

## ABSTRAK

Sebagai bagian dari komponen utama sistem pertahanan negara, Tentara Nasional Indonesia (TNI) menuntut keutamaan kompetensi dan profesionalitas setiap organisasi di bawahnya, termasuk TNI Angkatan Darat. Setiap prajurit TNI AD harus cakap sebagai prajurit yang mahir dalam pengembangan dan penguatan alutsista, memiliki kemampuan terbaik pada setiap kecabangannya dengan ditopang doktrin tempur untuk tampil sebagai pengganda kekuatan TNI. Perwujudan organisasi TNI AD modern tidak dapat lepas dari pembentukan model *human capital management* yang diharapkan signifikan dalam memperkuat serta meningkatkan kapasitas, motivasi, jiwa kepemimpinan, kemampuan berorganisasi, serta membangun *team work* prajurit dalam setiap penugasannya. Digariskannya MEF tahap II 2014-2019 menempatkan *human capital management* sebagai format pembangunan kinerja organisasi yang mengedepankan nilai-nilai organisasi dan transformasi organisasi demi terwujudnya kapabilitas dan kompetensi organisasi untuk melaksanakan setiap operasi militer matra darat.

**Kata kunci:** kompetensi, profesionalitas, *human capital management*, kinerja organisasi

## ABSTRACT

As a part of a major component of the national defense system, the Indonesian National Army needs various competences and professionalism to every organization under it, including the Army. Every soldier of the army must be reliable as a professional soldier for developing and strengthening the main weapon system. They should have the best ability in every specialization and being supported by combat doctrine to emerge as a force multiplier of Indonesian National Army. The embodiment of Army as a modern organization can not be separated from the formation of human capital management model that will be expected to strengthen and improve the capacity, motivation, leadership and organizational skills as well as build team work significantly of the soldiers in every assignment. The phase II of Minimum Essential Forces (MEF) in 2014-2019 will be putting human capital management as a form of development the organization's performance with the organization's values in order to achieve organizational transformation capabilities and competencies which capable of carrying out any military operations of the land forces.

**Keywords:** competency, professionalism, human capital management, organizational performance

## 1. PENDAHULUAN

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat seiring dengan berkembangnya isu-isu pertahanan global yang dinamis, menuntut suatu bangsa, termasuk Indonesia beserta Angkatan Bersenjata-nya untuk mampu memainkan perannya dengan melakukan perubahan yang mendasar dalam segala bidang. Perubahan yang dimaksud khususnya dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi, baik pada tataran strategis, taktis, dan operasional oleh para personel Angkatan Bersenjata dalam rangka merespons isu-isu tersebut, sehingga tetap dapat menjamin kestabilan dan peran bangsa ini di dunia internasional.

Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, dinamika perkembangan lingkungan strategis serta eskalasi ancaman pada masa mendatang semakin bervariasi dan sulit diprediksi. Kondisi itu menuntut adanya pengembangan kemampuan organisasi TNI, khususnya Angkatan Darat sebagai kekuatan pertahanan matra darat yang mampu mengimbangnya dengan kemampuan sesuai dengan kompetensi dasarnya, yaitu berperang di darat (*war making capabilities*).<sup>1</sup> Kompetensi organisasi Angkatan Darat yang dituntut adalah profesionalisme prajurit yang didukung oleh pengembangan dan penguatan alutsista, integrasi kemampuan antarkesenjataan dan interoperabilitas antarkecabangan, doktrin

tempur, serta ditunjang oleh komando dan pengendalian yang solid, yang mampu bertindak sebagai pengganda kekuatan TNI.<sup>2</sup>

Mencermati tuntutan kompetensi militer tersebut, keberadaan Angkatan Darat serta merta harus mengikuti berbagai pengembangan model *Revolution in Military Affairs* (RMA) yang dilakukan di organisasi militer di belahan lain dunia. Di Indonesia, pengembangan bidang pertahanan bukan saja berbasis teknologi (*technologized base*) dengan menempatkan kemampuan maritim dan kekuatan udara sebagai pertahanan terdepan dan darat sebagai kekuatan akhir penyangga. Namun, juga mengedepankan perwujudan organisasi TNI AD modern berbasis *human capital* yang terdiri atas lima komponen yaitu *individual capability* (kapasitas prajurit), *individual motivation* (motivasi prajurit), *leadership* (kepemimpinan Sapta Marga), *the organizational climate* (iklim berorganisasi), dan *workgroup effectiveness* (kesatuan yang terlatih), keseluruhannya merupakan bagian dari *intellectual capital* yang dimiliki Angkatan Darat.<sup>3</sup>

Terkait dengan hal tersebut, penulis akan mencoba membahas pengembangan kemampuan organisasi Angkatan Darat sebagai kekuatan pertahanan matra darat melalui pendekatan *human capital* yang diharapkan akan meningkatkan kapabilitas kompetensinya yaitu berperang di darat. Pendekatan *human capital* menjadi sangat

<sup>1</sup> Untuk memperkuat kemampuan tempurnya, saat ini belum semua alutsista TNI AD mengalami modernisasi. Langkah yang diambil dengan memperkuat pasukan yang bersifat mobile, yang bisa digerakkan ke wilayah mana pun dalam waktu cepat. Target ini dimasukkan dalam Rencana Strategis 1 (Renstra 1 :2010-2014). Lihat dan bandingkan program minimum-essential-force-tni-tahap 2: 2015-2019 diakses melalui <http://jakartagreater.com> pada 18 april 2016 dengan buku tentang postur militer di negara berkembang dalam Andrew Krepinevich & Work, Robert O, 2007./A New Global Defense Posture For The Second Transoceanic Era, Center for Strategic and Budgetary Assessments. CSBA

<sup>2</sup> Kompetensi organisasi militer secara umum didukung oleh kekuatan alutsista, struktur, personel dan visi/misinya (doktrin). Dihadapkan pada program MEF tahap II 2015-2019 mengharuskan TNI AD melakukan transformasi alutsista produksi dalam negeri, lihat selanjutnya Widjajanto, Andi 2010. Revolusi Krida Yudha; peran komunitas pertahanan Indonesia menuju konsep pertahanan modern, hal 2, buku Universitas Pertahanan Indonesia.

<sup>3</sup> penulis mencoba mengelaborasi model human capital yang dikembangkan Mayo ke dalam struktur organisasi Angkatan Darat, selanjutnya lihat Mayo, A. 2000. "The Role of Employee Development in The Growth of Intellectual Capital" dalam Personal Review, Vol. 29.

penting dilakukan mengingat, tantangan dalam pengembangan MEF Tahap II 2014-2019 serta MEF Tahap III 2019-2024 mendatang organisasi Angkatan Darat harus memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang dibentuk melalui pengembangan manajemen sumber daya manusia (SDM) secara efektif dan efisien, penggunaan alutsista modern, serta didukung sebagai organisasi militer modern.<sup>4</sup>

## 2. KONSEP DASAR "HUMAN CAPITAL" DALAM ORGANISASI MILITER

### a. "Human capital" sebagai aset organisasi militer

*Human capital* lebih memandang manusia sebagai *intangible asset* (aset tidak nyata) karena manusia merupakan aset yang memiliki banyak kelebihan, yaitu kemampuan manusia apabila digunakan dan disebarkan tidak akan berkurang melainkan bertambah, baik bagi individu yang bersangkutan maupun bagi organisasi. Manusia mampu mengubah data menjadi informasi yang bermakna, demikian pula manusia mampu berbagi inteligensia dengan pihak lain.<sup>5</sup>

Stockley (2003) mendefinisikan pengertian *human capital* sebagai sumbangan manusia terhadap pengembangan dan pertumbuhan organisasi dan bisnis. Manusia merupakan aset penting yang memiliki sikap, keterampilan, dan

kemampuan dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi.<sup>6</sup> Konsep *human capital* muncul, karena adanya pergeseran peran sumber daya manusia, dan bukan sebatas faktor produksi semata dalam sebuah proses produksi. Namun, juga merupakan aset yang memiliki banyak kelebihan yang apabila digunakan dan disebarkan akan bermanfaat bagi kemajuan organisasi.<sup>7</sup>

Perkembangan *human capital* di dalam dunia militer dapat dilihat sejak Perang Dunia II saat kekuatan militer dari negara negara Eropa/sekutu yang memenangi pertempuran dapat dipastikan mengorganisasikan prajurit angkatan bersenjata, dengan prinsip-prinsip organisasi modern. Dalam organisasi militer modern faktor-faktor seperti *the individual knowledge* (kecerdasan komandan), *experience* (pengalaman penugasan), *capability* (kapasitas perseorangan), *skills* (keterampilan), *creativity* (kreativitas), dan *inovativeness* (inovasi) merupakan kemampuan pokok yang akan terus dikembangkan di mana pun bertugas.<sup>8</sup>

Dalam perspektif yang lebih khusus, *human capital capabilities* (kapabilitas kemampuan prajurit) harus dimiliki oleh setiap personel untuk mendukung tugas pokoknya sebagai kemampuan maksimal manusia dalam organisasi. Tidak sebatas

4 Rosen, Stephen Peter. Summer, 1998. "*New Ways of War: Understanding Military Innovation*". *International Security*. Vol.13. No.1.

5 Martina D.P. A. Ongkorahardjo, Antonius Susanto, Dyna Rachmawati. 2008.2008. "*Analisis Pengaruh Human Capital terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Indonesia)*" dalam *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 10, No. 1.

6 Hitt, Michael A., R. Duane Ireland., H. Robert E. (2007). *Konsep Manajemen Strategis Daya Saing & Globalisasi*. Salemba Empat, Jakarta.

7 Sangkala (2006). *Intellectual Capital Management: Strategi Baru Membangun Daya Saing Perusahaan*. Edisi Pertama, Penerbit Ikatan Penerbit Indonesia DKI Jakarta. ISBN: 9793274-29-8.

8 Donald M Snow, *Making Strategy: Introduction to National Securities and Problems*, Donald M Snow, Denis M Drew.

memiliki keterampilan (*skill*) saja, tetapi juga semua hal (kecerdasan, motivasi, pendidikan, kemampuan fisik, pengalaman dan lain-lain) yang mampu memberikan sumbangan secara maksimal terhadap pengembangan dan pertumbuhan organisasi militer.<sup>9</sup> Langkah yang dilakukan adalah mengedepankan upaya terwujudnya sumber daya manusia (SDM), yakni prajurit yang profesional dan berkualitas. Melalui proses kaji ulang, pembinaan personel dan pengembangan pola pembinaan dilakukan bersama dengan pendidikan dengan pola pembinaan latihan yang menyinergikan kecabangan-kecabangan yang ada di TNI Angkatan Darat.

Manajemen *human capital* yang terencana dan terprogram akan memperkuat dimensi vertikal dan horizontal kegiatan militer yang dijalankan. Dimensi vertikal meliputi persiapan untuk melakukan tugas-tugas militer nyata, yakni operasi militer perang (OMP) ataupun operasi militer selain perang (OMSP), baik pada tingkat strategis, operasional, maupun taktik. Secara bersama dan utuh, bidang itu membentuk suatu tingkatan hierarki kegiatan, dan organisasi militer harus bekerja dalam suatu hierarki sampai pada tingkat pelaksanaan taktis di bawah. Sementara pada dimensi horizontal meliputi kegiatan pelaksanaan tugas secara simultan, mencakup antara lain pengadaan personel, perencanaan, pelatihan, logistik, intelijen, dan pengenalan teknik-teknik bertempur.

## **b. Faktor pendorong percepatan program "human capital" di jajaran TNI**

Terdapat beberapa faktor pendorong yang mempercepat program *human capital* secara eksternal karena adanya perkembangan lingkungan strategis yang mengubah spektrum ancaman di jajaran Angkatan Darat. Secara internal, faktor pendorong itu di antaranya:

### **1) Reformasi TNI**

Reformasi TNI merupakan faktor pendorong dari percepatan perwujudan kapabilitas *human capital* yang dilaksanakan di lingkungan Angkatan Darat, meliputi aspek doktrin, struktur, dan kultur prajurit. Aspek doktrin meliputi penyempurnaan peranti lunak dan mekanisme kerja. Aspek struktural meliputi berbagai pembenahan di bidang struktur organisasi, disesuaikan dengan perkembangan yang terjadi secara nasional, agar tercipta tata laksana yang efektif dan efisien. Sementara aspek kultural diarahkan pada perubahan pola pikir (*mindset*) prajurit dan kepatuhan terhadap hukum dan HAM, serta disiplin prajurit dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana yang diamanatkan dalam UU 34/ 2004 tentang TNI.<sup>10</sup>

Implementasi *human capital management* yang merupakan bagian dari konsep reformasi TNI sejalan dengan pemikiran kinerja organisasi publik.<sup>11</sup> Sebagai salah satu institusi militer, dinamika

9 Basuki, A. Y. (2013). Reformasi TNI: Pola, Profesionalitas, dan Refungsionalisasi Militer dalam Masyarakat, Kajian Historis di Masa Krisis 1998-2007. Jakarta : PPSN., hal 87

10 Laksmna, E. (2010). Dari "Reformasi Militer" Menuju "Transformasi Pertahanan": Tantangan dan Prospek ke Depan. Indonesian Review Reformasi Sektor Keamanan & Media. 1(1), hlm. 1-12

11 Cahayani, Ati. 2003. "Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen". Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, halaman 5

organisasi Angkatan Darat sejalan dengan dinamika organisasi militer lainnya (TNI AL, TNI AU, dan Mabes TNI) dan pada saat ini tengah melaksanakan program kerja tahun anggaran 2016 berdasarkan kebijakan MEF tahap II 2015-2019 yang telah ditentukan oleh Mabes TNI dan Kementerian Pertahanan.

Adanya dorongan reformasi TNI tersebut, telah meningkatkan performa dan kapabilitas *human capital* yang dimiliki prajurit Angkatan Darat. Reformasi TNI telah mendorong penguatan organisasi Angkatan Darat sehingga mampu mendukung postur pertahanan darat yang meliputi: kemampuan (*capability*), kekuatan (*force*), dan penggelaran (*deployment*).<sup>12</sup> Keadaan itu sejalan dengan kebijakan MEF tahap II 2015-2019 yang akan diarahkan pada penguatan postur pertahanan, yaitu wujud penampilan kekuatan pertahanan negara yang tecermin dari keterpaduan, kekuatan, kemampuan, dan penggelaran sumber daya nasional (SDN) yang ditata dalam Sistem Pertahanan Negara (Sishanneg) yang terdiri atas Komponen Utama (Komput), Komponen Cadangan (Komcad), dan Komponen Pendukung (Komduk).<sup>13</sup>

Postur profesionalisme prajurit Angkatan Darat sebagai produk reformasi TNI diharapkan akan menjadi tentara profesional, yaitu tentara rakyat, tentara

pejuang, dan tentara nasional.<sup>14</sup> Tuntutan seperti itu dengan segala perkembangannya, secara universal sudah menjadi kebutuhan angkatan bersenjata di berbagai negara.

## 2) Efektivitas militer

Dorongan untuk mewujudkan efektivitas militer diartikan sebagai sebuah proses ketika Angkatan Bersenjata mengubah sumber daya yang ada (personel, alutsista, organisasi, dan doktrin) menjadi kekuatan untuk mendukung OMP maupun OMSP.<sup>15</sup> Suatu kesatuan militer dikatakan efektif apabila kesatuan tersebut dapat menghasilkan kekuatan tempur yang maksimal dari sumber daya yang dimiliki, baik secara fisik maupun secara politis. Dalam hal ini, efektivitas berkaitan erat dengan efisiensi. Efisiensi didefinisikan sebagai “dengan masukan sumber daya tertentu dicapai hasil sebesar-besarnya”. Sementara kekuatan tempur (*combat power*) diartikan sebagai kemampuan menghancurkan kekuatan musuh dan mengurangi sedapat mungkin kerusakan/kerugian di pihak sendiri.

Untuk mengukur efektivitas militer di dalam organisasi Angkatan Darat, sebaiknya dilakukan dengan menilai kegiatan setiap bidang (Intelijen, operasional, personel, logistik, dan teritorial) tersebut secara terpisah. Apakah

<sup>12</sup> Menurut Oxford Dictionary of U.S. Military, kemampuan adalah “forces or resources giving a country or state the ability to undertake a particular kind of military action” (kekuatan atau sumber daya yang memberi kebiasaan sebuah negara untuk menjalankan tindakan militer tertentu). Sementara secara luas, kekuatan dapat didefinisikan sebagai elemen-elemen tempur dari keseluruhan struktur pertahanan (the fighting elements of all defence structure). Dan, gelar adalah tata sebar dari kekuatan. Ketiga aspek tersebut, melalui suatu sinergi, ditujukan untuk mendukung strategi dalam mencapai tujuan pertahanan negara.

<sup>13</sup> Penjelasan UU Nomor 34 Tahun 2004 tentang Tentara Nasional Indonesia, Pasal 11 Ayat (1)

<sup>14</sup> Syarifudin Tippe, *Human Capital Management: Model Pengembangan Organisasi Militer Indonesia*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2012, hal 65

<sup>15</sup> Konsep dasar efektivitas militer dikembangkan oleh Allan R. Millet dari The Ohio State University, pengembangannya di Indonesia dilakukan dengan mengacu pada UU 32002 tentang Pertahanan Negara dan UU 34/2004 tentang TNI, selanjutnya lihat Syarifudin Tippe, Strategi Pengembangan TNI AD 25 Tahun ke Depan: Ditinjau dari Perspektif Pendidikan, tahun 2007.





setiap bagian tersebut dapat mencapai sasaran maksimal dalam pencapaian program kerjanya pada periode yang sudah ditentukan atau tidak? Masih diragukan apakah ada organisasi militer yang benar-benar efektif pada semua bidang kegiatan itu secara simultan. Keterbatasan manusia sering kali menjadi faktor utama, tetapi dari kenyataan yang ada, efektivitas pada satu tingkatan tertentu dapat saja bertentangan dengan efektivitas pada bidang yang lain.

Melalui manajemen *human capital*, efektivitas militer berupakan kemampuan satuan untuk melaksanakan tugas operasi dapat ditingkatkan. Peningkatan profesionalisme pada dimensi penugasan yang jauh lebih luas dari yurisdiksi profesionalisme militer tradisional akan menjadi tantangan bagi Angkatan Darat pada masa depan dalam membangun kemampuan, baik untuk menghadapi tugas-tugas OMP maupun OMSP.

### 3) Reformasi birokrasi TNI

Seiring dengan reformasi birokrasi nasional, reformasi birokrasi TNI juga dilaksanakan secara konseptual, gradual, dan konstitusional dengan berpegang pada Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan

Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi untuk penyalarsan *job grading* (kelas jabatan personel TNI) per satuan kerja (satker) secara riil sesuai dengan DPP Gaji. Program Reformasi Birokrasi TNI dilaksanakan dengan mengacu pada 9 (sembilan) program Reformasi Birokrasi Nasional.<sup>16</sup>

Reformasi birokrasi TNI telah mendorong terwujudnya manajemen *human capital* berupa adanya keinginan percepatan pelaksanaan reformasi birokrasi TNI untuk mendapat kesesuaian konsep antara TNI dan Kemenpan & RB maupun Badan Kepegawaian Negara (BKN) hingga satuan yang paling bawah. Langkah yang dilakukan meliputi:<sup>17</sup>

- a) Menyelaraskan *job grading*. untuk memperoleh kesepahaman tentang penggunaan *Factor Evaluation System* (FES) yang digunakan oleh Kemenpan & RB serta BKN ataupun Tim Teknis Reformasi Birokrasi TNI serta tersedianya analisis uraian peringkat dan evaluasi jabatan.
- b) Program restrukturisasi organisasi berupa: tersedianya peta tugas dan

<sup>16</sup> John Kennedy Ginting, Reformasi Birokrasi TNI, Implementasi dan Kendala Menuju Perubahan diakses melalui [ww.tandef.net](http://ww.tandef.net) pada tanggal 18 April 2016

<sup>17</sup> Ibid, hal 3

fungsi unit kerja, penguatan unit kerja; terbentuknya unit kerja yang menangani fungsi organisasi, tata laksana, kepegawaian, serta pendidikan dan latihan.

c) *Quick wins*/program unggulan TNI yang menjadi prioritas dalam pelaksanaan reformasi birokrasi TNI adalah PPRC, PRCPB TNI, pengamanan wilayah perbatasan, dan pulau-pulau terluar, serta *minimum essential force* (MEF).

d) Penentuan tunjangan kinerja. Tunjangan kinerja TNI tidak mengarah pada tunjangan kinerja murni atau remunerasi, tetapi tunjangan kinerja khusus.

e) Terbangunnya sistem rekrutmen yang terbuka, transparan, akuntabel, dan berbasis kompetensi.

f) Tersedianya peta profil kompetensi, penilaian kinerja individu yang terukur, serta tersedianya indikator kinerja yang terukur.

g) Membangun/memperkuat basis data personel yang mutakhir dan akurat.

Dengan adanya faktor pendorong terwujudnya *human capital management* yang lebih baik tersebut diharapkan kedepan Angkatan Darat akan mampu menjalankan tugas pokoknya yang dihadapkan pada dimensi penugasan yang jauh lebih luas dari yurisdiksi profesionalisme militer tradisional. Fenomena itu menjadi tantangan bagi Angkatan Darat untuk terus membangun kemampuannya, baik untuk menghadapi tugas-tugas OMP maupun OMSP.

### 3. PENGEMBANGAN MANAJEMEN "HUMAN CAPITAL" DI JAJARAN ANGKATAN DARAT.

#### a. Mengacu pada program MEF Tahap II 2014-2019.

Pengembangan manajemen *human capital* di jajaran Angkatan Darat dilakukan sejak adanya kebijakan dari Kementerian Pertahanan dan Mabes TNI bahwa semua itu dilakukan untuk memenuhi kebutuhan MEF (tahap I 2009-2014, tahap II 2014-2019, dan tahap III 2019-2025). Program MEF tahap II 2014-2019 di bidang sumber daya manusia ialah penerapan prinsip *zero growth*.<sup>18</sup> Kebijakan itu secara sederhana dapat diartikan sebagai kebijakan tanpa penambahan kuantitas atau dengan kata lain mempertahankan jumlah kekuatan yang ada. Penataan personel diarahkan pada peningkatan kemampuan dari padat manusia menjadi padat teknologi dan diawaki oleh personel yang berkualitas tinggi. Penerapan kebijakan prinsip *zero growth* itu bertujuan agar kesejahteraan personel dapat ditingkatkan.

Selaras dengan penerapan prinsip *zero growth* dalam kebijakan MEF, saat ini telah dilaksanakan upaya penataan personel melalui *right sizing*. Kebijakan *right sizing* adalah restrukturisasi dan reposisi personel dari wilayah atau satuan-satuan Angkatan Darat yang memiliki jumlah personel yang berlebih ke wilayah atau satuan-satuan lainnya yang kekurangan personel dengan mempertimbangkan komposisi

18 Agus Purwoko, *Profesionalitas Prajurit TNI Dalam Kerangka "Minimum Essential Forces" Guna Mendukung Kemandirian Pertahanan Negara*, Majalah Wira Kemenhan, edisi khusus 2014, hal 6.

keangkatan, golongan kecabangan, ataupun sumber prajurit (sesuai dengan kebutuhan). Selanjutnya perlu penataan kekuatan, pengaturan komposisi, dan penggunaan personel untuk jangka panjang dalam rangka menyeimbangkan antara jumlah personel lulusan Dikma (*intake*) dengan jumlah personel yang pensiun (*outgoing*) guna memelihara kekuatan agar tercapai sasaran *zero growth* prajurit TNI.<sup>19</sup> Mengacu pada program MEF tahap II 2014-2019, manajemen *human capital* di lingkungan Angkatan Darat dilaksanakan secara konseptual, gradual, konstitusional, dan berkelanjutan yang meliputi aspek doktrin, struktur, kultur, dan pola pikir (*mindset*) dengan mengutamakan soliditas, loyalitas, dan *esprit de corps*.

#### **b. Sinergi "human capital" dengan teknologi militer.**

Terdapat sinergi yang dapat dikembangkan untuk mewujudkan kapabilitas pertahanan negara matra darat dalam program MEF tahap II 2014-2019, yakni menyinergikan program manajemen *human capital* dengan revolusi teknologi militer di jajaran Angkatan Darat. Pengembangan dua dimensi tersebut perlu dilakukan dengan segera, menginisiasi program transformasi pertahanan matra darat berupa penggunaan sumber daya manusia prajurit (kemampuan, keterampilan, motivasi, dan keahlian) secara maksimal untuk mengadopsi teknologi militer matra darat (*hardware*

dan *software technology*) yang memadai. Adopsi teknologi militer matra darat dan pengembangan manajemen *human capital* itulah yang akan menentukan peningkatan komponen kapabilitas pertahanan negara.<sup>20</sup>

Terdapat enam komponen kapabilitas pertahanan negara matra darat yang dapat muncul ketika sinergi itu dilakukan, yaitu: *pertama*, kapabilitas eksploitasi informasi strategis yang digunakan untuk mendukung implementasi suatu operasi militer. Kemampuan Angkatan Darat untuk melakukan eksploitasi informasi sangat ditentukan oleh keberadaan teknologi canggih untuk meningkatkan sistem komando, kontrol, komunikasi, intelijen, pengintaian, serta penginderaan yang dimiliki negara tersebut. *Kedua*, kapabilitas proyeksi kekuatan Angkatan Darat yang ditentukan oleh penempatan pasukan dalam markas-markas komando militer yang terintegrasi dengan dukungan mobilitas tempur. Bentuk lain dari proyeksi kekuatan ialah keberadaan armada laut dan skuadron udara yang kuat, yang dapat digunakan untuk melakukan serangan preemptif ke wilayah musuh. *Ketiga*, kapabilitas dukungan tempur. Kapabilitas itu ditentukan oleh penggunaan teknologi digital untuk meningkatkan kecepatan dan integrasi sistem logistik serta dukungan medik di wilayah pertempuran. *Keempat*, kapabilitas manuver. Salah satu bentuk operasi militer yang terus-menerus dikaji ulang adalah kemampuan manuver pasukan yang terdiri atas kemampuan

19 Kardi, K. (2010). Perlunya Reformasi Pertahanan Pascareformasi Sektor Keamanan 1998–2010. *Indonesian Review Reformasi Sektor Keamanan & Media*. 1 (3). Hlm. 38-40.

20 Michael Horowitz, *The Diffusion of Military Power: Causes and Consequences for International Politics* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2006), hlm. 45-71.



*preemption, dislocation, dan disruption.* Kelima, kapabilitas mobilitas pasukan yang sangat tergantung dari kualitas fisik anggota pasukan serta dukungan kendaraan pengangkut yang andal, baik angkutan darat, laut, maupun udara. Terakhir, keenam, kapabilitas tempur pasukan. Kapabilitas tempur pasukan akan ditentukan oleh keberhasilan satuan Angkatan Darat untuk dapat menggelar strategi operasi militer di semua tingkatan pertempuran secara terpadu.<sup>21</sup>

### c. Manajemen "human capital" untuk mendukung kinerja Angkatan Darat

Selama ini, penilaian terhadap kinerja Angkatan Darat lebih banyak menggunakan sumber daya yang bersifat fisik (*tangible asset*), misalnya ketersediaan alutsista. Dalam perkembangan selanjutnya, pengukuran kinerjanya akan berdasarkan pada kemampuan sumber daya manusia (*human capital*) dengan segala pengetahuan, ide, dan inovasi yang dimilikinya, dengan kekuatan terletak pada profesionalitas, soliditas, dan kualitas prajuritnya.<sup>22</sup> Faktor-faktor laten (*intangible*) tersebut berupa pengetahuan, pengalaman, kompetensi/keahlian, keterampilan (*skills*), dan berbagai aset lunak (*soft assets*), berpengaruh paling kuat meningkatkan nilai dan keunggulan daya saing organisasi.<sup>23</sup> Keseluruhannya

merupakan bagian integral dari transformasi TNI AD menuju kekuatan yang memiliki orientasi "*outward looking*" yaitu TNI AD yang diawaki oleh personel yang profesional dengan didukung alutsista yang modern, sehingga memiliki efek tangkal yang tinggi dalam menghadapi ancaman terhadap keamanan dan kelangsungan hidup negara.

#### 1) Peningkatan kinerja melalui "corporate value"

Studi tentang kinerja organisasi militer banyak diilhami oleh penelitian tentang hubungan antara sumber daya manusia dan kinerja perusahaan publik ataupun bisnis. Menurut Nkomo (1987) dan Totanan (2004:245) sebuah perusahaan akan menghasilkan kinerja yang berbeda jika dikelola oleh orang yang berbeda. Oleh karena itu, SDM yang berbeda dalam mengelola aset perusahaan yang sama akan menghasilkan nilai tambah yang berbeda pula. Dapat disimpulkan bahwa *tangible assets* yang dimiliki perusahaan bersifat pasif tanpa sumber daya manusia yang dapat mengelola dan menciptakan nilai bagi suatu perusahaan. Beberapa penelitian terakhir telah membuktikan keterkaitan antara kinerja perusahaan dan proses pengelolaan SDM di perusahaan.<sup>24</sup>

Pengelolaan SDM melalui manajemen *human capital* di Angkatan Darat yang digunakan untuk memperbaiki kinerjanya

21 Penjelasan lebih terperinci tentang kemampuan manuver dapat dilihat di Robert Leonhard, *The Art of Maneuver: Maneuver-Warfare Theory and AirLand Battle*, (New York: Presidio, 1991), hlm. 62-77.

22 Bambang Hartawan, Transformasi Peran Angkatan Darat dalam Menghadapi Perubahan, *Jurnal Yudhagama*, Volume 33 No. 1 Edisi Maret 2013, hal 6

23 Khatri, N. (2000). "Managing Human Resources for Competitive Advantage dalam *International Journal of Human Resource Management*, 11. Kotter, J.P., Heskett, J.L., 1997. *Corporate Culture and Performance*, (terjemahan). Jakarta: Prehallindo.

24 Nkomo, S.M. 1987. "Human Resource Planning and Organisational performance: An Exploratory Analysis" dalam *Strategic Management Journal*, vol 8 hal 35

melalui strategi peningkatan sistem nilai dalam organisasi (*corporate value*) yang merupakan norma yang berlaku dalam organisasi akan dituangkan secara eksplisit dan dijadikan sebagai pedoman bagi seluruh perilaku individu dalam organisasi. Dalam pembentukan tata nilai organisasi diperlukan suatu inisiatif yang tepat dengan obyek yang jelas, terukur, dan terarah, agar sistem nilai tersebut mampu membangun budaya yang kuat dan mengakar serta mampu membuat suatu perbedaan.<sup>25</sup> Di sinilah strategi organisasi yang dipandang cocok, di antaranya penerapan sistem pengembangan SDM berbasiskan *human capital* dan pengelolaan perusahaan berbasiskan nilai-nilai (*corporate value*) dan *good corporate governance* (GCG).<sup>26</sup>

Secara umum, pengukuran kinerja Angkatan Darat bisa dilakukan dengan melihat bagaimana AD sebagai bagian integral dari TNI mampu menjadi kekuatan yang memiliki orientasi *outward looking*, yakni organisasi militer yang diawaki oleh personel yang profesional, didukung alutsista yang modern, sehingga memiliki efek tangkal yang tinggi dalam menghadapi ancaman terhadap keamanan dan kelangsungan hidup negara.<sup>27</sup>

Keseluruhan *corporate value* tersebut bertujuan agar organisasi bisa bertahan dan mempunyai keunggulan bersaing. Dengan demikian, organisasi militer

akan memperkuat *core business* prajurit Angkatan Darat sebagai pejuang Sapta Marga, tentara nasional, dan tentara profesional.

## 2) Transformasi sebagai percepatan pencapaian kinerja organisasi

Transformasi organisasi militer ialah proses adaptasi kekuatan militer menghadapi tantangan "keamanan nasional" dewasa ini. Transformasi merupakan suatu upaya pencapaian kinerja organisasi yang lebih profesional dengan cara memanfaatkan akuisisi teknologi. Sebagai langkah awal transformasi, langkah awal itu tentunya akan diikuti oleh modernisasi perangkat lunaknya seperti perubahan doktrin, pengembangan taktik, restrukturisasi organisasi, dan infrastrukturnya.<sup>28</sup>

Dalam perspektif peningkatan profesionalisme keprajuritan, transformasi pembinaan personel dilaksanakan dalam rangka meningkatkan kualitas prajurit untuk tercapainya kekuatan pokok minimum (MEF) dengan sasaran kekuatan personel secara kuantitas dan kualitas yang mampu menjamin pelaksanaan tugas. Pembinaan prajurit memerlukan transformasi personel yang tepat sesuai dengan tujuan dan sasaran pembinaan personel dengan tidak mengabaikan peraturan perundang-undangan yang berlaku di bidang personel.

Aspek *human capital* sangat penting diterapkan dalam transformasi organisasi militer. Hal tersebut tidak

25 Robbins, Stephen P. 1994. Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi. (alih bahasa: Jusuf Udayana). Jakarta: Arcan

26 Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG). 2006. Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia. Jakarta

27 Irwansyah, Transformasi Angkatan Darat di Bidang Latihan, Jurnal Yudhagama Edisi Volume 33 No. 1 Edisi Maret 2013, hal 12

28 Forum Kajian Maritim, Transformasi TNI diakses melalui <http://www.fkpmaritim.org> pada 20 April 2016



lepas dari adanya perubahan paradigma organisasi. Dari aspek organisasi militer, perubahan paradigma transformasi itu diawali dari model *RMA* yang akan memberikan dorongan terhadap pertumbuhan, perkembangan doktrin, konsep, struktur organisasi dan cara bertempur melalui perkembangan teknologi.<sup>29</sup> Terkait dengan model *RMA*, telah beberapa negara Asia juga melakukan transformasi militer, di antaranya Thailand, Korea Selatan, Filipina, ditambah negara-negara di Amerika Latin dan Afrika.

Bagi Angkatan Darat, pilihan untuk memprioritaskan transformasi pada perwujudan kinerja organisasi berkualitas merupakan sebuah pilihan yang tepat. Kekuatan utama Angkatan Darat terletak pada profesionalitas, soliditas dan kualitas prajuritnya serta kedekatannya dengan rakyat. Dengan demikian, proses transformasi dalam sistem pembinaan organisasi Angkatan Darat bersifat mutlak.

#### 4. PENUTUP

Pengembangan program *human capital* merupakan sebuah pilihan yang tepat bagi Angkatan Darat dalam mewujudkan diri sebagai organisasi militer modern dan disegani oleh negara-negara lain. Implementasi *human capital management* itu didorong oleh faktor internal ataupun eksternal, di antaranya reformasi TNI, reformasi birokrasi TNI, dan efektivitas militer.

Dorongan tersebut berimplikasi pada peningkatan kinerja organisasi. Nilai-nilai organisasi (*corporate culture*) dan transformasi organisasi telah mewujudkan kapabilitas kompetensinya sebagai organisasi yang mampu melaksanakan operasi militer di darat (*war making capabilities*). Oleh karena itu, pencapaian sasaran program kerja MEF tahap II 2014-2019 yang telah digariskan oleh Kementerian Pertahanan menjadi sebuah pertarungan apakah program *human capital management* dapat berjalan dengan baik atau tidak.

<sup>29</sup> Michael Horowitz, *The Diffusion of Military Power: Causes and Consequences for International Politics* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2006), hlm. 45-71.

## REFERENSI

1. Agus Purwoko, "Profesionalitas Prajurit TNI dalam Kerangka Minimum Essential Forces Guna Mendukung Kemandirian Pertahanan Negara", Majalah *Wira Kemenhan*, edisi khusus 2014.
2. Andrew Krepinevich & Work, Robert O, 2007. *A New Global Defense Posture For The Second Transoceanic Era*. Center for Strategic and Budgetary Assessments. CSBA.
3. Andi Widjajanto, 2010. "Revolusi Krida Yudha; Peran Komunitas Pertahanan Indonesia Menuju Konsep Pertahanan Modern", buku *Universitas Pertahanan Indonesia*.
4. Mayo, A. 2000. "The Role of Employee Development in The Growth of Intellectual Capital" dalam *Personal Review*, Vol. 29, No. 4.
5. Basuki, A.Y. 2013. *Reformasi TNI: Pola, Profesionalitas, dan Refungsionalisasi Militer dalam Masyarakat, Kajian Historis di Masa Krisis 1998-2007*. Jakarta: PPSN.
6. Bambang Hartawan, "Transformasi Peran Angkatan Darat dalam Menghadapi Perubahan", *Jurnal Yudhagama*, Volume 33 No. I Edisi Maret 2013.
7. Cahayani, Ati. 2003. *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
8. Donald M. Snow, *Making Strategy: Introduction to National Securities and Problems*, Donald M Snow, Denis M Drew.
9. Hitt, *Managing Human Resources for Competitive Advantage*, Michael A., R. Duane Ireland., H. Rrobert E. 2007. *Konsep Manajemen Strategis Daya Saing & Globalisasi*. Salemba Empat, Jakarta.
10. Irwansyah, "Transformasi Angkatan Darat di Bidang Latihan", *Jurnal Yudhagama* edisi Volume 33 No. I Edisi Maret 2013.
11. Kardi, K. 2010. "Perlunya Reformasi Pertahanan Pascareformasi Sektor Keamanan 1998–2010". *Indonesian Review Reformasi Sektor Keamanan & Media*.
12. Khatri, N. 2000. dalam Kotter, J.P., Heskett, J.L., 1997. *Corporate Culture and Performance* (terjemahan). Jakarta: Prehallindo.
13. Laksana, E. 2010. "Dari 'Reformasi Militer' Menuju 'Transformasi Pertahanan': Tantangan dan Prospek ke Depan". *Indonesian Review Reformasi Sektor Keamanan & Media*.
14. Martina D.P. A. Ongkorahardjo, Antonius Susanto, Dyna Rachmawati. 2008. "Analisis Pengaruh Human Capital terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Indonesia)" dalam *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 10, No. 1.
15. Michael Horowitz. 2006. *The Diffusion of Military Power: Causes and Consequences for International Politics*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
16. Nkomo, S.M. 1987. "Human Resource Planning and Organisational Performance: An Exploratory Analysis" dalam *Strategic Management Journal*, Vol 8.
17. Rosen, Stephen Peter, Summer. 1998. "New Ways of War: Understanding Military Innovation". *International Security*. Vol. 13. No.I.
18. Robert Leonhard. 1991. *The Art of Maneuver: Maneuver-Warfare Theory and AirLand Battle*. New York: Presidio.
19. Robbins, Stephen P. 1994. *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi* (alih bahasa: Jusuf Udayana). Jakarta: Arcan.
20. Sangkala. 2006. *Intellectual Capital Management: Strategi Baru Membangun Daya Saing Perusahaan*. Edisi Pertama, Penerbit Ikatan Penerbit Indonesia DKI Jakarta. ISBN: 9793274-29-8.
21. Syarifudin Tippe. 2012. *Human Capital Management: Model Pengembangan Organisasi Militer Indonesia*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
22. \_\_\_\_\_ 2007. *Strategi Pengembangan TNI AD 25 Tahun ke Depan Ditinjau dari Perspektif Pendidikan*.

### Internet

1. <http://jakartagreater.com> diakses pada 18 april 2016
2. <http://www.tandef.net> diakses 18 April 2016
3. <http://www.fkpmaritim.org> pada diakses 20 April 2016

### Jurnal :

1. Jurnal Tandef
2. Jurnal Yudagama
3. Jurnal Forum Kajian Maritim
4. Journal of Human Resource Management

## BIODATA PENULIS



Letnan Jenderal TNI Dr. I Wayan Midhio, M.Phil. dilahirkan di Gianyar, Bali, pada tanggal 27 Desember 1959. Beliau seorang perwira tinggi TNI-AD, yang saat ini menjabat sebagai Rektor Universitas Pertahanan Indonesia sejak 10 September 2015. Riwayat pendidikan Umum yang pernah ditempuh adalah SDN 1 Serongga, Gianyar, Bali Tamat tahun 1972, SMPN Gianyar, Bali Tamat tahun 1975, SMAN 1 Gianyar, Bali Tamat tahun 1979, S2 Magister Defense And Strategic Study University Of Madras, India Tamat tahun 2009 dan S3 Doctor MSDM Universitas Negeri Jakarta Tamat Tahun 2012/2015. Selanjutnya riwayat pendidikan militer beliau sebagai berikut; Akmil Darat tahun 1983, Sussarpa Interlijen Tempur tahun 1986, Susif Bahasa Inggris (Kibi) tahun 1988, Diklapa II Kav tahun 1992, Sus PBU Athan RI tahun 1994, Sesko AD tahun 1999, Sus Komputer dan Internet tahun 2002, Sus Bahasa Inggris tahun 2002, Sus Athan RI tahun 2003 dan National Defense Coledge/ NdC, (Lemhannas - India) tahun 2008.

Berbagai jabatan strategis yang pernah dijabat adalah Wakil Rektor II Bidang Umum Unhan; Wakil Rektor III Bidang Kerjasama dan kelembagaan Unhan; Sekreaias Ditjen Potensi Pertahanan Kemhan RI; Sekretaris Ditjen Strategi Pertahanan Kemhan RI; Direktur Kebijakan Strategis Ditjen Strahan Kemhan RI; Kepala Pusat Komunikasi Publik Kemhan RI; Kepala Biro Humas Setjen Kemhan RI dan Rektor Unhan.