



SATRIA

WIDYAGOCARA ADIMANGGALA

BADIKLAT KEMHAN RI



BADIKLAT KEMHAN RI

SATRIA

Vol. 8, No.3, Juli - September 2012



MEMBANGUN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN SUMBERDAYA MANUSIA APARATUR BERBASIS KOMPETENSI

PETA JALAN BAGI PENYELENGGARAAN DIKLAT BERBASIS KOMPETENSI DI LINGKUNGAN KEMHAN & TNI

MEMBANGUN JENIS DIKLAT BERBASIS KOMPETENSI

Vol. 8 No. 3 Juli - September 2012

DARI REDAKSI



Reformasi birokrasi yang sedang berjalan di Negara ini merupakan upaya untuk melakukan pembaruan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*) dan sumber daya manusia (SDM). Upaya tersebut bertujuan membentuk birokrasi profesional yang berkarakteristik; adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas/bersih KKN, mampu melayani publik, netral, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar/kode etik aparatur negara. Peran SDM aparatur menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan, sehingga perlu terus menerus ditingkatkan kemampuan dan kompetensinya melalui diklat.

Peningkatan kompetensi SDM merupakan tanggung jawab dari Diklat, mengingat fungsi utamanya adalah membangun kompetensi SDM organisasi. Agar fungsi tersebut dapat terpenuhi dengan baik, maka Diklat memerlukan kesiapan baik infrastruktur (*hardware*) maupun program (*software*). Program-program pelatihan yang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi SDM (*Competency-based Training*) membutuhkan struktur kurikulum dan silabus yang berbasis kompetensi yang sering diistilahkan sebagai KBK (Kurikulum Berbasis Kompetensi) atau *Competency-based Curriculum*. Dengan menggunakan pendekatan ini, unit Diklat akan dapat memastikan kompetensi-kompetensi apa saja yang dibutuhkan oleh pengelola organisasi, bagaimana mengukur pencapaian kompetensi yang dilatih, serta indikator-indikator apa saja yang diterapkan untuk mengetahui apakah pegawai telah menguasai kompetensi yang diberikan.

Sejalan tema yang diangkat pada penerbitan majalah SATRIA Vol.8 No. 3 Tahun 2012 yaitu: "Membangun Jenis Diklat Berbasis Kompetensi", pada edisi kali ini beberapa penulis memberikan sumbang pikiran dalam menjawab tantangan dalam membangun jenis diklat berbasis kompetensi diantaranya "Membangun Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia Aparatur Berbasis Kompetensi"; "Peta Jalan bagi Penyelenggaraan Diklat Berbasis Kompetensi di lingkungan Kemhan dan TNI"; "Peningkatan Profesionalitas Aparatur Negara Kementerian Pertahanan melalui Diklat Berbasis Kompetensi"

Diharapkan tulisan-tulisan yang ada pada edisi kali ini akan lebih membuka cakrawala dan memberikan warna terhadap wawasan kita dalam memahami proses Reformasi Birokrasi yang sedang berjalan saat ini khususnya dalam meningkatkan kompetensi SDM Aparatur melalui Diklat berbasis Kompetensi. Melalui penerbitan majalah ini pula diharapkan agar para pembaca dapat melihat dan menumbuh kembangkan intisari dari artikel-artikel tulisan ini dalam upaya memberikan kontribusi untuk kepentingan pertahanan negara.

Jakarta, penghujung September 2012

Tulisan yang dimuat, isinya tidak selalu merupakan keinginan, cerminan, ataupun pemikiran dari Redaksi Majalah "SATRIA", tetapi menjadi tanggung jawab dari penulis ditinjau dari aspek hukum dan akademis.

Penanggung Jawab :
Mayjen TNI Suwarno, S.IP, M.Sc

Redaktur :
1. Marsma TNI Djoko Setiono, S.AP
2. Brigjen TNI Yoedhi Swastanto, M.B.A.
3. Laksma TNI Ir. Sudibyo
4. Pembina Tk.IV/b Drs. Sutrimo, M.M., M.Si

Ketua Sekretariat :
Kolonel Inf Sammy Ferrijana, S. Sos., M.Si

Anggota Sekretariat :
1. Kolonel Inf. Drs. Wardoyo, M.M.
2. Kolonel Kav. Sudono
3. Kolonel Inf. Budi Susijanto
4. Letkol Caj. Nitya Pramudita, SS
5. Letkol Caj (K) Meizya Silawati
6. Letkol Cku Drs. Budi Santosa, M.M
7. Mayor Adm Rokhmat, S.Pd., M.Si
8. Penata III/c Sambas, S.E.
9. Penata III/d Welly Norman N, S.H., M.M.
10. Penata III/c Dedi Kuswandi, S.Sos, M.M.
11. Penata Tk. I III/d Isbandiah, S.E.
12. Penata Tk. I III/d Dra. Noenik SM.
13. Mayor Chb Harto Santoso, S.Pd.
14. Kapten Caj Hardoyo
15. Penda Tk. I III/b Ina Nurhayati Thursina, S.E.
16. Penda Tk. I III/b Didik Pratmaja Indra P

Ketua Editor/ Penyunting :
Penata Tk. I III/d Dwi Widodo, S.Kom., M.M.

Editor/ Penyunting :
1. Mayor Sus M.T. Haifal Hasibuan, S.S
2. Penda Tk. I III/b Manahan L. Tobing
3. Penda Tk. III/b Kunto Setiadjij, S.Pd, M.M

Design Grafis dan Photographer :
Pengatur Tk. I III/d Sumardiyanto
Pengatur Tk. I III/d Andriansyah
Pengatur Tk. I III/d M. Solihin, A.Md.
Pengatur Tk. I III/d Edi Kurniawan

Diterbitkan Oleh :
Badiklat Kemhan RI
Jl. Salemba Raya No. 14, Jakarta Pusat, 10430
Telp. 021 - 3107730 / 3107732
Faks. 021 - 3107301 / 3107948
email : sisdiklat.badiklat@kemhan.go.id

Percetakan :

Satya Geminastiti, CV
Design & Printing (021) 4750637
(Isi di luar tanggung jawab percetakan)

DAFTAR ISI



4



15



68



93

FOKUS

- 4 MEMBANGUN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN SUMBERDAYA MANUSIA APARATUR BERBASIS KOMPETENSI
- 14 PETA JALAN BAGI PENYELENGGARAAN DIKLAT BERBASIS KOMPETENSI DI LINGKUNGAN KEMHAN & TNI

OPINI

- 24 PENINGKATAN PROFESIONALITAS APARATUR NEGARA KEMENTERIAN PERTAHANAN MELALUI DIKLAT BERBASIS KOMPETENSI
- 36 MEMBANGUN DIKLAT BERBASIS KOMPETENSI
- 42 MEMBANGUN JENIS PENDIDIKAN DAN PELATIHAN BERBASIS KOMPETENSI
- 58 REVITALISASI FUNGSI NEGARA KUATHAN

KEMHAN DALAM RUANG UNDANG-UNDANG RI NOMOR 3 TAHUN 2002 TENTANG PERTAHANAN NEGARA

- 66 PENGABDIAN SESUAI DENGAN PROFESI DIARAHKAN UNTUK UPAYA BELA NEGARA DAN PEMBANGUNAN PERTAHANAN
- 80 MENUMBUHKAN PARTISIPASI MASYARAKAT DALAM BELA NEGARA
- 92 ADAKAH PENGARUH BUDAYA TERHADAP ORGANISASI ATAU PERUSAHAAN DI INDONESIA?

LANGUAGE CORNER

100 JENJANG KEPANGKATAN PERWIRA

BERITA BADIKLAT

107



MEMBANGUN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN SUMBERDAYA MANUSIA APARATUR BERBASIS KOMPETENSI

Oleh: Sunarko

(Asisten Deputi Pengembangan SDM Aparatur, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi)

Membangun pendidikan dan pelatihan (diklat) sumberdaya manusia aparatur berbasis kompetensi, telah menjadi cita-cita setiap lembaga pemerintahan. Cita-cita itu dikarenakan adanya sebuah dorongan bahwa penyelenggaraan diklat diharapkan akan dapat mewujudkan peningkatan kompetensi aparatur negara dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan.

Amanat pembangunan diklat sumberdaya manusia aparatur berbasis kompetensi telah lama ada, yaitu sejak ditetapkannya Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sebagaimana telah disempurnakan dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999. Di

dalam kedua undang-undang tersebut, dinyatakan bahwa untuk mencapai dayaguna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatiahann jabatan sumberdaya

manusia aparatur yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan ketrampilan.

Amanat yang telah lama terdiam tersebut, kini diingatkan kembali, dikarenakan adanya



kebutuhan untuk melakukan reformasi birokrasi dalam rangka meningkatkan pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan. Untuk melaksanakan tugas itu peran sumberdaya manusia aparatur menjadi lebih penting, sehingga perlu terus menerus ditingkatkan kemampuannya melalui pembanguan diklat berbasis kompetensi.

Berbicara membangun diklat berbasis kompetensi, harus dihubungkan dengan tujuan pemerintahan negara sebagaimana diamanatkan dalam pembukaan Undang-Undang Dasar 1945, program reformasi birokrasi dan sistem manajemen sumberdaya manusianya sebagaimana diatur dalam undang undang pokok kepegawaian (UU No. 8 Tahun 1974, juncto UU No. 43 Tahun 1999). Hubungan tersebut mengingat ke-3 (tiga) factor tersebut merupakan fondasi bagi pembangunan diklat aparatur,

sekaliigus diklat dapat berperan mewujudkan fondasi bersangkutan (tujuan pemerintahan negara dan manajemen SDM Aparatur). Hubungan ke-3 (tiga) faktor dengan pembangunan diklat, digambarkan dalam bentuk bagan sebagai berikut.

Dengan menghubungkan 3 (tiga) hal tersebut, diharapkan pemikiran pembangunan diklat berbasis kompetensi, memiliki cakrawala yang luas, dibanding sekedar berbicara hal lebih teknis seperti peran diklat sebagai peniada jarak antara kompetensi sumberdaya manusia yang ada. Selain itu, pembicaraan yang akan kita lakukan disamping akan menyentuh hal yang bersifat ideal juga hal yang bersifat faktual. Karena itu, program reformasi birokrasi dan sistem manajemen sumberdaya manusia sebagaimana diatur dalam undang-undang pokok

kepegawaian, akan disampaikan terlebih dahulu sebelum lebih lanjut mengenai pembangunan diklat SDM Aparatur berbasis kompetensi dalam tulisan berikut.

REFORMASI BIROKRASI

Reformasi birokrasi merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terutama menyangkut kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*) dan sumberdaya manusia (Per. Menpan Nomor: PER/15/ M.PAN/7/2008).

Dasar pertimbangan dilakukannya reformasi birokrasi, antara lain Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 Tentang Penyelenggaraan Negara Yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme, Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2010 Tentang Prioritas Percepatan Pelaksanaan Pembangunan dan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/15/ M.PAN/7/2008 yang telah disempurnakan dengan Per.Menpan dan RB Nomor:20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014.

Tujuan pemikiran dilakukannya reformasi birokrasi secara umum yaitu untuk membangun/ membentuk propil dan aparatur negara dengan:



1. Integritas tinggi, yaitu perilaku aparatur negara dalam bekerja senantiasa menjaga sikap profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai moralitas (kejujuran, kesetiaan, komitmen) serta menjaga keutuhan pribadi.
2. Productivitas tinggi dan bertanggung jawab, yaitu hasil optimal yang dicapai oleh aparatur negara dan serangkaian program kegiatan yang inovatif, efektif dan efisien dalam mengelola sumberdaya yang ada serta ditunjang oleh dedikasi dan etos kerja yang tinggi.
3. Kemampuan memberikan pelayanan yang prima, yaitu kepuasan yang dirasakan oleh Publik sebagai dampak dari hasil kerja birokrasi yang profesional, berdedikasi dan memiliki standar nilai moral yang tinggi dalam menjalankan

tugasnya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, u t a m a n y a d a l a m memberikan pelayanan yang prima kepada Publik dengan sepenuh hati dan rasa tanggung jawab.

Disamping tujuan umum, tujuan khusus reformasi birokrasi sebagai berikut:

Bagan 2



1. Birokrasi yang bersih, yaitu birokrasi yang sistem dan aparaturnya bekerja atas dasar aturan dan koridor nilai-nilai yang dapat mencegah timbulnya berbagai tindak penyimpangan dan perbuatan tercela (mal-administrasi) seperti korupsi, kolusi dan nepotismo).
2. Birokrasi yang efisien, efektif dan produktif, yaitu birokrasi yang mampu memberikan dampak kerja positif (manfaat) kepada masyarakat dan mampu menjalankan tugas dengan tepat, cermat, berdayaguna dan tepat guna (hemat waktu, tenaga, dan biaya). Selain itu, birokrasi yang memiliki kinerja maksimum untuk mengelola kekuatan dan peluang yang ada serta meminimalisir kelemahan

dan ancaman demi mencapai hasil yang optimal.

3. Birokrasi yang transparan, yaitu birokrasi yang membuka diri terhadap hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang benar dan tidak diskriminatif dengan tetap memperhatikan perlindungan atas hak asasi pribadi, golongan, dan rahasia negara. Inti dari transparansi di sini yaitu sebuah kejujuran dalam pengelolaan birokrasi utamanya yang menyangkut hajat hidup masyarakat banyak.
4. Birokrasi yang melayani masyarakat, yaitu birokrasi yang tidak minta dilayani masyarakat, tetapi birokrasi yang memberikan layanan prima kepada Publik.
5. Birokrasi yang akuntabel, yaitu birokrasi yang bertanggungjawab atas setiap proses dan kinerja atau hasil akhir dari program dan pengendalian sumber daya dan pelaksanaan kebijakan untuk mencapai tujuan. Hal ini dilakukan secara periodik melalui media pertanggung jawaban yang telah ditetapkan kepada negara dan masyarakat sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Program-program reformasi

birokrasi berorientasi pada hasil (outcomes oriented programs), untuk tingkat pelaksanaan instansional, digambarkan pada bagan2.

Road Map Reformasi Birokrasi disusun berdasarkan Grand Design Reformasi Birokrasi (RMRB) yaitu rancangan induk yang berisi arah

kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi nasional untuk kurun waktu 2010-2025. Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 - 2025 ditetapkan dengan Peraturan Presiden, sedangkan Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014 ditetapkan dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi

GRAND DESIGN RB 2010-2015 (PERPRES NO.81 TH 2010)

Sasaran lima tahun Pertama(2010-2014)

Penguatan Birokrasi Pemerintah: mewujudkan Pemerintahan yang bersih, bebas KKN, kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi, dan meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Sasaran lima tahun Kedua (2015-2019)

Implementasi hasil yang sudah dicapai tahun pertama dan melanjutkan upaya yang belum dicapai pada lima tahun pertama pada berbagai komponen strategis birokrasi pemerintah.

Sasaran lima tahun Ketiga (2020-2024)

Peningkatan terus menerus kapasitas birokrasi, sebagai kelanjutan dari reformasi birokrasi pada lima tahun kedua, untuk mewujudkan pemerintahan kelas dunia.

Birokrasi agar dapat memiliki sifat fleksibilitas sebagai suatu living document.

Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 dan Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014 merupakan penyempurnaan dari Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi. Adapun gambaran Grand Design Reformasi Birokrasi.

PEMBANGUN SISTEM MANAJEMEN APARATUR NEGARA

Pada saat ini Pemerintah, berupaya untuk melakukan pembangunan birokrasi diantaranya melalui penataan sistem manajemen sumber daya manusia aparatur.

Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok Pokok Kepegawaian sebagaimana telah disempurnakan dengan Undang - Undang Nomor 43 Tahun 1999, mengatur beberapa pokok pikiran tentang sistem manajemen sumber daya manusia aparatur. Beberapa pokok pikiran tersebut sebagai berikut:

Pertama, bahwa, untuk kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur Negara khususnya Pegawai Negeri. Karena itu, dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional yakni mewujudkan masyarakat madani

yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi, diperlukan Pegawai Negeri yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang harus menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang dasar 1945.

Kedua, dalam pelaksanaan desentralisasi kewenangan pemerintahan kepada Daerah, Pegawai Negeri berkewajiban untuk tetap menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dan harus melaksanakan tugasnya secara professional dan bertanggung jawab dan menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan.

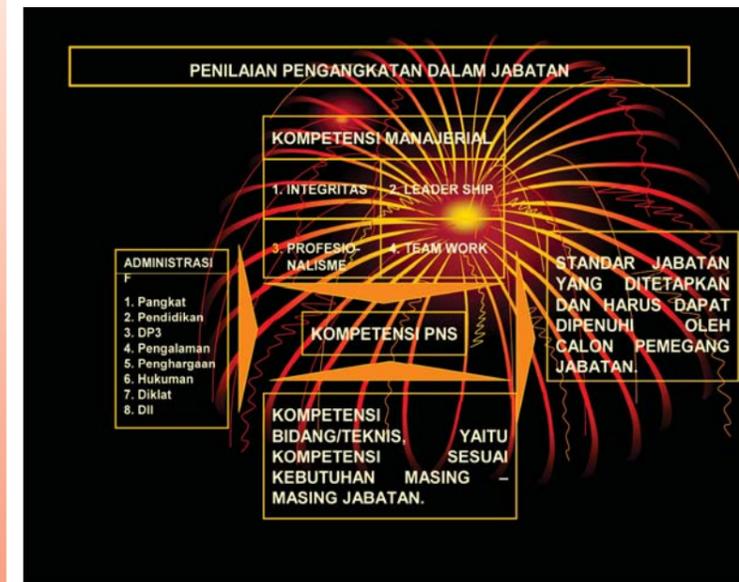
Ketiga, Pembinaan pegawai negeri didasarkan perpaduan atas system prestasi kerja dan system karir yang dititik beratkan

pada sistem prestasi kerja. Hal ini dimaksudkan untuk memberi peluang bagi Pegawai Negeri Sipil yang berprestasi tinggi untuk meningkatkan kemampuannya secara profesional dan kompetisi secara sehat. Dengan demikian pengangkatan dalam jabatan harus didasarkan pada sistem prestasi kerja yang didasarkan atas penilaian yang obyektif terhadap prestasi kerja, kompetensi dan pelatihan pegawai.

Keempat, Manajemen pegawai negeri sipil perlu diatur secara menyeluruh, dengan menerapkan norma, standard dan prosedur yang seragam dalam penetapan formasi, pengadaan, pengembangan, penetapan gaji dan program kesejahteraan serta pemberhentian yang merupakan unsur dalam manajemen pegawai negeri sipil baik pegawai negeri sipil pusat maupun pegawai



Gambar 4.



negeri sipil daerah. Dengan adanya keseragaman tersebut, diharapkan akan dapat diciptakan kualitas pegawai negeri sipil yang seragam di seluruh Indonesia. Di samping memudahkan penyelenggaraan manajemen kepegawaian, manajemen yang seragam dapat pula mewujudkan keseragaman perlakuan dan jaminan kepastian hukum bagi seluruh pegawai negeri sipil.

Mengacu pada garis besar pemikiran pada sistem manajemen sumber daya manusia dalam undang-undang kepegawaian tersebut, pemerintah sedang berupaya menata beberapa fungsi kepegawaian dalam sistem manajemen sumber daya manusia sebagaimana diatur dalam undang-undang pokok kepegawaian.

Beberapa fungsi manajemen kepegawaian yang sedang diupayakan dilakukan penataan, diantaranya sebagai berikut:

Perencanaan pegawai berbasis jabatan / pekerjaan dimaksudkan ada keserasian antara jumlah, komposisi dan distribusi pegawai dalam setiap satuan organisasi. Pada masa sebelumnya perencanaan sumberdaya manusia tidak didasarkan atas jabatan yang akan ditempati atau pekerjaan yang akan dilakukan akibatnya disatu sisi kelebihan jumlah dan kualitas sumberdaya manusia, disisi lain kekurangan jumlah dan kualitas sumberdaya manusia pada satuan unit. Karena itu, perencanaan sumberdaya pegawai harus didasarkan atas analisis jabatan, peta jabatan dan perhitungan beban kerja. Berdasarkan hal itu,

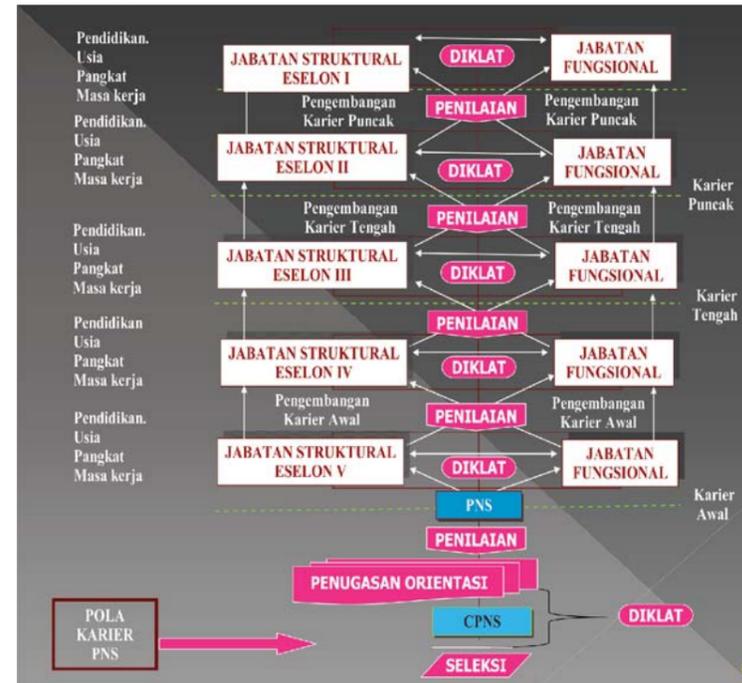
dapat diperoleh seluruh data jabatan yang diperlukan untuk pengisian jabatan.

Untuk mengisi jabatan yang telah direncanakan, maka perlu dilakukan pengadaan sumberdaya manusia. Pengadaan sumberdaya manusia harus obyektif dan transparan untuk mendapatkan sumberdaya manusia yang memiliki kompetensi tinggi. Untuk itu, mulai tahun 20012 ini, pengadaan sumberdaya manusia dilakukan secara terpusat dengan melibatkan beberapa lembaga pemerintahan secara terkoordinasi dan perguruan tinggi negeri sebagai lembaga yang membantu penyiapan kompetensi dasar.

Selain pengadaan sumberdaya manusia, pengangkatan dalam jabatan berdasarkan sistem yang baik, akan dapat diperoleh pejabat yang memiliki kompetensi tinggi. Untuk itu pengukuran harus dilakukan berdasarkan indikator administratif, kompetensi manajerial dan kompetensi bidang atas suatu standar jabatan. Gambaran secara umum sistem penilaian pengangkatan dalam jabatan atas 3 (tiga) faktor tersebut pada gambar 4.

Pola karier, juga memegang peran penting dalam membangun kompetensi sumberdaya manusia. Tanpa ada pola karier, tidak ada kepastian arah karier yang harus ditempuh oleh sumberdaya manusia aparatur pada satuan organisasi

Gambar 5.



pemerintah. Karena itu pola karir sangat penting, karena dengan pola karir setiap sumberdaya manusia aparatur akan memiliki kepastian arah dan urutan-urutan karier yang harus ditempuh, jabatan-jabatan mana saja beserta persyaratannya yang harus dipenuhi. Dengan demikian setiap sumberdaya manusia dapat mempersiapkan diri karier tertinggi yang ingin dicapai, dengan selalu berupaya meningkatkan kompetensi. Gambaran secara umum, pola karir sebagaimana telah disebutkan pada gambar 5.

Penataan sistem kepegawaian, masih banyak lagi seperti sistem penilaian prestasi kerja sumberdaya manusia aparatur yaitu setiap sumberdaya

manusia aparatur pada setiap satuan organisasi harus memiliki rencana dan target kerja, kesejahteraan, sistem pensiun dini dal lain sebagainya.

P E M B A N G U N A N P E N D I D I K A N D A N P E L A T I H A N B E R B A S I S K O M P E T E N S I

Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil, berupa pengetahuan, ketrampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya (Penjelasan PP No.101 Th. 2000 Tentang Diklat PNS).

Berdasarkan pengertian tersebut, pertanyaan yang ada bagi kita sekalian, apa yang

dimaksud dengan diklat berbasis kompetensi, bagaimana cara membangun-nya, unsur apa saja yang perlu dibangun dan siapa yang harus membangun.

U n t u k m e n j a w a b pertanyaan apa yang dimaksud diklat berbasis kompetensi, kita perlu melihat sistem manajemen pegawai negeri (UU No.8/194 jo UU No. 43/1999/ dan sistem diklat bagi PNS (PP No.43/1999). Di dalam sistem tersebut tidak disebutkan pengertian diklat berbasis kompetensi, tetapi secara implisit bisa dipahami bahwa diklat berbasis kompetensi adalah diklat yang mampu mewujudkan tujuannya, yaitu diklat yang mampu meningkatkan pengetahuan, keahlian dan ketrampilan dan sikap untuk melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika sumberdaya manusia sesuai dengan kebutuhan instansi.

Selain itu, diklat tersebut juga mampu menciptakan sumberdaya manusia aparatur sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir daam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Untuk membangun diklat berbasis kompetensi kita dapat

menggunakan program reformasi birokrasi dan sistem manajemen sumberdaya manusia sebagai sebuah pendekatan.

Pendekatan reformasi birokrasi, yaitu membangun diklat dengan menata seluruh / sebagian unsur prioritas pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia aparatur, seperti tergambar dalam bentuk bagan sebagai pada gambar 6.

Penataan diklat berdasar kelembagaan, SDM dan akuntabilitas kinerja, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Kelembagaan pemerintah disebutkan oleh program reformasi harus tepat fungsi dan tepat ukuran. Dapat pula dikatakan harus profesionalitas antara beban tugas dan besaran organisasi. Pemikiran tersebut berlaku juga bagi lembaga diklat. Dengan besaran kelembagaan diklat

yang sebanding dengan beban tugas tidak akan terjadi pemborosan sumberdaya yang ada. Sebagai contoh kelembagaan yang tidak profesional, dapat terjadi kelebihan jumlah tenaga pengajar dan tidak sebanding dengan jumlah peserta diklat. Akibatnya para tenaga pendidik kurang dapat melaksanakan tugas secara optimal dan berdampak kurangnya pelatihan diri.

S e b a l i k n y a kelembagaan diklat yang terlalu kecil tidak sebanding dengan dengan beban tugas yang ada, berakibat peserta pendidikan dan latihan tidak dapat menerima pelatihan secara optimal, mengingat kurangnya sumberdaya manusia pendidik. Dengan demikian

untuk mewujudkan diklat berbasis kompetensi, perlu memperhatikan kesebandingan besaran kelembagaan diklat dengan beban tugas yang ada.

Selain kesebandingan antara besaran organisasi dan beban kerja, kelembagaan pendidikan dan pelatihan perlu memperhatikan tepat fungsi yaitu fungsi yang dilaksanakan sesuai dengan tujuan pelaksanaan diklat. Untuk menghasilkan kelembagaan diklat yang baik, perlu memperhatikan prinsip-prinsip kelembagaan diklat yaitu kedudukan dalam satuan organisasi jelas, lentur mudah menyesuaikan dengan perkembangan kebutuhan, tugas dan fungsi tidak tumpang-tindih, kejelasan jenis diklat

Gambar 6.



Lembaga Pendidikan Dan Pelatihan SDM Aparatur

kepemimpinan, teknis atau fungsional.

- b. Sumberdaya manusia diklat, (tenaga pengajar dan tenaga administrasi) perlu memiliki kompetensi yang baik. Banyak fungsi manajemen pembinaan sumberdaya manusia diklat dapat digunakan dalam pengembangan kompetensi. Dengan menggunakan program reformasi birokrasi, sumberdaya manusia diklat disyaratkan harus memiliki integritas, netral, memiliki kompetensi tinggi, cakap profesional, disiplin, kinerja tinggi dan sejahtera. Sumberdaya manusia diklat merupakan inti diklat, maka harus mendapat perhatian. Untuk menghasilkan sumberdaya manusia diklat yang baik, pengembangan dapat dilakukan melalui diklat, uji kompetensi, tugas belajar di dalam/luar negeri.

- c. Akuntabilitas kinerja pendidikan dan pelatihan, dalam hal ini harus dapat dipertanggung jawabkan manfaatnya. Seringkali penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, hasilnya jauh dari tujuan diklat. Hal tersebut disebabkan seringnya kurang perencanaan dalam melihat kebutuhan diklat. Selama ini lembaga diklat sering lebih berfungsi



melaksanakan diklat kepemimpinan dibanding diklat fungsional dan teknis misalnya. Karena itu, pada saat ini lembaga diklat telah saatnya ditata memiliki fungsi mirip lembaga peruruan tinggi yang memiliki Tri Darma Perguruan Tinggi berupa pendidikan dan pelatihan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat (konsumen).

Selain pembangunan diklat berdasar pendekatan reformasi birokrasi. Pembangunan diklat dapat dilakukann melalui pendekatan program pembangunan manajemen sumberdaya manusia sebagaimana diatur dalam undang-undang pokok kepegawaian Nomor 8 Tahun 1974 yang telah disempurnakan

dengan undang-undang Nomor 43 Tahun 1999.

Hal yang seringkali digunakan sebagai pendekatan pembangunan diklat yaitu sistem formasi, pengadaan, pengangkatan dalam jabatan, perpindahan, sistem kinerja, disiplin, kode etik dan kesejahteraan sumberdaya manusia diklat.

Formasi, yaitu suatu sistem pengaturan jumlah dan kualifikasi tenaga diklat pada satuan organisasi. Untuk membangun diklat berbasis kompetensi, harus memperhatikan jumlah, komposisi dan distribusi tenaga diklat pada setiap satuan organisasi yang diperlukan. Hal tersebut jangan sampai pada satuan unit organisasi kelebihan tenaga diklat, sedangkan pada satuan organisasi lainnya kekurangan tenaga diklat. Atau

disatu sisi kelebihan jumlah dan mutu pada setiap satuan organisasi disisi lain kekurangan jumlah dan mutu. Apabila hal tersebut terjadi, maka akan terjadi memboroskan sumberdaya yang ada, dengan konsekuensi pelatihan diri tenaga pendidik berkurang dalam melaksanakan pengajaran, dengan akibat tidak terjadi peningkatan kompetensi tenaga pendidik.

Berkaitan erat dengan sistem formasi yaitu pengadaan tenaga pendidik. Pengadaan pegawai (tenga pengajar) diklat perlu memeperhatikan kompetensi dasar dan kompetensi bidang disamping persyaratan administratif seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, pangkat dan lain sebagainya. Selain itu, persyaratan administratif bagi tenaga pendidikan perpindahan dari jabatan struktural, perlu lebih diperhatikan agar sesuai dengan bidang pengajaran yang diiperlukan.

Pengadaan tenaga pengajar tersebut dapat dari calon pegawai baru selain daat berasal dari perpindahan para pejabat struktural seperti sering terjadi. Bahkan pengadaan pegawai berasal dari pegawai baru tidak kalah baiknya dengan yang berasal dari perpindahan jabatan.

Berdasarkan pengadaan tenaga pendidik baru, akan lebih dapat diproyeksikan tentang jabatan / tugas yang akan

dialaksanakan, sehingga kultur pendidikan telah mewarnai mereka sejak awal sebagai calon pendidikan. Dengan demikian seiring dengan berjalannya waktu, akan menyatu suatu penjiwaan pendidikan.

Setelah pengadaan pegawai, kita perlu memperhatikan penempatan tenaga pendidik dalam suatu jabatan. Sistem tersebut tidak kalah pentingnya dalam membangun diklat berbasis kompetensi. Untuk mendapatkan tenaga pendidik yang baik tidak harus mereka selalu ditempatkan sebagai tenaga pendidik. Para tenaga pendidik harus memiliki pengalaman lainnya miisal sebagai pejabat struktural. Dengan demikian seorang tenaga pendidik disamping memilki kompetensi teknis sebagai kebutuhan memberikan pengajaran, mereka juga harus memiliki pengalaman manajerial sebagai bahan pengembangan kemampuan memimpin bagi para peserta diklat.

Sebagai kelanjutan penempatan dalam jabatan, disiplin dan dan kode etik profesi tenaga pendidik sangat diperlukan. Karena sistem tersebut dapat menjadi indikator kelangsungan tenaga pendidik dapat dipertahankan atau tidak dalam melaksnakan tugasnya. Antara disiplin dan koode merupakan dua hal yang sangat berbeda, tetapi memiliki keterkaitan yang erat. Bila

peraturan disiplin lebih menekankan pada larangan dan kewajiban, kode etik lebih menekankan pada hasil pelaksanaan tugas baik atau buruk. Sebagai contoh seorang tenaga pendidik dapat dikatakan disiplin jika telah memenuhi kewajiban jam pelajaran, tetapi belum tentu hasilnya baik menurut kode etik, jika para peserta ternyata tidak memahami apa yang telah disampaikan di ruang kelas.

Membangun diklat berbasis kompetensi, juga perlu memperhatikan standar jabatan / pekerjaan yang akan dilakukan oleh para peserta diklat. Karena itu, setiap instansi perlu memiliki standar jabatan/pekerjaan bagi para aparaturnya sebelum dilakukan diklat. Sehubungan dengan itu fungsi diklat tidak hanya dilihat untuk meniadakan gap antara kompetensi sumberdaya manusia yang ada dengan kebutuhan jabatan, akan tetapi harus dilihat secara menyeluruh diklat sebagai bagian birokrasi.

Pada akhirnya dapat dikatakan bahwa pembangunan diklat berbasis kompetensi adalah pembangunan diklat berbasis penataan seluruh manajemen diklat, berdasar pendekatan program reformasi birokrasi dan manajemen sumberdaya manusia aparatur yang berlaku dan itu menjadi kewenangan masing-masing instansi untuk melakukannya.**



PETA JALAN BAGI PENYELENGGARAAN DIKLAT BERBASIS KOMPETENSI DI LINGKUNGAN KEMHAN & TNI

Oleh: SUTRIMO

(Kapusdiklat Teknis Fungsional Pertahanan Badiklat Kemhan)

Pendahuluan.

Proses Reformasi Birokrasi di lingkungan Kementerian Pertahanan dan Tentara Nasional Indonesia (Kemhan & TNI), langkah dan tahapannya telah terumuskan dengan jelas yang disertai garis besar "Grand Strategy"-nya. Tugas lanjutan yang harus dipikirkan bersama adalah bagaimana mengimplementasikan Visi, Misi dan *Grand Strategy*-nya secara rinci ke dalam bentuk program dan kegiatan yang dilaksanakan secara bertahap, konsisten dan evaluasi terhadap capaian yang menjadi sasaran secara terukur dan selalu dimutakhirkan atau



diperbaharui (*di up to date kan*), termasuk di bidang Pendidikan dan Pelatihan (Kediklatan) bagi pegawai/ personelnnya.

Mengingat bahwa Kemhan dan TNI sesungguhnya berada dalam satu sistem pada konteks tugas pemerintahan yang bertanggungjawab untuk menyelenggarakan Sistem Pertahanan Negara (Sishanneg), maka Satuan-Satuan Kerja di bawahnya tidak lagi perlu untuk membuat *Visi*, *Misi* dan *Grand Strategy* tersendiri. Sebab, Satuan Kerja merupakan Sub Sistem, yang harus bertugas dan berfungsi untuk memfasilitasi keberhasilan tugas sistem yang lebih besar, yang tunduk pada hukum "Cybernetic" atau Sibernetika yang diperkenalkan Talcott Parson. Teori Sibernetika, juga telah berlaku bagi hukum Tata Surya di Jagad Raya, dan tidak terkecuali hukum ini berlaku pada Tatanan Sosial dalam kehidupan kita sehari-hari.

Apabila setiap Satuan Kerja, menyusun *Visi*, *Misi* dan *Grand Strategy* tersendiri, maka dalam konteks manajerial, akan beresiko bahwa ketika *Visi*, *Misi* dan *Strategy* yang dirumuskan oleh banyak satuan kerja kemudian kita cermati dengan seksama, maka bisa jadi akan terlihat bahwa arah dan tujuan yang ingin dicapai berbeda-beda dan tidak



mengacu pada arah dan tujuan yang ditetapkan oleh sistem yang lebih besar. Apalagi jika di dalam proses perumusan *Visi*, *Misi* dan *Grand Strategy* pada tingkat satuan kerja tersebut dilakukan dengan kurang cermat dan atau kurang penghayatan pada makna substansi hakiki *Visi*, *Misi* dan *Grand Strategy* yang dirumuskan pada tingkat Sistem yang lebih besar. Hal yang akan terjadi adalah kondisi seperti diibaratkan sebuah perahu yang mengarungi samudera, namun setiap pendayung perahu yang ada di dalamnya punya persepsi sendiri-sendiri di dalam mengacuhkan dayungnya yang tidak sehaluan dengan persepsi sang nahkoda. Bisa dibayangkan bagaimana jalannya perahu itu?, dan demikian pula berlaku untuk

suatu organisasi.

Sebagai suatu rangkaian dalam proses reformasi birokrasi, maka *Visi*, *Misi* dan *Grand Strategy* Kemhan/TNI juga telah ditata dan dirumuskan kembali, dan secara formal ditetapkan pada tahun 2010.

Visi Kemhan/TNI telah dirumuskan secara sederhana namun punya makna yang amat dalam dalam konteks kehidupan bernegara, yaitu "Terwujudnya Pertahanan Negara Yang Tangguh". Misinya juga cukup dengan rumusan satu kalimat, yaitu "Menjaga Kedaulatan dan Keutuhan Wilayah NKRI". Menurut ketentuan bahwa dalam perumusan *Visi* dan *Misi* organisasi pemerintahan, sebagaimana diatur dalam UU Perencanaan Pembangunan Nasional, masa berlakunya hanya dalam kurun waktu lima

(5) tahun. Namun kalau memperhatikan rumusan Visi dan Misi Kemhan/TNI, sesungguhnya rumusan ini dapat berlaku sepanjang masa. Artinya, kalau memang harus menyesuaikan dengan ketentuan perundang-undangan, maka Kemhan tinggal menegaskan kembali rumusan Visi dan Misinya untuk periode waktu berikutnya, dan hal itu dapat dilakukan berulang-ulang untuk beberapa dasawarsa mendatang.

Kalaupun dianggap perlu melakukan pengkritisan terhadap rumusan Visi, maka yang harus dijawab adalah perlunya ada uraian dan penjabaran rinci terhadap rumusan kata "Tangguh". Pertahanan Negara yang tangguh itu seperti apa? Seberapa besar ukuran bahwa kesiapan mempertahankan negara yang kita selenggarakan dapat menjamin tanggunya pertahanan negara kita?. Berapa banyak jumlah nominal, kekuatan, pengeluaran dan mobilitasnya alat pertahanan yang harus kita punyai sehingga mampu untuk dikatakan bahwa Hanneg yang kita siapkan dapat menjamin Pertahanan Negara berada pada kondisi tangguh?. Jika saja hitungan itu dapat dilakukan, maka pertanyaan berikutnya yang perlu dijawab adalah pada

waktu kapan kondisi itu tercapai?.

Oleh sebab itu, maka satuan kerja di lingkungan Kemhan/TNI perlu menyusun program kerja dan kegiatan yang mengarah pada upaya pelaksanaan Misi dan pencapaian Visi sesuai target yang ditetapkan dalam rincian setiap rumusan Grand Strategy, dengan peta jalan atau *road map* yang jelas tahapannya dan kapan waktu yang dikehendaki bisa diwujudkan. Apabila tidak dirumuskan program dan dilaksanakan kegiatannya secara bertahap dan konsisten, maka Visi, Misi dan Grand Strategy serta Sasarannya tidak akan mudah dapat diwujudkan. Maka dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa sasaran proses Reformasi Birokrasi Kemhan/TNI, tidak dapat dicapai sebagaimana diharapkan.



Reformasi Diklat agar Berbasis Kompetensi.

Misi Kemhan/TNI dijabarkan ke dalam lima Grand Strategy. Yaitu (1) Memberdayakan Wilayah dalam Menghadapi Ancaman; (2) Menerapkan Manajemen Pertahanan yang Terintegrasi; (3) Meningkatkan Kualitas Personel Kemhan/TNI; (4) Mewujudkan Teknologi Pertahanan yang Mutakhir; (5) Memantapkan Kemanunggalan TNI dan Rakyat dalam Bela Negara.

Kelima *Grand Strategy* tersebut sesungguhnya merupakan suatu rangkaian yang saling terkait dan saling mempengaruhi di dalam upaya mewujudkan tercapainya Visi dan Misi Kemhan/TNI. Oleh sebab itu, cara pandang kita terhadap kelima *Grand Strategy* tersebut diarahkan kepada



keseluruhan suatu sistem, dan prioritas fokus perlu ditujukan kepada Grand Strategy yang berfungsi sebagai "leverage" atau yang mempunyai "daya ungkit", terhadap keberhasilan dalam keseluruhan Grand Strategy yang lain.

Kita kurang mengetahui secara persis, mengapa para perumus Visi, Misi dan *Grand Strategy* Kemhan/TNI, menempatkan *Grand Strategy* peningkatan kapasitas dan kompetensi personel pada urutan nomor tiga, yang berarti berada di tengah-tengah. Barangkali itu memang karena kesengajaan atau kalau pinjam bahasa "klenik", di tengah-tengah itu membawa hikmah, karena dia ditempatkan sebagai pusat titik sentral bagi keberhasilan pada dua *grand strategy* sebelum dan dua *grand strategy* sesudahnya. Secara logika organisasi, memang dapat dimengerti bahwa

sebagus apapun rumusan program, pelaksanaannya akan sangat tergantung pada bagaimana kualitas dan kompetensi pelaksana. Artinya, kualitas dan kompetensi personel atau pegawai, akan sangat menentukan keberhasilan Visi, Misi dan Grand Strategy yang ditetapkan. Demikian juga dalam konteks reformasi birokrasi Kemhan/TNI.

Inti tujuan dan sasaran reformasi birokrasi pemerintahan adalah tercapainya efisiensi dan efektivitas dalam rangka memberikan kemudahan pelayanan publik. Oleh karena setelah berjalannya tahap pertama pelaksanaan reformasi birokrasi, maka pada tahapan kedua dilakukan program "quick wins". Artinya, yang bisa dengan mudah, cepat dan murah dilakukan untuk mempermudah pelayanan,

segera dilakukan. Tahapan reformasi tidak lagi melakukan tahapan sesuai urutan, tetapi pilihannya adalah kerjakan yang mudah, murah dan hasilnya langsung dirasakan masyarakat. Ini sekaligus sebagai jawaban terhadap kritik masyarakat yang mempertanyakan "apa hasil konkret yang dirasakan rakyat dari program reformasi birokrasi pemerintahan?" Rakyat melihat bahwa reformasi birokrasi itu hanya berarti menambah biaya negara untuk memberikan "tunjangan kinerja" atau remunerasi bagi aparatur pemerintah.

Mungkin karena itulah barangkali Presiden Susilo Bambang Yudhoyono menginstruksikan kepada seluruh jajaran pemerintahan agar tidak lagi bekerja sebagaimana biasanya, "business as usual". Kalau kita menghadapi suatu masalah yang luar biasa, maka perlu tindakan yang luar biasa. Artinya kita tidak bisa lagi menjawab tantangan dengan cara-cara lama, yang memang sudah membuahkan hasil yang tidak menyelesaikan persoalan. Maknanya adalah diperlukan adanya cara-cara berfikir baru yang menghasilkan kreativitas dan inovasi-inovasi baru. Itu berarti, kita perlu memberikan perhatian lebih terhadap pembinaan personal agar



mampu berfikir kreatif dan mampu berinovasi terhadap kemajuan organisasi melalui program pendidikan dan pelatihan yang dilakukan secara terstruktur, bertahap dan berkesinambungan.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara & Reformasi Birokrasi (PAN & RB), telah merumuskan langkah yang harus dibenahi di dalam melakukan reformasi birokrasi, yaitu pertama adalah Kelembagaan; kedua Ketatalaksanaan (*business proces*); dan ketiga adalah penataan dan peningkatan kompetensi Aparatur.

Pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Kemhan tentang masalah Kelembagaan telah dilakukan Penataan dan akan terus

disempurnakan, misalnya penyusunan Tata Kerja dan Susunan Organisasi Kemhan; Ketatalaksanaan juga telah dilakukan secara bertahap dan penyempurnaan, misalnya penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP), Analisis Beban Kerja (ABK), Penyusunan Kompetensi Jabatan, penyusunan ketentuan tentang Jabatan Fungsional Tertentu dan Fungsional Umum, dll; dan ketiga tentang penataan dan peningkatan kompetensi Aparatur, yang kini dalam proses menuju Sasaran Grand Strategy di bidang pembinaan dan peningkatan kompetensi personil, termasuk di bidang Kediklatan yang menuju ke arah Diklat Berbasis Kompetensi.

Berbicara tentang perlunya Reformasi Diklat agar Berbasis

Kompetensi, maka kita terlebih dahulu harus merujuk kepada Visi, Misi dan Grand Strategy serta Sasaran di bidang pembinaan kualitas pegawai/personel. Dalam Visi, Misi dan Grand Strategy, khususnya point 3, dirumuskan "Meningkatkan Kualitas Personel Kemhan/TNI", dengan dua Sasaran yaitu (1) Seluruh satuan kerja di lingkungan Kemhan/TNI memiliki personel yang mempunyai kualifikasi dan kompetensi sesuai kebutuhan dengan kesejahteraan yang terjamin; dan (2) Diklat diselenggarakan dengan memenuhi standar mutu dengan menerapkan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang mutakhir.

Ketika memperhatikan rumusan Sasaran Grand Strategy di bidang Diklat tersebut, muncul beberapa pertanyaan yang harus dijawab melalui program kerja dan kegiatan yang tujuan dan sasarannya mengarah pada pencapaian Visi dan Misi Kemhan/TNI.

Berkaitan Sasaran yang pertama, "Seluruh satuan kerja di lingkungan Kemhan/TNI memiliki personel yang mempunyai kualifikasi dan kompetensi sesuai kebutuhan dengan kesejahteraan yang terjamin", maka ada beberapa

pertanyaan yang harus dijawab terlebih dahulu. Pertanyaan pertama adalah masalah kesejahteraan yang terjamin. Mengenai hal ini, pimpinan Kemhan telah mengupayakan dan memperjuangkannya, sehingga kini Kemhan/TNI telah memperoleh "Tunjangan Kinerja" sejak tahun 2011.

Perihal "Seluruh satuan kerja memiliki personel yang mempunyai kualifikasi dan kompetensi sesuai kebutuhan", maka pihak mana sajakah yang harus bertanggungjawab apabila Satuan-satuan kerja belum memiliki personel yang mempunyai *Kualifikasi dan Kompetensi sesuai Kebutuhan (Kebutuhan Organisasi)*?. Kualifikasi dan Kompetensi seperti apa yang dibutuhkan oleh organisasi masa kini dan perkiraan waktu 5 hingga 10 tahun ke depan?. Pihak mana

sajakah yang harus merumuskan? Tentu masalah ini menjadi urusan para *Stake-Holders* (para pemangku kepentingan) yakni **komunitas satuan kerja perumus kebijakan, satuan kerja pembina kepegawaian/personil, dan satuan kerja pelaksana teknis yang menyelenggarakan upaya peningkatan kompetensi terstruktur (Kediklatan), serta satuan kerja pengguna (End Users)**.

Sudahkah kebijakan peningkatan kualitas dan kompetensi itu dirumuskan? Sudahkah tahapan-tahapan yang harus dilakukan secara berkesinambungan dan berkelanjutan dilakukan? Sudah terpetakankah gambaran tentang postur kompetensi individu pegawai/personel yang akan mengelola organisasi

untuk 5 - 10 tahun ke depan? Sudahkah kita mempetakan perkiraan gambaran tantangan keadaan yang harus dijawab oleh generasi yang pada 5 - 10 tahun ke depan akan menduduki jabatan pimpinan?. Pertanyaan-pertanyaan berikut tampaknya perlu dipikirkan jawabannya dari sekarang, seperti: Bagaimana peran Indonesia dalam tata pergaulan internasional pada 5 - 10 tahun ke depan, di mana posisi Indonesia kini sebagai negara berkekuatan ekonomi terbesar dunia urutan 16 dari 193 negara? Bagaimana tantangan yang dihadapi dalam mengelola keamanan nasional Indonesia untuk 5 - 10 tahun ke depan dengan jumlah penduduk diperkirakan mencapai sekitar seperempat milyar jiwa? Kebutuhan tentang **3 F** yaitu *Food, Finance and Fuel* atau bahan pangan, keuangan dan bahan bakar baik untuk konsumsi warga maupun untuk menggerakkan sektor industri dan pertanian? Bagaimana tantangan yang kita hadapi dalam membuka "pasar" untuk komoditas ekspor kita di dalam konteks sistem perekonomian dan perdagangan yang sudah mengglobal dan penuh persaingan ketat?. Seperti apa kira-kira perkembangan Teknologi terutama teknologi komunikasi/komputasi dan teknologi transportasi massal



(mobilitas penduduk) dikaitkan dengan masalah keamanan nasional dan pertahanan negara serta jenis dan modus kejahatan internasional?. Bagaimana kira-kira tantangan yang kita hadapi dalam mengelola masalah internal dalam negeri dengan tingkat kemakmuran, kemajuan dan kecerdasan masyarakat pada 5 - 10 tahun mendatang? Tentu tuntutan masyarakat akan sangat jauh berbeda dibanding masa kini, termasuk tuntutan kualitas pelayanan publik. Postur kompetensi individu pegawai (anggota PNS dan anggota TNI) seperti apa yang perlu kita persiapkan agar mereka dapat menjawab tantangan pada jamannya, terutama pada tingkatan jabatan staf dan pimpinan? Semuanya itu harus kita persiapkan jawabannya dari sekarang secara lebih sungguh-sungguh sebagai upaya peningkatan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat) terstruktur bagi pegawai/personel Kemhan/TNI.

Banyak ragam tentang definisi kompetensi. Salah satunya mendefinisikan bahwa kompetensi adalah suatu karakteristik seseorang yang menunjukkan bahwa yang bersangkutan memiliki kemampuan dan atau keahlian yang sesuai dengan bidang



tugas dan fungsinya sehingga ia dapat melaksanakan tugasnya sesuai hasil yang seharusnya. Pernyataan Menteri PAN & RB, yang menyebutkan bahwa dari sekitar 4,5 juta aparatur pemerintah pada saat ini yang memiliki kompetensi khusus tidak lebih dari 5% dari keseluruhan pegawai, sungguh memprihatinkan. Dalam kondisi seperti itu, sudah dapat ditebak bagaimana tingkat kinerja dan kualitas pelayanan umum pada saat ini dan untuk beberapa tahun ke depan. Kondisi kepegawaian seperti tampaknya berlaku umum dan mungkin tidak terkecuali pada lingkungan Kemhan dan TNI.

Oleh sebab itu, upaya untuk menyelenggarakan Diklat Berbasis Kompetensi di lingkungan Kemhan/TNI, tampaknya cukup relevan dan penting untuk mengantisipasi tantangan masa depan. Pertanyaannya sekarang adalah bagaimana merumuskan kebijakan dan menetapkan jenis kualitas dan kompetensi yang

dibutuhkan organisasi Kemhan/TNI untuk masa kini dan masa (paling tidak) 5 - 10 tahun ke depan? Pihak mana saja yang harus bertanggungjawab, pihak mana saja yang terlibat, pihak mana saja yang berinisiatif, dan pihak mana yang menjadi "team leader" untuk itu?. Tahapan-tahapan apa yang mesti dilakukan? Bagaimana cara melakukannya? Dan masih banyak lagi pertanyaan teknis yang menggoda untuk mencari jawabannya.

Menurut hemat penulis barangkali pihak Ditjen Kuathan Kemhan, Setjen Kemhan, Ditjen Pothan Kemhan, Badiklat Kemhan / Lemdik TNI/Angkatan dan Spers TNI/Angkatan, serta Satker Pengguna, didukung oleh Satker-Satker terkait lainnya perlu merumuskan kebijakan dan Satker pelaksana seperti Badiklat Kemhan/Lemdik TNI/Angkatan, Biro Kepegawaian Setjen Kemhan dan Spers TNI/Angkatan, serta Satker/Sub Satker Teknis dapat bersama-sama merumuskan teknis pelaksanaannya.

Apabila Kebijakan BInspers dan Diklat telah ditetapkan, maka lembaga-lembaga teknis pelaksana Diklat dan pembina kepegawaian/Binpers, dapat merumuskan

tahapan pelaksanaannya. Tahapan-tahapan teknis yang perlu dilakukan adalah menata 10 (Sepuluh) komponen pendidikan dan pelatihan (Komdiklat), agar jenis-jenis Diklat dan Materi Ajaran (Mata Diklat) yang diselenggarakan baik di lingkungan TNI/Angkatan, maupun di Pusdiklat-Pusdiklat Badiklat Kemhan, saling melengkapi, berkelanjutan, tidak saling tumpang tindih atau "overlapping" dan merupakan pengembangan terutama untuk jenis Diklat pengembangan ilmu pengetahuan dan Diklat Umum (Teknis maupun Manajerial), guna mempersiapkan personil/pegawai menyongsong tantangan masa depan dengan pembekalan kompetensi yang dibutuhkan

padajamannya.

Di dalam upaya penataan 10 Komdiklat, kita juga perlu memperhatikan Sasaran *Grand Strategy* di bidang pegawai/personil yang kedua, yaitu bahwa "Diklat harus diselenggarakan dengan memenuhi standar mutu dengan menerapkan kemajuan Iptek yang mutakhir". Rumusan sasaran ini mengamanatkan kepada seluruh penyelenggaraan Diklat dan Satker pendukung (seperti perumus kebijakan, perencanaan anggaran, pelaksana dukungan pelayanan umum dan kerumahtanggaan), bahwa Diklat harus diupayakan dapat diselenggarakan dengan memenuhi standar mutu. Artinya 10 Komdiklat harus dilakukan Standardisasi, dan Tujuan Diklat dan Sasaran



Diklat, harus dirumuskan untuk menjawab tantangan yang dihadapi organisasi untuk masa kini maupun untuk beberapa tahun ke depan. Artinya tujuan dan sasaran Diklat harus betul-betul untuk menjawab kebutuhan sistem, yakni menghasilkan lulusan yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang memenuhi standar sesuai kebutuhan organisasi.

Ke-10 Komponen Diklat yang sudah dikenal luas di lingkungan Kemhan/TNI adalah: (1) Kurikulum; (2) Bahan Pembelajaran; (3) Peserta Diklat; (4) Tenaga Pengajar/Widyaiswara/Fasilitator/Instruktur; (5) Tenaga Diklat/ Penyelenggara/ Manajer Diklat; (6) Sistem dan Metode (baik sistem dan metoda Diklat maupun sistem dan metode Pembelajaran); (7) Sarana dan Prasarana Diklat (Ruang Perkantoran, Ruang Kelas, Asrama, Ruang Pertemuan, Ruang Laboratorium, Ruang Makan - dapur, Ruang Rekreasi dan fasilitasnya), dll; (8) Alat Instruksi dan Alat Penolong Instruksi (Alins & Alongins) seperti kelengkapan ruang kelas modern, peralatan laboratorium, kelengkapan peralatan praktik, alat peraga, peralatan yang diperlukan untuk pembelajaran baik untuk pengajar maupun peserta

diklat, dll; (9) Evaluasi (Program Diklat dan Program Pembelajaran); dan (10) Biaya Diklat.

Perihal Kurikulum, perlu dirumuskan secara mantik dan bernas, yakni penetapan tujuan dan sasaran Diklat harus fokus dan jelas rumusan kompetensi lulusan seperti apa yang akan diwujudkan setelah Diklat usai? Harus dilakukan sinkronisasi kurikulum antar jenis Diklat baik pada satu Pusdiklat maupun antar Pusdiklat di lingkungan Kemhan dan Lemdik di lingkungan TNI/Angkatan, sehingga tidak terjadi "over lapping" antar Diklat terutama pada rumusan tujuan dan sasaran Diklat, serta rumusan bahan pembelajaran. Diklat-Diklat yang memiliki tingkat jenjang dan atau disetarakan jenjangnya, maka perlu dirumuskan bersama secara bersinergi, sehingga peserta Diklat tidak membuang waktu hanya untuk mengulang materi ajaran yang sudah pernah diterimanya, sehingga tidak mengganggu proses pembelajaran secara keseluruhan. Untuk itu Kurikulum perlu distandardisasikan sehingga ada jaminan tentang kualitas standar mutu lulusan antar Diklat sekalipun diselenggarakan oleh lembaga yang berbeda.

Jaminan kualitas mutu lulusan yang standar (mempunyai ukuran kualitas yang sama), perlu dibarengi dengan standarisasi bahan pembelajaran. Jadi misalnya, seorang peserta Diklat yang sedang mengikuti mata Diklat atau materi ajaran atau mata ajaran, umpamanya tentang Pengetahuan Pertahanan Negara, maka dimanapun dia mengikuti Diklat, apakah di Lemdik TNI/Angkatan atau di Pusdiklat-Pusdiklat di lingkungan Badiklat Kemhan, akan mengacu pada referensi Bahan Ajaran yang sama sesuai tingkatan jenis Diklatnya. Sehingga dengan demikian, ketika yang bersangkutan mengikuti Diklat lanjutan di Lemdik lain, mereka sudah mempunyai dasar pengetahuan yang standar, atau sama, dan dia dapat mengikuti tingkatan mata ajaran yang lebih tinggi dengan mudah dan memiliki asas manfaat yang lebih besar. Jaminan mutu lulusan yang standar, juga harus disertai dengan kualitas dan kompetensi tenaga pengajar yang sama. Untuk itu perlu adanya Standardisasi tenaga pengajar dan pelatihan-pelatihan bersama untuk lebih memahami terhadap Bahan-Bahan Ajaran yang akan dibelajarkan kepada peserta Diklat di tempatnya mengajar.

Pelatihan tersebut sekaligus untuk pengenalan dan pelatihan terhadap penggunaan peralatan IT baru, serta pelatihan sistem dan metode baru untuk pembelajaran. Pelatihan-pelatihan bersama ini dapat dipergunakan sebagai forum sertifikasi tenaga pengajar di lingkungan Lemdik TNI/Angkatan dan Pusdiklat di lingkungan Badiklat Kemhan. Jaminan mutu lulusan Diklat, juga tidak kalah pentingnya yang perlu mendapat perhatian adalah kesiapan peserta Diklat itu sendiri. Untuk itu perlu kiranya untuk dipertimbangkan memberikan bahan-bahan ajaran awal yang dapat dipelajari oleh setiap calon peserta Diklat dengan cara belajar mandiri sebelum yang bersangkutan mengikuti Diklat klasikal terstruktur di Lemdik TNI/Angkatan dan Pusdiklat-Pusdiklat di lingkungan Badiklat Kemhan. Bahan-bahan ajaran awal ini dapat dipersiapkan oleh Kemhan untuk dibagikan secara cuma-cuma kepada seluruh pegawai/personil yang dipersiapkan untuk mengikuti Diklat.

Tentu saja untuk memberikan jaminan mutu tidak hanya cukup dengan melakukan standarisasi terhadap ke-empat komponen

Diklat tersebut, namun juga perlu didukung oleh standarisasi 6 komponen Diklat lainnya. Sekalipun demikian, ke-4 komponen Diklat yang tersebut urutan awal adalah komponen utama yang akan berpengaruh besar bagi jaminan standarisasi mutu lulusan agar sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan organisasi Kemhan/TNI.

Tentunya tingkat dan derajat keberhasilan akan sangat dipengaruhi oleh standarisasi biaya kediklatan. Namun pengalaman menunjukkan bahwa biaya bukanlah segalanya, sebab sungguhpun diberikan biaya yang berlimpah apabila pengelolaannya tidak fokus, tidak memenuhi standar mutu dan tidak mengarah kepada tujuan dan sasaran Diklat berbasis kompetensi, maka yang dihasilkan adalah bahwa program kerja telah selesai dilaksanakan, *business as usual*, dan tidak ada makna lain yang lebih dari itu. Sudah dapat dipastikan bahwa Diklat yang tidak berbasis Kompetensi (sesuai kebutuhan organisasi Kemhan/TNI, baik untuk masa kini maupun untuk beberapa tahun ke depan) dan tidak diselenggarakan dengan memenuhi Standar Mutu, maka



mohon maaf, para lulusan terpaksa tidak diberdayakan oleh pengguna akhir sesuai kompetensinya. Bila hal itu terus berulang kita terjadi, maka seperti mengurai "benang kusut", pengguna berkilah mutu lulusan yang dihasilkan Diklat tidak bisa diberdayakan, sementara penyelenggara Diklat bersikukuh bahwa penyelenggaraan telah dilakukan sebaik-baiknya. Kegiatan Diklat diselenggarakan rutin tanpa hirau pada adanya perubahan lingkungan sekitar dan perubahan tuntutan dari para pengguna yang terus meningkat, karena tantangan tugas yang dihadapi juga terus berkembang dan meningkat sesuai tuntutan masyarakat. Tantangan tugas semakin kompleks dan berkembang penuh dengan dinamika sesuai irama jaman yang terus berubah dengan elan romantika dunia nyata.

Kita menyadari sepenuhnya bahwa menata 10 Komdiklat bukanlah hal mudah, karena banyaknya pihak yang terkait dan memerlukan koordinasi yang penuh tantangan. Yang penting, kita perlu secara konsisten mengerjakan yang mudah terlebih dahulu dan memberikan asas manfaat yang dirasakan oleh peserta Diklat dan penggunaannya. Persis seperti program "quick wins" dari Kantor Kementerian PAN & RB. Misalnya, memperbaiki kurikulum yang berorientasi pada pencapaian Visi dan Misi Kemhan, menyediakan bahan pembelajaran yang standar dan lengkap sesuai mata ajaran yang akan diberikan, menyediakan tenaga pengajar yang semakin kompeten mengampu mata ajaran yang diberikan, dan pelayanan yang semakin baik terhadap peserta Diklat. Dengan memperbaiki hal-hal semacam itu, sudah merupakan langkah nyata untuk mewujudkan tercapainya Sasaran Grand Strategy "Meningkatkan Kualitas Personel Kemhan/TNI". Apalagi kalau disertai dengan adanya upaya secara bertahap bahwa seluruh lulusan Diklat harus mengikuti

PENINGKATAN PROFESIONALITAS APARATUR NEGARA KEMENTERIAN PERTAHANAN MELALUI DIKLAT BERBASIS KOMPETENSI

Drs. Dedi Kusmayadi, M.Pd

(Kabid Evlap Pusdklat Bahasa Badiklat Kemhan)



“The competence-based Human Resource development is a strategic measure to materialize good governance and high-quality public service performance. This strategy aims to obtain the compatibility between the organization's objectives and targets.”

Umum

Sejak dimulainya era reformasi di bidang politik, hukum, ekonomi dan birokrasi, yang biasa disebut reformasi tahap pertama. Gerakan tersebut dilandasi oleh keinginan rakyat untuk mewujudkan pemerintahan yang demokratis dan mampu mewujudkan tujuan nasional yang tercantum dalam Pembukaan UUD 1945 yaitu tercapainya masyarakat adil dan makmur

Program Reformasi Birokrasi yang sedang

dijalankan di lingkungan Kementerian Pertahanan merupakan tindak lanjut dari program Reformasi Birokrasi Nasional, demi mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih. Dalam mendukung dan mensukseskan program ini maka Kementerian Pertahanan telah menetapkan garis besar Reformasi birokrasi yang meliputi Penataan organisasi, Manajemen dan Penataan Sumber Daya Manusia. Penataan organisasi difokuskan untuk menciptakan organisasi yang andal dan

modern, baik tingkat pusat, vertikal maupun unit pelaksana teknis di lapangan. Sebagai contoh Tingkat pusat melaksanakan restrukturisasi dan reorganisasi, Tingkat vertikal mendirikan PTP dan pelaksanaan teknis dilapangan telah dibentuk UPT berdasarkan kebutuhan. Selanjutnya Penguatan kelembagaan dilaksanakan melalui penyusunan dokumen Analisis Beban Kerja, Analisis Jabatan dan Evaluasi Jabatan. Perbaikan tata kelola dilakukan dengan tahapan harmonisasi

ketentuan peraturan perundang-undangan di lingkungan Kementerian Pertahanan. Peningkatan manajemen aparatur SDM aparatur dengan mengubah sistem kelola dan pembinaan SDM. Peningkatan kualitas SDM dilakukan dengan prinsip:

- Keterbukaan dan kompetitif dalam rekrutmen
- Penempatan SDM yang kompeten
- Sistem pola karir yang jelas dan berbasis kompetensi
- Dukungan keakuratan dan kecepatan penyajian informasi SDM sesuai kebutuhan manajemen.

Kemudian dalam aplikasi pelaksanaan program Reformasi Birokrasi diperlukan langkah pendukung diantaranya:

- a. Mengurangi dan akhirnya menghilangkan setiap penyalahgunaan kewenangan publik oleh pejabat di instansi yang bersangkutan.
- b. Menjadikan negara yang memiliki most-improve bereaucracy
- c. Meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat
- d. Meningkatkan mutu perumusan dan kebijakan

- e. Meningkatkan efisiensi (biaya, waktu) dalam pelaksanaan semua segi tugas organisasi.
- f. Menjadikan birokrasi Indonesia antisipatif, proaktif, dan efektif dalam menghadapi globalisasi dan dinamika perubahan lingkungan strategis.
- g. Peningkatan sistem informasi manajemen SDM dan pendirian assessment center
- h. Penerapan pedoman disiplin kinerja dan pembentukan majelis kode etik.
- i. Pelaksanaan diklat berbasis kompetensi.

Beberapa akademisi yang telah melakukan penelitian dalam rangka mengkaji hubungan antara reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas SDM aparatur menyatakan bahwa terdapat aspek-aspek yang menjadi agenda reformasi birokrasi terkait dengan peningkatan kinerja para pegawai (aparatur), yaitu dengan melakukan perubahan struktur organisasi, peningkatan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia melalui program diklat, serta perubahan budaya organisasi untuk meningkatkan

kedisiplinan pegawai. Maka dari itu Kementerian Pertahanan melalui Badiklat Kemhan melaksanakan program pendidikan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi yang berdasarkan Peraturan Menteri Pertahanan Nomor. 16 tahun 2010 tentang Struktur Organisasi Kementerian Pertahanan dan Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 01 tahun 2010 tentang Susunan dan Tata Kerja Jabatan Fungsional Tertentu dan Fungsional Umum.

Permasalahan Birokrasi

Secara umum ada beberapa hal yang menjadi permasalahan utama dalam pelaksanaan birokrasi yaitu:

- a. Organisasi. Organisasi pemerintahan belum tepat fungsi dan tepat ukuran.
- b. Peraturan perundang-undangan. Beberapa peraturan perundang-undangan di bidang aparatur negara masih ada yang tumpang tindih, inkonsisten, tidak jelas, dan multifafsir.
- c. SDM Aparatur. Manajemen Sumber Daya Manusia aparatur belum dilaksanakan secara optimal untuk meningkatkan profesionalisme, kinerja

pegawai, dan organisasi. Masalah utama SDM aparatur negara adalah alokasi dalam hal kuantitas, kualitas dan distribusi PNS menurut daerah tidak seimbang, serta masih rendahnya produktivitas PNS.

- d. **Kewenangan.** Penyalahgunaan dan penyimpangan wewenang dalam proses penyelenggaraan pemerintahan, belum transparan dan tidak akuntabilitas.
- e. **Pelayanan Publik.** Penyelenggaraan pelayanan publik belum dapat mengakomodasi kepentingan seluruh lapisan masyarakat.
- f. **Pola Pikir dan Budaya Kerja.** Pola pikir dan budaya kerja birokrat belum sepenuhnya mendukung birokrasi yang efisien, efektif dan produktif serta profesional.

Kompetensi

Akhir-akhir ini kata 'kompetensi' sering dibicarakan orang. Apa sebenarnya arti kata tersebut. Menurut literatur, kata ini berasal dari bahasa Inggris, yaitu *competency*, *competence*, dan *competent* yang



memiliki arti mirip satu dan yang lainnya. *Competency* merupakan kata benda dari *competence* artinya kecakapan. *Competence* selain berarti kecakapan dan kemampuan juga berarti wewenang. Juga dapat diartikan sebagai keadaan yang sesuai, memadai, atau cocok. *Competent* adalah kata sifat yang berarti cakap, mampu, dan tangkas. Kedua kata tersebut (*Competency* (N) dan *competent* (A)) dalam penggunaannya sering rancu. Lebih lanjut diungkapkan bahwa *competency* (kompetensi) adalah deskripsi mengenai perilaku, sedangkan *competence* (kecakapan) sebagai deskripsi tugas atau hasil pekerjaan. Menurut Palan, kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri

khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*). Dengan demikian kompetensi terdiri dari beberapa jenis karakteristik yang berbeda yang mendorong perilaku. Fondasi karakteristik ini terbukti dalam cara seseorang berperilaku di tempat kerja. Kompetensi adalah mengenai orang seperti apa dan apa yang dapat mereka lakukan. Bukan apa yang mungkin mereka lakukan.

Selanjutnya menurut Spencer and Spencer kompetensi dapat dibagi atas dua kategori, (1) "*threshold competencies*" adalah karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Tetapi tidak untuk membedakan seorang

yang berkinerja tinggi dan rata-rata; dan (2) "*differentiating competencies*" adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah. Misalnya seorang dosen harus mempunyai kemampuan utama mengajar, itu berarti pada tataran "*threshold competencies*", selanjutnya bila dosen dapat mengajar dengan baik, cara mengajarnya mudah dipahami dan analisisnya tajam sehingga dapat dibedakan tingkat kerjanya, maka hal itu termasuk "*differentiating competencies*".

Secara umum, kompetensi diartikan sebagai sebuah kombinasi antara keterampilan (*skill*), atribut personal, dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi. Dalam beberapa literatur, kompetensi sering dibedakan menjadi dua tipe, yakni *soft competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia serta membangun interaksi dengan orang lain. Contoh *soft competency* adalah *leadership, communication, interpersonal relation*. Tipe kompetensi yang kedua sering disebut *hard*

competency atau jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis suatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi ini berkaitan dengan seluk beluk teknis yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditekuni. Contoh *hard competency* adalah *electrical engineering, marketing research, financial analysis, manpower planning*.

Standard Kompetensi

Standard kompetensi adalah spesifikasi atau sesuatu yang dibakukan, memuat persyaratan minimal yang harus dimiliki seseorang yang akan melakukan kompetensi pekerjaan tertentu agar yang bersangkutan mempunyai

kemampuan melaksanakan dengan hasil baik. Standar kompetensi juga merupakan ukuran atas kemampuan untuk memahami dan berkomunikasi dengan berbagai kultur dan erat kaitannya dengan profesionalisme. Ini berarti, standar kompetensi merujuk pada sesuatu keadaan, ketika seseorang dapat dipercaya berdasarkan kemampuannya. Bagi organisasi standar kompetensi merupakan suatu konsep keandalan dan suatu organisasi yang diperoleh melalui dunia profesi yang dimilikinya. Dengan demikian standar kompetensi menunjukkan kadar penguasaan suatu profesi atau bidang tanggungjawabnya.

Standar kompetensi



mencakup tiga hal, yaitu : (1) Keterampilan, yakni kemampuan untuk menunjukkan tugas pada tingkat kriteria yang dapat diterima secara terus-menerus dengan kegiatan yang paling sedikit; (2) Pengetahuan, yakni fakta dan angka dibalik aspek teknis; (3) Sikap, yaitu kesan yang ditunjukkan kepada pelanggan dan orang lain bahwa yang bersangkutan mampu berada dalam lingkungan kerja. Standar kompetensi memiliki kualifikasi yang ditinjau dari unsur-unsur yang meliputi (A) pertama, keahlian yang mencakup (a) pengalaman yang sesuai dengan tugas dan fungsinya; (b) pengetahuan yang sesuai dengan tugas dan fungsinya; (c) wawasan yang luas; dan (d) etika. (B) kedua, kemampuan teknis yang mencakup keharusan dalam memahami tugas-tugas di bidangnya. (C) ketiga, yang mencakup sifat-sifat personel yang baik, antara lain harus memiliki disiplin tinggi, jujur, menaruh minat, terbuka, obyektif, pandai berkomunikasi, selalu siap dan terlatih.

Aparatur

Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia tahun 2001,

Aparatur berasal dari kata Aparat yang berarti alat; perkakas; badan; instansi; pegawai negeri; alat negara; - pemerintah. Sedangkan arti Aparatur adalah alat(negara); aparat(pemerintah); pegawai(negeri); Selanjutnya arti Aparatur negara adalah alat kelengkapan negara, yang terutama meliputi bidang kelembagaan, ketatalaksanaan, dan kepegawaian, yang mempunyai tanggung jawab melaksanakan roda pemerintahan sehari-hari; Kemudian Aparatur Pemerintah adalah pegawai negeri; alat negara; aparatur negara.

Perkembangan dan tuntutan persaingan global dewasa ini memberikan tantangan tersendiri bagi aparatur negara pelaku penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Hal ini memerlukan upaya meningkatkan peran aparatur agar selalu dapat melihat perkembangan lingkungan strategik nasional maupun internasional oleh karena adanya perubahan paradigma ke dalam dimensi pembangunan. Dalam upaya tersebut tentunya aparatur sebagai pelaku penyelenggaraan pemerintahan dan

pembangunan harus dapat meningkatkan kompetensinya untuk dapat melakukan analisis lingkungan strategis dengan mencermati dan menelusuri keadaan agar pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan baik dan dapat mencapai sasaran organisasi.

Dewasa ini aparatur pemerintah dituntut untuk meningkatkan kemampuannya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara baik dan benar. Karena itu seorang aparatur dalam jabatan publik harus bekerja secara tepat dan profesional sebagai konsekuensi logis dari jabatan yang diembannya. Dengan kata lain aparatur pada masa kini tidak bisa bekerja secara konvensional dan bahkan cenderung tidak mau mengubah cara memberi pelayanan. Namun sangat diharapkan untuk belajar dan selalu meningkatkan pengetahuan(Knowledge) dan keahliannya(Skill) sehingga dapat dirasakan adanya perubahan dan peningkatan kerja oleh masyarakat.

SDM Profesional

Keberadaan Sumber Daya Manusia dalam organisasi dan proses manajemen merupakan aspek yang sangat penting dan determinan. SDM yang



kualifikasinya baik akan mendorong perwujudan tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Jadi, Sumber Daya Manusia(Human Resource) dalam konteks ini didefinisikan sebagai "the people who are ready, willing, and able to contribute to organisational goals(Warther & Davis, 1996:596).

Barbagai strategi pengembangan SDM aparatur yang berbasis kompetensi dapat dilakukan, antara lain :

1. Strategi Competency-Based Human Resources Management (CBHRM) merupakan salah satu strategi atau pendekatan baru dalam memetakan kinerja SDM yang mengarah pada profesionalisme dengan

mendasarkan pada kompetensi, yang tersusun dalam direktori kompetensi serta profil kompetensi per posisi;

2. Strategi Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi (PPBK) adalah



sistem pendidikan dan pelatihan yang menawarkan upaya peningkatan kinerja SDM dan organisasi melalui kompetensi yang dapat menciptakan karyawan dengan kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan pekerjaan;

3. Strategi yang menggunakan Metode Assessment Center, yaitu sebuah proses, prosedur atau metode pendekatan untuk menilai dan mengukur kompetensi orang. Strategi ini merupakan salah satu sarana atau alat pengambilan keputusan yang berkaitan dengan SDM, seperti rekrutmen, promosi, mutasi, dan pengembangan karir pegawai.

Aparatur yang Berkompetensi dalam Reformasi

Semangat reformasi telah membawa bangsa Indonesia pada suasana kehidupan yang penuh dengan harapan. Rakyat mengharapkan lahirnya "good governance" dan mereka cukup mengerti bahwa pemerintahan yang baik itu harus di dukung oleh aparatur pemerintah yang profesional. Namun demikian, berbagai tuntutan itu tidaklah akan berbentuk dengan mudah. Banyak langkah yang mesti direncanakan, dilakukan dan dinilai secara sistematis dan konsisten. Dalam hal ini, penataan sumber daya manusia aparatur menjadi hal yang sangat penting dilakukan dan harus diprioritaskan. Karena reformasi di bidang administrasi pemerintahan mengharapkan hadirnya pemerintahan yang lebih berkualitas, lebih mampu mengemban fungsi-fungsi pelayanan publik, pemberdayaan masyarakat, dan pembangunan sosial ekonomi.

Melalui fungsi-fungsi pemerintahan itu, rakyat bisa berharap semakin luasnya rasa keadilan, semakin tingginya tingkat kemandirian rakyat dalam mengembangkan diri dan mampu menyelesaikan berbagai masalah. Dalam melaksanakan reformasi



birokrasi dan mewujudkan pemerintahan yang bersih dan demokratis, maka sangat penting untuk didasarkan pada perwujudan perilaku aparatur birokrasi yang berintegritas dan profesional. Disinilah perlunya peningkatan kompetensi sumber daya aparatur birokrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan yang baik.

Terkait dengan integritas dan profesionalisme aparatur, pada hakikatnya harus mengandung aspek:

1. Aspek Potensial, bahwa setiap aparatur birokrasi memiliki potensi-potensi hereditas yang bersifat dinamis yang terus berkembang dan dapat

dikembangkan. Potensi itu antara lain: daya mengingat, daya berfikir, bakat dan minat, motivasi, dan potensi-potensi lainnya;

2. Aspek profesionalisme atau vokasional, bahwa setiap aparatur birokrasi memiliki kemampuan dan keterampilan kerja atau kejujuran dalam bidang tertentu dengan kemampuan dan keterampilan itu aparatur dapat mengabdikan dirinya dalam lapangan kerja tertentu dan menciptakan hasil yang baik secara optimal;
3. Aspek fungsional, bahwa

setiap aparatur birokrasi melaksanakan pekerjaannya secara tepat guna, artinya dia bekerja sesuai dengan tugas dan fungsinya dalam bidang yang sesuai pula. Misalnya aparatur birokrasi yang memiliki keterampilan dalam bidang elektronik seharusnya bekerja dalam bidang pekerjaan elektronik bukan bekerja sebagai tukang kayu untuk bangunan;

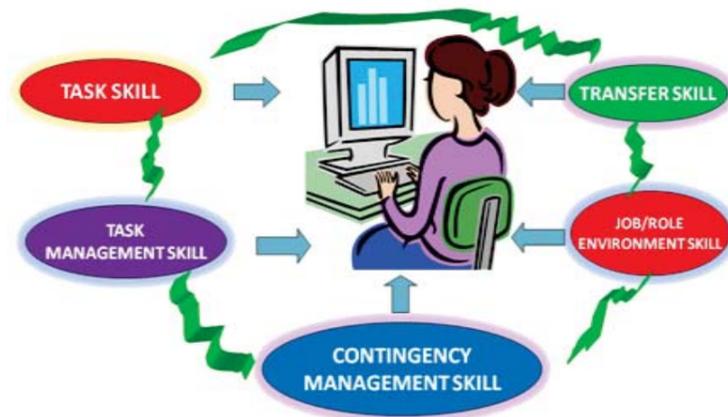
4. Aspek Operasional, bahwa setiap aparatur birokrasi dapat mendayagunakan kemampuan dan keterampilannya dalam proses dan prosedur pelaksanaan kegiatan kerja yang sedang ditekuninya;
5. Aspek Personal, bahwa setiap aparatur birokrasi harus memiliki sifat-sifat kepribadian yang menunjang pekerjaannya, misalnya sikap mandiri dan tangguh, bertanggung jawab, tekun dan rajin, mencintai pekerjaannya, berdisiplin dan berdedikasi yang tinggi;
6. Aspek produktifitas, bahwa setiap aparatur birokrasi harus memiliki motif berprestasi, berupaya agar berhasil,

dan memberikan hasil dari pekerjaannya baik kuantitas maupun kualitas.

Berdasarkan hal tersebut, maka kebijaksanaan pengembangan SDM aparatur birokrasi harus diproyeksikan pada kemampuan dan atau pengetahuan umum (*general knowledge*), teknis spesifik (*technical knowledge*), pengorganisasi tugas/pekerjaan (*job organizing*), wawasan administrasi (*administrative concept*), serta kemauan untuk selalu melakukan pengenalan diri (*self knowledge*). Aparatur yang memiliki perilaku (*attitude*) dan atau ketertarikan (*interest*) dalam hal-hal: sikap percaya diri (*self confidence*), berorientasi pada tindakan (*action oriented*), dorongan untuk selalu meningkatkan kualitas diri, serta sikap tanggung jawab (*responsibility*) sangat dibutuhkan dalam memodernisasi lembaga publik (pemerintah) ini. Selain itu, standarisasi profesionalisme pada aparatur birokrasi juga harus berdasarkan dengan prinsip *the right man on the right place*. Oleh karena itu, strategi dan kebijakan untuk meningkatkan integritas moral

dan profesionalisme aparatur birokrasi dapat diimplementasikan dalam bentuk program yang secara simultan dilaksanakan melalui:

1. Proses seleksi yang diadakan untuk merekrut SDM aparatur birokrasi dilaksanakan seobyektif mungkin, dengan menggunakan standar yang tinggi dan ketat dan pelaksanaan proses seleksi yang jujur;
2. Menerapkan prinsip-prinsip good governance, seperti prinsip keterbukaan (*transparency*) dan akuntabilitas (*accountability*);
3. Perbaikan-perbaikan sistem promosi aparatur birokrasi, pendidikan dan pelatihan, serta mekanisme pengawasan yang lebih memberikan peran serta yang besar kepada masyarakat terhadap perilaku aparatur birokrasi. Misalnya dengan melaksanakan:
 - (a) Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan;
 - (b) Pendidikan dan pelatihan fungsional;
 - (c) Pendidikan dan pelatihan teknis;
 - (d) Penegakan disiplin



aparatur birokrasi melalui pemberian *reward and punishment*;

(e) Peningkatan kesejahteraan aparatur birokrasi yang sesuai dengan pemenuhan kebutuhan hidup. Sebagai bagian dari upaya penegakan supremasi hukum. Secara kelembagaan aparatur birokrasi yang belum sesuai menjadi penyebab tidak berjalannya reformasi birokrasi.

Pelatihan Berbasis Kompetensi

Paradigma pelatihan berbasis kompetensi pertama kali diperkenalkan di Amerika Serikat pada tahun 1970-an yang diterapkan pada pelatihan di sekolah kejuruan dan

pendidikan/pelatihan teknis lainnya. Kemudian berkembang dan dicontoh oleh negara-negara lain, seperti Inggris, Selandia Baru, dan Australia. Awalnya model pelatihan berbasis kompetensi ini berlaku di kalangan industri untuk meningkatkan daya saing dan kinerja perusahaan agar produktivitas perusahaan meningkat. Kemudian, hal tersebut berkembang di lingkungan pendidikan formal dan nonformal lainnya disertai dengan kebijakan politik pemerintah masing-masing. Pihak pemerintah mendorong pembentukan tenaga kerja yang berkompetensi sehingga lebih memiliki peran dalam melakukan perekonomian global dan tentunya memiliki nilai jual dan daya saing yang kompetitif. Indonesia sendiri, baru mulai mengenal paradigma pelatihan

berkompetensi ini pada tahun 1980-an. Selain untuk meningkatkan produksi pelatihan juga diharapkan dapat mengubah pola pikir dan budaya kerja.

Pada era globalisasi ini, pelatihan berbasis kompetensi merupakan sebuah kebutuhan. Pelatihan konvensional yang dilakukan selama ini terbukti hanya menghasilkan peserta pelatihan yang hanya memiliki pengetahuan terbatas pada apa yang harus dilakukannya (pekerjaan rutin). Peserta kurang dibekali agar dapat lebih inovatif dan kreatif. Sedangkan pada model pelatihan yang berbasis kompetensi, setelah selesai mengikuti pelatihan, peserta diharapkan tidak hanya tahu tetapi juga mampu melakukan sesuatu yang harus dikerjakan (di luar pekerjaan rutinnnya), peserta lebih mampu mengembangkan diri, lebih inovatif dan kreatif sehingga kinerja individual (karyawan) dan perusahaan (organisasi) lebih meningkat. Sistem pelatihan berbasis kompetensi melatih karyawan untuk fokus pada kinerja perusahaan (organisasi). Sedangkan pada sistem pelatihan konvensional peserta mengikuti pelatihan yang sudah dirancang.

Pelatihan berbasis

kompetensi telah dipandang sebagai suatu cara yang sangat diperlukan dalam proses mengembangkan sumber daya manusia pada setiap organisasi. Seorang karyawan setelah melalui pelatihan berbasis kompetensi akan lebih terlatih dan lebih mudah memahami cara mengerjakan pekerjaan yang ada, dapat meningkatkan tanggung jawab dan pengembangan karirnya. UNESCO (sebuah badan PBB) menekankan bahwa sasaran pendidikan sebaiknya diarahkan pada *learning to know; learning to do; learning to be; learning to live together*. Berkaitan dengan hal tersebut, maka tujuan utama dari program-program pelatihan yang berbasis kompetensi meliputi: (a) memperbaiki kinerja; (b) meningkatkan keterampilan; (c) menghindari keusangan manajerial; (d) memecahkan masalah; (e) orientasi karyawan baru; (f) penyiapan promosi; (g) memberikan kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personal.

Diklat Berbasis Kompetensi bagi Aparatur Negara

Diklat berbasis kompetensi bagi aparatur negara diarahkan untuk mengisi kompetensi

sesuai dengan kompetensi yang dipersyaratkan dalam jabatannya, maka setiap aparatur wajib mengikuti diklat dimaksud untuk membangun kompetensi yang diharapkan sehingga pada saat mereka menduduki jabatan dinilai telah mempunyai kompetensi atau dengan kata lain dapat disebut sebagai pejabat yang berkompeten.

Adanya keharusan untuk memiliki kompetensi berimplikasi pada keharusan adanya standar kompetensi untuk setiap jabatan, baik struktural, fungsional umum, maupun fungsional khusus. Aparatur negara adalah pelayan publik karena itu harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan jabatannya sehingga pelayanan prima bagi masyarakat (publik) akan dapat dicapai dengan optimal. Kompetensi dapat dibangun melalui diklat, baik yang diperoleh melalui pendidikan formal maupun nonformal atau pendidikan lainnya yang berhubungan dengan peningkatan kompetensi teknis, perubahan pola pikir, moral, dan perilaku sumber daya manusia. Hal tersebut walaupun bukan hal yang mudah tetapi bukan pula hal yang tidak mungkin, karena

itu tetap perlu dilakukan. Sebagai contoh, untuk menumbuhkan kompetensi melalui cara non-diklat dapat dilakukan dengan menciptakan situasi dan kondisi kerja yang kondusif untuk terjadinya peningkatan kemampuan, melakukan mutasi secara berkala, menciptakan hubungan antar personal yang harmonis dan lain sebagainya.

Badiklat Kemhan



Badiklat sebagai pemegang kebijakan, pengendali dan pengawas pelaksanaan kegiatan Diklat atau Kursus sesuai kebijakan dan arahan yang diberikan oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan. Badiklat memiliki wewenang dalam melaksanakan Tugas Pokok dan Fungsi Badiklat. Badiklat memiliki wewenang untuk menetapkan:

- Program kegiatan dan anggaran di lingkungan Badiklat
- Kebijakan personel dan material di tingkat Badiklat
- Kebijakan pelaksanaan kegiatan Diklat di lingkungan Badiklat
- Kebijakan standard 10 komponen pendidikan; sertifikasi, akreditasi
- Kebijakan pembinaan dan pelaksanaan 10 komponen pendidikan
- Kebijakan evaluasi Diklat/kursus dan
- Melaksanakan evaluasi kegiatan Diklat/kursus di pusdiklat.

Selanjutnya, Tugas Badiklat adalah menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan terhadap personel dan tenaga manusia pertahanan dalam kemampuan manajemen sumber daya pertahanan, penguasaan bahasa, pengembangan keterampilan dan keahlian personel Kementerian, TNI serta tenaga manusia pertahanan lainnya untuk mendukung upaya pertahanan negara. Sedangkan Pusdiklat-Pusdiklat bertugas melaksanakan kegiatan Diklat /Kursus sesuai kebijakan dan arahan yang diberikan oleh Badiklat Kemhan. Pusdiklat

melaksanakan Diklat /Kursus sesuai Bidang:

1. Manajemen Pertahanan
2. Bahasa
3. Teknis Fungsional Pertahanan.

Sasaran

Seluruh satker Kemhan/TNI merupakan institusi yang menjadi tugas Badiklat untuk meningkatkan kualifikasi dan kompetensi untuk mencapai keberhasilan organisasi. Diklat yang dilaksanakan di Kemhan/TNI telah memenuhi standard mutu, menerapkan kemajuan Iptek serta mampu menjawab tantangan tugas untuk menghasilkan lulusan yang profesional.

Dalam rangka untuk lebih meningkatkan mutu, efisiensi, efektivitas dan akuntabilitas penyelenggaraan Diklat oleh

Lemdiklat Pemerintah, maka perlu dilakukan Akreditasi dan Sertifikasi. Melalui Akreditasi Lemdiklat menyelenggarakan program diklat tersebut mendapatkan pengakuan tertulis yang ditetapkan dalam SKEP dan Sertifikat Akreditasi dari Instansi Pembina, LANRI Penyelenggara Program Diklat Diklatpim Tk. III dan Diklatpim Tk.IV serta Diklat Prajab Golongan II dan Diklat Prajab Golongan III. Selanjutnya pelaksanaan Re-Akreditasi di Badiklat didukung melalui beberapa kegiatan antara lain Training Officer Course(TOC) dan Management Of Training(MOT) serta Verifikasi dan Penilaian terhadap Lemdiklat oleh Tim Verifikasi dari LANRI dan BKN.

Manfaat Diklat

Pendidikan dan Pelatihan



tidak dapat dipisahkan dari keseluruhan proses kegiatan untuk meningkatkan SDM. Bagi organisasi yang maju, hasil Diklat dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk promosi, karir, kebutuhan organisasi dan sebagainya. Melihat betapa pentingnya Diklat ini bagi aparatur negara, maka pelaksanaannya perlu diupayakan seobjektif mungkin. Untuk itu, penentuan Standar Diklat sangat dibutuhkan.

Pendidikan dan Pelatihan bagi aparatur negara sangat dibutuhkan dalam mendorong untuk mempercepat keberhasilan organisasi. Maka program pelatihan dirancang untuk menjembatani kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan kompetensi yang diharapkan dimiliki oleh para pegawai. Sistem 'reward and punishment' pun harus diterapkan untuk menunjang berjalannya sistem organisasi. Saat pegawai melakukan kesalahan, ia harus dihukum. Namun, pegawai juga perlu diberikan penghargaan atas prestasi dan tingkah laku yang mencerminkan tingkat keterampilan mereka. Hal ini dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk dapat berkarya

dengan lebih baik lagi dan berkompetisi dalam hal menggali kompetensi yang ada pada dirinya demi kemajuan organisasi.

Manfaat kompetensi bagi organisasi antara lain dapat memberikan pemetaan yang akurat mengenai kompetensi angkatan kerja yang ada, meningkatkan efektivitas rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki oleh calon pegawai. Pengambilan keputusan dalam organisasi menjadi lebih percaya diri karena pegawai telah memiliki keterampilan yang akan diperoleh dalam pendidikan dan pelatihan. Selanjutnya.

Kompetensi yang seharusnya dimiliki dan dikembangkan oleh organisasi terhadap anggotanya sepenuhnya berdasar pada visi dan misi organisasi yang bersangkutan dengan tetap memperhatikan budaya organisasi.

Kesimpulan

Untuk memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat akan pelayanan publik yang baik dan berkualitas, serta bertambah kompleksnya

permasalahan dalam menghadapi persaingan global, maka dibutuhkan SDM aparatur yang kompeten dan profesional. Selanjutnya, kebutuhan tersebut dilakukan secara komprehensif mulai dari perencanaan, pengadaan, penempatan, pengembangan pegawai, penilaian kinerja, promosi, pendidikan dan pelatihan, kompensasi, renumerasi, terminasi dan penerapan peraturan disiplin pegawai.

Program pengembangan SDM adalah program yang berkesinambungan maka dalam pelaksanaannya diperlukan proses pembelajaran yang berkelanjutan agar dapat mendukung keberhasilan peningkatan kinerja organisasi. Kompetensi merupakan salah satu unsur penentu upaya peningkatan kinerja organisasi dan penyediaan tenaga kerja yang memberikan perspektif yang lebih tajam dan spesifik terhadap pekerja dan pekerjaannya, karena kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi, konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul.**

MEMBANGUN DIKLAT BERBASIS KOMPETENSI

Oleh : Brigjen TNI Sumardi
(Karopeg Setjen Kemhan)



Reformasi birokrasi, menurut Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara Republik Indonesia, adalah upaya untuk melakukan pembaruan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*) dan sumber daya manusia. Dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi tujuan dilaksanakannya reformasi birokrasi adalah membentuk profil dan perilaku aparatur negara dengan integritas tinggi, produktivitas tinggi dan bertanggung jawab, serta berkemampuan memberikan pelayanan yang prima, sehingga

dapat terbangun birokrasi yang bersih, efisien, efektif, produktif, transparan, dan akuntabel.

Guna mewujudkan sistem pemerintahan yang bersih dan berwibawa (*good governance*) perlu didukung adanya Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang profesional, bertanggung jawab, adil, jujur dan kompeten dalam bidangnya. Oleh karena itu diperlukan sistem pengelolaan SDM yang tepat, yaitu yang memperhatikan profesionalisme SDM dalam organisasi sesuai dengan kompetensinya.

KOMPETENSI

Kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan manusia yang ditemukan saat praktek dan dapat digunakan untuk membedakan antara mereka yang

sukses superior dengan yang biasa-biasa saja di tempat kerja (Spencer & Spencer, 1993). Kompetensi dapat dikategorikan ke dalam dua bentuk, yaitu kompetensi teknis (*hard competency*) dan kompetensi perilaku (*soft competency*). Kompetensi teknis merupakan kompetensi yang terlihat dan mudah dikembangkan terdiri dari pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*). Spencer dan Spencer (1993) menulis bahwa *Soft competency* merupakan kompetensi yang sulit diamati dan sulit dikembangkan terdiri dari motif (*motive*), karakter (*trait*) dan konsep diri (*self concept*). Masih menurut Spencer dan Spencer (1993), meskipun sulit dan merupakan dasar dari fenomena gunung es, *soft competency* dapat diajarkan dengan menggunakan metode pembelajaran yang tepat.

SISTEM PENGELOLAAN SDM

Kompetensi merupakan faktor penting dalam sistem pengelolaan SDM yang meliputi perencanaan SDM, sistem rekrutmen dan seleksi, sistem diklat, sistem pengembangan karir, sistem remunerasi, sistem manajemen kinerja, hubungan kepegawaian, dan sistem informasi SDM.

Perencanaan SDM merupakan bagian dari alur proses manajemen dalam menentukan pergerakan SDM, dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan. Keberhasilan perencanaan SDM ditentukan oleh ketepatan pemilihan strategi dalam merancang pemberdayaan SDM dan memprediksi kebutuhan organisasi. Perencanaan SDM menurut George Milkovich dan Paul C. Nystrom (Dale Yoder, 1981:173) merupakan proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat.

Salah satu kegiatan penting dalam manajemen SDM adalah kegiatan untuk mendapatkan orang-orang yang tepat bagi perusahaan (*recruitment*). Menurut Yuniarsih dan Suwatno (2008:102) perekrutan merupakan kegiatan untuk mendapatkan sejumlah tenaga kerja dari berbagai sumber, sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, sehingga mereka mampu menjalankan misi

organisasi untuk merealisasikan visi dan tujuannya. Filosofi dari rekrutmen menurut Rivai (2004:173-174) meliputi:

1. Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai. Untuk itu sebelumnya perlu dibuat analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan, dan spesifikasi pekerjaan
2. Jumlah pegawai yang diperlukan harus sesuai dengan job yang tersedia untuk mendapatkan hal tersebut perlu dilakukan peramalan kebutuhan tenaga kerja, analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja
3. Biaya yang diperlukan diminimalkan
4. Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan
5. Fleksibilitas
6. Pertimbangan-pertimbangan hukum

Pengembangan pegawai dapat diwujudkan melalui pengembangan karir, serta pendidikan dan pelatihan. Pengembangan menurut Flippo merupakan suatu proses dari: pelatihan untuk meningkatkan keahlian serta pengetahuan untuk melakukan pekerjaan tertentu, dan pendidikan yang berkaitan dengan perluasan pengetahuan umum, dan latar belakang. Model pengembangan karir yang mendasarkan pada Peraturan

Pemerintah No. 100 tahun 2000 Tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural mencakup:

1. Pendidikan dasar, pendidikan umum, dan perguruan tinggi
2. Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan (diklatpim)
3. Masa kerja
4. Pangkat dan golongan
5. Jabatan, yaitu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang hak seorang pegawai
6. DP3 meliputi kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, kejujuran, kerjasama dan praktek kepemimpinan
7. Daftar Urut Kepangkatan (DUK) pegawai yang lebih tinggi kepangkatannya diberi kesempatan lebih dulu untuk menduduki jabatan yang lowong

Sistem penggajian atau remunerasi merupakan alat pendukung reformasi birokrasi. Ada lima prinsip yang akan diterapkan dalam reformasi birokrasi melalui sistem remunerasi yaitu:

1. Sistem merit, yaitu penetapan penghasilan pegawai berdasarkan harga jabatan
2. Adil, dalam arti jabatan dengan beban tugas dan tanggung jawab pekerjaan dengan bobot yang sama dibayar sama dan pekerjaan yang menuntut pengetahuan, keterampilan serta tanggung jawab yang lebih tinggi, dibayar lebih tinggi

3. Layak, yaitu dapat memenuhi kebutuhan hidup layak (bukan minimal)
4. Kompetitif, gaji PNS setara dengan gaji pegawai dengan kualifikasi yang sama di sektor swasta, guna menghindari *brain drain*
5. Transparan, dalam arti PNS hanya memperoleh gaji dan tunjangan resmi

Manajemen kinerja sesungguhnya dapat diimplementasikan bagi PNS khususnya untuk mereka yang memegang jabatan struktural dan jabatan fungsional umum. Untuk mendukung implementasi manajemen kinerja bagi PNS ini diperlukan beberapa strategi yaitu :

1. melakukan pendekatan manajemen kinerja kepada segenap *stakeholder*. Diseminasi ini dimaksudkan untuk membangun kesadaran dan pemahaman tentang pentingnya pengelolaan kinerja PNS
2. selama proses diseminasi berlangsung, dilakukan analisis jabatan dan analisis beban kerja dalam rangka mendefinisikan tugas, pekerjaan, peran, tanggungjawab, tujuan, dan beban kerja setiap individu PNS

Setiap organisasi memiliki suatu sistem untuk mengumpulkan dan memelihara data, yang menjelaskan tentang SDM, lalu mengubah data tersebut menjadi informasi dan melaporkan informasi itu kepada pemakai. Sistem ini dinamakan

Sistem Informasi Manajemen SDM (SIM SDM). Sistem informasi sangat penting dalam memberikan pelayanan kepada seluruh pegawai dalam penyelenggaraan organisasi yang perlu dikelola dengan baik serta dapat pula digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja pegawai.

Sistem pengelolaan SDM yang baik dan terarah dapat mendukung pencapaian tujuan reformasi birokrasi serta mewujudkan sistem pemerintahan yang bersih dan berwibawa (*good governance*). Sedangkan untuk menjalankan sistem pengelolaan SDM yang tepat dan terarah perlu diterapkan suatu pendekatan yang dinamakan CBHRM, yaitu *Competency-based Human Resource Management*.

Roadmap penyusunan KBK pelatihan:



CBHRM

Penerapan pendekatan CBHRM (Competency-based Human Resource Management) dalam organisasi memiliki berbagai konsekuensi logis antara lain, organisasi harus memiliki *competency model*, harus memiliki *competency library*, harus menyusun *competency profile* untuk seluruh pekerjaan yang ada, serta harus mempunyai *competency map* dari seluruh pegawainya. Semua itu merupakan perangkat pokok agar program pengelolaan dan pengembangan SDM dapat dilaksanakan dengan baik.

Konsekuensi selanjutnya adalah perlunya perubahan paradigma dalam sistem pengelolaan dan pengembangan SDM. Metode asesmen yang digunakan baik untuk seleksi

penerimaan pegawai, seleksi untuk diklat, maupun untuk kepentingan promosi jabatan harus dengan pendekatan kompetensi (*competency-based assessment*). Sistem penilaian kinerja pegawai harus mengaitkan target kinerja dengan kemampuan pegawai dalam mencapainya (tingkat kompetensi yang dimiliki). Penetapan nilai jabatan (*job value/job grading*) harus berdasarkan persyaratan kompetensi (*competency profile*) dari posisi jabatan. Tak ketinggalan pula diklat yang dikembangkan harus menerapkan kurikulum berbasis kompetensi (KBK) agar selaras dengan target peningkatan kompetensi SDM yang diharapkan.

DIKLAT

Diklat (Pendidikan & Latihan) atau *Training Center* adalah unit pengembangan SDM yang cepat atau lambat akan menjadi unit yang strategis, oleh karena peranannya yang sentral dalam mendukung kemampuan daya saing organisasi baik secara lokal, regional maupun global.

Peningkatan kompetensi SDM merupakan tanggung jawab dari Diklat mengingat fungsi utamanya adalah membangun kompetensi SDM organisasi.

Agar fungsi tersebut dapat terpenuhi dengan baik, Diklat memerlukan kesiapan baik infrastruktur (*hardware*) maupun program (*software*). Program-program pelatihan yang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi SDM (*Competency-based Training*) membutuhkan struktur kurikulum dan silabus

yang berbasis kompetensi yang sering diistilahkan sebagai KBK (Kurikulum Berbasis Kompetensi) atau *Competency-based Curriculum*. Dengan menggunakan pendekatan KBK, unit Diklat akan dapat memastikan kompetensi-kompetensi apa saja yang dibutuhkan oleh pengelola organisasi, bagaimana mengukur pencapaian kompetensi yang dilatih, serta indikator-indikator apa saja yang diterapkan untuk mengetahui apakah pegawai telah menguasai kompetensi yang diberikan.

Mendesain kurikulum pelatihan berbasis kompetensi berarti menggunakan profil kompetensi sebagai dasar untuk melakukan analisa kebutuhan pelatihan (TNA) yang hasilnya adalah menetapkan *Success Profile* dari setiap pekerjaan yang selanjutnya dipakai untuk menentukan silabus dan kurikulum pelatihan yang akan disusun.

Analisa Rencana Strategik Organisasi

Analisa Rencana Strategik Organisasi bertujuan untuk memahami secara mendalam mengenai apa produk/ layanan utama organisasi, dan masa depan seperti apa yang ingin diraih oleh organisasi yang bersangkutan. Metode dalam menganalisa Misi dan Visi adalah *Visionary Meeting* (VM). *Output* dari VM adalah penjabaran misi dan visi ke dalam tolok ukur yang mudah dipahami yang selanjutnya digunakan untuk mengkaji Strategi dan Sasaran Organisasi. Tujuan analisa adalah untuk memahami secara

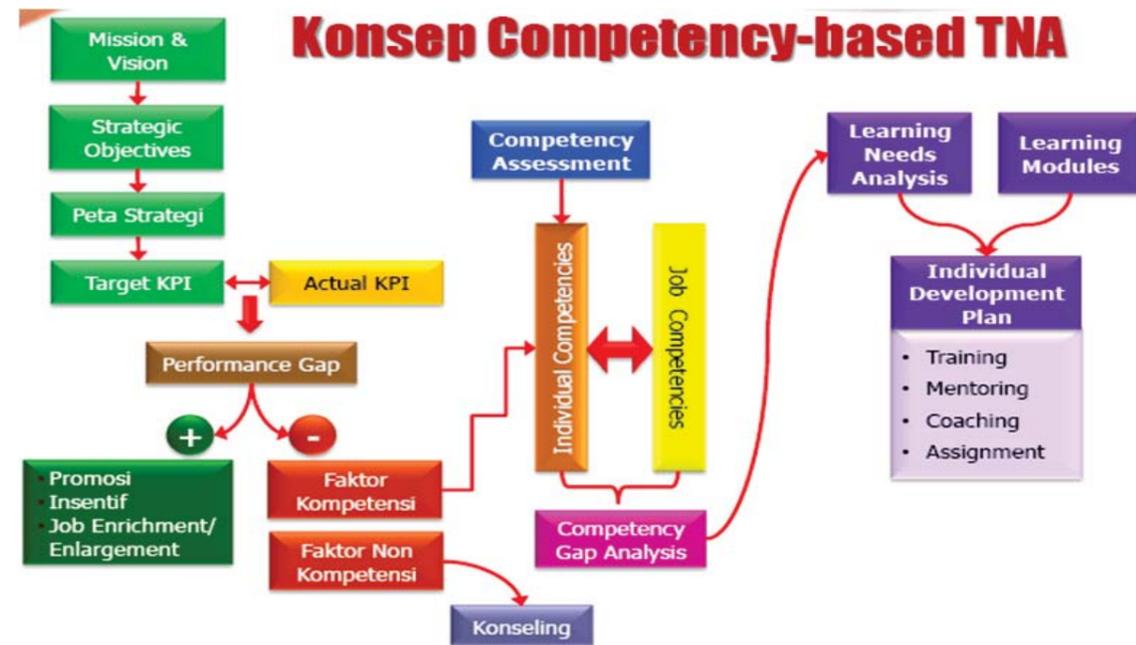
komprehensif arah kebijakan dan sasaran organisasi sesuai misi dan visi yang diemban. Berdasarkan hasil analisa terhadap Strategi dan Sasaran beserta KPI organisasi, maka dapat dirumuskan Kompetensi Organisasi. Kompetensi Organisasi disebut pula sebagai Kompetensi Strategik atau Kompetensi Bisnis (*Business Competency*), yang merupakan *strength* atau *competitive advantage* dari suatu organisasi. Dari perumusan Kompetensi Organisasi berbagai kompetensi (baik teknikal maupun behavioral) dijabarkan, dikompilasi dan disusun dalam bentuk dokumen berupa Kamus Kompetensi.

Penyusunan Kamus Kompetensi

Kamus Kompetensi adalah suatu dokumen yang memuat seluruh kompetensi yang dibutuhkan dalam pelaksanaan seluruh tugas pekerjaan dalam suatu organisasi. Isi dari Kamus Kompetensi antara lain adalah nama kompetensi, definisi kompetensi, jenjang/tingkat kemahiran, dan indikator kinerja. Kamus Kompetensi terdiri dari 2 bagian, Kamus Kompetensi Teknis yang dijabarkan dari Kompetensi Strategik organisasi, dan Kamus Kompetensi Perilaku yang dijabarkan dari *Core Value* organisasi.

Competency Profiling (Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan)

Competency Profiling adalah prosedur sistematis dalam menganalisa posisi jabatan di organisasi untuk memahami kompetensi-kompetensi yang



dibutuhkan agar seseorang mampu melaksanakan tugas-tugas jabatan tersebut dalam rangka pencapaian sasaran tugasnya. Prosedur ini dimasa lalu dikenal dengan Analisa Jabatan (*Job Analysis*). Perbedaannya adalah bila *Job Analysis* berfokus pada analisa mengenai tugas-tugas jabatan, *Competency Profiling* lebih berfokus pada persyaratan-persyaratan kompetensi (*Competency Profile*) dari suatu jabatan. *Output* dari *Competency Profiling* adalah Profil Kompetensi (*Competency Profile*) atau sering juga disebut Standar Kompetensi Jabatan (SKJ).

Needs Analysis)

Training Needs Analysis (TNA) adalah suatu proses sistematis dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan sesuai tuntutan persyaratan kompetensi jabatan (SKJ). Dalam pendekatan kompetensi, TNA diartikan sebagai *Competency Gap Analysis* dimana informasi mengenai kebutuhan pelatihan diperoleh dari analisa terhadap adanya perbedaan/gap antara SKJ suatu jabatan dengan kompetensi yang dimiliki pemangku jabatan tersebut, sebagaimana yang digambarkan dalam skema.

Perumusan Desain Kurikulum

Pengertian praktis dari Kurikulum adalah seperangkat

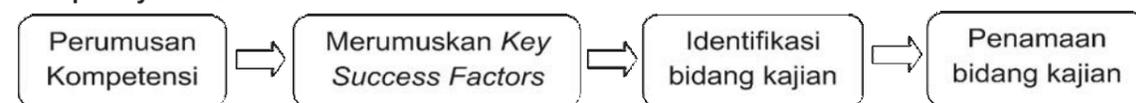
rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.

Perumusan Silabus

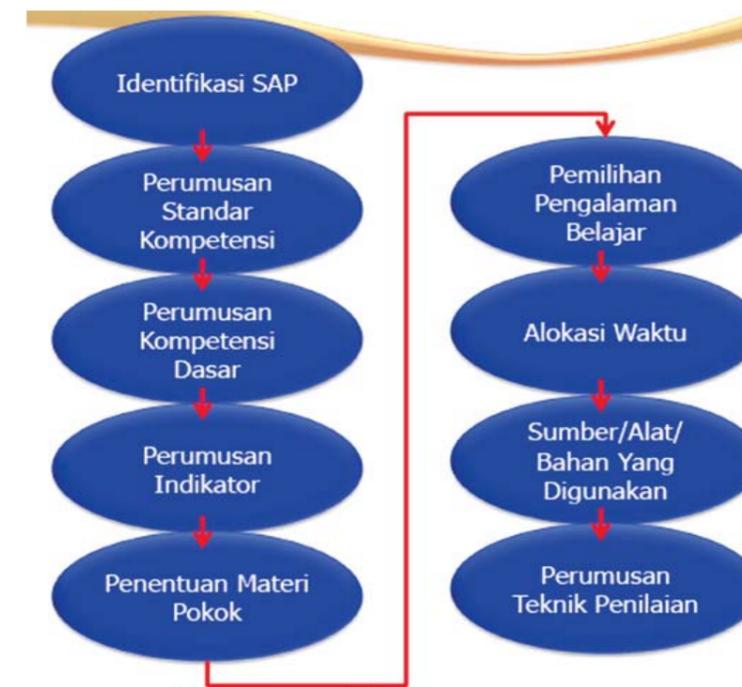
Pengertian praktis dari Silabus adalah suatu dokumen yang memuat garis besar (*outline*) dan ringkasan (*summary*) dari berbagai topik yang diberikan dalam suatu program pendidikan, beserta berbagai informasi/keterangan yang terkait dengan topik yang bersangkutan. Proses penyusunan Silabus:

Penyusunan metode evaluasi

Tahap Penyusunan Kurikulum



Proses penyusunan Silabus:



pelatihan

Ada 2 macam Evaluasi Pelatihan:

1. Evaluasi Proses Pelatihan, yakni evaluasi terhadap pelaksanaan dan pengelolaan pembelajaran untuk memperoleh pemahaman tentang cara mengajar dan media pembelajaran yang digunakan oleh pengajar, minat, sikap dan cara/kebiasaan belajar peserta.
2. Evaluasi Hasil Pelatihan, yaitu evaluasi terhadap hasil yang diperoleh dari pelaksanaan pembelajaran yang bertujuan untuk menilai sejauh mana peserta menguasai kompetensi yang dilatih.

KESIMPULAN

Untuk dapat mendukung

pencapaian tujuan reformasi birokrasi serta mewujudkan sistem pemerintahan yang bersih dan berwibawa (*good governance*) diperlukan sistem pengelolaan SDM yang tepat dan terarah, yaitu yang memperhatikan profesionalisme SDM dalam organisasi sesuai dengan kompetensinya.

Kompetensi merupakan faktor penting dalam sistem pengelolaan SDM yang meliputi perencanaan SDM, sistem rekrutmen dan seleksi, sistem diklat, sistem pengembangan karir, sistem remunerasi, sistem manajemen kinerja, hubungan kepegawaian, dan sistem informasi SDM. Dalam penerapannya diperlukan suatu pendekatan yang dinamakan CBHRM, yaitu *Competency-based Human Resource Management*.

Salah satu upaya dalam peningkatan kompetensi SDM adalah dengan melalui diklat berbasis kompetensi. Diklat memerlukan kesiapan baik infrastruktur (*hardware*) maupun program (*software*).

Program-program pelatihan yang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi SDM (*Competency-based Training*) membutuhkan struktur kurikulum dan silabus yang berbasis kompetensi yang sering diistilahkan sebagai KBK (*Kurikulum Berbasis Kompetensi*) atau *Competency-based Curriculum*.

Mendesain kurikulum pelatihan berbasis kompetensi berarti menggunakan profil kompetensi sebagai dasar untuk melakukan analisa kebutuhan pelatihan (TNA) yang hasilnya adalah menetapkan *Success Profile* dari setiap pekerjaan yang selanjutnya dipakai untuk menentukan silabus dan kurikulum pelatihan yang akan disusun. Proses dalam penyusunan KBK meliputi:

1. Analisa rencana strategik organisasi
2. Penyusunan kamus kompetensi
3. *Competency Profiling* (*Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan*)
4. *Competency-based TNA* (*Training Needs Analysis*)
5. Perumusan Desain Kurikulum
6. Perumusan Silabus
7. Penyusunan metode evaluasi pelatihan.

MEMBANGUN JENIS PENDIDIKAN DAN PELATIHAN BERBASIS KOMPETENSI

Oleh : Brigjen TNI Tjuk Agus Minahasa, S.IP
Kepala Biro Perencanaan Setjen Kemhan



1. Latar Belakang.

Era globalisasi merupakan tantangan yang harus dihadapi terutama tuntutan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang lebih kompetitif sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan sehingga mempunyai kemampuan yang memadai dan sejalan dengan tuntutan perkembangan masyarakat dunia. Tuntutan yang mengemuka diantaranya perlunya peningkatan SDM yang mampu mencermati berbagai perubahan paradigma akibat perkembangan lingkungan strategis yang terus berkembang. Dalam menghadapi era globalisasi tersebut, secara simultan kita menghadapi berbagai permasalahan dalam negeri yang cenderung semakin



kompleks baik yang berkaitan dengan pemulihan kondisi ekonomi, stabilitas sosial politik, disintegrasi bangsa dan maraknya masalah korupsi serta tuntutan warga negara agar terselenggaranya *Good Governance*/kepemerintahan

yang baik, yang dapat diterima dan dipercaya oleh seluruh lapisan masyarakat. Aparatur pemerintahan yang diharapkan dalam *Good Governance* antara lain bercirikan profesional, kompeten, dan demokratis, berkeadilan, efektif dan efisien, dengan menghormati hukum yang mendorong terciptanya partisipasi dan pemberdayaan. Tuntutan efisiensi dan kualitas pelayanan serta profesionalisme yang tinggi mutlak dipenuhi setiap aparatur. Itu berarti bahwa kemampuan aparatur dalam penguasaan substansi bidang tugasnya secara teknis dan manajerial mutlak diperlukan. SDM sebagai bagian yang integral dari sumber daya nasional merupakan faktor penentu keberhasilan kinerja suatu organisasi sehingga pembinaannya menjadi prioritas utama, baik dari segi kualitas maupun kuantitas.

Kemhan sebagai bagian dari fungsi pemerintahan yang mengemban tugas di bidang pertahanan, dalam rangka peningkatan kinerjanya, telah melaksanakan restrukturisasi organisasi dan penataan pegawai. Perwujudan tersebut sebagaimana telah diterbitkan Peraturan Menhan Nomor 16 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kemhan dan Peraturan Menhan Nomor 1 Tahun 2011 tentang Susunan dan

Tata Kerja Jabatan Fungsional Tertentu dan Fungsional Umum Kemhan. Dalam implementasi kedua kebijakan tersebut, khususnya Peraturan Menhan Nomor 1 Tahun 2011 tentang Susunan dan Tata Kerja Jabatan Fungsional Tertentu dan Fungsional Umum Kemhan, sampai saat ini belum dapat dilaksanakan secara optimal. Penempatan pegawai, baik yang berasal dari TNI maupun PNS belum sesuai dengan persyaratan jabatan seperti kompetensi yang dipersyaratkan dalam jabatan tersebut. Kondisi ini tentu berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Kompetensi menjadi sangat berguna untuk membantu organisasi menciptakan budaya kinerja tinggi. Kompetensi sangat diperlukan dalam setiap proses pemberdayaan SDM, seleksi pegawai, manajemen kinerja, perencanaan, dan sebagainya. Semakin banyak kompetensi dipertimbangkan dalam proses SDM akan semakin meningkatkan budaya kinerja organisasi. Sistem pembinaan pegawai Kemhan mempunyai spesifikasi yang berbeda. Bagi personel TNI pola pembinaannya oleh Mabes TNI, sedangkan bagi PNS pola pembinaan masih dikendalikan oleh BKN yang menetapkan dan mengawasi standar kompetensi jabatan, serta mengendalikan

pemanfaatan lulusan Diklat. Dengan pola pembinaan yang berbeda dalam wadah organisasi Kemhan ini akan menjadi kendala dan hambatan bagi pembinaan pegawai serta dilema yang perlu segera disikapi secara bijaksana dan dicarikan solusi yang terbaik.

Kondisi pendidikan dan pelatihan (Diklat), *pertama*, belum berorientasi terhadap kebutuhan peserta (*participant-oriented*) sehingga kesenjangan pengetahuan, keterampilan, dan atau sikap pegawai untuk melaksanakan pekerjaan belum dapat dipenuhi. *Kedua*, belum mampu memberikan garansi bahwa para lulusannya telah mencapai pengetahuan, keterampilan, dan/atau sikap yang diharapkan seperti yang telah ditentukan dalam tujuan Diklat.

2. Pengetahuan tentang Kompetensi

a. Kompetensi didefinisikan (Spencer and Spencer, 1993), sebagai landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu yang cukup lama. Berangkat dari pengertian tersebut, kompetensi seseorang individu merupakan sesuatu yang melekat dalam dirinya yang dapat digunakan untuk



memprediksi tingkat kerjanya. Dapat berupa menyangkut motif, konsep diri, sifat, pengetahuan maupun kemampuan/keahlian. Kompetensi individu yang berupa kemampuan dan pengetahuan dapat dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan. Sedangkan motif kompetensi dapat diperoleh pada saat seleksi.

Selanjutnya dikatakan bahwa kompetensi dapat dibagi dua kategori yaitu "threshold competencies" dan "differentiating competencies". *Threshold competencies* adalah karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Tetapi tidak untuk membedakan seseorang yang berkinerja tinggi dan rata-rata. Sedangkan *differentiating competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan

individu yang berkinerja tinggi dan rendah. Misalnya seorang widyaiswara harus mempunyai kemampuan utama mengajar, itu berarti pada tataran "*threshold competencies*". Selanjutnya apabila widyaiswara dapat mengajar dengan baik, cara mengajarnya mudah dipahami dan analisisnya tajam sehingga dapat dibedakan tingkat kerjanya maka hal itu sudah masuk kategori "*differentiating competencies*".

b. Manfaat kompetensi.

Mengacu pendapat Ryllat, 1993, kompetensi memberikan beberapa manfaat kepada karyawan, organisasi, industri, ekonomi daerah dan nasional.

1) Manfaat bagi Karyawan.

- a) Kejelasan relevansi pembelajaran sebelumnya, kemampuan untuk

mentranfer keterampilan, nilai dari kualifikasi yang diakui, dan potensi pengembangan karier.

- b) Adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan Diklat melalui akses sertifikasi nasional berbasis standar yang ada.
 - c) Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karier.
 - d) Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pertumbuhan.
 - e) Pilihan perubahan karier yang jelas. Untuk berubah pada jabatan baru, seseorang dapat membandingkan kompetensi mereka sekarang dengan kompetensi yang diperlukan untuk jabatan baru. Kompetensi baru yang dibutuhkan mungkin hanya berbeda 10% dari yang telah dimiliki.
 - f) Penilaian kinerja yang lebih objektif dan umpan balik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas.
 - g) Meningkatnya keterampilan dan "*marketability*" sebagai karyawan.
- 2) Manfaat bagi Organisasi.
- a) Pemetaan yang akurat angkatan kerja yang ada yang dibutuhkan.
 - b) Meningkatnya efektivitas



- rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar.
- c) Diklat difokuskan pada keterampilan dan kesenjangan keterampilan dan persyaratan keterampilan perusahaan yang lebih khusus.
- d) Akses pada Diklat yang lebih efektif dari segi biaya berbasis kebutuhan industri dan identifikasi penyedia pendidikan dan pelatihan internal dan eksternal berbasis kompetensi yang diketahui.
- e) Pengambil keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karena karyawan telah memiliki keterampilan yang akan diperoleh dalam Diklat.
- f) Penilaian pada pembelajaran

- sebelumnya dan penilaian hasil Diklat akan lebih reliabel dan konsisten.
 - g) Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan.
- 3) Manfaat bagi Industri.
- a) Identifikasi dan penyesuaian yang lebih baik atas keterampilan yang dibutuhkan untuk industri.
 - b) Akses yang lebih besar terhadap Diklat sektor publik.
 - c) Ditetapkannya dasar pemahaman yang umumnya dan jelas atas hasil Diklat industri melalui sertifikasi pencapaian kompetensi individu.
 - d) Percaya diri yang lebih besar karena kebutuhan industri

- telah terpenuhi sebagai hasil; penilaian berbasis standar.
 - e) Ditetapkannya dasar sistem kualifikasi nasional yang relevan untuk industri.
 - f) Efisiensi penyampaian yang lebih besar dan berkurangnya usaha Diklat ganda.
 - g) Meningkatnya tanggung jawab dunia pendidikan dan penyedia pendidikan dan pelatihan atas hasil Diklat.
 - h) Mendorong pengembangan keterampilan yang luas dan relevan dimasa mendatang.
- 4) Manfaat bagi Ekonomi Daerah dan Nasional
- a) Meningkatnya format keterampilan untuk bersaing di pasar domestik dan internasional.
 - b) Mendorong investasi internasional baru pada industri dimana angkatan kerja terampil sangat diperlukan.
 - c) Lebih efisien dari segi biaya, pendidikan kejuruan dan standar pendidikan dan pelatihan yang relevan dan bertanggung jawab.
 - d) Akses individu pada industri yang diakui, dan kompetensi yang relevan dan sesuai dengan keinginan industri.
 - e) Penilaian yang konsisten secara nasional mengenai standar industri yang relevan menjadi mungkin.
 - f) Meningkatnya modal dan akses individu melalui



diketuinya kebutuhan industri yang jelas dan melalui pengakuan pembelajaran sebelumnya terhadap standar yang ada.

c. Model Kompetensi

Model kompetensi yang dikaitkan dengan strategi manajemen SDM dimulai sejak saat rekrutmen, seleksi, penempatan sampai dengan pengembangan karier pegawai sehingga pengembangan kompetensi pegawai tidak merupakan aktivitas yang "instan". Sistem rekrutmen dan penempatan pegawai yang berbasis kompetensi perlu menekankan kepada usaha mengidentifikasi beberapa kompetensi calon pegawai seperti inisiatif, motivasi berprestasi dan kemampuan bekerja dalam tim. Usaha yang dilakukan adalah menggunakan sebanyak mungkin sumber informasi

tentang calon sehingga dapat ditentukan apakah calon memiliki kompetensi yang dibutuhkan. Metode penilaian atas calon yang dapat dilakukan melalui berbagai cara seperti wawancara perilaku (*behavioral event review*) tes, simulasi lewat *assessment center*, menelaah laporan evaluasi kinerja atas penilaian untuk promosi atau ditetapkan pada suatu pekerjaan berdasarkan atas ranking dari total bobot skor berdasarkan kriteria kompetensi. Karyawan yang dinilai lemah pada aspek kompetensi tertentu dapat diarahkan untuk kegiatan pengembangan kompetensi tertentu sehingga diharapkan dapat memperbaiki kinerjanya.

d. Kegunaan Kompetensi.

Memperhatikan organisasi, ada tiga tingkatan manajemen pada posisi yang paling atas disebut eksekutif, kemudian

manajer, selanjutnya adalah karyawan tentunya kompetensi yang dibutuhkan berbeda satu dengan yang lainnya, paling tidak dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1) Tingkat Eksekutif.

Pada tingkat ini diperlukan kompetensi yang berkaitan dengan "strategic thinking" dan *change leadership management*. *Strategic thinking* adalah kompetensi untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang begitu cepat, melihat peluang pasar, ancaman, kekuatan dan kelemahan organisasi agar dapat mengidentifikasi "strategic response" secara optimum. Sedangkan *change leadership* adalah kompetensi untuk mengkomunikasikan visi dan strategi perusahaan dan dapat mentransformasikan kepada pegawai.

2) Tingkat Manajer.

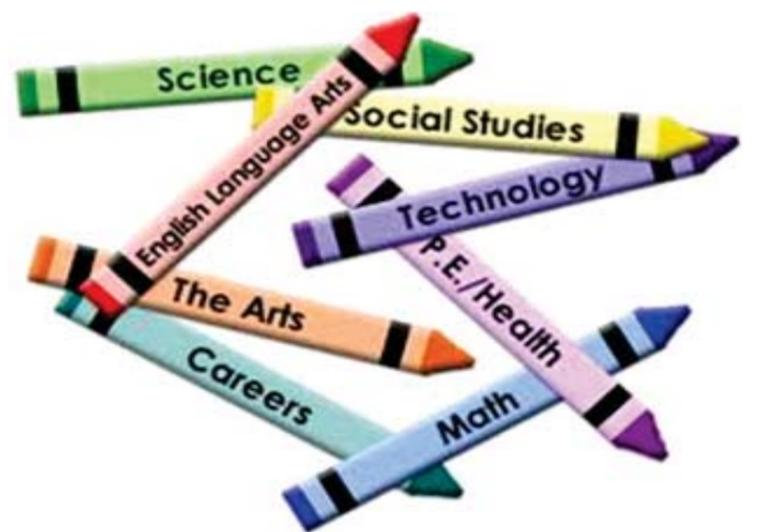
Pada tingkat manajer, kompetensi yang diperlukan meliputi aspek-aspek fleksibilitas, *change*



implementation, interpersonal understanding and empowering. Aspek fleksibilitas adalah kemampuan mengubah struktur dan proses manajerial; apabila strategi perubahan organisasi diperlukan untuk efektivitas pelaksanaan tugas organisasi. Dimensi "interpersonal understanding" adalah kemampuan untuk memahami nilai dari berbagai tipe manusia. Aspek pemberdayaan adalah kemampuan mengembangkan karyawan, mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab, memberikan saran umpan balik, menyatakan harapan-harapan positif untuk bawahan dan memberikan penghargaan (*reward*) bagi peningkatan kinerja.

3) Tingkat Karyawan.

Pada tingkat karyawan diperlukan kualitas kompetensi, seperti fleksibilitas, menggunakan dan mencari berita, motivasi dan kemampuan untuk belajar, motivasi berprestasi, motivasi kerja di bawah tekanan waktu, kolaborasi, dan orientasi pelayanan kepada pelanggan. Dimensi fleksibilitas adalah kemampuan untuk melihat perubahan sebagai suatu kesempatan yang menyenangkan daripada



sebagai ancaman. Aspek mencari informasi, motivasi dan kemampuan belajar adalah kompetensi tentang antusiasme untuk mencari kesempatan belajar tentang keahlian teknis dan interpersonal. Dimensi motivasi berprestasi adalah kemampuan untuk mendorong inovasi; perbaikan berkelanjutan dalam kualitas dan produktivitas yang dibutuhkan untuk memenuhi tantangan kompetensi. Aspek motivasi kerja dalam tekanan waktu merupakan kombinasi fleksibilitas, motivasi berprestasi, menahan stress, dan komitmen organisasi yang membuat individu bekerja dengan lebih baik dibawah permintaan produk-produk baru walaupun dalam waktu

terbatas. Dimensi kolaborasi adalah kemampuan bekerja secara kooperatif di dalam kelompok yang multidisiplin; menaruh harapan positif kepada yang lain, pemahaman interpersonal dan komitmen organisasi. Sedangkan dimensi yang terakhir untuk karyawan adalah keinginan yang besar untuk melayani pelanggan dengan baik; dan inisiatif untuk mengatasi masalah-masalah yang dihadapi pelanggan.

3. Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi.

Diklat berbasis kompetensi (*competency-based education and training*) sebagai salah satu pendekatan pengembangan SDM yang difokuskan pada hasil akhir (*outcome*). Merupakan suatu proses diklat yang dirancang

untuk pengembangan kemampuan dan keterampilan secara khusus, untuk mencapai hasil kerja yang berbasis pada target kinerja (*performance target*) yang ditetapkan oleh suatu organisasi. Oleh karena itu, bersifat fleksibel dalam proses kesempatan untuk memperoleh kompetensi dengan berbagai cara.

a. Tujuan Diklat Berbasis Kompetensi adalah:

- 1) Menghasilkan kompetensi dalam menggunakan keterampilan yang telah ditentukan untuk pencapaian standar pada suatu kondisi dalam berbagai pekerjaan dan jabatan.
- 2) Penilaian kompetensi yang dicapai dan disertifikasi. Hasil dari Diklat yang berbasis kompetensi hendaknya dihubungkan dengan kebutuhan:
 - a) Standar kompetensi yang telah ditetapkan.
 - b) Program Diklat didasarkan atas uraian tugas tiap-tiap jabatan, baik jabatan struktural, jabatan fungsional tertentu, maupun jabatan fungsional umum.
 - c) Kebutuhan beraneka keterampilan (*multi-skilling*).
 - d) Alur kariernya jelas.

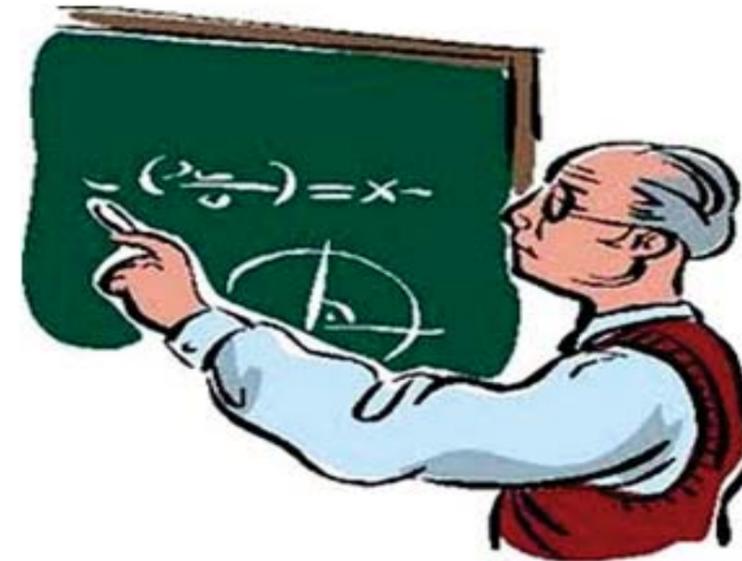
b. Prinsip-prinsip yang perlu

diperhatikan dalam pelaksanaan Diklat berbasis kompetensi:

- 1) Bermakna dan lebih menekankan pada praktek terbaik (*meaningful, best practice*).
- 2) Hasil pembelajaran (*acquisition of learning*). Hasil pembelajaran, bukan hanya bersifat penyampaian Diklat, tetapi harus memperhatikan dan berfokus pada apabila pegawai yang dilatih memperoleh kompetensi yang diharapkan dan bukan bagaimana pegawai memperoleh kompetensi. Proses pembelajaran yang digunakan lebih terfokus pada perbantuan dan fasilitasi untuk mereka belajar dan keterampilan yang dipelajari akan lebih mudah diadaptasikan dalam pekerjaan.
- 3) Fleksibel. Sebagai suatu hasil keprihatinan atas penguasaan pembelajaran, maka saat ini cara pandang orang belajar sangat fleksibel. Pembelajaran dapat dilakukan dengan berbagai cara dan metode dari industri, membaca dan cara belajar lainnya, baik formal maupun informal. Fleksibilitas memberikan peluang orang berbasis informal, sepanjang mereka dapat menunjukkan kemampuan (*competence*). Pembelajaran mandiri oleh

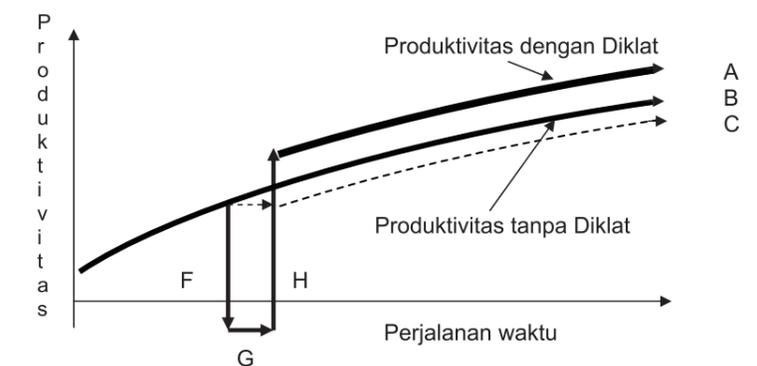
seseorang dimungkinkan akan divalidasi melalui suatu proses penelusuran dan uji kompetensi.

- 4) Mengakui pengalaman belajar sebelumnya (*recognizes prior learning*). Diklat berbasis kompetensi mengakui pengalaman belajar yang diperoleh sebelumnya yang mempunyai relevansi sebelum mereka mengikuti uji kompetensi. Pengakuan ini akan dan memudahkan serta lebih fleksibel bagi mereka yang mengikuti Diklat. Seseorang tidak dituntut harus mengikuti Diklat dari awal sampai akhir, tetapi bagi mereka mampu mengikuti dan lulus ujian kompetensi, mereka berhak memperoleh kelulusan dan kualifikasi.
- 5) Tidak didasarkan atas waktu (*not time based*). Proses Diklat berbasis kompetensi ini tidak dibatasi oleh waktu artinya proses Diklat didapat atau diselesaikan dengan berbasis waktu yang fleksibel, tentunya harus memperhatikan perbedaan kemampuan individu.
- 6) Penilaian yang disesuaikan (*appropriate assesment*). Diklat berbasis kompetensi ini sangat memperhatikan kemampuan memperagakan kompetensi. Oleh karena itu,



- perlu bagi setiap orang dinilai untuk menentukan apakah mereka kompeten untuk memperoleh kualifikasi yang didapatkannya akan mampu melaksanakan pekerjaan sesuai tugasnya.
- 7) Monitoring dan evaluasi (*ongoing monitoring and evaluation*). Monitoring dan evaluasi mutlak diperlukan mulai dari masukan, proses sampai dengan pada keluaran, yang hasilnya dihubungkan dengan standar nasional untuk memperoleh pengalaman (*acareditation*).
 - 8) Konsistensi Nasional. Diklat berbasis kompetensi ini berlandaskan pada penampilan kompetensi yang secara nasional konsisten dengan kebutuhan organisasi, artinya orang yang mengikuti Diklat ini

- berstandar nasional, dapat diterima di tempat lain dan menjadi tenaga kerja yang dapat dipekerjakan secara nasional.
- 9) Akreditasi pembelajaran. Suatu sistem akreditasi yang konsisten secara nasional diantara penyedia jasa Diklat, kurikulum yang digunakan berstandar nasional yang sudah mendapatkan pengakuan dari badan atau



instansi yang berkompeten.

4. Membangun Diklat Berbasis Kompetensi

a. Peran Pendidikan dan Pelatihan.

Sebagai upaya meningkatkan seseorang melalui proses pendidikan lebih diarahkan untuk menambah sampai dengan menguasai ilmu pengetahuan. Sedangkan pelatihan mengarah pada upaya meningkatkan keterampilan, baik keterampilan fisik maupun keterampilan menggunakan otak. Oleh karena itu, lembaga pendidikan kedinasan umumnya disebut Diklat karena mengarah pada upaya untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sehingga peserta pendidikan lebih profesional dalam melaksanakan tugasnya. Tumbuhnya profesional ini sebagai akibat dari pemahaman mereka terhadap tugas yang dilakukan, yaitu bukan hanya sekedar tentang apa yang harus

dilakukan tetapi memahami betul mengapa harus melakukan pekerjaan. Pemahaman yang terakhir inilah yang pada gilirannya akan menumbuhkan daya kreativitas dan inovasi yang diperlukan dalam organisasi modern.

Tanpa melalui proses pendidikan dan pelatihan format, profesionalisme seseorang akan tetap semakin meningkat (jika diukur dari tingkat produktivitasnya) sejalan dengan pengalaman dimana ia bekerja. Sedangkan peran Diklat adalah dalam meningkatkan profesionalisme (produktivitas) pegawai secara lebih signifikan, dibanding jika ia hanya mengandalkan pengalaman semata. Peragaan berikut memberikan gambaran bagaimana peran Diklat akan meningkatkan produktivitas seseorang secara signifikan (jalur B), jika dibandingkan tanpa melalui pendidikan (jalur A). Peragaan tersebut juga menunjukkan bahwa selama mengikuti pendidikan, organisasi harus mengeluarkan dana untuk itu, dan sekaligus kehilangan produktivitas yang diakibatkan mereka tidak melakukan tugas dalam organisasi dimana mereka ditugaskan.

Kerugian bahkan dialami oleh organisasi, apabila setelah mengikuti pendidikan ternyata pegawai yang bersangkutan tidak ditugaskan sesuai dengan

keahlian yang diperoleh selama mengikuti pendidikan, karena perkembangan prokduktivitas yang bersangkutan akan mengikuti jalur C.

Oleh karena itu, organisasi menuntut dapat dikembalikannya biaya kerugian yang hilang selama seseorang mengikuti pendidikan, melalui perjanjian kontrak kerja (ikatan dinas) yang biasanya diperpanjang bagi pegawai yang bersangkutan.

b. Sistem Diklat.

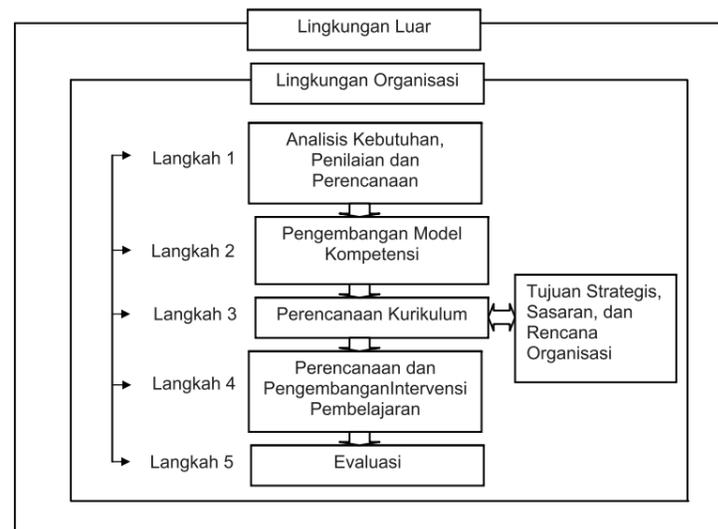
Untuk mencapai hasil yang optimal pada Diklat berbasis kompetensi, agar memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi pada hasil akhir, antara lain keselarasan tujuan program dengan kebutuhan dan kebijakan organisasi, dukungan

dan anggaran dari manajemen, kurikulum, peserta Diklat, tenaga pendidik, metode dan teknik penyampaian, sarana dan prasarana, manajemen dan administrasi, penelitian dan pengembangan, sosialisasi program dan evaluasi program. Model sistem Diklat berbasis kompetensi sebagaimana yang dikembangkan oleh Dubois, 1966.

c. Kontribusi Lembaga Diklat.

Penataan organisasi Kemhan sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menhan Nomor 16 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kemhan, dan Peraturan Menhan Nomor 1 Tahun 2011 tentang Susunan dan Tata Kerja Jabatan Fungsional Tertentu dan Fungsional Umum Kemhan, jika dikaitkan dengan eselon dan golongan

Model sistem Diklat berbasis kompetensi



REKAPITULASI

No.	BAGIAN	ESELON				GOLONGAN			KET	
		I	II	III	IV	JML	III	JML		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.	WAMENHAN	1				1	1		1	
2.	STAF AHLI	5				5	5		5	
3.	SETJEN	1				1	1		1	
4.	BIRO PERENCANAAN		1	4	12	17	5	12	17	
5.	BIRO KEPEGAWAIAN		1	4	12	17	5	12	17	
6.	BIRO HUKUM		1	4	9	14	5	9	14	
7.	BIRO TATA USAHA		1	4	11	16	5	11	16	
8.	BIRO UMUM		1	4	12	17	5	12	17	
9.	DITJEN STRAHAN	1	7	28	90	126	36	90	126	
10.	DITJEN RENHAN	1	5	19	46	71	25	46	71	
11.	DITJEN POTHAN	1	6	19	52	78	26	52	78	
12.	DITJEN KUATHAN	1	5	20	53	79	26	53	79	
13.	INSPEKTORAT JENDERAL	1	5	4	16	26	10	16	26	
14.	BADAN LITBANG	1	5	16	39	61	22	39	61	
15.	BADAN DIKLAT	1	4	13	34	52	18	34	52	
16.	BADAN RANAHAN	1	6	19	61	87	26	61	87	
17.	PUSAT KEUANGAN		1	4	12	17	5	12	17	
18.	PUSAT DATIN		1	4	12	17	5	12	17	
19.	PUSAT KOMUNIKASI PUBLIK		1	4	12	17	5	12	17	
20.	PUSAT RHABILITASI		1	4	9	13	5	9	14	
JUMLAH		15	52	174	492	733	241	492	733	

Keterangan : Untuk jabatan fungsional tertentu dan fungsional umum sebagaimana Peraturan Menhan Nomor 1 Tahun 2011 tentang Susunan dan Tata Kerja Jabatan Fungsional Tertentu dan Fungsional Umum Kemhan, terdapat 3725 jabatan.

kepangkatan dapat direkapitulasikan sebagai berikut:

Dari rekapitulasi tersebut terdapat 733 jabatan struktural dan 3725 jabatan fungsional tertentu dan fungsional umum. Persoalannya adalah bagaimana jabatan tersebut dapat dipenuhi sesuai dengan kompetensi jabatan yang dibutuhkan. Disinilah peran Badan Diklat agar mampu memberikan kontribusinya dalam menyiapkan pegawai untuk menduduki jabatan-jabatan tersebut.

5. Upaya Membangun Diklat Berbasis Kompetensi.

- a. Visi, Misi, Grand Strategi, dan Sasaran
 - 1) Visi. Mempertimbangkan berbagai capaian pada

periode pembangunan 2004-2009 serta sejumlah perubahan lingkungan strategis, maka visi yang hendak diwujudkan oleh Kementerian Pertahanan/TNI adalah "Terwujudnya Pertahanan Negara Yang Tangguh".

- 2) Misi. Misi yang diembankan adalah menjaga kedaulatan dan keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia serta keselamatan bangsa.
- 3) Grand Strategi Kemhan/TNI adalah:
 - a) Memberdayakan wilayah dalam menghadapi ancaman.
 - b) Menerapkan manajemen pertahanan yang

terintegrasi.

- c) Meningkatkan kualitas personel Kemhan/TNI.
- d) Mewujudkan teknologi pertahanan yang mutakhir.
- e) Memantapkan kemanunggalan TNI-Rakyat dalam bela negara.

- 4) Sasaran Kemhan/TNI
 - a) Memberdayakan wilayah dalam menghadapi ancaman.

- (1) Seluruh potensi ancaman, gangguan, hambatan, tantangan dan peluang, baik nasional, regional maupun global dipetakan dan ditindaklanjuti secara efektif.
- (2) Seluruh wilayah perbatasan memiliki batas wilayah yang jelas dan bebas pelanggaran wilayah.
- (3) Seluruh wilayah, terutama daerah terpencil dan perbatasan, memiliki daya tangkal yang handal dalam menghadapi setiap ancaman yang muncul.



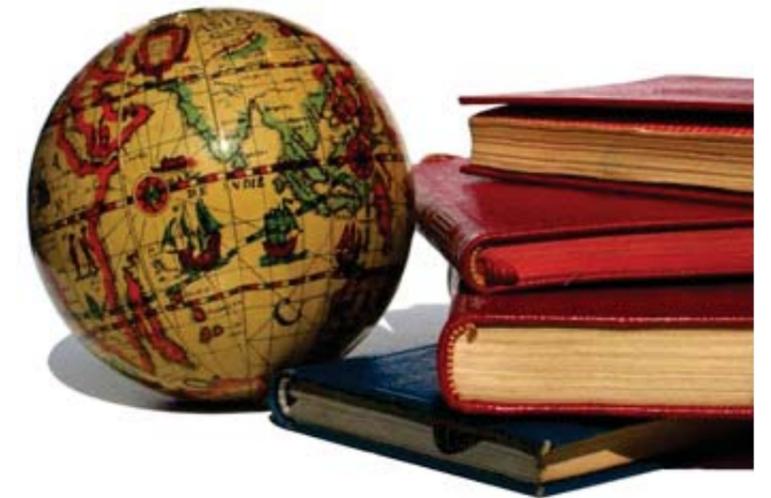
- (4) Wilayah laut dan udara yurisdiksi nasional bebas dari pelanggaran hukum dan gangguan keamanan.
 - (5) Seluruh obyek vital nasional yang bersifat strategis aman.
- b) Menerapkan manajemen pertahanan yang terintegrasi.
- (1) Peraturan perundang-undangan di bidang pertahanan negara mampu memenuhi kebutuhan nasional dan tantangan global serta diimplementasikan secara sinergis lintas sektoral.
 - (2) Seluruh perencanaan, pelaksanaan pengendalian dan pelaporan dilaksanakan berdasarkan data yang up-to date dan akurat secara terintegrasi, akuntabel dan tepat waktu.
- (3) Seluruh satuan kerja menerapkan teknologi informasi dan komunikasi yang handal dan terintegrasi, serta mencapai target kinerja dengan administrasi yang akuntabel sesuai SOP.
- c. Meningkatkan kualitas personel Kemhan/TNI.
- (1) Seluruh satuan kerja Kemhan/TNI memiliki personel sesuai kualifikasi, kompetensi dan kebutuhan dengan kesejahteraan yang terjamin.
 - (2) Pendidikan dan pelatihan Kemhan/TNI

memenuhi standar mutu, menerapkan kemajuan Iptek serta mampu menjawab tantangan tugas untuk menghasilkan lulusan yang profesional.

- d. Mewujudkan teknologi pertahanan yang mutakhir.
- (1) Sistem pertahanan negara menerapkan teknologi mutakhir yang mampu mengidentifikasi, menangkal dan menindak ancaman secara terintegrasi dan tepat waktu.
 - (2) Sarana dan prasarana pertahanan memenuhi kebutuhan dan standar mutu, sesuai kemajuan Iptek serta dikembangkan secara mandiri.
- e. Memantapkan kemanunggalan TNI-Rakyat dalam bela negara.
- (1) Masyarakat memiliki sikap dan perilaku bela negara serta mendukung TNI dalam penyelenggaraan pertahanan negara.
 - (2) Kemhan/TNI



- berpartisipasi aktif dalam membela harkat, martabat dan kepentingan nasional di tingkat nasional, regional, dan internasional.
- b. Badan Pendidikan dan Pelatihan sesuai tugasnya melaksanakan pendidikan dan pelatihan di bidang pertahanan. Sedangkan fungsi-fungsi yang diselenggarakan adalah:
- 1) penyusunan kebijakan teknis, rencana dan program di bidang Diklat pertahanan;
 - 2) pelaksanaan tugas di bidang Diklat pertahanan meliputi manajemen pertahanan, bahasa, dan teknis fungsional pertahanan;
 - 3) pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas di bidang Diklat pertahanan, dan
 - 4) pelaksanaan administrasi Badan Diklat.
- c. Sejalan dengan visi, misi, grand strategi dan sasaran Kemhan, tugas dan fungsi tersebut, dan sesuai dengan reformasi birokrasi agar pegawai mampu menjalankan tugasnya dengan baik sesuai dengan kompetensi yang diperlukan, maka perlu dibangun jenis Diklat berbasis kompetensi, dengan mempertimbangkan langkah-langkah sebagai berikut:
- 1) Analisis kebutuhan, penilaian, dan perencanaan. Identifikasi kompetensi. Memilih kompetensi mana yang biayanya efektif untuk dilatih dan mana yang lebih efektif biayanya merekrut pegawai baru dari luar yang telah memiliki kompetensi tersebut. Ini harus benar-benar dipertimbangkan, kompetensi mana yang sangat perlu dilatih dan dikembangkan. Secara umum seleksi dan rekrutmen pegawai baru dari luar dan telah memiliki kompetensi akan lebih mudah. Disamping itu dalam proses pengembangan analisa kebutuhan Diklat agar dikaitkan dengan hasil assesment dan penilaian kinerja individu.



2) Pengembangan model kompetensi.

Pengembangan model kompetensi. Model harus menjelaskan kompetensi yang dibutuhkan pada setiap jabatan untuk dapat mencapai kinerja maksimal, baik pada jabatan struktural, fungsional tertentu maupun fungsional umum yang ada di lingkungan Kemhan. Pilih alternatif pengembangan yang paling efektif biayanya. Pentingnya menganalisa dan menetapkan metoda atau cara pengembangan yang biayanya efektif dengan melihat metoda apa yang paling cocok untuk situasi, tujuan apa yang akan dipelajari, dan gaya belajar dari seseorang.

3) Perencanaan kurikulum.

Rancangan kurikulum pelatihan seiring dengan pergeseran paradigma training kearah learning adalah kurikulum yang berorientasi pembelajaran dengan memiliki ciri sebagai berikut:

- a) Dirancang berbasis kompetensi yaitu kurikulum untuk memenuhi pencapaian kompetensi yang harus dimiliki peserta Diklat.
- b) Penentuan materi yang dibahas, adalah materi yang mendukung pencapaian kompetensi yang telah ditetapkan. Proporsi waktu dengan persentase untuk

aktivitas peserta Diklat.

- c) Berorientasi pada pembelajar ditandai dengan pembelajaran aktif (diskusi interaktif antar peserta dengan pelatih, studi kasus, permainan peran, dan lain-lain untuk mencapai kompetensi)

Dengan demikian rancangan kurikulum harus berorientasi pada:

- a) Latar belakang diperlukannya Diklat;
- b) Filosofi yang menekankan pada hak-hak peserta;
- c) Kompetensi yang harus dimiliki;
- d) Tujuan pelatihan yang menggambarkan kompetensi SDM setelah Diklat;
- e) Jumlah dan kriteria peserta;
- f) Struktur program yang berisikan materi dan alokasi waktu;
- g) Diagram alir pembelajaran mulai dari pembukaan sampai dengan penutupan;
- h) Garis Besar Program Pembelajaran (GBPP) yang terdiri dari materi pembelajaran, alokasi waktu, tujuan, pokok bahasan dan subpokok bahasan, metode, media, dan alat bantu serta referensinya;
- i) Evaluasi untuk mengukur keberhasilan dan pencapaian tujuan Diklat yang ditetapkan;
- j) Sertifikasi yang menjelaskan

persyaratan untuk memperoleh sertifikat.

4) Perencanaan dan pengembangan intervensi pembelajaran.

Pengembangan metode assesment (pelatih) dan kurikulum pelatihan. Instrumen assesment dari pusat pengembangan, pelatihan dan sumber daya pengembangan diri jika diperlukan untuk dikembangkan dengan mengikuti metoda yang telah ditetapkan. Mempersiapkan pelatih dan yang dilatih. Para Pelatih disiapkan untuk menguasai isi kompetensi dan kemampuan untuk proses pengembangan kompetensi.

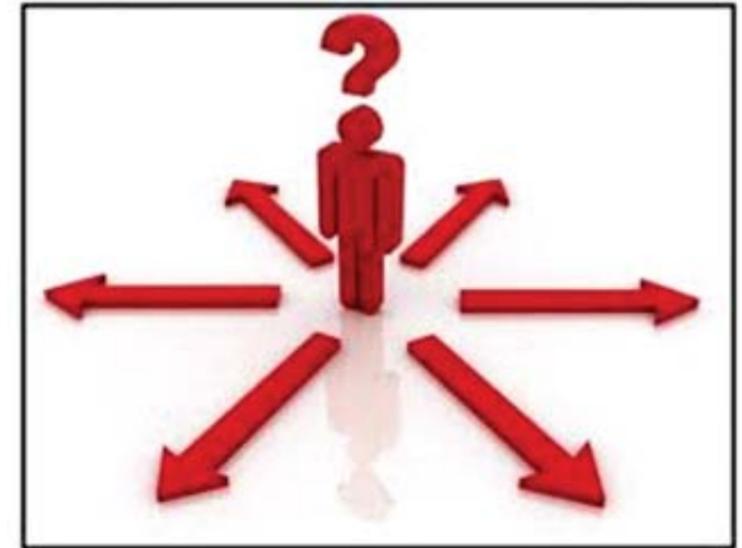
5) Evaluasi.

Evaluasi program Diklat berbasis kompetensi haruslah mencakup assesmen perubahan perilaku di tempat kerja dan hasil pencapaian target kuantitatif (peningkatan kualitas, produktivitas, kepuasan pelanggan/pengguna jasa, dan lain-lainnya). Evaluasi



pelaksanaan pelatihan berbasis kompetensi juga difokuskan pada efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program pembinaan maupun program penyelenggaraan pelatihan kerja. Efektivitas pelaksanaan pelatihan kerja dapat dilihat dari pencapaian hasil (out-put) serta dampak (out-come) pelaksanaan program terhadap pencapaian tujuan program dan sasaran program. Sedang efisiensi pelaksanaan pelatihan kerja dapat dilihat dari sumberdaya (in-put) yang digunakan untuk pelaksanaan program pembinaan maupun program pelaksanaan pelatihan berbasis kompetensi, maka efektivitas program pengembangan pelatihan berbasis kompetensi dapat diukur dari out-put dan out-come programnya. Sedangkan efisiensi pengembangan pelatihan berbasis kompetensi dapat diukur dari biaya yang digunakan untuk menghasilkan setiap out-put/out-come program pembinaan atau penyelenggaraan pelatihan berbasis kompetensi.

d. Tujuan Diklat Berbasis Kompetensi Bagi Pimpinan (Eselon)



1) Bersifat Umum

- a) Menyamakan pemahaman tentang kompetensi yang digunakan dalam kamus kompetensi Kemhan.
- b) Membentuk kepemimpinan melalui peningkatan kompetensi yang diperlukan untuk jabatan eselon di lingkungan Kemhan.
- c) Meningkatkan kompetensi tertentu, baik yang bersifat umum, inti, maupun yang bersifat khusus yang diperlukan untuk jabatan eselon di lingkungan Kemhan.
- d) Menumbuhkan kesadaran pejabat eselon di lingkungan Kemhan bahwa kompetensi harus ditingkatkan dan dipertahankan secara

berkelanjutan sehingga mampu memenuhi jenis kompetensi tertentu yang disyaratkan dalam jabatan tersebut.

2) Bersifat Khusus

- a) Peserta Diklat memahami konsep-konsep dan gaya kepemimpinan yang sering dan cenderung digunakan dalam kepemimpinan Transformasional melalui:
 - (1) Komunikasi;
 - (2) Kepercayaan;
 - (3) Kepedulian;
 - (4) Penciptaan peluang.
- b) Peserta memahami dan mampu mengembangkan *personal character* di dalam kepemimpinannya dengan berusaha melakukan hal-hal antara lain:
 - (1) Memiliki gambaran tentang masa depan yang

diinginkan baik oleh organisasi maupun anggota organisasi yang dipimpinnya.

- (2) Menumbuhkan kemampuan untuk memiliki rasa kepercayaan diri yang kuat sehingga bersedia mengambil resiko atas setiap tindakan dan keputusannya.
- (3) Mampu mengembangkan kebutuhan adanya motivasi yang kuat untuk memiliki pengaruh, kendali, dan kuasa terhadap orang lain atau kelompok di organisasinya.
- c) Peserta lebih memahami perilaku kepemimpinan efektif yang meliputi:
 - (1) Mengusahakan agar orang maupun pekerjaan di bawah kepemimpinannya sesuai dengan nilai dan keyakinannya.
 - (2) Mempraktikkan kepemimpinan dengan melihat kedepan melampaui batas horizonnya yang diwujudkan dalam bentuk yang positif dan penuh harapan.
 - (3) Mencoba mencari peluang/kemungkinan-kemungkinan baru
- d) Mampu menumbuhkan komitmen diri sendiri dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah disepakati bersama. Hal ini dapat dicapai dengan mengembangkan:
 - (1) Kejujuran dan etika yang tinggi dalam perkataan dan tindakan sehari-hari.
 - (2) kemampuan untuk merencanakan dan mengorganisir pekerjaan sesuai dengan kebutuhan organisasi, dengan menetapkan tujuan dan mengantisipasi kebutuhan dan prioritas.
 - (3) Keterampilan untuk ber-

dalam mengembangkan dan memecahkan persoalan di dalam kepemimpinannya.

- (4) Mendorong semangat anak buah dengan cara membangun hubungan kerja yang berdasarkan saling percaya antara pegawai di lingkungannya.
- (5) Mengaitkan penghargaan dengan pencapaian hasil/keberhasilan bagi lingkungan yang dapat mendorong bawahan untuk tekun dalam mencapai sasaran.



komunikasi secara efektif kepada sekelompok orang dalam situasi formal.

- (4) Kemampuan untuk memecahkan masalah yang sulit melalui evaluasi yang seksama dan sistematis terhadap informasi, alternatif yang mungkin dan konsekuensinya.
- (5) Kemampuan untuk mengenali dan memahami kebutuhan dan menyampaikan hasil yang melebihi harapan pemangku kepentingan.
- (6) Kemampuan untuk mencari peluang dalam rangka meningkatkan proses, sistem dan metode yang ada untuk mendorong keandalan, kualitas dan efisiensi pekerjaan.
- (7) Kemampuan untuk memberikan inspirasi kepada orang lain untuk mengembangkan dan

meningkatkan pengetahuan serta keterampilan yang relevan dengan pekerjaan mereka.

- (8) Kemampuan untuk mengarahkan dan memimpin orang lain untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi.
- (9) Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif dengan orang-orang di dalam dan di luar organisasi.
- e. Tujuan Diklat Berbasis Kompetensi Bagi Staf disesuaikan dengan kondisi yang ada, mengingat untuk jabatan fungsional tertentu, disesuaikan dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Sedangkan untuk jabatan fungsional umum masih perlu distandarkan.
- f. Sehubungan dengan tahap-tahap yang dijelaskan diatas, upaya Diklat berbasis kompetensi perlu segera diupayakan di lingkungan Kemhan. Pengembangan Diklat berbasis kompetensi disamping memperhatikan pentahapan yang telah diuraikan diatas, perlu juga mempertimbangkan penataan sistem manajemen

SDM dalam implementasi reformasi birokrasi di lingkungan Kemhan sebagaimana tergambar dalam gambar berikut:

9. Kesimpulan

Agar kontribusi kinerja SDM terhadap organisasi menjadi jelas, terarah dan teratur, peran SDM dari profesional menjadi strategic menuntut adanya pengembangan SDM melalui Diklat berbasis kompetensi. Pengembangan SDM adalah program yang berkesinambungan, maka implementasinya diperlukan proses pembelajaran yang berkelanjutan (*sustainable*) agar dapat mendukung keberhasilan peningkatan kinerja organisasi.

Kompetensi merupakan salah satu unsur penentu upaya peningkatan kinerja organisasi dan penyediaan tenaga kerja yang memberikan persepektif yang tajam dan spesifik terhadap pekerja dan kinerjanya. Peningkatan kinerja SDM yang pertama dengan memperbaiki sistem dan lingkungan kerja dan kedua melalui Diklat untuk meningkatkan kompetensinya. Diklat berbasis kompetensi adalah sistem Diklat yang menawarkan upaya peningkatan kinerja SDM dan organisasi melalui kompetensi yang dapat

menciptakan pegawai dengan kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan pekerjaan. Upaya pengembangan SDM melalui Diklat berbasis kompetensi hanya dapat berjalan apabila terdapat dukungan dan pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut:

- 1) Komitmen yang tinggi dari manajemen dan penyediaan anggaran atas pembinaan SDM yang berkesinambungan;
- 2) Terpeliharanya keselarasan antara kebutuhan Diklat dan kebutuhan organisasi.
- 3) Seleksi peserta Diklat, profesionalisme tenaga pendidik, metode, sarana dan prasarana yang memadai dalam mendukung pengembangan SDM.

Kompetensi yang seharusnya dimiliki dan dikembangkan oleh organisasi Kemhan adalah sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menhan Nomor 16 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kemhan, dan Peraturan Menhan Nomor 1 Tahun 2011 tentang Susunan dan Tata Kerja Jabatan Fungsional Tertentu dan Fungsional Umum Kemhan, dengan memperhatikan visi dan misi organisasi dengan melihat budaya organisasi.**

REVITALISASI FUNGSI KUATHAN KEMHAN DALAM RUANG UNDANG-UNDANG RI NOMOR 3 TAHUN 2002 TENTANG PERTAHANAN NEGARA

Oleh: Kolonel CAJ K.D. Andaru Nugroho, S.Sos., M.Si.



Sistem pertahanan negara adalah sistem pertahanan bersifat semesta. Mengejawantahkan sistem pertahanan negara, diselenggarakan usaha membangun dan membina kemampuan, daya tangkal negara dan bangsa serta menanggulangi setiap ancaman yang diselenggarakan oleh pemerintah dan dipersiapkan secara dini dalam sistem pertahanan negara, melalui upaya pembelaan negara dan usaha pertahanan negara. Arah dan sasaran upaya dan usaha itu adalah mewujudkan kekuatan pertahanan negara yang dalam konstantanya adalah kekuatan, kemampuan dan gelar. Mengacu pada Undang-Undang RI Nomor: 3 Tahun 2002 tentang Pertahanan Negara, Pasal 7, Ayat (2) dan (3), kekuatan,



kemampuan dan gelar dimaksud mencakup dua dimensi, yakni militer dan nonmiliter. Untuk membangun dua dimensi kekuatan pertahanan negara itu dalam struktur fungsi pertahanan negara dirumuskan dua fungsi, yakni fungsi yang menangani

pembangunan kekuatan pertahanan negara aspek militer dan fungsi yang menangani pembangunan kekuatan pertahanan negara aspek nonmiliter.

Meskipun terdapat dua fungsi yang menangani

pengembangan kekuatan pertahanan negara, namun keduanya tidaklah suatu hal yang terpisah, karena terdapat keterkaitan dan kesinambungan antara dua fungsi tersebut, secara timbal balik. Keberhasilan pembangunan kekuatan pertahanan nonmiliter adalah lahirnya kesadaran untuk membela negara dan arah pengembangannya tidak lain adalah dukungan kemampuan nir militer untuk mengembangkan dan memproduksi Alutsista dan peratan serta perlengkapan militer untuk menunjang strategi pembangunan kekuatan pertahanan negara aspek militer. Sementara keberhasilan dan kegemilangan kekuatan pertahanan negara aspek militer adalah kebanggaan yang dapat dijadikan landasan bagi orientasi

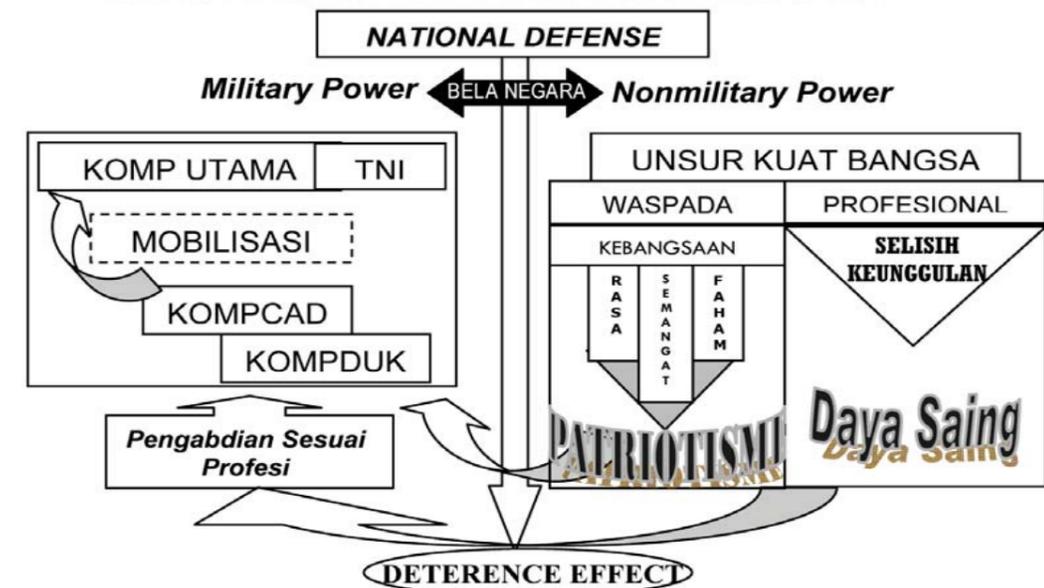
warga negara untuk mengekspresikan kesadaran bela negara untuk menjadi komponen pertahanan negara, yang mempermudah tugas dan fungsi pembangunan kekuatan pertahanan negara aspek nonmiliter.

PERSPEKTIF BANGUN KEKUATAN PERTAHANAN NEGARA

Muka dari kebijakan pembangunan kekuatan pertahanan negara adalah kesemestaan, yakni pengikutsertaan seluruh warga negara, pemanfaatan seluruh sumber daya nasional, dan seluruh wilayah negara dalam usaha pertahanan negara. Modal serta titik tolak kebijakan pembangunan kekuatan pertahanan negara adalah keyakinan dan semangat untuk

mengandalkan pada kekuatan sendiri dengan tidak menutup kemungkinan bekerja sama dengan negara lain. Inti kekuatannya dalam menghadapi berbagai ancaman adalah kesadaran bela negara. Kesadaran bela negara tumbuh sebagai buah kondisi kebangsaan dan kenegaraan, serta kemasyarakatan. Untuk itu harus terus dilakukan upaya pembinaan kesadaran bela negara warga negara. Upaya membangun kesadaran bela negara dilakukan melalui pendidikan kewarganegaraan. Pendidikan kewarganegaraan merupakan bagian dari penyelenggaraan keikutsertaan warga negara dalam upaya pembelaan negara. Esensi pembinaan kesadaran bela negara dalam pendidikan kewarganegaraan adalah

BANGUN KEKUATAN PERTAHANAN NEGARA



*) Analisis Madya Nirmiliter bidang Lingkungan Hidup Ditkomduk Ditjen Pohtan Kemhan

pemahaman peran bidang fungsinya sebagai unsur kekuatan bangsa menghadapi ancaman nonmiliter. Buah pemahaman peran itu adalah dimensi kesadaran bahwa untuk kepentingan pertahanan negara sumber daya nasional dalam lingkup pengelolaan profesionalismenya siap dimanfaatkan untuk mendukung komponen pertahanan dalam menghadapi ancaman militer dalam wujud fisik sebagai komponen cadangan dan pendukung, dan dalam profesionalismenya siap mengabdikan untuk kepentingan pertahanan membangun kekuatan militer.

Wujud kekuatan militer itu berada dalam komponen pertahanan negara, yang terdiri dari komponen utama, komponen cadangan dan komponen pendukung. Komponen utama adalah Tentara Nasional Indonesia (TNI), komponen cadangan, terdiri atas warga negara, sumber daya alam, sumber daya buatan, serta sarana dan prasarana nasional yang telah disiapkan untuk dikerahkan melalui mobilisasi guna memperbesar dan memperkuat komponen utama. Komponen pendukung, terdiri atas warga negara, sumber daya alam, sumber daya buatan, serta sarana dan prasarana nasional yang secara langsung atau tidak langsung dapat meningkatkan kekuatan dan kemampuan komponen utama dan komponen cadangan.

Dalam hal yang dihadapi



adalah ancaman nonmiliter, pertahanan negara mempersiapkan sumber daya nasional menjadi sumber daya pertahanan dalam wujud unsur kekuatan bangsa yang berada di luar fungsi pertahanan negara. Penyiapan kekuatan menghadapi ancaman nonmiliter di luar wewenang instansi pertahanan, penanggulangnya dikoordinasikan oleh pimpinan instansi sesuai bidangnya. Unsur utama yang melakukan pertahanan disesuaikan dengan sifat dan bentuk ancaman, didukung oleh unsur-unsur lain dari kekuatan bangsa. Landasan kekuatan unsur kekuatan bangsa adalah rasa, faham dan semangat kebangsaan, yang berujung pada patriotisme, siap bela negara.

Potret tahap awal kesadaran peran adalah perjalanan profesi warga negara yang terarah pada tujuan pembangunan nasional, dengan lansekap kewaspadaan dini berlandaskan rasa, faham,

dan semangat kebangsaan, dan keunggulan profesionalisme yang menjadi kekuatan daya saing bangsa. Sedangkan potret tahap lanjut adalah kesiapan warga negara untuk menjadi komponen utama, dengan lansekap keberadaan seluruh sumber daya nasional dalam komponen cadangan dan komponen pendukung menghadapi ancaman militer. Dengan perspektif bangun demikian itu ujungnya adalah *deterrence effect* yang menjadi kekuatan dalam berdiplomasi memperjuangkan kepentingan negara dan bangsa di dalam pergaulan dunia.

PERSPEKTIF ANCAMAN MENUJU PERAN KEKUATAN PERTAHANAN

Dihadapkan dengan dimensi ancaman, pengelolaan sumber daya nasional membangun kekuatan pertahanan negara diarahkan

pada dua pengelolaan fungsi, yakni fungsi pembinaan kekuatan pertahanan negara yang mengelola komponen pertahanan negara, dan fungsi pembinaan sumber daya nasional untuk kepentingan pertahanan negara. Dengan demikian fungsi kekuatan pertahanan negara mencakup seluruh upaya dalam mengelola sumber daya nasional, namun tidak semata-mata kekuatan pertahanan militer. Arah pembangunan kekuatan pertahanan negara, secara yuridis ditetapkan untuk menghadapi ancaman militer dan nonmiliter. Sementara sumber daya nasional bukanlah *ansich* pemanfaatannya untuk kepentingan pertahanan. Sumber daya nasional di samping dikelola bagi keamanan (baca: membangun kekuatan pertahanan negara), juga untuk kesejahteraan. Aspek kesejahteraan ini adalah aspek yang menjadi wilayah terjadinya ancaman nonmiliter.

Wujud ancaman nonmiliter bisa saja berupa kemiskinan, kemiskinan budaya, kemiskinan ekonomi kemiskinan ideologi. Kemiskinan budaya mengakibatkan tercerabutnya akar budaya bangsa, berujung pada hilangnya identitas nasional dan hilangnya karakter bangsa. Kemiskinan ini tidak terasa dan wajah negara masih ada tapi dinamika sosial budaya yang berlangsung tidak berada dalam kerangka karakter kebangsaan yang dicita-citakan pada awalnya.

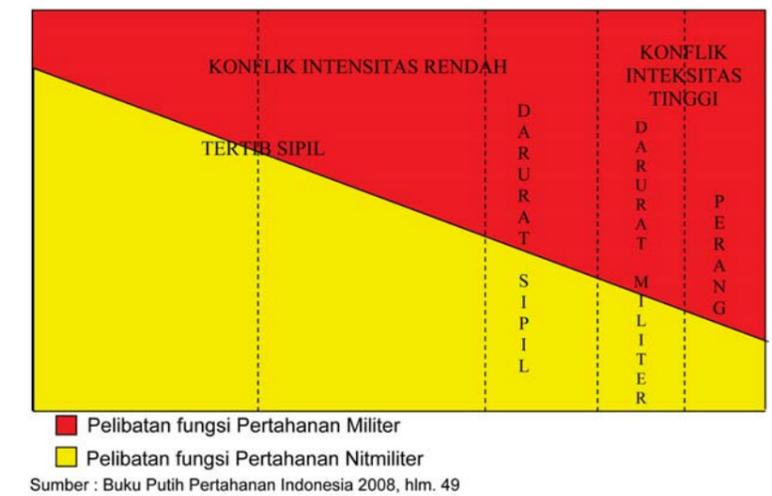
Hilangnya karakter bangsa

ini pada sisi lain adalah barometer kemiskinan ideologi. Ideologi adalah seperangkat nilai yang diyakini masyarakat. Dalam implementasinya perangkat nilai melekat pada karakter yang terejawantahkan dalam pola pikir, pola sikap dan pola perilaku, sehingga hilangnya nilai yang melandasi karakter berarti nampaklah wujud kemiskinan ideologi. Wujud konkritnya adalah lambang-lambang yang menjadi representasi ideologi tetap berada di dinding-dinding, perkantoran, di aula dan lain sebagainya, tetapi pola pikir, pola sikap, dan pola perilaku tidak merepresentasikan ideologi yang dianutnya. Dengan kata lain mentalitas jalan pintas, penyelewengan, korupsi, dan penyalahgunaan wewenang merajalela

Kemiskinan pada kemiskinan ideologi tetap nampak, tetapi tidak dapat mengangkat seluruh komponen bangsa. Hanya segelintir warga negara yang dapat menikmati

kemakmuran, sementara sebagian besar warga negara tidak dapat menikmatinya. Kemiskinan ekonomi menebar dalam dinamika kehidupan bangsa, yang mengakibatkan warga negara berebut sumber-sumber ekonomi. Mengingat kemiskinan ekonomi berurusan dengan perut, maka perebutan itu sudah masuk dalam tataran perilaku yang menyimpang. Wujud konkritnya terjadi tindakan kriminal, sehingga dapat berujung pada permasalahan keamanan. Permasalahan keamanan jika sudah meluas, muncullah permasalahan politik menuntut keamanan kehidupan masyarakat. Jika sudah pada tataran *chaos*, maka permasalahan ancaman yang terjadi adalah keselamatan negara dan bangsa, sehingga komponen pertahanan negara baru dapat mengambil peran.

Dengan kata lain pada tingkat eskalasi gangguan keamanan rendah masih menjadi



dan berada dalam kewenangan kepolisian. Tetapi dalam eskalasi gangguan keamanan yang tinggi dan pada ancaman ideologi, fungsi pertahanan negara harus sudah mengendus dan bekerja. Dalam format eskalasi ancaman dikaitkan peran Polri dan TNI, pergeseran itu digambarkan sebagai berikut:

Dari gambaran peran di atas, maka nampak jelas pengerahan kekuatan pertahanan dalam menghadapi ancaman militer yang diawaki oleh TNI sebagai komponen utama dan diperkuat oleh komponen cadangan dan komponen pendukung, dan bangun kekuatan keamanan diawaki oleh Polri.

REVITALISASI FUNGSI KEKUATAN PERTAHANAN NEGARA

Fungsi kekuatan pertahanan bekerja menjalankan tugas-tugas mengelola sumber daya nasional untuk membangun komponen pertahanan negara dan unsur kekuatan bangsa. Upaya mewujudkan kekuatan pertahanan adalah pengerahan seluruh sumber daya nasional untuk kepentingan pertahanan negara. Arah bangun kekuatannya disesuaikan dengan ancaman yang dihadapi. Kekuatan pertahanan negara menghadapi ancaman militer adalah komponen pertahanan negara yang terdiri dari komponen utama yang diperani oleh TNI, dengan diperkuat oleh komponen cadangan dan komponen pendukung.

Sedangkan kekuatan pertahanan negara menghadapi ancaman nonmiliter diperani oleh seluruh unsur kekuatan bangsa dalam mengelola sumber daya nasional. Unsur utama dalam menghadapi ancaman nonmiliter disesuaikan dengan bentuk dan sifat ancaman, dengan didukung oleh unsur lain kekuatan bangsa.

Dengan bangun kekuatan pertahanan tersebut, jika diperhadapkan dengan fungsi kekuatan pertahanan saat ini, kalimat Tukul Arwana melukiskannya sebagai: "Suaramu bagus pantas kamu untuk menjadi petinju". Fungsi kekuatan pertahanan saat ini mencakup tugas-tugas pengelolaan materiil, kesehatan dan administrasi sumber daya manusia, yang tidak terkait langsung, jika tidak dapat dikatakan tidak ada hubungan sama sekali, dengan fungsi kekuatan pertahanan sesuai UU Nomor 3/2002.

Wajarlah kemudian kalau permasalahan inflasi Pamen di lingkungan TNI AD saat ini tidak terendus oleh fungsi kekuatan pertahanan. Sebuah kemustahilan jika fungsi-fungsi teknis yang berkaitan dengan peralatan kesehatan, penyiapan materiil, dan administrasi veteran, komponen utama dan cadangan dapat mendukung terbangunnya komponen pertahanan dan pengelolaan sumber daya pertahanan menjadi unsur kekuatan bangsa. Mungkin sebagian sudah tepat untuk fungsi yang berkaitan dengan

komponen utama dan komponen cadangan, tetapi fungsi yang mencakup materiil dan kesehatan terlalu jauh melenceng jika dilihat bahwa Undang-Undang Pertahanan negara yang mengamanatkan bangun kekuatan pertahanan negara adalah komponen pertahanan negara dan unsur kekuatan bangsa.

Oleh sebab itu revitalisasi fungsi kekuatan pertahanan adalah mengembalikan fungsi pertahanan negara kembali pada amanat Undang-Undang. Undang-Undang RI Nomor: 3 Tahun 2002 mengamanatkan fungsi kekuatan pertahanan adalah fungsi yang mengurus dua bangun kekuatan pertahanan negara yang dipersiapkan untuk menghadapi baik ancaman militer maupun ancaman nonmiliter. Untuk itu fungsi kekuatan pertahanan terdiri dari fungsi yang menjalankan tugas-tugas pengelolaan komponen pertahanan negara, dan fungsi yang melaksanakan pengelolaan sumber daya pertahanan menjadi unsur kekuatan bangsa.

Fungsi pengelolaan komponen pertahanan negara adalah fungsi yang mengelola kebijakan tentang komponen pertahanan, termasuk posturnya, yang berbeda dengan fungsi yang dijalankan Panglima TNI yang berkaitan dengan strategi dan taktik militer dalam suatu peperangan. Rumusan fungsi tersebut berdasarkan Pasal dalam Undang-Undang RI Nomor: 3 Tahun 2002, yakni:

1. Pasal 16 Ayat (5), Menteri merumuskan kebijakan umum penggunaan kekuatan Tentara Nasional Indonesia dan komponen pertahanan lainnya.
2. Pasal 7 Ayat (2) Sistem pertahanan negara dalam menghadapi ancaman militer menempatkan Tentara Nasional Indonesia sebagai komponen utama dengan didukung oleh komponen cadangan dan komponen pendukung.
3. Pasal 10 Ayat (1), Tentara Nasional Indonesia berperan sebagai alat pertahanan Negara Kesatuan Republik Indonesia.
4. Pasal 10 Ayat (3) Tentara Nasional Indonesia bertugas melaksanakan kebijakan pertahanan negara untuk:.....
5. Pasal 8 Ayat (1), Komponen cadangan, yang telah disiapkan untuk dikerahkan melalui mobilisasi guna memperbesar dan memperkuat komponen utama
6. Pasal 18 Ayat (4), khususnya dalam menjabarkan Menteri Pertahanan berkerjasama dengan Panglima TNI dalam pemenuhan kebutuhan Tentara Nasional Indonesia.
7. Pasal 25 Ayat (2), Pembiayaan pertahanan negara ditujukan untuk membangun, memelihara, mengembangkan, dan menggunakan Tentara Nasional Indonesia serta komponen pertahanan lainnya.

Seluruh landasan yuridis tersebut dijabarkan dalam fungsi yang mengelola komponen pertahanan negara, yang terdiri dari: postur, mobilisasi dan demobilisasi, serta administrasi komponen pertahanan negara. Dalam hal ini fungsi yang menyangkut perencanaan pembiayaan komponen pertahanan negara didasarkan oleh kebijakan yang dikeluarkan oleh fungsi ini.

Fungsi pengelolaan sumber daya pertahanan menjadi unsur kekuatan bangsa dilaksanakan dengan mengelola sumber daya nasional dan memprosesnya menjadi sumber daya pertahanan dan memproses lanjut menjadi unsur kekuatan bangsa. Tugas memproses lanjut, menjadi fungsi pengelolaan sumber daya pertahanan, mengingat status dasarnya belumlah komponen pertahanan negara. Secara gradasi dan jabaran Pasal dalam Undang-Undang Pertahanan Negara, yang mendasari fungsi pengelolaan sumber daya pertahanan adalah:

1. Pasal 16 Ayat (5), Menteri merumuskan kebijakan umum penggunaan kekuatan Tentara Nasional Indonesia dan komponen pertahanan lainnya.
2. Pasal 7 Ayat (3), Sistem pertahanan negara dalam menghadapi ancaman nonmiliter menempatkan lembaga pemerintah di luar bidang pertahanan sebagai unsur utama, sesuai dengan bentuk dan sifat ancaman yang dihadapi dengan

didukung oleh unsur-unsur lain dari kekuatan bangsa.

3. Pasal 19, Dalam menghadapi bentuk dan sifat ancaman nonmiliter di luar wewenang instansi pertahanan, penanggulangannya dikoordinasikan oleh pimpinan instansi sesuai bidangnya.
4. Pasal 16 Ayat (6), Menteri menetapkan kebijakan penganggaran, pengadaan, perekrutan, pengelolaan sumber daya nasional, serta pembinaan teknologi dan industri pertahanan yang diperlukan oleh Tentara Nasional Indonesia dan komponen pertahanan lainnya.
5. Pasal 20 Ayat (2), Segala sumber daya nasional yang berupa sumber daya manusia, sumber daya alam dan buatan, nilai-nilai, teknologi, dan dana dapat didayagunakan untuk meningkatkan kemampuan pertahanan negara.....
6. Pasal 8 Ayat (1), Komponen cadangan, terdiri atas warga negara, sumber daya alam, sumber daya buatan, serta sarana dan prasarana nasional yang telah disiapkan untuk dikerahkan.....
7. Pasal 8 Ayat (2), Komponen pendukung, terdiri atas warga negara, sumber daya alam, sumber daya buatan, serta sarana dan prasarana nasional yang secara langsung atau tidak langsung dapat meningkatkan kekuatan dan kemampuan komponen utama dan komponen

cadangan.

8. Pasal 20 (3) Pembangunan di daerah harus memperhatikan pembinaan kemampuan pertahanan,.....
9. Pasal 21, Pendayagunaan segala sumber daya alam dan buatan harus memperhatikan prinsip-prinsip berkelanjutan, keragaman, dan produktivitas lingkungan hidup.
10. Pasal 9 Ayat (1) dan (2), khususnya dalam pendidikan kewarganegaraan, latihan dasar kemiliteran dan pengabdian sesuai profesi untuk kepentingan pertahanan negara.

Menjabarkan Pasal dan Ayat tersebut fungsi yang mengelola sumber daya pertahanan terdiri dari: pertahanan nonmiliter, pembinaan kesadaran bela negara, manajemen pembentukan komponen pertahanan.

Selanjutnya revitalisasi fungsi kekuatan pertahanan, harus dilandasi oleh revitalisasi fungsi-fungsi yang menyangkut strategi pertahanan dan sarana serta prasarana pertahanan. Fungsi strategi pertahanan akan melandasi seluruh fungsi yang dijalankan oleh fungsi pertahanan negara. Fungsi yang mengelola komponen pertahanan akan menjadi landasan bagi berjalannya fungsi yang mengelola sarana dan prasarana pertahanan, sedangkan seluruh fungsi tersebut menjadi landasan dalam kebijakan fungsi yang mengelola sumber daya pertahanan. Secara gradasi

urutan fungsi pertahanan negara adalah:

1. Fungsi Strategi Pertahanan
2. Fungsi Komponen Pertahanan
3. Fungsi Sarana dan Prasarana Pertahanan
4. Fungsi Sumber Daya Pertahanan.

Untuk mendukung berjalannya keseluruhan fungsi tersebut, fungsi pertahanan negara didukung pula oleh fungsi penelitian dan pengembangan pertahanan dan fungsi pendidikan dan pelatihan pertahanan. Untuk implementasi teknis seluruh kebijakan yang dirumuskan dan ditetapkan oleh seluruh fungsi pertahanan negara, di daerah dibentuk pelaksana tugas di daerah. Hal ini esensial karena urusan pertahanan tidak diotonomikan.

Mengaksentuasikan revitalisasi fungsi tersebut, harus dilakukan penguatan terhadap kebijakan yang dikeluarkan oleh fungsi-fungsi pertahanan negara, melalui kewajaran kewenangan penganggaran. Sangat riskan bila terjadi disparitas antara peran fungsi perumus dan pelaksana kebijakan, dengan kewenangan penganggaran. Disparitas yang terjadi akan mengakibatkan ketidakselarasan antara kebijakan yang telah ditetapkan dengan ketersediaan anggaran. Revitalisasi fungsi kekuatan pertahanan membangun pertahanan negara harus disertai revitalisasi kewenangan penganggaran yang menjadikan sebuah Ditjen menjadi unit

organisasi.

Pengendalian penganggaran dalam mendukung kebijakan pertahanan tidak dilakukan oleh sebuah fungsi yang berada di dalam fungsi pertahanan. Pasal 18 Ayat (4) Undang-Undang Pertahanan Negara yang menyatakan "Panglima dan bekerja sama dengan Menteri dalam pemenuhan kebutuhan Tentara Nasional Indonesia", harus dijabarkan lebih strategis dan ditampung oleh fungsi kekuatan pertahanan, bukan oleh fungsi perencanaan pertahanan yang di dalamnya justru menjalankan fungsi kebijakan penganggaran. Kebijakan penganggaran fungsi-fungsi yang dijalankan pemerintah, termasuk fungsi pertahanan, dilakukan oleh pemerintah melalui Dirjen Anggaran Departemen Keuangan.

PENUTUP

Esensi yang melekat pada fungsi pertahanan negara adalah terbangunnya kekuatan pertahanan. Untuk merumuskan kekuatan pertahanan yang hendak dibangun, fungsi pertahanan negara menetapkan jenis ancaman yang dihadapi. Undang-Undang RI Nomor: 3 Tahun 2002 secara implisit menetapkan bahwa ancaman yang dihadapi adalah ancaman militer dan ancaman nonmiliter. Untuk itu kekuatan pertahanan yang dijalankan fungsi pertahanan negara harus menuju terbangunnya kekuatan pertahanan yang memiliki dua

dimensi, yakni dimensi kekuatan menghadapi ancaman militer dan dimensi kekuatan menghadapi ancaman nonmiliter.

Dihadapkan dengan kondisi nyata fungsi kekuatan pertahanan, maka perlu dilakukan revitalisasi terhadap fungsi kekuatan pertahanan, karena fungsi yang dijalankan saat ini tidak mengarah pada dua jenis dan sifat kekuatan yang diamanatkan oleh Undang-Undang RI Nomor: 3 Tahun 2002.

Fungsi kekuatan pertahanan negara mencakup seluruh upaya dalam mengelola sumber daya nasional, namun tidak semata-mata membangun kekuatan pertahanan militer. Pengelolaan sumber daya nasional membangun kekuatan pertahanan ditujukan untuk menghadapi ancaman militer dan ancaman nonmiliter. Hasil akhir yang pertama adalah komponen pertahanan negara, sedangkan yang kedua adalah sumber daya pertahanan yang pengelolaannya menghasilkan unsur kekuatan bangsa. Unsur kerkuatan bangsa itu sendiri berada dalam wilayah seluruh sektor pengelolaan sumber daya nasional untuk mewujudkan kesejahteraan. Dengan kata lain pada dasarnya kekuatan pertahanan nonmiliter berada dalam wilayah seluruh sektor dalam upaya mewujudkan kesejahteraan.

Bekaitan dengan bangun kekuatan pertahanan non militer ini, harus dibedakan dengan bangun kekuatan pertahanan



sipil (*hansip/civil defense*). Pertahanan sipil adalah kekuatan yang dipersiapkan untuk menghadapi bencana yang diakibatkan oleh alam maupun manusia, seperti banjir, gempa bumi, tsunami, bencana kebakaran, bencana yang diakibatkan perang dan lain sebagainya. Dengan demikian hansip bukanlah berfungsi untuk menangani parkir pada saat keramaian, dan ia bukan berada di wilayah untuk menghadapi ancaman nonmiliter.

Dari gambaran dan bedaan kekuatan pertahanan tersebut, revitalisasi fungsi kekuatan pertahanan harus merujuk pada Pasal-pasal dalam Undang-Undang Pertahanan Negara. Berdasarkan analisis Pasal-pasal tersebut revitalisasi fungsi kekuatan pertahanan akan melahirkan fungsi-fungsi: Strategi Pertahanan, Komponen Pertahanan, Sarana dan Prasarana Pertahanan, Sumber

Daya Pertahanan, yang didukung oleh fungsi penelitian dan pengembangan pertahanan serta fungsi pendidikan dan pelatihan pertahanan, yang implementasi di daerah dilaksanakan oleh pelaksana tugas pertahanan di daerah.

Pada akhirnya revitalisasi fungsi kekuatan pertahanan membangun pertahanan negara harus disertai revitalisasi kewenangan penganggaran. Sebuah direktorat jenderal harus memiliki kewenangan penganggaran layaknya sebuah unit organisasi. Hal ini dapat terwujud jika para pengawas pertahanan adalah garda depan penghayat rasa, faham dan semangat kebangsaan, yang terwujud dalam perilaku mengutamakan kepentingan negara dan bangsa dari pada kepentingan pribadi ataupun golongan.**

PENGABDIAN SESUAI DENGAN PROFESI DIARAHKAN UNTUK UPAYA BELA NEGARA DAN PEMBANGUNAN PERTAHANAN

(Berian : Sugeng Berantas)



"Demokrasi Indonesia berdasarkan atas kerakyatan yang dipimpin oleh hikmat kebijaksanaan dalam permusyawaratan/perwakilan, dilaksanakan dengan rahmat Tuhan Yang Maha Esa serta menjunjung tinggi kemanusiaan yang adil dan beradab, selalu memelihara persatuan bangsa untuk mewujudkan keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia."

Kutipan di atas mengingatkan, bahwa demokrasi Indonesia berlandaskan ideologi Pancasila. Demikian halnya berturut-turut tataran hirarki bawahannya, jika mengenai warga negara dan penduduk terkait dengan pertahanan negara dan keamanan negara hendaknya didasarkan pada UUD negara RI 1945. Selanjutnya, tentu tidak lepas dari peraturan perundang-undangan yang berlaku. Misalnya, UU 3/2002. Dalam UU 3/2002 pasal 9 ditulis, bahwa setiap warga negara berhak dan wajib ikut serta dalam upaya bela negara yang diwujudkan dalam penyelenggaraan pertahanan negara. Keikutsertaan warga negara dalam upaya bela negara diantaranya dalam sistem keterkaitannya diselenggarakan

melalui "pengabdian sesuai dengan profesi". Disisi lain, UU 17/2007 dengan visi: "Indonesia yang mandiri, maju, adil, dan makmur" terkait dengan pertahanan keamanan adalah "Mewujudkan Indonesia aman, damai, dan bersatu". Pembangunan pertahanannya, mencakup diantaranya sistem dan strategi pertahanan, postur dan struktur pertahanan, profesionalisme TNI, pengembangan teknologi pertahanan dalam mendukung ketersediaan alutsista, komponen cadangan dan pendukung pertahanan. Diarahkan pada upaya yang terus menerus untuk mewujudkan kemampuan pertahanan yang melampaui kekuatan pertahanan minimal. Selanjutnya, kemampuan

pertahanan tersebut terus ditingkatkan agar memiliki efek penggentar yang disegani untuk mendukung posisi tawar dalam ajang diplomasi.

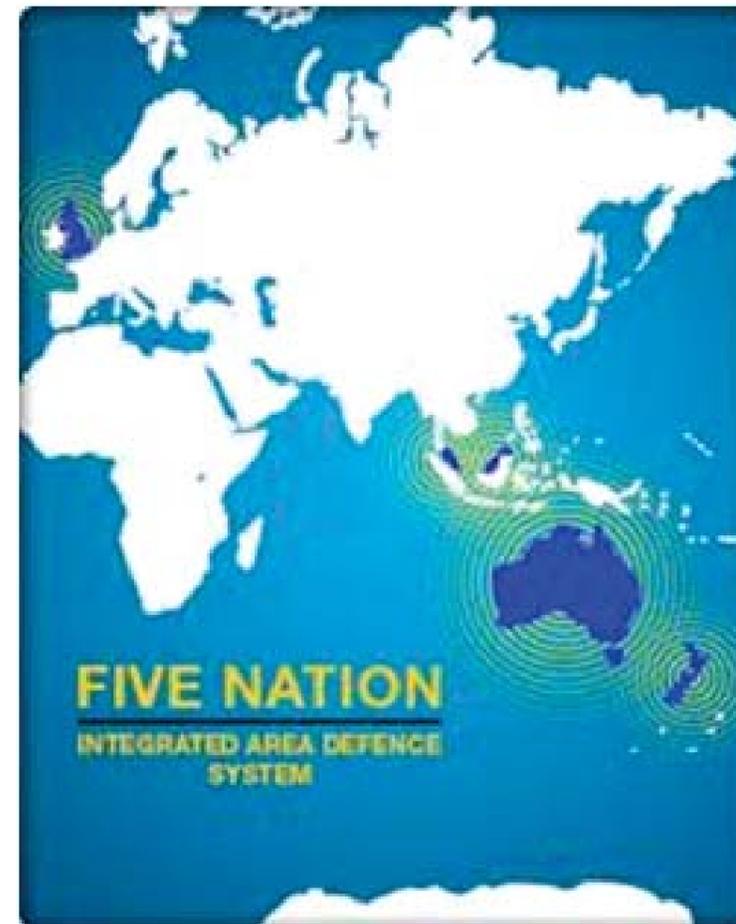
Dasar peraturan perundang-undangan yang bersifat asimetris dan simetris, sesungguhnya patut menjadi kewajiban bersama untuk disetiai (UU 12/2011). Tidak kecuali bagi kebijakan-kebijakan yang didasarkan dan dibarkan pada peraturan perundang-undangan lainnya. Misalnya, dari Menhan yang diturunkan dari peraturan perundang-undangan dan pertimbangan pimpinan sebagai pedoman penyelenggaraan program pertahanan negara (Hanneg) di jajaran Kemhan, TNI, Angkatan atau pertahanan militer dan Unsur Utama (pertahanan

nirmiliter). Dimana, jika dicermati dari kaca mata geostrategi yang berlandaskan geopolitik (pasal 25 A UUD Negara RI tahun 1945) untuk kepentingan pertahanan, memang realistis. Apalagi, kebijakan tersebut dibuat dengan latar belakang dari hasil evaluasi terhadap pelaksanaan Kebijakan Menhan sebelumnya yang mengkait permasalahan pada bidang strategi pertahanan, perencanaan pertahanan, potensi pertahanan, kekuatan

pertahanan, sarana pertahanan, pengawasan, organisasi, dan hubungan antar lembaga. Lalu, berdasarkan hal-hal tersebut dibuat kebijakan barunya yang disesuaikan dengan tugas Kemhan serta penyelenggaraan berbagai peran, fungsi, tugas Kemhan dan instansi terkaitnya dengan landasan diantaranya landasan visional, landasan konsepsional, landasan operasional atau UUD negara RI 1945, Tap MPR, UU/Perpu, PP, Perpres, dan peraturan

perundang-undangan terkait lainnya.

Akan tetapi, jika kebijakan tersebut dihadapkan dengan analisa ancaman. Baik ancaman aktual maupun potensial yang serba berubah terhadap keseluruhan kepentingan nasional dan kompleksitas pembangunan Hanneg. Perhitungan anggaran yang penyelenggaraannya mendapat alokasi anggaran pertahanan dibawah umumnya negara-negara ASEAN (Association of South East Asia Nations) atau jauh dibawah standar penyelenggaraan pertahanan dari negara-negara yang tergabung dalam FPDA (Five Power Defence Arrangement). Bahkan, minimum dari yang diajukan dengan penekanan pada program yang lebih diorientasikan pada prioritas pembangunan komponen utama (kekuatan TNI) dan urgen sifatnya dengan penanganan mendesak. Begitupun, adanya analisis tentang kemungkinan resiko yang dihadapi dalam pembangunan pertahanan, seperti menurunnya daya tangkal bangsa, terhambatnya pembangunan kekuatan, kemampuan, dan gelar komponen utama pertahanan dalam rangka membentuk postur pertahanan yang didukung komponen cadangan dan pendukung. Implementasi, untuk mewujudkan kebijakan



tersebut menjadi semakin tidak mudah dan memerlukan berbagai optimalisasi maupun prioritas. Selain itu, membutuhkan diantaranya atensi utama pelaksanaan kinerja, peningkatan dan penyelarasan sinergi antara kemampuan manajemen, organisasi, komitmen dan kepemimpinan yang kuat serta demokratis, konsistensi kebijakan, keikutsertaan warga negara dan dunia usaha.

Pada saat yang sama, kepentingan pertahanan yang ada masih juga ditengarai berbagai persoalan dan ancaman yang belum juga terselesaikan. Dimana, ditandai dengan pengulangan pengalaman jiwa (WNI) yang melayang akibat seringnya terjadi bencana dan sejenis kelalaian mengantisipasi ancaman. Sepertinya, sesama penyelenggara negara atau fungsi pemerintahan (lembaga eksekutif) belum sepenuhnya terjadi kesepahaman kolektif tentang makna komprehensif yang terkait dengan tujuan dan kepentingan pertahanan negara sendiri (UU 3/2002 pasal 4-10-penjelasan dan UU 34/2004 pasal 6-7-penjelasan). Menjaga dan melindungi kedaulatan negara, keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) serta keselamatan segenap bangsa dari segala bentuk ancaman semestinya sudah menjadi bagian yang tak



terpisahkan dan saling merasuki untuk diselenggarakan dan dikelola dengan baik.

Semua usaha dan kegiatan penyelenggaraan pertahanan negara, sebagaimana yang ada dalam peraturan perundang-undangan. Sepatutnya, sudah dilaksanakan dengan tetap mengacu pada kepentingan dan tujuan pertahanan. Kurang tepat, karena alasan tertentu lantas memilah-milahkan dan memilih-milih yang penting saja. Seakan, menyoal pertahanan hanya terkonsentrasi pada pembangunan pertahanan yang diprioritaskan pada komponen utama secara permanen (Perpres 7/2005). Komponen lainnya, yakni Komponen cadangan dan Komponen pendukung yang belum terbit UU-nya. Semestinya, sudah dimaknai penjelmaannya sebagai perwujudan unsur utama dan/atau unsur lain sebagai kekuatan bangsa yang

berpartisipasi secara selektif. Persoalan pertahanan, sesuai dengan maknanya jangan seperti diprioritaskan hanya untuk menjaga dan melindungi kedaulatan negara serta keutuhan wilayah NKRI (Permenhan 3/2010) maupun sebagaimana diprogram seputar terganggunya kedaulatan bangsa dan negara serta tidak terwujudnya stabilitas keamanan nasional yang seakan diperankan oleh TNI sebagai Komput saja. Lalu, prakteknya cenderung menjadi terbaikannya esensi keselamatan segenap bangsa dari segala bentuk ancaman. Dengan demikian, proses aktualisasi suatu kebijakan perlu dicermati dan diantisipasi agar tidak terjadi simpulan "retorika belaka". Lebih-lebih, jika dalam momentum tertentu ternyata masih saja marak isu-isu ancaman. Misalnya, sering terjadi pengulangan

pengalaman akibat bencana yang menelan korban, harta dan jiwa. Dimana, jika dicermati dalam kaitan ini aspek penangkalannya atau dalam konteks tahapan sejenis pra bencana (UU 24/2007-7/2012) yang patut dihadapi dan ditangkal bersama agar tidak menimbulkan dampak dan korban yang lebih besar. Walaupun, sebenarnya diantaranya sudah ada perwujudan BNPB (Badan Nasional Penanggulangan Bencana) maupun lembaga lain seperti : (i) lembaga (lembaga eksekutif-K/L, lembaga legislatif, lembaga yudikatif); (ii) badan-badan lain; (iii) partai politik; (iv) dan dunia usaha-BUMN. Dimana, (i) ditambah (ii), (iii), (iv) menjadi sebagai lembaga plus yang menempatkan bahwa bencana termasuk dalam ancaman aktual yang semestinya penanggulangannya diseriisi. Dalam konteks upaya bela negara, diantaranya menyoal pengabdian sesuai dengan profesi yang tunggal, karena berbagai alasannya seharusnya makin diperkuat dalam manunggalnya di lembaga maupun lembaga plus.

Analogi Si Vis Pacem Para Bellum

Penangkalan, yang dapat diartikan sebagai upaya mencegah atau pra (antisipasi) untuk tidak terjadi. Pada

umumnya cenderung diorientasikan pada masalah-masalah ancaman militer berupa perang dan non perang/damai-konflik. Kendati demikian, sinergi terhadap ancaman nonmiliter juga layak diperhitungkan. Hanya saja prakteknya, sangat berbeda. Mengingat, ancaman itu dilatarbelakangi oleh pamor dan keterkaitannya dalam mengamankan prioritas pembangunan komponen utama (Komput) bahwa persoalan penangkalan pada umumnya cenderung indetik dengan ancaman militer. Misalnya : (i) adanya istilah kemahiran yang paling tinggi dari seorang panglima adalah mengalahkan

musuh tanpa harus bertanding; (ii) ngeluruk tanpa bala; (iii) menang tanpo ngasorake; (iv) kalau tidak ingin perang, cegah/tangkalah; (v) barang siapa ingin damai, bersiaplah berperang; (vi) keberhasilan penangkalan adalah keberhasilan dalam mencegah terjadinya perang; (vii) dan keberhasilan penangkalan adalah strategi pertahanan termurah yang harus dikembangkan sejak dini dan berkesinambungan. Lalu, walaupun ada bahasan soal ancaman nonmiliter, dalam menghadapinya cukup hanya dilaksanakan dengan strategi peningkatan dan penggunaan kekuatan ketahanan nasional



disegala bidang dengan sistem bergerak serentak dipredeksi dapat diselesaikan secara tuntas. Seakan, hanya ada pada peran, fungsi, dan tugas unsur utama atau lembaga pemerintah diluar bidang pertahanan saja.

Menghadapi ancaman nonmiliter, memang aturannya menempatkan lembaga pemerintah di luar bidang pertahanan sebagai unsur utama yang disesuaikan dengan bentuk dan sifat ancaman dengan didukung oleh unsur-unsur lain dari kekuatan bangsa dimaknai menjadi kurang sempurna. Akibatnya, bagaimanapun juga solusinya yang dilakukan merupakan suatu hal yang terbaik, tetapi nyatanya masih saja ada jiwa dan harta yang terabaikan. Padahal, proses tersebut telah didorong dengan berbagai upaya. Seperti upaya bela negara, menumbuhkan semangat nasionalisme di mana-mana, dan memasyarakatkannya sinergi penangkalan secara makro akibat merespon dan mengantisipasi terhadap ancaman militer dengan agresi (perang), ancaman militer tanpa agresi (nonperang), ancaman nonmiliter, dan melakukan kerjasama internasional di bidang pertahanan.

Tanpa berniat, mengabaikan adanya upaya-upaya yang telah dilakukan dan adanya semua perwujudan. Khususnya yang terkait dengan

Kami Bangsa...



soal ketiga hal fundamental tentang tujuan pertahanan yang telah diakomodasi sebagai strata mutlak dalam konsepsi kebijakan umum pertahanan negara dan misi Hanneg. Begitupun, dengan munculnya berbagai jabaran yang memungkinkan dituangkan dalam doktrin, strategi, dan postur pertahanan maupun pemaknaan pembangunan Hanneg lainnya. Pemahaman, sebagaimana dimaknai dalam pasal 7 ayat (1) UU RI 34/2004 dimaksud dengan melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah, diartikan sebagai

"melindungi jiwa, kemerdekaan, dan harta benda setiap warga Negara" harus juga diperhatikan secara proporsional dan profesional dengan tujuan pertahanan lainnya maupun kaitan-kaitan yang dimaksud dalam perundangan. Tujuan pertahanan harus dapat dilihat secara komprehensif integral dan dijadikan acuan bagi seluruh penyelenggara negara. Karena dipandang pentingnya tujuan pertahanan itu, oleh UU dijadikan sekaligus dalam esensi tugas pokok TNI sehingga sikap dan perilaku TNI sudah jelas seharusnya mencakup sekaligus

soal penegakkan dan pemahaman yang tak terpisahkan antara prioritas kedaulatan negara, keutuhan wilayah, dan keselamatan warga negara.

Masalahnya, bagaimana menegakkan, mempertahankan, dan melindungi sekaligus ke tiga tujuan pertahanan itu. Jika dalam kesempatan momentum penting, umumnya terfokus pada pemahaman bahwa pembangunan pertahanan sebagaimana orientasi pembangunan nasional diprioritaskan pada komponen utama (Perpres 7/2005) dan sangat tergantungnya pada anggaran dan urgensi yang mendesak. Lalu, unsur utama, termasuk dalam kerangka pengabdian sesuai dengan profesi yang dikategorikan bagian dari upaya bela negara. Dimana, pengabdian sesuai dengan profesi diartikan sebagai "pengabdian warga negara yang mempunyai profesi tertentu untuk kepentingan pertahanan negara termasuk dalam menanggulangi dan/atau memperkecil akibat yang ditimbulkan oleh perang, bencana alam, atau bencana lainnya (UU 3/2002, ps 9-UU 24/2007-UU 7/2012) menjadi kurang diingat-ingatkan dan dianjurkan untuk diperhatikan setiap saat sebagaimana sikap dan perilakunya pendahulu terhadap Tuhan-nya (Sekneg,

1998). Jangan sampai, terhadap tujuan pertahanan itu karena adanya prioritas lintas masing-masing pihak penyelenggara negara yang terkait seakan melalaikan dan/atau melepas soal melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia dari ancaman sehingga masih saja terjadi dengan mudahnya kelalaian pada hal yang sama dan berulang.

Setiap ada bencana terjadi. Misalnya, seringkali jiwa dan harta yang terabaikan. Sementara, siapa sebagai penyelenggara negara yang bertanggung jawab dan berwenang seperti belum menemukan dan mempunyai strategi penangkalan (tahap pra bencana) yang memuaskan. Jika ada respon pun, tetapi hasilnya seringkali mengalami berbagai kritikan. Padahal, adanya penangkalan dalam konteks ancaman militer dapat dianalogikan pula ketika terjadi pada ancaman nonmiliter. Masing-masing, memerlukan adanya penangkalan agar ancaman menjadi berkurang dan kemungkinannya tak terjadi. Kalaupun terjadi, korban dan/atau kerugiannya (nyawa, harta, kemerdekaan) dapat ditoleransi atau diminimalkan sampai pada titik terendah atau hilang sama sekali. Analogi, Si Vis Pacem Para Bellum yang diartikan memelihara kondisi damai dengan membangun

kemampuan pertahanan yang kuat dan berdaya tangkal tinggi. Sangat lazim, diterapkan pada ancaman nonmiliter di pertahanan nirmiliter. Penguatan pengabdian sesuai dengan profesi layak dilakukan. Jika memungkinkan, diakomodasi dalam suatu institusi atau lembaga plus. Aktualisasi visi "terwujudnya pertahanan yang tangguh". Lalu, diikuti dengan "terwujudnya TNI sebagai komponen utama yang tangguh" layak dianalogi untuk mewujudkan istilah Si Vis Pacem Para Bellum oleh siapapun. Termasuk, bagi upaya bela negara yang bagiannya memuat "pengabdian sesuai dengan profesi".

Bagian Integral Upaya Bela Negara dan Pembangunan Pertahanan.

Tujuan pertahanan negara dan penjelasannya, terus saja bergulir sebagai salah satu perwujudan kepentingan nasional yang harus diacu oleh setiap penyelenggara negara dalam menyelenggarakan peran, tugas, dan fungsi masing-masing. Tidak kecuali, dalam perwujudan secara integral upaya bela negara dan mewujudkan percepatan pembangunan pertahanan. Misalnya bagi TNI sebagai prajurit, militer, institusi/alat negara di bidang pertahanan maupun komponen utama pertahanan atau kekuatan

utama. UU RI 34/2004 pasal 7 (ayat 1) telah menegaskan bahwa tugas pokok TNI adalah "menegakkan kedaulatan negara, mempertahankan keutuhan wilayah NKRI yang berdasarkan Pancasila dan UUD Negara RI Tahun 1945, serta melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia dari ancaman dan gangguan terhadap keutuhan bangsa dan negara". Penegasan tersebut, lalu dijabarkan lebih rinci lagi bahwa yang dimaksud dengan : (i) menegakkan kedaulatan negara adalah mempertahankan kekuasaan negara untuk melaksanakan pemerintahan sendiri yang bebas dari ancaman; (ii) yang dimaksud dengan menjaga keutuhan wilayah adalah mempertahankan kesatuan wilayah kekuasaan negara dengan segala isinya, di darat, laut, dan udara yang batas-batasnya ditetapkan dengan undang-undang; (iii) yang dimaksud dengan melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah dara adalah melindungi jiwa, kemerdekaan, dan harta benda setiap warga negara. Dalam konteks kekiniannya, akibat berbagai keterbatasan prediksi ancaman dan gangguan dipolakan dalam konsentrasi ancaman aktual, mendesak, potensial, serta ancaman lain yang ditentukan oleh kebijakan dan/atau keputusan politik negara maupun penetapan

keputusan oleh presiden, gubernur, bupati/walikota (UU 7/2012).

Kendati demikian, makna-makna tersebut sesungguhnya saling terkait dan memperkuat satu sama lain untuk tak dapat dipisahkan. Akan tetapi, jika dikaitkan dengan strategi penangkalan, misalnya. Dicermati, hanya terfokus pada kekuatan nyata TNI (pertahanan militer) yang mempunyai aspek psikologis untuk diperhitungkan oleh lawan sehingga mengurungkan niat lawan sekaligus juga mencegah niat lawan yang akan mengancam kedaulatan, keutuhan wilayah, dan keselamatan bangsa. Begitupun, soal adanya perbantuan dan pemberdayaan atau pengerahan dan penggunaan kekuatan TNI. Ancaman nonmiliternya (pertahanan nirmiliter) bagaimana dapat diformulasikan ke soal-soal strategi penangkalan, jika prakteknya selalu saja terjadi hal-hal yang tidak di harapkan. Masih banyak terjadi kerugian harta benda, kemerdekaan, dan bahkan jiwa nyatanya melayang dengan sia-sia. Walaupun, telah disadari bahwa upaya-upaya penangkalan, antisipasi kontradiksinya telah dilakukan. Baik melalui penyelenggaraan fungsi maupun setidaknya secara umum telah dibuatkan program, kegiatan

pembangunan, dan kebutuhan anggaran. Toh, tak sepenuhnya menyentuh soal program melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah (Permenhan3/2010).

Disisi lain, Sumatra, Jawa, Bali, dan Indonesia bagian Timur yang alamnya sebagian telah rusak dan masih bergejolak. Sudah diingatkan bahwa di daerah tersebut memungkinkan mudahnya banjir, gempa bumi, tanah longsor, serta lautnya yang kurang bersahabat atau singkatnya sering terjadi bencana. Demikian halnya, pada penetapan status keadaan konflik di daerah rawan konflik. Akan tetapi, upaya pembenaan dan penangkalan yang semantik (seanalogi) dengan makna penangkalan bagi pertahanan nirmiliter sepertinya kurang diperhitungkan dan direspon dengan serius oleh unsur utama atau lembaga-lembaga plus. Solusi-solusi yang telah dilakukan, dicermati nyatanya masih saja mengecewakan. Lalu, metode KISS (Koordinasi, Integrasi, Sinkronisasi, dan Supervisi) antara dan antar lembaga atau lembaga plus terkait dalam aspek penangkalan dimaksud seperti hanya dalam perundangan saja akibat tidak dianggarkan secara khusus. Kalaupun, tersentuh sifatnya cenderung pada fungsi pertahanan yang perlakuannya hanya sekedar bantuan atau



operasi bantuan penanggulangan bencana. Fungsi lainnya sebagai unsur utama dalam ancaman nonmiliter kurang begitu kuat merespon akibat adanya pertimbangan yang diorientasikan pada tanggap darurat atau fungsi penindakan dan status keadaan konflik.

Pengertian pasal 6 (khususnya ayat 1.a) dan 7 (khususnya ayat 1) atau tujuan pertahanan lainnya sepertinya hanya diorientasikan dan ditangkap pada persoalan nyata yang terkait dengan militer atau lazimnya dapat disebut sebagai operasi militer. Terlebih, UU dimaksud sangat berkompeten kaitannya dengan TNI (militer). Tugas pokok TNI, misalnya operasi militer selain perang (OMSP) yang dilaksanakan berdasarkan kebijakan dan keputusan politik negara.

Persoalan yang menyangkut aktor : (i) selain Presiden dan Wakil Presiden beserta keluarganya; (ii) tamu negara setingkat kepala negara dan perwakilan pemerintah asing yang sedang berada di Indonesia dengan strategi awalnya penangkalan sepertinya sulit dicari duanya. Yang ada adalah membantu menanggulangi akibat bencana alam, pengungsian, dan pemberian bantuan kemanusiaan maupun pertolongan dalam kecelakaan (Search and rescue), serta bantuan penggunaan dan pengerahan kekuatan TNI. Semua itu, sifatnya terbatas dan sudah terjadi. Penangkalan terhadap hal ini, supaya mengurungkan niatnya sehingga tak terjadi kehilangan jiwa dan harta misalnya belum sepenuhnya disosialisasikan dan diwajibkan. Barangkali,

menyoal ini sebagai peran, fungsi, dan tugas unsur utama atau diluar kewenangan dan tanggung jawab Kemhan dan/atau TNI.

Pertanyaannya, lantas kepada siapa atau peran, tugas, dan fungsi pemerintahan yang mana jika sudah memprediksi dan menyelenggarakannya/ mengelolanya dari aspek penangkalan tetapi karena aspek anggarannya dan kepentingannya yang diprioritaskan mendesak nyatanya terjadi juga kelalaian dalam melindungi jiwa dan harta benda. Sesuai, UU 24/2007 serta PP (Peraturan Pemerintah) 21, 22, dan 24. BNPB atau BPBD yang semestinya cepat merespon sejak dari tahapan pra bencana, tanggap darurat (terjadi bencana), dan pasca bencana. Begitupun, satuan tugas penanggulangan konflik sosial. Anggaran yang telah tersedia itu, harus mampu merespon dan mengawal tahapan tersebut. Walaupun, dipahami salah satu tugas pokok TNI dalam OMSP membantu soal bencana. Namun, anggaran kemungkinannya keluar hanya pada tanggap darurat dan status keadaan konflik.

Konsepsi strategis yang menyentuh, misalnya melindungi jiwa dan harta benda kurang dapat perhatian dan prioritas dari awal. Padahal, semestinya sudah tidak ada lagi

yang melalaikan akibat adanya statmen dan keseriusan penanganan ancaman aktual dan mendesak. Terlebih, telah ditopang adanya pemahaman upaya bela negara yang diartikan sebagai sikap dan perilaku warga negara yang dijiwai oleh kecintaannya kepada NKRI yang berdasarkan Pancasila dan UUD 1945 dalam menjamin kelangsungan hidup bangsa dan negara. Upaya ini, selain sebagai kewajiban dasar manusia, juga merupakan kehormatan bagi setiap warga negara yang dilaksanakan dengan penuh kesadaran, tanggung jawab, dan rela berkorban dalam pengabdian kepada negara dan bangsa. Keikutsertaan warga negara dalam upaya (pem) bela (an) negara serta usaha pertahanan dan keamanan negara yang diamanahkan dalam UUD negara RI 1945 (pasal 27 dan 30) dijabarkan diantaranya dalam UU 3/2002 tentang Pertahanan Negara yang bersyarat. Dimana, kesemuanya agar terwujud dan mantap perlu dibuatkan penguatnya berupa UU. Tetapi, amanah tersebut pada umumnya masih dalam mimpi.

Berkaitan dengan itu, upaya bela negara dalam ancaman yang aktual dan mendesak mendorong sinergi antara pertahanan militer dengan pertahanan nirmiliter (Perpres 41/2010). Boleh jadi, jika terjadi

ancaman sangat mudah untuk dicerna dan diantisipasi dengan membuat visinya, sampai pada tataran bawahnya diimplementasikan dalam program. Begitupun, penangkalannya yang melibatkan aktor dan/atau berbagai profesi. Perundang-undangan, telah menggariskan siapa-siapa saja yang bertanggung jawab dan yang berwenang menanganinya. Tentunya, ketika menyangkut kelalaian melindungi jiwa dalam prioritas tertentu tidak sulit. Pengalaman, dimanapun pantas dijadikan ilmu dan peningkatan kemampuan. Demikian halnya, pengalaman menarik dari masa-masa lalu, seperti di era Orde Baru. Di era Orde Baru, telah disimpulkan pembangunan dan kepentingan nasional pada umumnya hasilnya dipersepsikan mengecewakan, yakni dengan munculnya reformasi yang membawa korban jiwa dan harta. Kenyataan itu, mengindikasikan bahwa disamping kurang adanya kepandaian untuk mensiasati berbagai strategi dengan pertimbangan strategis yang mensinergikan kepentingan nasional. Juga, tak kalah seriusnya adalah terjadinya kompleksitas masalah kehidupan yang memang kurang direspon dengan pendekatan

pengetrapan jamak. Seakan, soal pertahanan yang simetris dengan ekonomi dan sosial budaya, misalnya dipandang dan diasumsikan hanya urusan militer/TNI dan Kemhan (fungsi pemerintahan), tanpa direspon oleh lembaga lainnya. Padahal, betapa pentingnya kaitannya dengan lembaga lain dan adanya kesadaran serta kepekaan tanggung jawab, kewajiban bagi seluruh WNI (UU 12/2006).

Patut disadari, apapun namanya jika menyangkut pertahanan sesungguhnya tak lepas dengan apa yang disebut "pembinaan teritorial". Dimana, pembinaan teritorial sesungguhnya adalah "pembinaan yang dimiliki oleh seluruh institusi-lembaga-lembaga plus". Begitupun, hal tersebut pada tataran tertentu sebagai individu yang mempunyai hak dan kewajiban dalam upaya pembelaan Negara atau usaha pertahanan negara. Fenomena ini, sebagaimana kejadian dulunya pernah dimaknai dengan perwujudan kesetiakawanan sosial/nasional atau disebut juga hari Bela Negara yang jatuh tanggal 19 Desember akibat agresi Belanda II/Deklarasi Pemerintahan Darurat Republik maupun munculnya istilah hari pahlawan (10 November), Keppres 126/2001 tentang Hari Nusantara. Semua itu, didorong



dalam konteks dinamikanya waktu dan semangat kebangsaan/nasionalisme yang tinggi. Aspek positif yang dapat ditarik simpulan adalah adanya peningkatan partisipasi/keterlibatan yang solid, kreatif, tangguh, dan serius dari warga Negara/rakyat, alat Negara di bidang pertahanan (militer), dan seluruh fungsi pemerintah dapat mengkonter/memutarbalikan masalah-masalah instabilitas menjadi kepentingan pertahanan yang solid dan tangguh.

Masalah-masalah pertahanan menjadikan tidak saja prakteknya dapat dipandang sebagai masalah/tanggung jawab tunggal, seperti domainnya Kemhan/TNI atau yang tampak dalam konteks amanah UU 2-3/2002, UU 32-34/2004, UU 17/2007, UU 24/2007, UU 26/2007, UU 43/2008, UU

7/2012 saja, urusan penyelenggara negara yang kurang melibatkan potensi sumber daya nasional. Tetapi, sekaligus harus lebih dari itu. Persoalan pertahanan, dengan bentuk pertahanan bersifat semesta dalam arti melibatkan seluruh rakyat dan segenap sumber daya nasional, sarana, dan prasarana nasional serta seluruh wilayah Negara sebagai satu kesatuan pertahanan maupun konsep strategi stabilitas berlapis yang tidak hanya meliputi/ditentukan oleh kekuatan/pertahanan militer semata, tetapi sekaligus kekuatan/pertahanan nirmiliter (Perpres 41/2010). Dengan kata lain, pertahanan yang dibangun sebenarnya sudah harus dipersepsikan saling merasuki dan menopang dengan keseluruhan (Pertahanan Integratif) kepentingan nasionalnya (UU RI 34 pasal

5/6/7), yang tidak saja bersifat hankamneg (fisik/militer), tetapi juga non hankamneg (maya/virtual/non fisik/nonmiliter/nirmiliter). Mengingat, masuknya ancaman aktual dan/atau mendesak, umumnya dapat terjadi lewat jalur-jalur vital strategis dan pendekat tertentu yang melibatkan berbagai kepentingan.

Menyadari, aktualisasi berbagai kebijakan Menhan yang tidak mudah dengan berbagai grand strategynya (Kep Menhan 268/2009). Apalagi, pembangunan pertahanan sendiri yang kompleks, membutuhkan diantaranya komponen cadangan, komponen pendukung, prajurit wajib (UU 17/2007, UU 34/2004, Perpres 41/2010). Melibatkan, institusi-K/L di luar Kemhan dan TNI (Angkatan) yang tidak sekedar hanya dari Kementerian Keuangan, Bappenas, Badan Nasional Penanggulangan Bencana, Satuan Tugas Penanggulangan Konflik Sosial. Begitupun, menyoal konsekuensinya yang harus ada pertanggungjawaban (jiwa/humanity) memerlukan kegiatan/aktivitas terukur. Kebijakan Menhan, jadinya sangat tergantung juga dari komitmen, kepemimpinan, konsistensi, keseriusan dan kecerdasan untuk mendorong tumbuhnya kestabilan politik

dengan mengawalinya melalui pemahaman ideologinya (Pancasila) secara dini. Selain itu, dalam konteks perspektif program (upaya) bela Negara, mengingatkan pula betapa pentingnya konsep "pengabdian sesuai dengan profesi" mengorientasikan pada strategi penangkalan. Dengan kata lain, pengabdian sesuai dengan profesi sebagai Aktor/individu/pribadi atau dalam konteksnya sebagai unsur utama dan/atau komponen utama, komponen cadangan, komponen pendukung (aktor jamak/institusi) yang didukung oleh unsur-unsur lain dari kekuatan bangsa secara proporsional dan terukur sangat dipengaruhi dengan akutnya oleh semangat memahami dan mengetrapkan ideologi-nya dulu. Bahkan, ideology harus dijadikan dasar bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara yang bebas dari mapitu/M-7 (maling-mencuru, madon-pencabulan, minum-minuman keras, main-perjudian, madat-candu dan narkotik, mateni-membunuh, maido-mencela).

Persoalan aktualisasi kebijakan Menhan sebenarnya mensyaratkan pula betapa pentingnya pemahaman dan pengetrapan ideology yang asimetris (mengatur/mendasari) dengan politik (supremasi sipil) atau aktor (stakeholders/pemangku

wewenang). Artinya, walaupun tidak diprioritaskan dan mendesak serta dikampanyekan. Ideologi sebagai seperangkat nilai intrinsik, yang telah diyakini kebenarannya, tentunya sudah harus dapat dijadikan dasar menata diri bagi aktor (politik/supremasi sipil). Prioritas, yang melalaikan untuk melindungi jiwa akibat pengalaman bencana dan sejenisnya tentunya sudah harus diperhatikan sebagai konsekuensi strategi penangkalan yang perlu terus disesuaikan dalam kemutakhirannya. Bukan sekedar sebagai penindak (tahap tanggap darurat/status keadaan konflik) atau pemulih (tahap pasca bencana) saja yang jiwanya terlanjur terabaikan (mati).

Penguatan Lembaga Eksekutif

Siapun penyelenggara negara-pengawak lembaga eksekutif, jika membaca perundangan akan mengkaitkan upaya bela negara sebagai peningkatan partisipasi dalam m e n e g a r a . D i m a n a , keikutsertaan warga negara secara tipologi dapat dibedakan melalui penyelenggaraan di bidang militer dan nonmiliter. Selanjutnya, jika terjadi ancaman militer maka akan menempatkan TNI sebagai komponen utama dengan didukung oleh komponen lainnya (Komcadduk),

sedangkan menghadapi ancaman nonmiliter akan menempatkan lembaga pemerintah di luar bidang pertahanan sebagai unsur utama, sesuai dengan bentuk dan sifat ancaman yang dihadapi dengan didukung oleh unsur-unsur lain dari kekuatan bangsa. Kenyataan ini, menunjukkan bahwa dalam perspektif bela negara dan kepentingan pertahanan setidaknya ada simpulan rumpun : (i) ancaman militer; (ii) dan nonmiliter. Ada TNI sebagai komponen utama dan lembaga pemerintah di luar bidang pertahanan sebagai unsur utama. Semua itu, peran dan/atau partisipasinya dapat disesuaikan dengan bentuk dan sifat ancamannya.

Mengingat, dalam UU yang ada (UU 34/2004, penjelasan pasal 2 d) ternyata mengkait pula soal supremasi sipil adalah kekuasaan politik yang dimiliki atau melekat pada pemimpin negara yang dipilih rakyat melalui hasil pemilihan umum sesuai dengan asas demokrasi. Persoalan upaya bela negara, termasuk khususnya dalam pengabdian sesuai profesi. Aktornya adalah warga negara yang memenuhi persyaratan selayaknya diasumsikan dan/atau dianalogikan seperti supremasi sipil. Dalam arti, jika diruntut aktornya harus dilekatkan pada organisasi (Lembaga-lembaga plus) yang



sesuai dengan konteks ancamannya. Ancaman militer, mengedepankan TNI dan lembaga pemerintah di bidang pertahanan, sedangkan ancaman nonmiliter mengedepankan lembaga pemerintah di luar bidang pertahanan sebagai unsur utama. Oleh karena itu, sesuai ancamannya juga suatu organisasi atau institusi dimaksud sesungguhnya dapat disebut dalam konteks lembaga-lembaga plus. Peningkatan kualitas aktor secara tunggal, tanpa mengabaikan peran aktornya sendiri yang sudah menjadi kewajibannya, misalnya tugas prajurit dalam operasi militer dapat dicitrakan pula dengan penguatannya pada lekatannya/sertamertanya di institusi. Tidaklah berlebihan, dalam konteks unsur utama menghadapi ancaman nonmiliter yang diprediksikan terjadi pada institusi selain

bidang pertahanan menjadi domain prioritasnya. Masalahnya, institusi mana yang diprioritaskan atau diperkuat dan/atau tanggap dalam memberikan penangkalan dari segi ancaman nonmiliter yang aktual dan mendesak. Itulah yang harus dicermati dan dicarikan solusinya.

Sebagai suatu ilustrasi, jika dalam konteks kenegaraan dan kebangsaan Presiden dan Wakil Presiden mangkat, berhenti, diberhentikan, atau tidak dapat melakukan kewajibannya dalam masa jabatannya secara bersamaan. Pelaksanaan tugas kepresidenan adalah Menteri Luar Negeri, Menteri Dalam Negeri, dan Menteri Pertahanan secara bersama-sama (UUD 1945 pasal 8 ayat 3). Hal ini, sesungguhnya mengisaratkan pentingnya aktor yang dipresentasikan dalam wujud institusi/organisasi/lembaga,

seperti Menlu di Kementerian Luar Negeri, Mendagri di Kementerian Dalam Negeri, dan Menhan di Kementerian Pertahanan untuk menjalankan peran, tugas, dan fungsi. Lantas, bagaimana pentingnya analogi unsur utama dalam ancaman nonmiliter yang perlu dicermati. Lembaga-lembaga plus yang ada dan/atau yang berkaitan dengan kepentingan pertahanan seharusnya diberi wewenang. Misalnya, diruntut dari perundangannya dan domain institusinya. Munculnya, reformasi di bidang pertahanan menuju keamanan nasional mengkait, diantaranya pada UU 3/2002 dan UU 34/2004 serta amanah UU terkaitnya yang tidak terbit-terbit. Lalu, diantaranya UU 23/1959, UU 20/2003, UU 25/2004, UU 32/2004, UU 17/2007, UU 24/2007, UU 26/2007, UU 43/2008, Uu 7/2012, PP, Perpres, Permenhan, dan sebagainya. Boleh jadi, dalam kaitan itu seperti, Kementerian Dalam Negeri (Kemdagri) dan jajarannya sebagai Direktorat Jenderal atau implementasi supremasi sipil dengan Gubernur pada Propinsi, Bupati pada Kabupaten, dan walikota pada kotamadya yang terpilih lewat Pilkada serta berbagai kebutuannya memerlukan berbagai Badan/Komisi sangat potensial untuk bertanggung jawab dan berwenang. Disisi lain,

adanya kawasan strategis nasional yang didalamnya terdapat kawasan pertahanan (UU 26/2007). Daerah bencana dan sejenisnya, yang mengalami kerusakan aktual/mendesak dan potensial menghilangkan nyawa sudah seharusnya dapat terdata/ terpetakan dengan akurasi (presisi) tinggi. Daerah banjir, gempa bumi, tanah longsor, laut yang tidak bersahabat, angin topan atau adanya wabah flu burung, DBD, dan AIDS maupun konflik sosial/vertikal/horizontal/komunal sekalipun terjadi aktifitas sesungguhnya sudah ada respon penangkalan sebelumnya. Unsur utama, mana-mana saja yang seharusnya terlibat dan terkait atau berperan dan bertanggung jawab sudah seharusnya dapat diketahui untuk saling diadakan KISS.

Strategi pertahanan yang dibangun, sesungguhnya sudah melibatkan sinergi antara pertahanan militer dan nirmiliter (Pertahanan Integratif). Strategi itu, memunculkan secara komprehensif konsep penangkalan bekerjanya harus bagaimana. Dengan konsep strategi ini, upaya bela negara, misalnya yang dilakukan diantaranya melalui pengabdian sesuai dengan profesi untuk kepentingan pertahanan secara tunggal maupun sekaligus karena ketidakmampuannya harus bersifat jamak (multi-dimensional) menjadi sah-sah

saja. Namun, strateginya harus lebih cenderung ditata kembali untuk dimutakhirkan. Tidak sekedar dalam menanggulangi dan/atau memperkecil akibat yang ditimbulkan oleh perang, konflik, bencana, atau keadaan bahaya lainnya dalam konteks pemulih dan penindak saja. Tetapi, termasuk sekaligus yang diprioritaskan adalah aspek penangkalannya (tahap pra bencana) yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Kendati demikian, ancaman nonmiliter yang menyangkut soal penangkalan dimaksud sangat berbeda dengan ancaman militer. Setidaknya, analoginya selayaknya dapat menekan untuk melindungi jiwa, kemerdekaan, dan harta benda setiap warga negara.

Penguatan K/L dan/atau lembaga/lembaga plus yang diawaki oleh aktor sebagai perwujudan pengabdian sesuai dengan profesi secara tunggal kemungkinannya sudah seharusnya untuk merubah paradigmanya. Alat negara di luar bidang pertahanan, yang dalam pembangunan pertahanan tidak menjadi prioritas. Sudah seharusnya dalam peran, tugas, dan fungsinya mendekati perspektif kekuatan, kemampuan, dan gelar alat negara di bidang pertahanan sebagai prasyarat kompetensi unsur utama yang harus dipertanggung jawabkan. Sebaliknya, TNI dan lembaga di

bidang pertahanan walaupun tidak terkait dengan ancaman militer. Sudah selayaknya proaktif untuk mendorong dan saling menopang dengan menugaskan dan memfungsikan dalam persoalan prioritas alutsista (alat utama sistem senjata) mutakhirnya dengan profesional prajuritnya agar tidak terjadi lagi kelalaian sehingga persoalan, khususnya jiwa dan harta dapat diamankan.

Dalam konteks tertentu pula, strategi penangkalan yang terkait dengan nonmiliter dan kerjasama internasional sedapat mungkin diwujudkan secara optimal untuk maksud-maksud penangkalan yang diorientasi dalam tanggap darurat/status keadaan konflik atau pasca bencana. Perundangan tentang apa, siapa, dimana, mengapa, dan bagaimana sebagai unsur utama itu harus jelas dan sedapat mungkin tertulis selayaknya dalam kepentingan pertahanan seperti bagi TNI. Pengabdian sesuai profesi, manakala bersifat tunggal sebagai warga negara/perorangan/individu untuk upaya bela negara yang bersifat penangkalan dirasakan kurang kuat atau kurang solid dapat menghimpun dan/atau dihimpun mejadi kekuatan dan kemampuan jamak di K/L atau lembaga-lembaga plus atau unsur utama lainnya. Dalam hal ini, tidak ada lagi institusi yang lalai memahami UU 3/2002 dan/atau UU 24/2007-UU

7/2012 serta perundang-undangan terkaitnya, termasuk didalamnya soal praktek melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah. Misalnya, tentang sistem pertahanan negara dalam menghadapi ancaman militer menempatkan TNI sebagai komponen utama(UU 3/2002 pasal 7 ayat 2); Ketentuan anggota TNI dan anggota POLRI yang telah menduduki Jabatan Struktural PNS.... oleh LAN (Kep Ka LAN 193/XIII/10/6/2001); Pemantapan Pimpinan Bangsa dan Pimpinan Tingkat Nasional..... oleh Lemhannas. dan sebagainya dengan berbagai kekecualiannya (UU 34/2004 pasal 47 ayat 2 dan UU 32/2004 pasal 10 ayat 1-3). Lalu, bagaimana sistem pertahanan negara dalam menghadapi ancaman nonmiliter menempatkan lembaga pemerintah di luar bidang pertahanan sebagai unsur utama.....(UU 3/2002 pasal 7 ayat 3).

Jika hal yang tak mungkin bisa terjadi menjadi mungkin dan hal yang mungkin bisa terjadi menjadi tidak mungkin. Hal ini bisa saja terjadi dalam konteks pertahanan. Jika, terjadi kelalaian dalam melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah bagaimana. Lantas, siapa yang paling merespon dan bertanggung jawab. Apakah, perlu diberi hukum atau diberi hadiah

dalam kaitannya dengan penanganan ancaman nonmiliter agar ada respon dan tak terjadi korban lanjutan. Terlepas dari siapa-siapa aktornya (Tunggal dan/atau Jamak), pengabdian sesuai profesi yang dipersepsikan jauh dari strategi penangkalan seharusnya sudah didorong pula dengan konsepsi penangkalan barunya (pra bencana), yang tidak sekedar hanya menjadi penindak (tanggap darurat/staus keadaan konflik), dan pemulih (pasca bencana). Oleh karena itu, konsepsinya pengabdian sesuai dengan profesi dan keikutsertaan dalam bela negara lainnya harus dirubah dan dibangun menjadi konsepsinya saling bersinergi secara komprehensif integral dan/atau P 3 (Penangkal/pra bencana, Penindak/tanggap darurat-staus keadaan konflik, dan pemulih/pasca bencana) sesuai kriteria dan bentuk ancaman yang dihadapi. Program dan/atau fungsi yang sudah dibangun, walaupun tidak diprioritaskan secara mendesak akibat anggaran dan alasan pembenaar lainnya dapat dikaitkan dengan program/fungsi tambahan untuk melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah.

K/L-lembaga/lembaga plus yang terkait sebagai unsur utama sebagaimana dalam menghadapi ancaman militer menempatkan TNI sebagai komponen utama

seharusnya juga ditetapkan untuk menopang akibat ancaman nonmiliter. Setidaknya, yang sangat berkaitan dengan perundangan adalah Kementerian Dalam Negeri berikut konsekuensi hasil pertanggung jawaban dari Pilkada (Gubernur, Bupati, dan Walikota) dan/atau BNPB-BPBD/Satgas Penanganan Konflik Sosial. Bencana, boleh jadi terjadi akibat kelalaian manusia yang merusak alam dan peristiwa alam yang tak dapat dielak. Prioritas pembangunan pertahanan boleh diorientasikan pada komponen utama. Penangkalan, boleh dilakukan untuk mencega terjadinya ancaman militer/nonmiliter. Bela negara, termasuk pengabdian sesuai dengan profesi boleh diwajibkan bagi setiap warga negara. UU Pemilu boleh diubah agar lebih demokratis. Kebijakan boleh diganti untuk penyesuaian. Tetapi, mengakibatkan terabainya dalam melindungi jiwa, kemerdekaan, dan harta benda setiap warga negara sedapat mungkin dihindari. Hal-hal ini, yang harus dicermati dengan serius karena momentumnya sangat langka dan misterius tetapi akibatnya sangat tidak diinginkan oleh siapapun. Bahkan, bagi penyelenggara negara maupun warga negara di negara-negara maju/modern manapun.**

MENUMBUHKAN PARTISIPASI MASYARAKAT DALAM BELA NEGARA

Adi Subiyanto, S.Si, M.Han - Kasiopsbakti Subdisbakti TNI Dispotdirga



Pendahuluan

Negara Indonesia adalah negara besar, terutama jika dipandang dari luasnya wilayah dan jumlah penduduk. Kondisi yang demikian mensyaratkan adanya suatu sistem penyelenggaraan pertahanan negara yang besar dan kuat. Dalam penyelenggaraan pertahanan negara, Indonesia menganut sistem pertahanan *semesta (sishanta)*. Penyelenggaraannya didasarkan pada kesadaran atas hak dan kewajiban setiap warga negara serta keyakinan pada kekuatan sendiri. Pernyataan ini telah tertuang dalam UUD 1945 pasal 27 ayat 3 "Setiap warga negara berhak dan wajib ikut serta dalam

upaya pembelaan negara". Dengan demikian, partisipasi warga negara atau masyarakat dalam bela negara sudah selayaknya dipandang sebagai tanggung jawab sekaligus kehormatan. Konsekuensi lain dari pasal tersebut bahwa tidak ada seorang pun warga negara yang dapat menghindari dari kewajiban ikut serta dalam pembelaan negara, kecuali ada aturan lain yang ditentukan oleh undang-undang.

Pernyataan lain yang berkaitan dengan *sishanta* dan partisipasi masyarakat dalam bela negara tertuang dalam UU Nomor 3 Tahun 2002 tentang Pertahanan Negara. Undang-undang ini menegaskan bahwa

dalam sistem pertahanan negara, TNI sebagai komponen utama, didukung oleh komponen cadangan dan komponen pendukung. Dengan kata lain, pertahanan negara melibatkan seluruh warga negara, wilayah dan sumber daya nasional lainnya. Permasalahannya, ada indikasi bahwa semangat bela negara dan rasa cinta tanah air mulai melemah. Salah satu indikatornya adalah adanya resistensi terhadap draft RUU Komponen Cadangan Pertahanan Negara. Bahkan terkesan pula, adanya kekhawatiran kalau TNI menjadi terlalu kuat dan dominan, belum lagi tentang alokasi anggaran penyelenggaraan komponen

cadangan pertahanan negara yang dibebankan kepada APBN.

Melalui karya tulis ini, penulis akan membahas tentang "Menumbuhkan Partisipasi Masyarakat dalam Bela Negara". Terkikisnya semangat bela negara dari masyarakat tentulah ada faktor-faktor penyebab yang mempengaruhi. Dalam permasalahan ini, penulis mencoba mengurai beberapa faktor yang diduga menjadi penyebab, sekaligus sebagai permasalahan yang perlu diperbaiki. Beberapa faktor penyebab yang dimaksud berkaitan erat dengan hal-hal sebagai berikut: Pembenahan Institusi TNI, UU Komponen Cadangan, *Law Enforcement*, Pemenuhan *Basic Needs*, dan Sinergitas Antar Lembaga. Selanjutnya untuk memperjelas dalam analisis permasalahan tersebut, penulis menggunakan diagram *Fishbone*. Namun tidak ketinggalan, penulis menyetengahkan juga tentang konsep "Musuh Bersama" (*common enemy*) yang diduga turut andil terhadap menurunnya partisipasi masyarakat dalam bela negara.

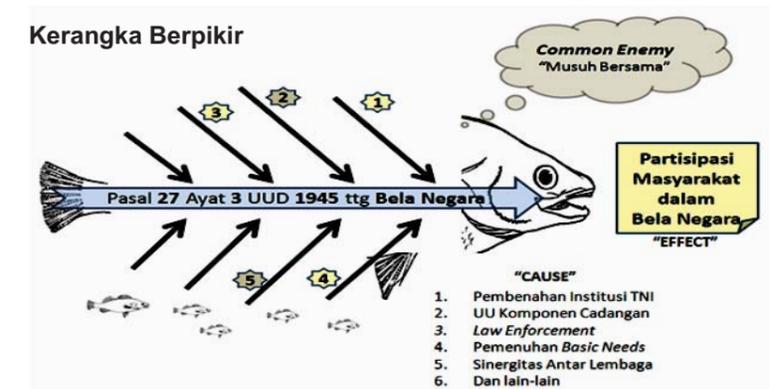
Diagram *Fishbone* pertama kali diperkenalkan oleh Ishikawa, seorang ilmuwan Jepang, telah menjadi satu *tool* yang sangat populer dan dipakai di seluruh penjuru dunia dalam mengidentifikasi faktor

penyebab problem/masalah. Alasannya sederhana, *fishbone diagram* tergolong praktis dan dapat digunakan sebagai panduan untuk terus berpikir dalam menemukan penyebab utama suatu permasalahan. Diagram "tulang ikan" ini dikenal dengan *cause and effect diagram* dan kalau diperhatikan rangka analisis diagram *Fishbone* bentuknya ada kemiripan dengan ikan. Bagian kepala sebagai pengaruh (*effect*) dan bagian tubuh ikan berupa rangka serta duri-durinya digambarkan sebagai penyebab (*cause*) terhadap suatu permasalahan yang timbul. Ishikawa mengajarkan kita untuk melihat "ke dalam" dengan bertanya "mengapa? mengapa? dan mengapa?". Hanya dengan bertanya "mengapa" beberapa kali kita mampu menemukan akar permasalahan yang sesungguhnya. Selanjutnya, apabila beberapa permasalahan

yang ada dilakukan perbaikan diharapkan mampu menumbuhkan partisipasi masyarakat dalam bela negara.

Sistematika Penulisan

Berikut ini adalah sistematika penulisan yang mengikuti kerangka berpikir seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 1 (*Fishbone Diagram*). Semestinya keikutsertaan warga negara dalam upaya bela negara tidak perlu dipertanyakan lagi, bahkan sudah seharusnya menjadi bagian hidup/kewajiban sebagai warga negara (Pasal 27 ayat 3 UUD 1945). Namun yang terjadi, partisipasi masyarakat dalam bela negara mulai menurun ("effect") yang diduga disebabkan oleh beberapa hal sebagai penyebab ("cause"). Beberapa penyebab yang penulis anggap sebagai faktor yang memperlemah partisipasi masyarakat dalam bela negara, penulis jadikan sebagai pokok-



Gambar 1. Kerangka Berpikir (*Fishbone Diagram*)

- pokok pembahasan, meliputi :
- Pembenahan Institusi TNI.
 - UU Komponen Cadangan.
 - Penegakkan Hukum (*Law Enforcement*).
 - Pemenuhan Kebutuhan Dasar (*Basic Needs*).
 - Sinergitas Antar Lembaga.
 - Penetapan "Musuh Bersama" (*Common Enemy*).

Pemilihan faktor-faktor yang diduga sebagai penyebab menurunnya partisipasi masyarakat dalam bela negara (*point a s/d e*), penulis anggap sebagai faktor yang cukup *dominan*. Mengapa "Pembenahan Institusi TNI" ditonjolkan? Alasannya, bagaimana mungkin komponen cadangan mau berpartisipasi apabila komponen utama (TNI) masih dipandang belum efektif dan mumpuni dari segi profesionalitasnya. Demikian juga dengan penegakkan hukum, pemenuhan kebutuhan dasar, dan sinergitas antar lembaga perlu dipandang sebagai faktor yang cukup krusial dalam mendorong partisipasi masyarakat dalam bela negara. Sebaliknya dengan konsep "Musuh Bersama" (*common enemy*) dapat menjadi *single factor* dalam menumbuhkan partisipasi masyarakat dalam bela negara.

Pembenahan Institusi TNI

Semenjak bergulirnya reformasi dan sesuai dengan amanat undang-undang, institusi

TNI telah berbenah diri. Reformasi internal di tubuh TNI telah berjalan dengan baik, ditandai dengan tidak terlibatnya anggota aktif TNI dalam ranah sosial politik dan kegiatan bisnis. Kondisi tersebut membawa konsekuensi kepada pemerintah untuk mendorong institusi TNI agar menjadi organisasi yang modern, professional, dan *capable* sesuai dengan perannya sebagai penjaga kedaulatan negara. Banyak hal yang telah dilakukan oleh TNI demi meningkatkan fungsi dan perannya sebagai penjaga kedaulatan negara. Pemerintah pun demi mewujudkan TNI agar menjadi organisasi yang profesional telah mulai meningkatkan kesejahteraan prajurit.

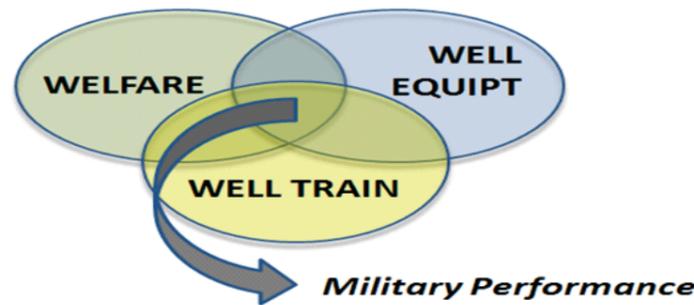
Undang-undang yang mengatur tentang TNI pun telah disahkan, yaitu UU No. 34 Th 2004. Beberapa hal penting yang tertuang dalam undang-undang tersebut dan berkaitan dengan pembenahan institusi TNI, antara lain:

- Pasal 39 : Prajurit dilarang terlibat dalam: 1) kegiatan

menjadi anggota partai politik, 2) kegiatan politik praktis, 3) kegiatan bisnis, dan 4) kegiatan untuk dipilih menjadi anggota legislatif dalam pemilihan umum dan jabatan politis lainnya.

- Pasal 49 : Setiap prajurit TNI berhak memperoleh penghasilan yang layak dan dibiayai seluruhnya dari anggaran pertahanan negara yang bersumber dari APBN.

Dengan demikian, agar TNI menjadi organisasi yang modern, professional, dan *capable* sesuai dengan perannya maka perlu dilakukan pembenahan, baik dari segi kesejahteraan (*welfare*), kelengkapan persenjataan (*well equipt*), dan latihan (*train*). Pembenahan dari sisi *welfare*, *well equipt*, dan *well train* ini selanjutnya penulis sebut sebagai *triple "w"*. Pemenuhan kesejahteraan dimaksudkan agar personil TNI lebih berfokus pada fungsi dan tugasnya, serta tidak terlibat dalam berbagai macam bisnis dengan bentuk apapun.



Gambar 2. "Triple w": 3 Komponen Penunjang *Military Performance*

Kelengkapan persenjataan perlu didukung dengan jenis persenjataan yang modern agar mampu melaksanakan tugasnya dalam penangkalan dan penindakan. Selanjutnya, apabila persenjataan telah cukup memadai maka perlu didukung dengan program latihan yang sesuai dan berkelanjutan.

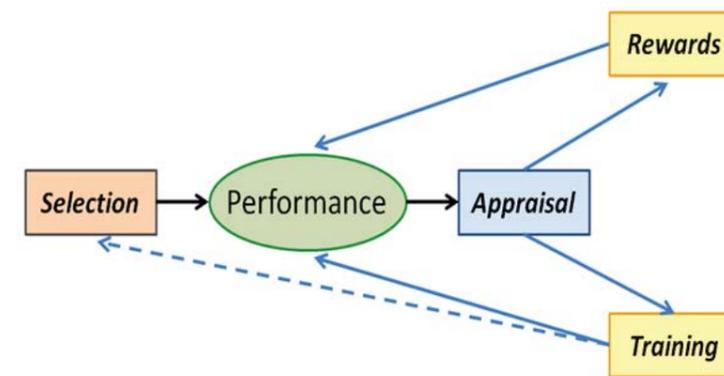
Selanjutnya, apabila *triple "w"* telah terpenuhi, diharapkan organisasi militer Indonesia (TNI) menjadi organisasi yang memiliki *performance* (kinerja/penampilan) yang baik. Namun ada satu jenis kegiatan lain yang tidak kalah penting dalam membangun organisasi (militer sekalipun) agar menjadi organisasi yang handal, kegiatan yang dimaksud adalah rekrutmen personel. Proses rekrutmen merupakan suatu upaya menemukan personel yang *capable* untuk mengawaki organisasi. Banyak studi yang menyebutkan bahwa rekrutmen adalah kunci keberhasilan

organisasi. Proses rekrutmen merupakan gerbang utama dalam memperoleh *human capital* yang sesuai untuk organisasi. Rekrutmen menjadi sangat penting karena melalui kegiatan inilah organisasi akan dijalankan. Apabila manusia-manusia yang mengawakinya kurang *capable* maka bisa dipastikan perkembangan organisasi tidak akan berjalan dengan baik.

Di dalam *human resource management cycle* (siklus manajemen sumber daya manusia), meliputi kegiatan sebagai berikut: *selection* (seleksi), *performance* (kinerja), *appraisal* (penilaian), *rewards* (penghargaan), dan *training* (pelatihan). Melalui proses penyeleksian personel diharapkan akan mampu mendapatkan personel yang memiliki kinerja yang baik dan mampu meningkatkan *performance* organisasi. Secara berkala, organisasi juga perlu melakukan suatu penilaian

terhadap kinerja (*appraisal*). Bagi personel yang berprestasi akan diberikan penghargaan yang bisa berupa promosi ke jabatan yang lebih tinggi. Sebaliknya, bagi personel yang tidak menunjukkan hasil kinerja yang lebih baik tidak akan mendapatkan promosi jabatan dan bagi personel yang melakukan pelanggaran akan diberikan sanksi.

Pemberian penghargaan dan sanksi pada dasarnya dimaksudkan untuk menjaga dan meningkatkan *performance* organisasi. Bagi personil yang dianggap belum *capable* maka akan diberikan sebuah pelatihan-pelatihan (*training*). Masalahnya sekarang, apabila personel yang telah diberikan pelatihan demi menunjang profesionalitasnya namun masih dipandang belum *capable*, apa yang salah? Boleh jadi, proses seleksi awalnya tidak dilaksanakan dengan benar sehingga didapatkan personel yang tidak *capable*. Bahkan bisa saja memang personel tersebut tidak memiliki potensi kekuatan (bakat) yang sesuai dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sehingga karirnya tidak dapat berkembang. Apabila tetap mempertahankan personel yang kurang *capable*, meskipun dengan berbagai pelatihan yang menunjang maka akan membutuhkan biaya (*cost*) yang tinggi. Penyediaan anggaran



Gambar 3. Human Resource Management Cycle (sumber: Darby, 2008)

yang tinggi dalam pelatihan namun kurang signifikan bagi peningkatan profesionalisme merupakan suatu pemborosan.

Saat ini komitmen pemerintah untuk membangun institusi TNI agar menjadi lebih baik, telah nyata kita rasakan. Adanya peningkatan kesejahteraan dan penambahan jumlah alutsista mencerminkan bahwa pembangunan kekuatan pertahanan telah menjadi prioritas, sama pentingnya dengan peningkatan pendidikan dan pelayanan kesehatan. Bahkan presiden dalam pidato pada HUT TNI ke-66 tanggal 5 Oktober 2011, menyampaikan bahwa anggaran pertahanan untuk tahun 2012 akan ditingkatkan menjadi 64,4 triliun (tahun 2011 sebesar 47,5 triliun) atau naik sebesar 17 triliun. Memang alokasi anggaran tersebut belum mampu memenuhi seluruh kebutuhan anggaran pertahanan, namun sudah menjadi indikator bahwa pemerintah lebih peduli dalam urusan pertahanan negara.

Kembali kepada upaya menumbuhkan partisipasi masyarakat dalam bela negara, negara telah menempatkan TNI sebagai komponen utama. Namun, sebagai warga negara sudah sepatutnya ikut serta dalam bela negara sebagai

bentuk kecintaan kita kepada negara dan bangsa. Agar masyarakat dapat berpartisipasi dalam bela negara maka perlu perlu dimobilisasi dan diatur melalui undang-undang (UU Komcad). Meskipun, sejatinya membela negara tidak harus dalam wujud perang atau angkat senjata tetapi dapat dilakukan dengan cara lain seperti turut serta dalam mengamankan lingkungan sekitar, membantu korban bencana, mencegah bahaya narkoba, memerangi korupsi, cinta produksi dalam negeri, dan lain-lain. Apabila seluruh warga negara dalam berbagai aspek kehidupan bermasyarakat telah memiliki kesatuan paham tentang arti penting bela negara, maka dengan kesadarannya tersebut dapat diimplementasikan dalam bidang dan profesinya untuk ditransformasikan ke dalam komponen pertahanan negara.

Pada akhirnya, proses rekrutmen personel yang baik, peningkatan kesejahteraan dan alutsista yang memadai, serta program pelatihan personel dimaksudkan agar TNI menjadi organisasi yang lebih profesional. Apabila institusi TNI sudah menuju kepada organisasi yang profesional, efektif, efisien, modern, dan *capable* maka bukan saja akan lebih mampu dalam menjaga

kedaulatan negara, melainkan juga akan semakin mendapat kepercayaan dari masyarakat. *Performance* TNI yang lebih baik tersebut akan diikuti oleh partisipasi dari komponen cadangan dan pemberdayaan komponen pendukung dalam mempertahankan kedaulatan negara. Hal ini menjadi wajar karena TNI sebagai komponen utama pertahanan akan mendapat dukungan dari komponen lain apabila telah dianggap sebagai organisasi yang solid dan handal. Terlebih lagi jumlah personel TNI yang ada saat ini (\pm 370.000 orang) masih jauh dari memadai apabila dibandingkan dengan luasnya wilayah NKRI.

UU Komponen Cadangan

Semestinya saat ini, undang-undang yang mengatur tentang partisipasi masyarakat dalam bela negara, yaitu undang-undang komponen cadangan (Komcad) pertahanan negara telah ada. Namun kenyataannya, sampai saat ini draft RUU Komcad belum juga mendapat pengesahan bahkan banyak menghadapi penolakan (resistensi) dari beberapa kelompok masyarakat. RUU Komcad sering dipandang tidak terlalu penting dan mendesak untuk diadakan. Bahkan beberapa kalangan justru mengawatirkan apabila TNI

nantinya menjadi *super body* dan kewawtiran akan penyalahgunaan kewenangan, baik tentang perekrutan maupun penggunaan anggaran dalam penyiapan komcad. Padahal semestinya, UU Komcad telah lahir tidak berselang lama dengan UU Hanneg dan UU TNI. Ibarat menempa besi, sebaiknya dilakukan selagi panas, momentum itu telah mulai meredup dan dianggap kurang populer di tengah merebaknya permasalahan bangsa yang kian kompleks.

Namun pasal 27 ayat 3 UUD 1945 menyebutkan bahwa "Setiap warga negara berhak dan wajib ikut serta dalam upaya pembelaan negara". Demikian juga dalam UU Nomor 3 Tahun 2002 tentang Pertahanan Negara, disebutkan bahwa dalam penyelenggaraan pertahanan negara menganut sistem pertahanan semesta (sishanta), TNI sebagai kekuatan utama dan diperkuat oleh komponen cadangan dan komponen pendukung. Menjadi jelaslah bahwa pertahanan negara melibatkan seluruh warga negara, wilayah dan sumber daya nasional lainnya. Bahkan pada pasal 1 UU No. 34 tahun 2004, disebutkan bahwa sistem yang melibatkan seluruh warga negara dan sumber daya nasional lainnya harus

dipersiapkan secara dini oleh pemerintah dan diselenggarakan secara total, terpadu, terarah, berkesinambungan, dan berkelanjutan.

Undang-undang Komponen Cadangan Pertahanan Negara, semestinya dipandang sebagai amanat pasal 30 ayat (5) UUD 45 yang menyebutkan bahwa susunan, kedudukan, hubungan, dan kewenangan TNI dalam melaksanakan tugas, termasuk syarat-syarat keikutsertaan warga negara dalam usaha pertahanan negara serta hal-hal yang terkait dengan pertahanan diatur dengan undang-undang. Jadi jelaslah bahwa keikutsertaan / partisipasi warga negara dalam usaha pertahanan negara perlu diatur melalui undang-undang.

Kalau kita cermati, isi pasal demi pasal dalam draft RUU Komcad sangat wajar dan memang demikian yang seharusnya. Beberapa isi pasal dalam draft RUU Komcad, seperti:

- a. Komponen Cadangan dibentuk dengan tujuan untuk memperbesar dan memperkuat kekuatan dan kemampuan Tentara Nasional Indonesia sebagai Komponen Utama dalam upaya penyelenggaraan pertahanan negara.
- b. Anggota Komponen

Cadangan adalah sumber daya manusia termasuk yang mengawaki sumber daya alam, sumber daya buatan, sarana, dan prasarana nasional yang disusun dalam satuan Komponen Cadangan.

- c. Komponen Cadangan merupakan salah satu wadah dan bentuk keikutsertaan warga negara, seluruh sumber daya alam dan sumber daya buatan serta sarana dan prasarana dalam usaha pertahanan negara.
- d. Komponen Cadangan hanya digunakan pada saat latihan dan mobilisasi.
- e. Dalam keadaan damai, Komponen Cadangan dibina dan disiapkan sebagai potensi pertahanan. Dalam keadaan perang Anggota Komponen Cadangan setelah dimobilisasi berstatus sebagai kombatan.
- f. Mobilisasi adalah tindakan pengerahan dan penggunaan secara serentak sumber daya manusia, sumber daya alam, dan sumber daya buatan serta sarana dan prasarana nasional sebagai kekuatan pertahanan negara.

Penegakkan Hukum (Law Enforcement)

Sebagaimana yang dicita-citakan oleh *the founding fathers*, Negara Indonesia diharapkan dan

diarahkan menjadi suatu negara hukum (*Rechtsstaat/ The Rule of Law*). UUD 1945 Pasal 1 ayat (3) menegaskan bahwa “**Negara Indonesia adalah Negara Hukum**”. Namun bangsa kita mewarisi tradisi hukum Eropa Kontinental (*civil law*), kita cenderung menumpahkan begitu banyak perhatian pada kegiatan pembuatan hukum (*law making*), tetapi kurang memberikan perhatian yang sama banyaknya terhadap kegiatan penegakan hukum (*law enforcement*).

Konsekuensi logis sebagai negara hukum tentu saja harus mampu mewujudkan supremasi hukum, sebagai salah satu prasyarat bagi suatu negara hukum. Realitas tersebut ditandai dengan harapan masyarakat yang menghendaki terciptanya persamaan di depan hukum (*equality before the law*), peradilan yang independen dan tidak memihak (*fair tribunal and independence of judiciary*). Hal ini telah ditegaskan pula dalam Pasal 27 ayat (1) UUD 1945 bahwa “*Segala warga negara bersamaan kedudukannya di dalam hukum dan pemerintahan dan wajib menjunjung hukum dan pemerintahan itu dengan tidak ada kecualinya*”.

Kaidah tersebut mengisyaratkan bahwa hukum bukan menjadi alat untuk kepentingan penguasa ataupun

kepentingan politik yang dapat menimbulkan sikap diskriminatif dari aparat penegak hukum dalam melaksanakan tugasnya. Hukum ditegakkan demi pencapaian keadilan dan ketertiban bagi seluruh kehidupan masyarakat, bangsa dan negara. Oleh karena itu, penegakan hukum merupakan syarat mutlak bagi upaya penciptaan Indonesia yang damai dan sejahtera. Apabila hukum dapat ditegakkan, maka keadilan, ketertiban, kepastian hukum, rasa aman, tenteram dan kehidupan yang rukun akan dapat diwujudkan. Kondisi yang demikian akan berdampak pada stabilitas keamanan negara dan secara tidak langsung akan menumbuhkan rasa cinta tanah air dan bela negara.

Dari Pasal 27 ayat (1) UUD 1945 tersebut, tersirat pula bahwa penegakan hukum bukan semata-mata tugas dari aparat penegak hukum saja, tetapi telah menjadi kewajiban serta komitmen seluruh komponen bangsa. Komitmen ini dituntut secara konsisten untuk dapat diimplementasikan, lebih-lebih disaat bangsa Indonesia berupaya bangkit mengatasi krisis multidimensional, mengingat peran hukum tidak hanya untuk mengatur kehidupan masyarakat semata,

tetapi juga dalam rangka mengamankan jalannya pembangunan nasional dan hasil-hasilnya. Maka proses penegakan hukum harus dilaksanakan secara tegas dan konsisten, karena ketidakpastian hukum dan kemerosotan wibawa hukum akan melahirkan krisis hukum yang dampaknya dapat berakibat pada terganggunya stabilitas politik, ekonomi, sosial, budaya, pertahanan, keamanan bangsa dan negara.

Pemenuhan Kebutuhan Dasar (*Basic Needs*)

Pemenuhan kebutuhan dasar (*basic needs*) tidak kalah penting pengaruhnya terhadap partisipasi masyarakat dalam bela negara. Hal ini menjadi wajar karena bagaimana mungkin masyarakat akan memikirkan tentang bela negara jika kehidupan sehari-harinya masih menghadapi banyak permasalahan, khususnya dalam pemenuhan kebutuhan dasarnya. Yang dimaksudkan dengan kebutuhan dasar, meliputi pemenuhan pangan, sandang, dan papan. Namun issue tentang pentingnya pemenuhan kebutuhan dasar ini sering berbenturan dengan perlunya pembangunan kekuatan pertahanan.

Setiap manusia memerlukan kebutuhan dasar untuk

kelangsungan hidupnya. Apabila kebutuhan pokok tersebut terpenuhi, baru meningkat pada tuntutan akan kebutuhan yang lain, seperti rasa aman, pentingnya kesehatan, pendidikan, aktualisasi diri, dan lain-lain. Bagi negara, seperti Indonesia, yang memiliki jumlah penduduk besar, tingkat pertumbuhan ekonomi yang rendah, dan jumlah pengangguran yang cukup tinggi, maka pemenuhan kebutuhan dasar selalu menjadi issue yang sering “dibenturkan” dengan rencana penambahan anggaran dan pembangunan militer. Padahal, banyak studi yang menyatakan bahwa pembangunan kekuatan militer akan berpengaruh positif terhadap pertumbuhan ekonomi.

Dalam membangun kekuatan bangsa, R. William Liddle dalam Bakri (2007) menyatakan bahwa ada dua unsur fisik mendasar (*hardware*) yaitu faktor ekonomi dan militer disamping *critical mass*. Artinya, jika sebuah bangsa tidak memiliki ekonomi dan militer yang kuat, maka pertahanan negara pun akan menjadi lemah. Pernyataan Liddle tersebut mengisyaratkan bahwa pertumbuhan ekonomi sangat penting bagi sebuah bangsa, namun pembangunan kekuatan

militer juga memiliki arti yang sama penting. Tingkat ekonomi (PDB) menjadi faktor yang menentukan besaran belanja untuk kepentingan militer. Namun sebaliknya dengan memiliki angkatan perang yang kuat dapat dipergunakan untuk mempengaruhi pembangunan ekonomi.

Hal ini juga diperkuat oleh hasil studi tentang mana yang harus didahulukan antara pemenuhan kebutuhan dasar, yaitu “*butter*” (mentega) dan “*guns*” (senjata). Negara dengan anggaran pendapatan belanja negara yang rendah seperti Indonesia harus memilih dilema antara *butter* atau *guns*. *Butter* atau dalam hal ini kesejahteraan, yang mencakup pendidikan, kesehatan, dan subsidi untuk orang miskin, menjadi pilihan yang lebih tinggi daripada senjata. Di sisi lain, agar sebuah negara memiliki daya tangkal dan penindak terhadap segala bentuk ancaman harus memiliki alutsista yang memadai. Kenapa alutsista penting? Membeli alutsista dapat diibaratkan seperti membeli asuransi. Layaknya fungsi asuransi, pembelian alutsista tidak dibeli hari ini untuk dipakai hari ini juga, melainkan untuk hari-hari selanjutnya. Alutsista juga menjadi semacam

“tukang pukul” yang berdiri di belakang diplomasi kita. Kita memang tidak ingin perang, namun seperti adagium dari Romawi “*Ci vis pacem, para bellum*” artinya, jika ingin damai maka harus bersiap untuk perang.

Sekarang menjadi jelas bahwa pembangunan kekuatan militer sekalipun tidak boleh dipandang dari sudut pandang negatif semata, bahwa pemerintah tidak peka terhadap kebutuhan dan permasalahan rakyatnya. Memang, ada beberapa kebutuhan yang sifatnya mendesak dan kritis (*critical mass*) untuk dipenuhi oleh pemerintah, dan biasanya terjadi dalam skala lokal, pada waktu dan wilayah tertentu saja. Meski sebetulnya, pemenuhan kebutuhan dasar dalam hidup adalah menjadi tanggung jawab bersama bagi seluruh lapisan masyarakat, demikian juga dengan kebutuhan untuk membela negara.

Sinergitas Antar Lembaga

Sinergitas atau keterpaduan antar lembaga sangat penting dalam kaitannya dengan bela negara. Ketahanan sebuah bangsa dalam menjamin kelangsungan hidupnya harus dilakukan oleh seluruh komponen bangsa. Sebuah bangsa akan menjadi kuat dan berwibawa apabila semua

komponen bangsa bersatu dan menjalankan peran dan fungsinya dengan baik. Apabila peran dan fungsi masing-masing telah berjalan dengan baik, maka perlu ditumbuhkan kerjasama antar lembaga. Keinginan untuk menonjolkan diri atau “ego sektoral” harus ditinggalkan dan diganti dengan sinergitas antar lembaga.

Dalam kaitannya dengan pertahanan dan keamanan nasional maka diperlukan sinergitas antara Kemenhan dan industri pertahanan, serta lembaga lain yang terkait. Secara umum peran industri pertahanan nasional dalam keamanan nasional relatif belum maksimal, yang dicerminkan dari potensi industri pertahanan belum sepenuhnya dapat direalisasikan dan dimanfaatkan dalam sistem keamanan nasional. Di sisi lain, industri pertahanan nasional yang saat ini identik dengan inefisiensi, kurang kompetitif, dan kurang memiliki keunggulan komperatif, serta tidak mampu memenuhi persyaratan dalam kontrak, perlu mentransformasikan perilaku bisnisnya agar mampu mengemban kepercayaan yang telah diberikan. Berbagai permasalahan dalam pengembangan industri pertahanan ini sangat terkait dengan ketersediaan dan belum solidnya payung hukum,

kelembagaan, dukungan penelitian dan pengembangan, serta dukungan finansial.

Bentuk kerjasama antar lembaga telah diatur dalam UU No. 18 Tahun 2002 tentang Sistem Nasional Penelitian, Pengembangan dan Penerapan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi. Beberapa isi pasal dan penjelasannya yang penting adalah sebagai berikut:

- a. Pada pasal 4 menyebutkan “Sistem Nasional Penelitian Pengembangan dan Penerapan Iptek bertujuan memperkuat daya dukung Iptek bagi keperluan mempercepat pencapaian tujuan negara, serta meningkatkan daya saing dan kemandirian memperjuangkan kepentingan negara dalam pergaulan internasional”.
- b. Pasal 15 ayat (2): “.... Perguruan Tinggi, lembaga Litbang, badan usaha dan lembaga penunjang wajib mengusahakan kemitraan dalam hubungan yang saling mengisi, melengkapi, memperkuat dan menghindarkan terjadinya tumpang-tindih yang merupakan pemborosan”.
- c. Pasal 27 ayat (3): “Perguruan Tinggi, lembaga litbang, badan usaha, lembaga penunjang, organisasi masyarakat dan inventor mandiri berhak atas dukungan dana dari anggaran Pemerintah dan Pemerintah Daerah untuk meningkatkan penguasaan, pemanfaatan dan kemajuan iptek sesuai dengan

peraturan perundang-undangan”.

Memperhatikan kondisi litbang yang terdapat pada industri-industri di atas, akan menyulitkan dalam pembinaan industri pertahanan (Indhan). Karena arah pembinaan Indhan sendiri adalah:

- a. Dapat memenuhi kebutuhan sarana pertahanan yang dibutuhkan Dephan/TNI.
- b. Mampu meningkatkan produktifitas secara efisien.
- c. Dapat memperluas lapangan kerja/kesempatan kerja.
- d. Dapat membuat diversifikasi antara produk komersial dengan produk Ranahan disesuaikan dengan tingkat ancaman.
- e. Didukung SDM yang dapat menguasai/alih teknologi.

Kondisi industri pertahanan (Indhan) yang ada saat ini belum didukung SDM yang memadai, produktifitas belum efisien dan belum dapat memenuhi kebutuhan Ranahan sesuai spesifikasi teknis pengguna/TNI dan sesuai permintaan Kemenhan. Namun dengan memahami pasal 4, pasal 15 ayat (2), dan pasal 27 ayat (3) UU No. 18 Tahun 2002 maka Litbang Indhan dimaksudkan untuk mempercepat pencapaian tujuan negara, meningkatkan daya saing dan kemandirian. Untuk mendapatkan hasil

litbang yang optimal maka antara unsur-unsur litbang perguruan tinggi, lembaga litbang, litbang badan usaha, dan lembaga-lembaga lain yang terkait diwajibkan untuk menjalin kerjasama litbang, sehingga diharapkan dapat menghasilkan temuan atau inovasi teknologi yang unggul, termasuk dalam bidang pertahanan dan keamanan.

Selanjutnya, sebagai wujud komitmen pemerintah dalam meningkatkan kemandirian industri pertahanan nasional maka pemenuhan kebutuhan alutsista Dephan/TNI diupayakan memanfaatkan sebesar-besarnya kemampuan industri pertahanan nasional. Bahkan, kalau perlu ada jaminan dari pemerintah untuk membeli produk yang dihasilkan oleh industri pertahanan dalam negeri. Langkah ini merupakan upaya dalam meminimalkan ketergantungan alutsista TNI dari produk luar negeri yang rawan terhadap embargo. Dalam rangka mendukung kebijakan peningkatan peran industri pertahanan nasional, pemerintah juga wajib menyediakan anggaran riset kepada lembaga-lembaga yang memiliki kemampuan di bidang pertahanan.

Kenyataannya, seperti yang dimuat di Harian Kompas (rabu, 26 Oktober 2011) disebutkan bahwa “474 Lembaga Riset

Tanpa Koordinasi”. Indonesia memiliki 474 lembaga riset atau penelitian yang tersebar di sejumlah perguruan tinggi, kementerian, dan lembaga penelitian non kementerian. Semestinya dengan jumlah lembaga penelitian yang banyak, Indonesia bisa maju pesat dalam berbagai bidang. Sayangnya, lembaga-lembaga penelitian tersebut berjalan sendiri-sendiri dan tanpa koordinasi. Penelitian hingga saat ini berjalan tanpa arah jelas, padahal ada sebanyak 62.995 orang yang terlibat dalam penelitian. Untuk itu perlu ada upaya yang konkrit dari pemerintah demi menggairahkan para peneliti melakukan suatu inovasi, misalnya dengan menambah tunjangan profesi yang layak.

Penetapan “Musuh Bersama” (Common Enemy)

Kapan sebuah bangsa akan bersatu? Sebuah bangsa akan bersatu apabila seluruh rakyatnya memiliki jiwa persaudaraan dan persatuan yang kokoh. Namun tidak jarang, persaudaraan dan persatuan akan muncul saat mereka memiliki musuh bersama (common enemy). Common enemy sejatinya adalah suatu permasalahan besar yang dapat mengganggu kelangsungan hidup rakyat dan mengganggu keutuhan bangsa. Wujud dari common enemy dapat

berupa penguasaan oleh negara lain, bencana alam yang bersifat masif, korupsi yang menggerogoti keuangan negara, kelangkaan sumber energi, penyakit menular yang meluas, dll. Adanya common enemy akan ditanggapi masyarakat sebagai musuh yang harus diperangi bersama-sama.

Mari sejenak, kita melihat konsep “keamanan” dari beberapa negara seperti Amerika dan beberapa negara di Eropa. Negara-negara tersebut dalam upaya melindungi rakyatnya menggunakan konsep “Human Security” atau “Keamanan manusia”. Bahkan demi melindungi rakyatnya, dengan beberapa dalih / issue, negara seperti Amerika tidak segan-segan “mencampuri” urusan negara lain. Pendekatan human security, sebagai contoh, dapat dilihat pada pernyataan yang tertuang dalam Buku Putih Pertahanan Negara Jerman. Seperti yang dinyatakan oleh Franz Josef Jung (Federal Minister of Defences):

“We must confront crises and conflicts at sources so as to keep their negative impact as far away as possible from the countries and people in Europe”

“Kita harus memerangi berbagai krisis dan konflik di tempat / sumbernya dengan maksud untuk sebisa mungkin

menjaga / menghindari akibat buruknya bagi negara dan rakyat di Eropa”

Pernyataan seperti itu jelas menegaskan bahwa Negara Jerman (terutama Amerika Serikat) berkepentingan terhadap segala bentuk krisis dan konflik yang terjadi di belahan bumi lain demi melindungi rakyatnya. Namun terkadang, dengan mengatasnamakan (*in the name of...*) perlindungan terhadap warga negaranya, negara-negara tersebut campur tangan terhadap urusan dalam negeri negara lain. Konsep keamanan dengan pendekatan *human security* harus disikapi dengan penuh kewaspadaan demi menjaga keutuhan negara. Agar negara lain tidak memiliki alasan untuk campur tangan terhadap urusan dalam negeri kita, negara dan seluruh masyarakatnya harus meniadakan segala bentuk permasalahan (pelanggaran HAM, issue rasial, anti demokrasi, dll) yang dapat dijadikan alasan oleh negara lain untuk turut campur.

Berbicara tentang bentuk ancaman dan pertahanan suatu negara, dari berbagai kajian ilmiah diketahui bahwa ancaman terhadap suatu negara dipengaruhi oleh persepsi ancaman negara itu sendiri. Semakin tinggi tingkat ancaman yang dirasakan, maka semakin tinggi pula kecenderungan negara itu untuk meningkatkan

pertahanannya. Menjadi jelas bahwa sebuah negara agar mampu menjaga kedaulatannya maka negara dan rakyatnya harus memiliki persepsi yang sama terhadap “siapa musuh mereka?”. Agar seluruh komponen bangsa bersatu, maka musuh bersama harus teridentifikasi dengan jelas.

Bagi Bangsa Indonesia (saat ini), musuh bersama yang jelas-jelas ada dan di depan mata adalah praktek korupsi. Segala bentuk praktek korupsi harus dipandang sebagai kejahatan yang luar biasa (*extra ordinary crime*). Penetapan kegiatan korupsi sebagai kejahatan yang luar biasa karena telah mampu menggerogoti keuangan negara dan telah bersifat sistemik. Demikian juga dengan permasalahan bangsa lainnya yang dianggap sebagai musuh dan harus ditanggulangi secara bersama-sama. Yang penting, penetapan musuh bersama harus ada kata sepakat atau persepsi yang sama dari seluruh komponen bangsa. Untuk membangun persepsi yang sama maka diperlukan media komunikasi sosial yang dapat diakses dan dipahami oleh seluruh masyarakat. Segala bentuk informasi dan pemahaman terhadap permasalahan bangsa harus disampaikan dengan cara yang baik, benar, dan bertanggung jawab. Jangan hanya berlindung dibalik kebebasan pers dan

berslogan “aktual, tajam, dan terpercaya” namun isi beritanya hanya akan membuat masyarakat bingung dan resah. Alangkah lebih baik jika slogannya “menjaga persatuan dan kesatuan”.

Permasalahan lain, siapa yang harus tampil dalam mengidentifikasi dan sebagai pendorong dalam menumbuhkan semangat kebersamaan? Dibutuhkan sekelompok orang / masyarakat yang memiliki kepekaan dan kekuatan dalam menciptakan persepsi ancaman di masyarakat. Sebagai agen perubahan diharapkan tampilnya kelompok masyarakat kelas menengah (*middle class*). Inisiatif perubahan akan sulit diharapkan dari masyarakat dari golongan ekonomi rendah (*grass root*) karena mereka memiliki permasalahan mendasar dalam pemenuhan kebutuhan dasar (*basic needs*), kalau tidak disebut sebagai golongan yang tidak terlalu peduli dengan dinamika kehidupan berbangsa dan bernegara.

Penutup

Dari pembahasan di atas, melalui *fishbond diagram* menjadi semakin jelas mengapa pembenahan institusi TNI, UU komcad, penegakkan hukum, pemenuhan kebutuhan dasar, dan sinergitas antar lembaga merupakan faktor yang menjadi penyebab (*cause*) terhadap

menurunnya partisipasi masyarakat dalam bela negara (*effect*). Kelima faktor penyebab tersebut perlu dilakukan perbaikan agar mampu menumbuhkan partisipasi masyarakat dalam bela negara. Demikian juga dengan pentingnya persepsi yang sama dari seluruh komponen bangsa dalam menetapkan “siapa musuh bersama-nya”. Akhirnya, sebagai penutup dan sekaligus merupakan kesimpulan dari naskah ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dalam pertahanan negara, TNI sebagai komponen utama, diperkuat oleh komponen cadangan dan komponen pendukung. Komponen cadangan dan komponen pendukung akan lebih mudah terbentuk apabila komponen utama telah dipandang solid. Untuk itulah diperlukan pembenahan terlebih dahulu terhadap institusi TNI, baik dalam hal kesejahteraan, peralatan, dan pelatihan serta tidak kalah pentingnya adalah rekrutmen personel yang tepat.
2. Draft RUU Komponen Cadangan Pertahanan Negara sudah selayaknya disyahkan menjadi undang-undang. Undang-undang ini mutlak diperlukan demi untuk mengatur pelibatan masyarakat dalam bela

negara karena merupakan amanat dari pasal 27 ayat (3) dan pasal 30 ayat (5) UUD 1945.

3. Di dalam negara hukum, upaya penegakan hukum berada pada posisi yang sangat strategis dalam konstelasi kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, karena ketidakpastian hukum dan kemerosotan wibawa hukum akan melahirkan krisis hukum yang dampaknya dapat berakibat pada terganggunya stabilitas politik, ekonomi, sosial, budaya, pertahanan, keamanan bangsa dan negara, termasuk di dalamnya merosotnya partisipasi masyarakat dalam bela negara.
4. Perlu adanya cara pandang atau paradigma baru tentang pertahanan, bahwa pembangunan kekuatan pertahanan tidak berarti tindakan yang akan mengurangi kesejahteraan rakyat. Justru sebaliknya, pembangunan kekuatan pertahanan akan membawa manfaat bagi kesejahteraan rakyat dan pertumbuhan ekonomi. Jadi, pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat (*butter*) dan pembangunan kekuatan pertahanan (*gun*) memiliki arti yang sama penting dan saling

berhubungan.

5. Dalam kaitannya dengan sinergitas antar lembaga dalam mendukung kepentingan pertahanan maka unsur-unsur litbang perguruan tinggi, lembaga litbang, litbang badan usaha dan lembaga-lembaga lain yang terkait, diwajibkan untuk menjalin kerjasama litbang sehingga diharapkan dapat menghasilkan temuan atau inovasi teknologi yang unggul. Selanjutnya, apabila kerjasama telah disepakati maka perlu konsistensi dalam penerapannya di lapangan.

Negara dan seluruh komponen bangsa perlu memiliki persepsi yang sama terhadap berbagai bentuk ancaman yang dapat mengganggu kedaulatan Negara. Ancaman yang dapat mengganggu tersebut harus dipandang sebagai “musuh bersama” (*common enemy*) dan harus sama-sama diperangi. Agar masyarakat memiliki persepsi dan pemahaman yang sama terhadap permasalahan besar bangsa (yang dapat menjadi musuh bersama), diperlukan media komunikasi sosial yang mendidik dan bertanggung jawab, sebagai contoh slogan TVRI yaitu: “Menjalin Persatuan dan Kesatuan”.

ADAKAH PENGARUH BUDAYA TERHADAP ORGANISASI ATAU PERUSAHAAN DI INDONESIA ?

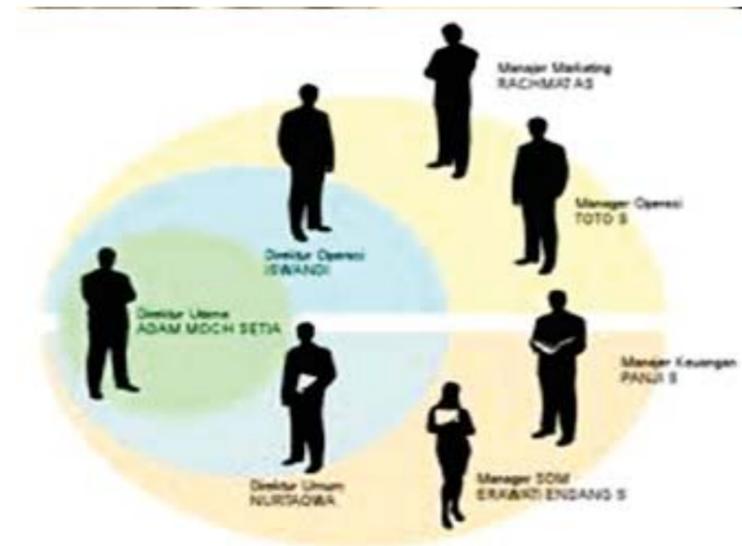


Letkol Cku Drs. Budi Santosa, M.M.

“ Tinjauan mengenai budaya organisasi di Indonesia, masalah yang sangat mendasar adalah berbagai hal berhubungan langsung dengan kualitas kepemimpinan. Segala sesuatu yang berkaitan dengan etos kerja, nilai-nilai tradisional tidak relevan akan tetapi masih perlu mendapat perhatian dalam membentuk budaya organisasi .”

Pendahuluan

“Budaya organisasi atau perusahaan” adalah cara atau pola bertindak organisasi atau perusahaan termasuk didalamnya adalah pola berkomunikasi, antara pimpinan dan staf pimpinan, antara manajemen atas dan manajemen menengah, antara pimpinan dan karyawan, khususnya pola maupun cara pengambilan keputusan. Berbicara tentang “Budaya organisasi atau perusahaan di Indonesia” mengandung pengandaian; bahwa budaya organisasi atau perusahaan berbeda menurut lingkungan budaya yang lain. Pengandaian itu sangatlah wajar karena secara empiris kita diketahui bersama bahwa budaya organisasi atau perusahaan di Amerika Serikat, Jerman dan Jepang misalnya sangat signifikan perbedaannya dengan budaya yang ada di Indonesia..



Akan tetapi apakah sudah ada “Budaya organisasi atau perusahaan Indonesia?”. Apakah ada deskripsinya? Kita semua belum tahu secara pasti. Ataukah istilah itu masih meraba-raba. Meraba-raba dalam arti bahwa sering diandaikan atau dides-desuskan, bahwa manajemen

Indonesia yang belum “efisien”, ataupun belum “sesuai dengan tuntutan manajemen sekarang?”, dan sebagainya. Diandaikan bahwa hal itu ada kaitannya dengan budaya nasional, budaya Indonesia.

Kita mengandaikan bahwa tema di atas oleh para perumus di

tempatkan ke dalam kerangka semacam itu. Katakan saja, yang kita cari adalah sebuah budaya organisasi atau perusahaan Indonesia yang di satu pihak efisien - menunjang sukses organisasi atau perusahaan itu di tingkat nasional maupun internasional dan yang di lain pihak sesuai dengan budaya Indonesia. Dalam rangka ini ingin diketahui apa kiranya pengaruh budaya Indonesia terhadap budaya berbagai organisasi atau perusahaan yang ada di wilayah Indonesia.

Pembatasan Masalah

Tetapi apa itu “Budaya Indonesia?” Yang jelas bahwa budaya Indonesia itu majemuk. Kemajemukan atau kebhinekaan itulah ciri khasnya budaya Indonesia. Ada budaya Jawa dan Sunda, ada budaya Minang dan Batak, ada budaya Cina Indonesia, dan ada lebih dari 200 budaya daerah yang bersama-sama merupakan budaya Indonesia. Masing-masing bisa saja cukup berbeda dampaknya pada budaya organisasi atau perusahaan. Lalu apa kita harus bicara tentang “Budaya organisasi atau perusahaan Jawa ?”, “Budaya organisasi atau perusahaan Minang ?”, dan seterusnya ? Tambahan pula, “Budaya organisasi atau perusahaan Indonesia ?” yang menjadi harapan kita bersama adalah mengandaikan bahwa orang-orang di dalamnya bukan dari satu suku saja, misalnya semua itu orang Jawa atau orang Minangkabau atau suku

Indonesia lainnya. Supaya masalah itu dapat ditangani dan disederhanakan, berikut ini kita akan membatasi pembahasan masalah. “Organisasi atau perusahaan Indonesia” kita maksud “Organisasi atau perusahaan di Indonesia”. Untuk contoh salah satu “Budaya di Indonesia” kita akan memakai sampling budaya Jawa. Mengapa? *Pertama* karena budaya itu sudah kita kenal dengan baik sekali. *Kedua*, karena budaya Jawa – yang sendiri sebetulnya masih cukup terdiferensiasi; Apa kita bicara tentang Jawa Kejawan, jadi terutama budaya Jawa Timuran, atau budaya Bagelen, atau budaya Cilacap, atau budaya Pesisir Utara, atau khas budaya para santri; kita tidak masuk di sini bukan merupakan budaya terbesar, namun cara kuantitatif: 40% bangsa Indonesia adalah orang Jawa. *Ketiga*, karena elit politik cukup terpengaruh olehnya. *Keempat*, karena budaya *priyayi Jawa* sering dikatakan tidak kondusif untuk memegang organisasi atau perusahaan secara

efektif, maka dia justru cocok sebagai contoh masalah budaya Indonesia dan budaya organisasi atau perusahaan Indonesia.

Garis-Garis Besar Dasar-Dasar Etika Organisasi

Mari kita mulai dengan menggariskan apa yang kita anggap sebagai prinsip-prinsip dasar etika organisasi atau perusahaan. Bicara tentang etika dalam dunia bisnis kita berhadapan dengan dua apriori yang ditemukan baik dalam masyarakat, maupun di antara orang-orang bisnis sendiri; (1) bahwa orang bisnis mesti orang yang kurang bermoral, dan (2) bahwa organisasi atau perusahaan mesti rugi apabila memperhatikan tuntutan etika. Dua-duanya berdasarkan anggapan bahwa berbisnis tak ada hubungannya dengan etika.

Dua apriori itu jelas salah. Tidak ada bidang kehidupan manusia yang bebas dari tantangan etika. Dalam memimpin sebuah organisasi atau perusahaan apapun, mau tak mau



akan muncul masalah-masalah etis dan masalah-masalah etis itu mau tak mau harus ditangani, kalau tidak secara profesional maka sekurang-kurangnya *by default*. Mengabaikan segi etis akan mengakibatkan pengambilan keputusan-keputusan, yang oleh lingkungan sosial dinilai negatif dan karena itu, merugikan *image* organisasi atau perusahaan yang bersangkutan. Oleh karena itu kita harus bertolak dari pengandaian bahwa profesionalitas dalam bisnis menuntut juga adanya kompetensi secukupnya dalam memecahkan masalah atau tantangan etika perusahaan atau organisasi. Kemampuan untuk mengambil sikap-sikap etis yang tepat termasuk kompetensi sebagai pimpinan dan manajer. Inkompetensi etis dapat berakibat kesalahan yang serius, dengan akibat yang serius pula.

Hal yang sama berlaku bagi perusahaan atau organisasi. Dalam jangka panjang sebuah perusahaan atau organisasi hanya akan berhasil apabila berpegang pada standar-standar etis atau *core value* tertentu. Maka berlaku etika termasuk dalam efisiensi perusahaan atau organisasi. *Good business* berdasarkan *reliable ethics*. Bisnis tanpa etika dalam jangka panjang tidak mungkin berhasil. Maka pada permulaan menurut saya sudah harus jelas; Hanya mencari keuntungan sekedar untuk cepat, tidak memadai sebagai sikap seorang usahawan. Dia hanya memiliki kompetensi secukupnya, apabila ia mengambil keputusan-

keputusannya dalam wawasan yang lebih luas, baik bersifat profesional, maupun etis.

Mari kita sekarang masuk sedikit ke dalam etika perusahaan atau organisasi. Tentu saja kita tidak dapat masuk secara terinci dalam etika bisnis. Etika bisnis sekarang sudah menjadi bidang pengetahuan dan penelitian luas yang menuntut keahlian yang tidak kita miliki. Kita batasi diri pada sebuah kerangka bagaimana pengembangan etika perusahaan atau organisasi. Dengan lain kata, pada prinsip-prinsip yang menurut hemat kita harus mendasari setiap etika perusahaan atau organisasi. Etika selalu ada dua segi, segi subjektif, yaitu mutu pribadi orang yang bersangkutan, dan segi objektif, prinsip-prinsip normatif yang berlaku secara objektif. Budaya perusahaan atau organisasi ditentukan oleh dua-duanya.

Dari segi subjektif; Bahwa dari pimpinan perusahaan atau organisasi diharapkan bahwa ia manusia yang memiliki integritas dan jujur. Hubungan bisnis hanya dapat berhasil atas dasar saling percaya. Dalam arti ini, orang bisnis secara pribadi harus jujur. Ia justru orang yang bertekad untuk tidak pernah menipu. Ia pencinta mutu. Ia bertekad untuk melepaskan sebuah produk yang bermutu kepada konsumen. Ia bangga apabila kualitas produksinya baik, lepas dari laktidaknya. Ia adalah orang yang tidak menyeleweng dari standar-standar yang diyakini sendiri. Ia juga harus mampu untuk meminati usahanya. Seakan-akan

jatuh cinta padanya. Jangan sampai usahanya hanya dilihat sebagai sarana mencapai uang. Atau sebagai perpanjangan keluarga. Tekad untuk memajukan usahanya, minat kepadanya harus mandiri, tidak ada sangkut paut langsung dengan keluarganya atau dengan kemajuan perusahaan atau organisasinya terhadap keuntungannya sendiri, maka ia tak pernah akan melakukan korupsi terhadap perusahaan atau organisasinya sendiri. Ia bangga atas kemajuan usahanya dan tidak melihatnya sekedar sebagai sumber rezeki. Ia tidak tahan melihat perusahaan atau organisasinya terlantar, kotor, tidak efisien. Ia bangga kalau seluruh karyawan perusahaan atau organisasinya gembira, bersemangat, berkualitas, bisa maju, sejahtera. Pendek kata, dari seorang usahawan dituntut bahwa ia memiliki perasaan tanggung jawab menyeluruh yang jauh melampaui segi untung-rugi material langsung usahanya. Dari segi objektif norma-norma etika perusahaan atau organisasi kita di sini membatasi diri pada tuntutan yang paling dasariah; Perusahaan atau organisasi itu harus menegaskan rasa tanggung jawab. Rasa tanggung jawab mempunyai dua arah:

Pertama, tanggung jawab terhadap mutu. Mutu dimaksud dalam semua dimensi; mutu produk akhir, produktivitas dan efisiensi kerja tinggi, komunikasi bermutu antara karyawan dan

pimpinan, dalam kepemimpinan, dalam fasilitas-fasilitas. Tanggungjawab berarti: sadar akan kewajiban untuk menghasilkan sesuatu yang sungguh-sungguh bermutu.

Kedua, adalah tanggungjawab terhadap dampak kegiatan perusahaan atau organisasi itu terhadap kehidupan orang lain. Mereka semua mempunyai kepentingan-kepentingan tertentu. Mereka semua mestinya, secara seimbang dan dalam batas-batas kemungkinan, merasa beruntung dengan adanya perusahaan atau organisasi itu. Tanggungjawab itu berarti, secara negatif, agar tidak ada pihak yang secara berat dirugikan, sedangkan, secara positif, agar semua pihak yang bersangkutan secara langsung atau tidak langsung dengan perusahaan atau organisasi itu, sedapat-dapatnya merasa beruntung.

Kemampuan untuk bertanggungjawab itu menuntut dari pimpinan perusahaan atau organisasi suatu wawasan yang luas. Wawasan itu adalah wawasan nasional, wawasan keutuhan lingkungan hidup dan wawasan keadilan sosial.

Tuntutan Budaya Jawa

Secara singkat dapat dikatakan bahwa masyarakat Jawa mengajukan dua tuntutan dasar kepada anggota-anggotanya: *Pertama*, agar setiap orang diakui dan dihormati sesuai dengan kedudukannya, dan *kedua*, agar semua selalu mau membawa diri secara rukun ataupun damai.

Nilai pertama bertolak dari

anggapan bahwa masyarakat tersusun secara hierarkis. Keteraturan hierarkis itu bernilai pada dirinya sendiri. Oleh karena itu, orang wajib untuk mempertahankannya dan untuk membawa diri sesuai dengannya. Setiap orang harus menduduki tempat yang tepat. Oleh karena itu, dalam cara bicara dan membawa diri, orang Jawa selalu harus menunjukkan sikap hormat terhadap orang lain, sesuai dengan derajat dan kedudukannya. Dengan demikian semua ikut menjaga agar seluruh masyarakat merupakan suatu kesatuan yang selaras, serasi dan seimbang.

Tuntutan kedua ialah agar segenap orang selalu berlaku dengan rukun. Rukun mengandung usaha terus-menerus oleh semua anggota masyarakat untuk bersikap tenang satu sama lain dan untuk menyingkirkan unsur-unsur yang dapat menimbulkan perselisihan dan keresahan. Usaha untuk

menjaga kerukunan berarti bahwa jangan sampai terjadi konflik secara terbuka.

Kemampuan untuk selalu membawa diri dengan rukun dan sesuai dengan kedudukan masing-masing diusahakan oleh masyarakat Jawa pada tiga tingkatan; melalui tekanan sosial, melalui internalisasi, dan melalui nilai-nilai etis.

1). Tuntutan dasar masyarakat Jawa ialah tidak diizinkan suatu konflik pecah secara terbuka. Individu harus bersedia menomor-duakan dan kalau perlu melepaskan kepentingan-kepentingan pribadi demi kesepakatan bersama. Mengusahakan keuntungan pribadi tanpa memperhatikan persetujuan masyarakat, berusaha untuk maju sendiri tanpa mengikutsertakan kelompok, mengambil terlalu banyak inisiatif atau posisi-ambisi pribadi jangan sampai kelihatan. Orang



dituntut selalu mawas diri dan menguasai emosi. Orang diharapkan agar dalam berbicara, dalam segala tindak tanduknya, selalu memperhatikan reaksi-reaksi semua hadirin sehingga tak m u n g k i n t i m b u l p e r t e n t a n g a n . Membuka perasaan hati begitu saja dinilai negatif. Lebih baik tidak berbuat apa-apa daripada menimbulkan suasana tidak enak. Demi tujuan apa pun, usaha-usaha berlebihan tidak disukai. Orang selalu harus dapat mengontrol diri, membawa diri dengan sopan, tenang dan rukun. Konfrontasi-konfrontasi kecil sedapat mungkin senantiasa dihindari.

- 2) Kemampuan untuk berlaku sesuai dengan tuntutan-tuntutan masyarakat itu dipelajari anak Jawa dalam keluarga. Sarananya ialah anak belajar satu demi satu tiga perasaan yang amat penting dalam mengontrol kelakuannya sampai dewasa, ketiga hal tersebut ialah perasaan takut (*wedi*), malu (*isin*) dan perasaan tak enak hati berhadapan dengan orang besar (*sungkan*). Perasaan-perasaan itu menjamin bahwa orang Jawa selalu berlaku hormat dan rukun ataupun damai.
- 3) Tuntutan masyarakat dan *superego* agar individu selalu bertindak sedemikian rupa hingga keselarasan sosial dijaga didukung oleh nilai-

nilai etis yang menuntut agar orang bersedia merelakan kepentingannya. Sikap dasar yang dalam paham Jawa dimiliki orang yang berbudi luhur adalah kebebasan dari pamrih, *sepi ing pamrih*. Pamrih adalah sikap buruk. Pamrih berarti hanya mengusahakan kepentingan individualnya sendiri saja dengan tidak menghiraukan orang lain. Manusia *sepi ing pamrih* apabila ia semakin tidak lagi perlu gelisah dan prihatin terhadap dirinya sendiri, apabila ia semakin bebas dari nafsu ingin memiliki. Orang yang bebas dari pamrih akan mengembangkan sikap *nrimo*. *Nrimo* berarti menerima segala apa yang mendatangi kita tanpa protes dan berontak. Orang yang *nrimo* dalam keadaan kecewa dan dalam kesulitanpun bereaksi secara rasional, tidak ambruk, dan juga tidak menentang secara percuma. Searah dengan sikap *nrimo* adalah tuntutan agar manusia bersikap rela, agar ia sanggup untuk melepaskan yang memang sebaiknya dilepaskan. Di sini juga perlu disebut sikap *rame ing gawe* yang dapat diartikan sebagai kesediaan untuk dengan tenang, rendah hati, tanpa pamor dan pamer memenuhi kewajiban-kewajiban sehari-hari demi kesejahteraan masyarakat. Etika keselarasan dapat diringkas sebagai harapan masyarakat

Jawa agar anggota-anggotanya selalu menjaga keselarasan dan menghindari konflik dalam kehidupan bersama, dengan merelatifkan pendiriannya sendiri demi keseluruhan, dengan berlaku sopan dan tenang, dan dengan mengembang-kan sikap hati yang bersedia untuk melepaskan sesuatu yang justru akan menghalanginya dalam usaha untuk mencapai makna kehidupan yang sebenarnya.

Etika perusahaan atau organisasi atas dasar Budaya Jawa ?

Kalau sekarang budaya Jawa itu dihadapkan pada "Etika perusahaan atau organisasi" tadi, satu hal perlu diperhatikan. Yang dibicarakan bukan orang Jawa, empiris, bukan orang Jawa nyata yang, barangkali pejabat atau sopir truk, malainkan sebuah konstruk teoretis yang saya sebut "orang Jawa", yaitu yang mempunyai "Etika Jawa" itu. Tidak pasti bahwa "Orang Jawa" itu pernah ada. "Orang Jawa" yang konstruk teoretis itu dikonstruksikan sebagai kerangka pengertian yang dapat dipakai sejauh dianggap berguna untuk memahami orang-orang Jawa nyata. Maka pernyataan-pernyataan berikut semuanya harus dibaca secara hipotetis: "Sejauh mana orang atau golongan orang terkena ciri-ciri budaya Jawa itu, kaitan dengan budaya perusahaan atau organisasi yang akan diuraikan

berlaku?".

Nah, mudah sekali untuk melihat bahwa "Budaya Jawa" (selanjutnya saya tulis tanpa tanda kutip) dan etika bisnis tidak *klop*. Apakah perasaan-perasaan kuat seperti *isin* dan *sungkan*, apakah tuntutan untuk mau *rukun* juga kalau rugi serta untuk mengalah, demi sikap hormat terhadap lawan bicara, apakah itu sikap *sepi ing pamrih* yang merelakan hak dan pendapatnya demi kebebasan bathin, semua itu kelihatan tidak cocok dengan agresifitas bisnis, dengan tuntutan untuk mendahulukan kepentingan bisnis, untuk bertanggung-jawab terhadap mutu *output* yang juga harus dipertahankan kalau itu menimbulkan perasaan tidak enak ataupun tidak nyaman.

Apabila kalau kita memperhatikan apa yang oleh Prof. Koentjaraningrat disebut enam sikap negatif bangsa Indonesia, tetapi terutama Jawa, yaitu meremehkan mutu, suka menerobos, tuna harga diri, menjauhi disiplin, enggan bertanggungjawab dan suka latah/ikut-ikutan. Mengapa etika Jawa luhur mudah disertai enam sikap negatif itu? Karena ada keberat-sebelahan dalam etika Jawa. Etika Jawa adalah etika kekeluargaan dalam arti bahwa yang paling penting adalah *rasa*, hubungan baik dan harmonis, tidak tegang antara mereka yang hidup bersama. Demi *rasa* itu tuntutan objektif harus mengalah. Artinya, lebih baik menghasilkan pekerjaan kurang mutu daripada kurang rukun, dan asal rukun dan selaras, mutu *output* memang

kurang penting, jadi tidak apa-apa kalau kita tanggung bersama-sama, daripada mutu memang baik, tetapi lingkungan sosial tidak diikutsertakan. Orang Jawa sebenarnya mempunyai harga diri seperti setiap orang lain, akan tetapi sejak kecil ia dididik untuk jangan berlaku dengan cara yang dapat ditegur orang lain, bahkan jangan sampai mencolok, kalau mencolok ia harus merasa malu. Dan ia tidak berani mempertahankan pendirian atau prestasi di hadapan orang yang "lebih besar" karena telah dididik untuk merasa bangga atas prestasinya dan tidak dididik untuk mempertahankan pendiriannya apabila ia merasa betul atau berhak. Ia sebaliknya dididik untuk menerima, rela, mundur daripada membuat ribut.

Fokus pada kelompok juga mengurangi kemampuan untuk meminati dan seperlunya

mempertahankan standar-standar objektif kalau kelompok tidak mendukung. Tak ada dalam pendidikan Jawa anak dipuji karena tidak mundur terhadap tekanan lingkungan, dipuji karena tidak mau mengalah, dipuji karena berani berkelahi. Dengan sendirinya orang Jawa dididik untuk ikut saja. Maka ia juga tidak suka bertanggungjawab. Tanggungjawab berakhir pada batas kelompoknya karena nilai tertinggi adalah jangan sampai ditegur, jangan sampai membuat malu kelompok, jangan sampai berdiri sendiri. Jadi lingkungan Jawa bisa saja tidak mendukung pengembangan potensi-potensi dalam manusia Jawa yang membuat dia mandiri, berani, bertekad tidak mundur, bertanggung-jawab atas prestasi, bertanggungjawab secara mandiri.



"Apparently the chair made a list of those that could benefit from governance classes, and it turned out to be everyone."

www.healthcaregovernancereview.org

Secara khusus hal itu kelihatan dalam dua kelemahan orang Jawa: Kelemahan untuk berkomunikasi dan kelemahan untuk memecahkan konflik. Orang Jawa dihambat karena perasaan *isin* dan *sungkan*. Hal mana berarti bahwa ia hanya *krasan* dalam lingkungan keluarga inti dan teman-teman yang betul-betul akrab. Di situ ia dapat menunjukkan diri; perasaan gembira, sedih, kuwalaan, kecewa, benci maupun kagum. Di luar lingkungan sangat terbatas itu ia menahan diri (*waspada eling*), dan semua ungkapan perasaan tersebut tidak lebih daripada basa-basi, tidak keluar dari hati. Komunikasi dengan orang di luar lingkungan dengan demikian menjadi sulit, terutama karena perasaan yang sebenarnya tidak boleh diperlihatkan.

Pemecahan konflik yang paling biasa adalah saling menghindar. Kemungkinan membahas konflik bersama adalah kecil. Begitu pula sulit untuk membedakan antara konflik pendapat, konflik kepentingan, konflik pribadi. Memperdebatkan sesuatu dengan hangat, tajam, marah dan tetap berhubungan baik. Sesuatu yang biasa untuk "orang Jerman" misalnya - sulit bagi "orang Jawa". Memberikan kritik, menegur, menyatakan tidak setuju, bahkan mengatakan "tidak" membutuhkan energi psikis luar biasa, maka konflik ditutup atau diharapkan pergi dengan sendirinya. Semua itu tidak menunjang bisnis maupun etika bisnis. Melihat masalahnya

seperti itu tadi kita dapat memperoleh kesan bahwa budaya Jawa sulit dapat menunjang pengembangan sebuah budaya perusahaan yang memadai di alam global dewasa ini. Apakah orang Jawa harus berhenti menjadi orang Jawa agar ia dapat menjadi orang bisnis? Itulah klise yang banyak kita dengar. Tetapi apakah klise itu benar?

Perlu diperhatikan bahwa budaya Jawa tadi adalah sebuah konstruk dari zaman pra-bisnis modern. Karena dari zaman dulu, sudah jelas bahwa dua-duanya tidak bisa langsung cocok. Tetapi budaya masyarakat Jawa dapat dipastikan tidak begitu saja identik dengan konstruk "ideal" tadi. Jadi saya tidak bicara tentang budaya Jawa yang nyata sekarang. Tetapi tentang konstruk budaya Jawa tadi pun perlu dipertanyakan apakah kebudayaan Jawa itu mempunyai potensi untuk dikembangkan sehingga menunjang etika bisnis modern?

Dalam hal ini perlu diperhatikan bahwa orang bisnis modern memang harus memiliki ciri-ciri yang kita sebutkan di atas, tetapi bahwa ciri-ciri itu masih terlalu umum. Orang bisnis modern bukan hanya orang bisnis modern, melainkan dia orang Amerika, orang Jepang, orang Jerman, orang Taiwan dan seterusnya. Semua orang bisnis itu cukup berbeda, secara tipikal, satu sama lain. Di lain pihak menjadi orang bisnis modern tidak berarti tak ada ciri lokal. Ciri lokal tidak perlu membuat orang bisnis modern itu kurang

kompeten. Orang-orang bisnis AS, Jerman, Jepang dan Taiwan itu semuanya rata-rata *state of the art*, jadi ciri lokal mereka tidak menghambat. Maka dari itu, orang Jawa yang mau menjadi orang bisnis, memang harus berubah, atau lebih tepat, mengembangkan diri, tetapi tidak perlu menanggalkan kejawaannya.

Prof. Selo Soemardjan dalam pidato Beliau waktu dikukuhkan sebagai ilmuwan utama pada tanggal 29 April 1993 menyajikan sebuah daftar "Ciri-ciri tahap perkembangan sosial-budaya masyarakat di Indonesia" yang dapat membantu kita untuk memahami bagaimana masyarakat, termasuk masyarakat Jawa, bisa berkembang dari masyarakat tradisional lewat "Masyarakat peralihan" menjadi "Masyarakat modern". Dapat diperkirakan bahwa "Orang Jawa" kita memerlukan lingkungan yang kondusif. Kalau lingkungan kondusif, dia akan mengembangkan kemampuan-kemampuan yang diperlukan orang bisnis modern. Lebih kongkret: Manakah unsur-unsur dalam etika dan budaya Jawa yang memberi harapan bahwa orang Jawa, asal ditempatkan di lingkungan yang kondusif, dapat menjadi orang bisnis yang kompeten? Kita sebutkan saja beberapa tanpa suatu aturan logis.

Sikap *sepi ing pamrih* amat cocok untuk mengembangkan wawasan menyeluruh yang diperlukan orang bisnis modern, untuk bertanggung-jawab

terhadap hasil *output*-nya karena ia tidak akan mengurangi mutu *output* demi keuntungan pribadi. Sikap *rame ing gawe* mendukung perkembangan minat pada perusahaan atau organisasi sendiri, lepas dari segi keuntungan material pribadi, suatu sikap bathin yang sangat penting bagi usahawan modern. Sikap tanggap terhadap reaksi orang lain dapat berkembang menjadi pendekatan yang *client friendly*, dapat juga memudahkan perbathinan *stake holders approach* yang sangat ditekankan oleh ilmu manajemen modern. Kemampuan orang Jawa untuk "Mencium" perasaan orang lain dapat sangat berguna dalam membangun hubungan bisnis, untuk menilai lawan bisnis, untuk tanggap terhadap harapan dan perasaan yang tidak diungkapkan, tetapi sering menentukan. Kemampuan untuk mengontrol emosi bagi orang bisnis amat membantu. Pemecahan konflik dengan cara membiarkan waktu bekerja dalam hubungan personal dapat sangat beruntung, dibandingkan misalnya dengan kebiasaan Barat untuk *to have it out*. Sebaliknya, tekanan pada otoritas formal yang perlu dihormati dapat memberikan kerangka untuk mengembangkan bentuk wewenang di dalam perusahaan atau organisasi sendiri yang sangat efektif dan efisien.

Kemampuan orang Jawa untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan, yang diperoleh sebagai jawaban atas tuntutan untuk selalu rukun, selaras, tidak

mencolok, tidak mau menang sendiri, tidak *kuminter* dan sebagainya, dapat juga diefektifkan dalam proses belajar orang Jawa dalam lingkungan yang kondusif. Jadi ia lebih cepat akan dapat belajar daripada orang Jerman yang kurang membathinkan penyesuaian diri sebagai nilai. Begitu pula, kalau orientasi Jawa ke atas ("Hormat") dipergunakan dengan tepat, ia dapat dipakai untuk "Memerintah" pengembangan inisiatif. Tentu dalam proses itu mutu kepemimpinan dari atas ke bawah sangat menentukan. Dan masih satu hal. Orang Jawa suka mengalah. Tetapi orang Jawa mengalah tidak berarti ia mundur. Ia hanya mengambil jarak. Orang Jawa tidak dapat di *push*. Jadi sikap rela dan *nrimo* orang Jawa jangan disalahfahami seakan-akan dia dapat diapa-apakan. Orang desa menerima banyak, tetapi dua hal tidak akan diterimanya, artinya, dia akan



seperlunya berkelahi untuk membela: isteri dan tanahnya. Jadi orang Jawa itu mempunyai pendirian. Ia tidak akan agresif seperti orang bisnis Amerika, ia akan barangkali lebih lambat, m a k a k a d a n g - k a d a n g kedahuluhan, tetapi *in the long run* kesabarannya, kemampuan untuk mencari orientasi di tingkat lebih dalam, menjadikan dia sebuah kekuatan yang mapan, bernafas panjang, tangguh dan kuasa.

Kesimpulan

Jadi dapat kita simpulkan bersama bahwa tidak ada alasan bentuk apapun untuk melihat hubungan antara budaya Jawa dan budaya perusahaan atau organisasi Indonesia modern secara hitam putih. Kita telah mencoba untuk mengajukan titik-titik kritis dengan tajam, secara tidak *njawani*, secara dialektis. Kesimpulan kita pada tulisan ini ada dua hal, yaitu: *Pertama*, perlu dibentuk lingkungan-lingkungan kondusif terhadap pengembangan sikap-sikap yang dibutuhkan dalam organisasi atau perusahaan. *Kedua*, mutu, wawasan, kedewasaan dan kompetensi pimpinan, amat sangat menentukan. Memang kebanyakan masalah dalam masyarakat Indonesia sekarang bukan masalah "etos kerja", nilai-nilai tradisional dan sebagainya, melainkan mutu atau kualitas kepemimpinan yang dicontohkan oleh para tokoh panutan di lapangan dalam kondisi nyata dan dapat dirasakan langsung oleh masyarakat luas di Indonesia.**



**JENJANG KEPANGKATAN PERWIRA
DALAM BAHASA INGGRIS**



TNI AD

	=	ARMY
Jenderal	=	General (GEN)
Letnan Jenderal	=	Lieutenant General (LTGEN)
Mayor Jenderal	=	Major General (MAJGEN)
Brigadir Jenderal	=	Brigadier General (BRIG)
Kolonel	=	Colonel (COL)
Letnan Kolonel	=	Lieutenant Colonel (LTCOL)
Mayor	=	Major (MAJ)
Kapten	=	Captain (CAPT)
Letnan Satu	=	First Lieutenant (1 ST LT)
Letnan Dua	=	Second Lieutenant (2 ND LT)

TNI AL

	=	NAVY
Laksamana	=	Admiral (ADM)
Laksamana Madya	=	Vice Admiral (VADM)
Laksamana Muda	=	Rear Admiral (RADM)
Laksamana Pertama	=	Commodore (CDRE)
Kolonel	=	Captain (CAPT)
Letnan Kolonel	=	Commander (CMDR)
Mayor	=	Lieutenant Commander (LCDR)
Kapten	=	Lieutenant (LEUT)
Lettu	=	Sub Lieutenant (SBLT)
	=	Lieutenant. Junior Grade (American)
Letda	=	Acting Sub Lieutenant
	=	Ensign (American)

TNI AU

	=	AIR FORCE
Marsekal	=	Air Chief Marshal (ACM)
Marsekal Madya	=	Air Marshal (AM)
Marsekal Muda	=	Air Vice-Marshal (AVM)
Marsekal Pertama	=	Air Commodore (AIRCDRE)
Kolonel	=	Group Captain (GPCAPT)
Letnan Kolonel	=	Wing Commander (WGCDR)
Mayor	=	Squadron Leader (SQNLDR)
Kapten	=	Flight Lieutenant (FLTLT)
Letnan Satu	=	Flying Officer (FLGOFF)
Letnan Dua	=	Pilot Officer (PLTOFF)



**JENJANG KEPANGKATAN PERWIRA
DALAM BAHASA PERANCIS**



BAHASA INDONESIA

TNI – AD

Jenderal
Letnan Jenderal
Mayor Jenderal
Brigadir Jenderal
Kolonel
Letnan Kolonel
Mayor
Kapten
Letnan Satu
Letnan Dua

TNI – AL

Laksamana
Laksamana Madya
Laksamana Muda
Laksamana Pertama
Kolonel
Letnan Kolonel
Mayor
Kapten
Letnan Satu
Letnan Dua

TNI – AU

Marsekal
Marsekal Madya
Marsekal Muda
Marsekal Pertama
Kolonel
Letnan Kolonel
Mayor
Kapten
Letnan Satu
Letnan dua

EN FRANÇAIS

ARMEE DE TERRE

Général d'Armée
Général de Corps d'Armée
Général de Division
Général de Brigade
Colonel
Lieutenant – Colonel
Commandant
Capitaine
Lieutenant
Sous – Lieutenant

MARINE NATIONALE

Amiral
Vice – Amiral d'Escadre
Vice – Amiral
Contre – Amiral
Capitaine de Vaisseau
Capitaine de Frégate
Capitaine de Corvette
Lieutenant de Vaisseau
Enseigne de Vaisseau de 1er Classe
Enseigne de Vaisseau de 2e Classe

ARMEE DE L'AIR

Général d'Armée Aérienne
Général de Corps Aérienne
Général de Division Aérienne
Général de Brigade Aérienne
Colonel
Lieutenant – Colonel
Commandant
Capitaine
Lieutenant
Sous – Lieutenant



**JENJANG KEPANGKATAN PERWIRA
DALAM BAHASA RUSIA**



ARMY

АРМИЯ

General (GEN)
Lieutenant General (LT GEN)
Major General (MAJ GEN)
Brigadier General (BRIG)
Colonel (COL)
Lieutenant Colonel (LT COL)
Major (MAJ)
Captain (CAPT)
First Lieutenant (ILT)
Second Lieutenant

Генерал
Генерал-лейтенант
Генерал-майор
Бригадн генерал
Полковник
Подполковник
Майор
Капитан
Старший лейтенант
Младши лейтенант

NAVY

ВОЕННО-МОРСКОГО ФЛОТА

Admiral (ADM)
Vice Amiral (VADM)
Rear Admiral (RADM)
Commodore (CDRE)
Captain(CAPT)
Commander (CMDR)
Lieutenant Commander (LCDR)
Lieutenant (LEUT)
Sub Lieutenant (SBLT)
Acting Sub Lieutenant
Lieutenant J.G
Ensign

Адмирал
Вице Адмирал
Контр-адмирал
коммодоре
Полковник
Подполковник
Лейтенант-коммандер
Капитан
Старший лейтенант
Младши лейтенант
Старший лейтенант
Младши лейтенант

AIR FORCE

ВОЕННО-ВОЗДУШНЫЕ СИЛЫ

Air Chief Marshal
Air Marshal
Air Vice-Marshal
Air Commodore
Group Captain
Wing Commander (WGCDR)
Squadron Leader
Flight Lieutenant
Flying Officer
Pilot Officer

Главный маршал авиации
маршал авиации
Воздух вице-маршал авиации
коммодор авиации
Полковник
Подполковник
Командир эскадрильи
капитан авиации
Старший лейтенант
Младши лейтенант



**JENJANG KEPANGKATAN PERWIRA
DALAM BAHASA ARAB**



الرُّبُوبِيَّةُ مِنْ قُوَّةِ الْبَرِّيَّةِ
(Kepangkatan dari TNI AD)

INDONESIA

ARAB

Jenderal
Letnan Jenderal
Mayor Jenderal
Brigadir Jenderal
Kolonel
Letkol
Mayor
Kapten
Lettu
Letda

فَرِيْقٌ أَوَّلُ
فَرِيْقٌ
لِوَاءٍ
عَمِيْدٌ
عَقِيْدٌ
مُقَدِّمٌ
رَائِدٌ
نَقِيْبٌ
مُلَازِمٌ أَوَّلُ
مُلَازِمٌ ثَانِيٌ

الرُّبُوبِيَّةُ مِنْ قُوَّةِ الْبَحْرِيَّةِ
(Kepangkatan dari TNI AL)

INDONESIA

ARAB

Jenderal
Letnan Jenderal
Mayor Jenderal
Brigadir Jenderal
Kolonel
Letkol
Mayor
Kapten
Lettu
Letda

فَرِيْقٌ أَوَّلُ
فَرِيْقٌ
لِوَاءٍ
عَمِيْدٌ
عَقِيْدٌ
مُقَدِّمٌ
رَائِدٌ
نَقِيْبٌ
مُلَازِمٌ أَوَّلُ
مُلَازِمٌ ثَانِيٌ

الرُّبُوبِيَّةُ مِنْ قُوَّةِ الْجَوِيَّةِ
(Kepangkatan dari TNI AU)

INDONESIA

ARAB

Jenderal
Letnan Jenderal
Mayor Jenderal
Brigadir Jenderal
Kolonel
Letkol
Mayor
Kapten
Lettu
Letda

فَرِيْقٌ أَوَّلُ
فَرِيْقٌ
لِوَاءٍ
عَمِيْدٌ
عَقِيْدٌ
مُقَدِّمٌ
رَائِدٌ
نَقِيْبٌ
مُلَازِمٌ أَوَّلُ
مُلَازِمٌ ثَانِيٌ



**JENJANG KEPANGKATAN PERWIRA
DALAM BAHASA JERMAN**



TNI AD

Jenderal
Letnan Jenderal
Mayor Jenderal
Brigadir Jenderal
Kolonel
Letnan Kolonel
Mayor
Kapten
Letnan Saturday
Letnan

TNI AL

Laksamana
Laksamana Madya
Laksamana Muda
Laksamana Pertama
Kolonel
Letnan Kolonel
Mayor
Kapten
Letnan Satu

TNI AU

Marsekal
Marsekal Madya
Marsekal Muda
Marsekal Pertama
Kolonel
Letnan Kolonel
Mayor
Kapten
Letnan Satu
Letnan

HEER (AD)

General
Generalleutnant
Generalmajor
Brigadegeneral
Oberst
Oberstleutnant
Major
Hauptmann
Oberleutnant
Leutnant

MARINE (AL)

Admiral
Vizeadmiral
Konteradmiral
Flotillenadmiral
Kapitän zur See
Fregattenkapitän
Korvettenkapitän
Kapitänleutnant
Oberleutnant zur See

LUFTWAFFE (AU)

General
Generalleutnant
Generalmajor
Brigadegeneral
Oberst
Oberstleutnant
Major
Hauptmann
Oberleutnant
Leutnant



**JENJANG KEPANGKATAN PERWIRA
DALAM BAHASA JEPANG**



TNI AD

Jenderal
Letnan Jenderal
Mayor Jenderal
Brigadir Jenderal
Kolonel
Letnan Kolonel
Mayor
Kapten
Letnan Satu
Letnan Dua

TNI AL

Laksamana
Laksamana Madya
Laksamana Muda
Laksamana Pertama
Kolonel
Letnan Kolonel
Mayor
Kapten
Letnan Satu
Letnan Dua

TNI AU

Marsekal
Marsekal Madya
Marsekal Muda
Marsekal Pertama
Kolonel
Letnan Kolonel
Mayor
Kapten
Letnan Satu
Letnan Dua

RIKUJOU JIEITAI

Rikujou Bakuryoucho
Rikushou
Rikushouho
Tidak Ada
Ittou Rikusa
Nitou Rikusa
Santou Rikusa
Ittou Rikui
Nitou Rikui
Santou Rikui

KAIJOU JIEITAI

Kaijou Bakuryouchou
Kaishou
Kaishouho
Tidak Ada
Ittou Kaisa
Nitou Kaisa
Santou Kaisa
Ittou Kaii
Nitou Kaii
Santou Kaii

KOUKUU JIEITAI

Koukuu Bakuryouchou
Kuushou
Kuushouho
Tidak Ada
Ittou Kuusa
Nitou Kuusa
Santou Kuusa
Ittou Kuui
Nitou Kuui
Santou Kuui



JENJANG KEPANGKATAN PERWIRA DALAM BAHASA MANDARIN



Jenderal	上将 (Shangjiang)
Letnan Jenderal	中將 (Zhongjiang)
Mayor Jenderal	少將 (Shaojiang)
Brigadir Jendral	准將 (Zhunjiang)
Kolonel	上校 (Shangxiao)
Letnan Kolonel	中校 (Zhongxiao)
Mayor	少校 (Shaoxiao)
Kapten	上尉 (Shangwei)
Letnan Satu	中尉 (Zhongwei)
Letnan Dua	少尉 (Shaowei)

Catatan : kepangkatan tersebut dapat digunakan di Matra Darat, Laut dan Udara.



JENJANG KEPANGKATAN PERWIRA DALAM BAHASA KOREA SELATAN



Jenderal	대대 (Daejang)
Letnan Jenderal	중대 (Jeungjang)
Mayor Jenderal	소대 (Sojang)
Brigadir Jenderal	준대 (Sunjang)
Kolonel	대대 (Daeryeong)
Letnan Kolonel	중대 (Jaengryeong)
Mayor	소대 (Soryeong)
Kapten	대대 (Daeui)
Letnan Satu	중대 (Jungui)
Letnan Dua	소대 (Soui)

Catatan : kepangkatan tersebut dapat digunakan di Matra Darat, Laut dan Udara.

DISKUSI PERTAHANAN BADIKLAT KEMHAN TA. 2012

Menyikapi perkembangan lingkungan strategis terhadap tugas dan fungsi Kementerian Pertahanan (Kemhan) kedepan, maka diperlukan suatu konsep kebijakan dan strategi tentang pembinaan SDM pertahanan yang dibutuhkan organisasi di lingkungan Kemhan, Mabes TNI dan Angkatan. Salah satu pendekatan yang digunakan dalam proses pembinaan SDM pertahanan adalah melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat). Untuk itu Badiklat Kemhan menyelenggarakan Diskusi Pertahanan T.A. 2012 yang dilaksanakan pada hari Selasa, 4 September 2012 di Badiklat Kemhan Jl. Salemba Raya No. 14 Jakarta Pusat. Diskusi ini diikuti oleh 60 peserta terdiri dari pejabat setingkat eselon III dan II di lingkungan Kemhan, Mabes TNI dan Angkatan serta Instansi/Kementerian/Lembaga yang terkait dengan penyelenggara diklat PNS mengambil Tema "Membangun Diklat Berbasis Kompetensi".



- sebagai kerangka pembangunan Diklat Berbasis Kompetensi",
- Bapak DR. Ridwan Rajab, M.Si, Kepala Direktorat Pembinaan Diklat Aparatur LAN RI, dengan materi "Kebijakan Pembinaan Diklat Aparatur"

Kabadiklat Kemhan pada kesempatan tersebut menyampaikan penekanan bahwa Badiklat Kemhan sebagai unsur pendukung tugas dan fungsi Kemhan dalam menyelenggarakan Diklat Bidang Manajemen Pertahanan, Bahasa, dan Teknis Fungsional Pertahanan berusaha untuk meningkatkan kompetensi pegawai dengan sebaik-baiknya sesuai tuntutan organisasi dalam rangka mendukung *Grand Strategy* Kemhan dan Reformasi Birokrasi. Hal ini menjadi sangat penting karena Kualitas SDM menjadi hal penentu dari sebuah organisasi dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab. Oleh sebab itu Diklat harus tertata dalam suatu sistem yang terintegrasi antara pembinaan SDM dengan jabatan yang dimiliki, agar dapat meningkatkan kompetensi personel yang telah dan atau menduduki jabatan sehingga dapat mengatasi kesenjangan antara kompetensi dengan jabatan yang dimiliki sehingga secara profesional sesuai dengan tuntutan jabatan.**



Tujuan Diskusi Pertahanan TA. 2012 Badiklat Kemhan adalah untuk mendapatkan saran dan masukan dalam upaya penyusunan Program Diklat Berbasis Kompetensi yang diselenggarakan di lingkungan Kemhan dan TNI. Adapun Sasaran Diskusi Pertahanan TA. 2012 Badiklat Kemhan adalah; Tersusunnya program-program diklat unggulan yang dirancang sesuai dengan kebutuhan organisasi, Meningkatnya *Soft Competency* (*thinking, relating, dan working skills*) hasil Diklat sesuai kebutuhan organisasi dan mengatasi kesenjangan antara kompetensi dengan jabatan yang dimiliki sehingga dapat melaksanakan tugas secara benar. Adapun pembicara dalam diskusi pertahanan kali ini adalah:

- Bapak Sunarko, S.H.,M.H, Asisten Deputi Pengembangan SDM Aparatur Kemen PAN dan RB, dengan materi "Pembangunan SDM Aparatur

