan secara konsisten. Bentuk apa pun dan kriteria apa pun yang dianggap sesuai dengan ketentuan yang berkaitan dengan jabatan, wajib hukumnya ditaati oleh siapa pun. Hal itu sangat penting untuk mengeliminasi banyaknya isu intervensi terhadap pejabat personel terkait dengan jabatan. Pejabat personalia harus memiliki keteguhan atas regulasi yang telah ditentukan oleh Kepala Staf AD. Dalam hal ini, setiap personel TNI AD harus dapat menghitung posisi dirinya secara pribadi, sekalipun pejabat personel dan atasan langsungnya memiliki argumen tentang setiap personel di jajarannya atas dasar pencatatan yang dilakukan secara bertanggung jawab.

Ketiga, Relevansi

Relevansi mengandung arti setiap protap, ketentuan, keputusan, dan lain-lain yang berkaitan dengan regulasi harus ada alasan, latar belakang, sebab akibat, dan atau *reasoning*-nya sehingga dilaksanakan sedemikian rupa.

Dalam hal ini, regulasi tidak dibuat hanya untuk kepentingan sesaat, tetapi regulasi dibuat dengan harapan dapat memberikan kepuasan kepada setiap personel.

Bagaimana tolok ukur keberhasilan tugas TNI AD dihadapkan dengan manajemen modal manusia?

Prinsip dasar manajemen kinerja menjadi fondasi yang kuat bagi kinerja organisasi untuk mencapai tujuan (Wibowo, 2014: 12). Prinsip dasar dalam manajemen kinerja ialah bersifat strategis, merumuskan tujuan, menyusun perencanaan, mendapat umpan balik, melakukan pengukuran, melakukan perbaikan kinerja, sifatnya berkelanjutan, menciptakan budaya, melakukan pengembangan, berdasarkan pada kejujuran, memberikan pelayanan, menjalankan tanggung jawab, dirasakan seperti bermain, adanya rasa kasihan, terdapat konsensus dan kerja sama, serta terjadi komunikasi dua arah.

Dalam uraian sebelumnya telah dijelaskan perihal pengertian dan pemahaman manajemen modal manusia (*human capital management*) yang secara harfiah diartikan sebagai pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*expertise*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skills*). Modal manusia adalah akumulasi pengetahuan, keahlian, pengalaman, dan atribut-atribut kekuatan pekerja lainnya yang relevan di dalam kekuatan pekerja sebuah organisasi dan memacu produktivitas, kinerja, dan pencapaian tujuan strategis (CHR Jimmy L. Gaol, 2014: 697). Dari pengertian tersebut, tolok ukur keberhasilan TNI AD dihadapkan dengan manajemen modal manusia, sejauh mana TNI AD melalui pembinaan personal melaksanakan prinsip-prinsip dan dasar-dasar pembinaan personel dapat diimplementasikan dengan penuh

rasa tanggung jawab dengan berpedoman pada kebijakan Kepala Staf TNI AD.

Kebijakan TNI AD yang telah diyakini kebenarannya harus diamankan secara konsekuen, konsisten, dan relevan. Menurut CHR Jimmy L. Gaol (2014: 697), sumber daya manusia sebagai faktor sentral yang strategis dibentuk untuk menjalankan berbagai kepentingan visi perusahaan. Pada lingkungan dunia dewasa ini telah terjadi perubahan pandangan mengenai berbagai sumber daya yang bersifat strategis bagi perusahaan. Perubahan tersebut yaitu dari dominasi sumber daya yang bersifat fisik (*tangible asset*) ke arah aset yang tak berwujud (*intangible asset*).

Bagi TNI AD, modal manusia sebagai sumber daya yang bersifat fisik, adalah postur personel TNI yang dapat terukur dan terlihat secara nyata dengan data, baik kuantitatif maupun kualitatif. Bagaimana melalui sistem pembinaan personel sejak proses seleksi penerimaan, pembinaan di satuan, penggunaan dalam penugasan dan tugas operasi, sampai pengakhiran, dapat terdata dengan baik. Sementara dari sumber daya ke arah yang tak berwujud, ialah bagaimana nama TNI AD yang semakin harum, dipercaya, dan dicintai rakyat karena sistem pembinaan personel yang diberlakukan dengan baik dan benar dapat melahirkan prajurit-prajurit yang berjiwa Sapta Marga.

Menurut Angela Baron dan Michael Armstrong (2013: 93), terdapat tiga klasifikasi dasar ukuran modal manusia :

- a. Ukuran aktivitas, yaitu ukuran jumlah hari dalam kegiatan. Tidak menginformasikan dampak dan manfaat kehadiran.
- b. Ukuran kinerja, yaitu ukuran untuk menilai kualitas kerja karyawan.

- c. Ukuran nilai tambah, merupakan penilaian kontribusi karyawan dibandingkan dengan biaya menghasilkan kontribusi.

Dari ketiga tolok ukur tersebut, poin a dan b dapat digunakan untuk kepentingan TNI AD, tetapi poin c tidak relevan, dengan asumsi bahwa kinerja TNI AD tidak semata-mata diukur dari seberapa anggaran yang dikeluarkan, atau TNI AD bukan juga institusi yang nilai kinerjanya dapat diukur dengan materi.

Profesionalisme TNI AD dihadapkan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini

Berbicara profesionalisme adalah sejauh mana akumulasi ilmu pengetahuan, keahlian, pengalaman, dan atribut-atribut kekuatan lainnya yang relevan sebagai modal prajurit TNI AD melaksanakan tugas pokoknya dengan baik, benar, dan bertanggung jawab. Dihadapkan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini, tentu saja profesionalisme TNI AD secara kualitatif masih jauh dari apa yang diharapkan.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini telah memicu perkembangan produk persenjataan, material perlengkapan, alat perlengkapan kantor, alat perlengkapan khusus atau material khusus dan lain-lain, sedemikian pesat. Sementara kultur organisasi kita yang sangat diikat oleh regulasi dan anggaran yang sedemikian ketat menjadi sangat tidak memungkinkan. Hal ini juga dipengaruhi oleh alat peralatan dan material, terutama persenjataan masih menggunakan material impor, sehingga dibutuhkan waktu yang lama untuk sekadar mempelajari, latihan, sosialisasi, dan penggunaan sampai kepada pemeliharaan.

3. PENUTUP

DAFTAR PUSTAKA

Kesimpulan

- a. Manajemen modal manusia (*human capital management*) adalah suatu metode penyiapan dan penyediaan sumber daya manusia untuk memiliki pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*expertise*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skills*) dan atribut-atribut kekuatan lainnya yang relevan di dalam kekuatan manusia sebagai pekerja pada sebuah organisasi yang diberdayakan untuk memacu produktivitas, kinerja, dan pencapaian tujuan strategis.
- b. Melaksanakan pembinaan personel secara konsekuen, konsisten, dan relevan di dalam organisasi TNI AD dalam rangka menyukseskan tugas pokok.

Rekomendasi

Terdapat beberapa hal yang direkomendasikan dalam penulisan singkat ini:

- a. Dalam rangka penyiapan personel TNI AD sebagai modal manusia, perlu dilaksanakan pemikiran, perencanaan, secara integratif dengan melibatkan semua pemegang kepentingan pengguna personel TNI AD.
- b. Agar hasil pembinaan personel yang dilaksanakan oleh TNI AD, mulai dari rekrutmen sampai dengan pengakhiran memberi kepuasan bagi prajurit sebagai modal, dalam penataan jabatan agar lebih berpedoman saat menempatkan orang kepada jabatan yang tepat, setelah melakukan penilaian secara komprehensif yang dilakukan secara terus menerus.

1. Armstrong, Michael dan Angela Baron. *Human Capital Management*. Sebuah Terjemahan oleh Lilian Juwono, editor Sonta Frisca Jln. Menteng Raya No 9-19 Jakarta Pusat : PPM, 2013.
2. Sunyoto, Danang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
3. L. Gaol Jimmy CHR, *A to Z Human Capital, Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Grasindo Anggota Ikapi, 2014
4. Wibowo, *Manajemen Kinerja* Depok: PT Rajagrafindo Persada, 2013
5. _____ *Manajemen Perubahan* Jakarta : PT Rajagrafindo Persada, 2012
6. _____ *Perilaku Dalam Organisasi* Jakarta : Rajagrafindo Persada, 2013
7. Munandar Aris. *Perilaku Organisasi* Jakarta Pusat : Mandala Nasional Publishing, 2014
8. Gudono, *Teori Organisasi* Yogyakarta : BPFE, 2012
9. Kementerian Pertahanan. *Buku Postur Pertahanan Negara 2014*. Jakarta :Kementerian Pertahanan RI, 2014
10. Becker Gary S. *Human Capital. Sebuah Terjemahan oleh Mahasiswa Pascasarjana Prodi MSDM UNJ, 2012*. Jakarta: UNJ , 2012
11. Sirait T. Justine dan Rahardjo Purwanto. *Mengelola dan Mengembangkan Sumber Daya Manusia Dalam Persaingan Global*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2009
12. Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2004 tentang TNI.

BIODATA PENULIS



Brigjen TNI Harangan Sitorus, S.I.P., M.Sc., M.Si (Han). lahir di Tapanuli tanggal 22-05-1960. Pendidikan Umum yang pernah ditempuh oleh Perwira Tinggi Bintang Satu ini: SD (1972); SMP (1975); SMA (1979); S1 Sospol (1996); Master Of Science (1999); SSPS Unhan (2011); S3 (Kandidat Doktor) (2015). Kemudian riwayat pendidikan militer beliau : Akmil (1984); Sussarcabzi (1984); Sussarpara (1984); Susjurpa Konbangmil (1986); Suslapa I Czi (1989); Sussa Inggris (1992); Diklapa II Czi (1994); Seskoad (1998); Susstaf Renstra (2003); dan Sesko TNI (2008).

Berbagai jabatan yang pernah dijabat beliau diawali menjabat sebagai Danton, Kasi Intel, Kasi Ops, Danki Yonzipur 3 (1984-1994); Pama Akmil (Abit Suslapa) (1994); PS. Dankotakta "D" Yontar Dewasa Mentar Akmil (1994); Dankotakta D Yon Candra Akmil (1995); Dandenzipur 9 Dam IX/UDY (1996); Pamen Dam IX/UDY (1997); Danyon Zipur 8 Dam VII/WRB (1988); Pabandya Ren Ops Sopsdam (2000); Dandim 1414/Tator Rem 143 (2000); Wakazidam I/BB (2002); Waasrendam I/BB (2003); Dosen Gol V/Seskoad (2006); Kazidam IX/UDY (2006); Sahli Bid. Ilpengtek Dam IX/UDY (2008); Pamen Denma Mabasad (Abit SSPS) (2010); Pamen Mabas TNI (2012); Kasubdit Kerjasama Kelembagaan Luar Negeri Ditkerma Antar Kelembagaan Bid III Riset & Hublem (2012); Kapus Kerjasama Lembaga Pengembangan Pendidikan Penjaminan Mutu Unhan (2013); Kaprodi Strategi & Kampanye Militer Fakultas Strategi Pertahanan Unhan (2013); Kepala Biro Umum Unhan (2014); dan sekarang menjadi Dosen Tetap Unhan.