

STRATEGI PENGEMBANGAN TNI AD 25 TAHUN KE DEPAN: DITINJAU DARI PERSPEKTIF PENDIDIKAN

OLEH :
MAYJEN TNI SYARIFUDIN TIPPE, S.IP., M.Si

I. PENDAHULUAN

Globalisasi yang mengarah pada digitalisasi teknologi, dunia akan secara terus menerus disibukkan menghadapi berbagai pergeseran dalam cara bekerja, berlatih, berolahraga, belajar, berbelanja, mengelola perusahaan, mengelola pemerintahan, berperang, dan berbagai pergeseran lainnya menuju suatu tatanan dunia baru yang dikenal dengan “*the knowledge based economy*”.¹

Menyadari hal ini, sewajarnya setiap negara termasuk Indonesia menyiapkan diri, terutama menyiapkan sumberdaya manusia yang mampu menjadi *agent of change* dalam menghadapi pergeseran ini.² Pada hakekatnya, pendidikan memiliki peran sebagai “agen perubahan” dalam kaitannya dengan tanggung jawab untuk mempersiapkan generasi masa depan dalam menghadapi saat sekarang dan di masa mendatang. Disamping itu, pendidikan juga bertanggung jawab untuk menjadi mitra dalam dunia nyata yang nantinya secara holistik diharapkan dapat menciptakan kehidupan kerja yang lebih berkualitas, serta berperan aktif dalam menghidupkan etika dan moralitas dalam sendi-sendi pelaksanaan tugas di lapangan.

Pada tataran organisasi, kemampuan organisasi untuk bertahan hidup (*survive*) sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk berubah, menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan strategis yang dihadapi atau menyesuaikan diri dengan perubahan potensial yang akan terjadi di masa mendatang tanpa mengabaikan kearifan lokal. Kemampuan organisasi untuk berkembang ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam menciptakan perubahan. Tanpa sumber daya manusia yang berkualitas, di era digitalisasi teknologi seperti sekarang ini, organisasi manapun akan tersingkir dalam percaturan global.

Kemampuan organisasi untuk berubah ditentukan oleh seberapa berdaya personel organisasi dalam melakukan perubahan. Konsep *employee empowerment* menjadi prasyarat untuk membangun suatu organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat, bahkan dengan cepat menciptakan perubahan untuk merespons perubahan lingkungan strategis yang telah

¹ Richard Mengko, “Jembatan Perguruan Tinggi dan Industri dalam Era Kultur Digital”, Makalah disampaikan dalam Seminar *Teknologi Komunikasi dan Informasi* di Universitas Udayana Bali Pada Tanggal 20 Mei 2005.

² Rhenald Kasali, *Change*, (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2005).

terjadi atau potensial akan terjadi.³ Kecepatan untuk mengadopsi teknologi merupakan salah satu media pendukung suatu instansi untuk memenangkan persaingan. Karenanya, perancangan suatu sistem pendidikan dan pelatihan yang tepat dan dengan dukungan aspek-aspek yang lain, akan mampu meningkatkan penguasaan teknologi dan kinerja organisasi.

Sebagai sebuah organisasi militer, salah satu tantangan utama TNI AD ke depan adalah menciptakan TNI AD yang mampu secara terus-menerus beradaptasi dengan perkembangan politik, ekonomi, sosial-budaya dan keamanan. TNI AD harus dapat menjadi kebanggaan bangsa sekaligus mampu menjadi figur panutan masyarakat serta mampu membangun simpati maupun kemitraan dengan masyarakat sebagai kekuatan yang handal. Prasyarat dari semua ini adalah TNI AD harus memperbaiki citra dirinya terlebih dahulu menjadi tentara yang profesional, efektif, efisien, modern serta berorientasi pada kepentingan dan kebutuhan masyarakat, bangsa dan negara.

TNI AD harus terus menerus membangun kekuatan dan kualitas dirinya serta konsisten membangun interaksi sosial yang erat dan mesra bersama masyarakat, dengan mengedepankan kepentingan masyarakat melalui pendekatan persuasif. Pola pendekatan persuasif ini penting untuk menunjukkan jati diri TNI AD yang berasal dan berkembang bersama rakyat dan mampu berkomunikasi dari hati ke hati dengan seluruh anggota masyarakat. Tekad untuk menciptakan TNI AD masa depan ini harus dilandasi oleh pemahaman dan kesadaran yang tinggi dalam menjawab tantangan tugas pokok.

Dalam kaitan dengan interaksi sosial, maka semakin maju suatu masyarakat, semakin tinggi harapan masyarakat terhadap kemampuan tentaranya. Dengan demikian, ketepatan dan kecepatan dalam mendefinisikan perkembangan dan perubahan yang terjadi pada lingkungan strategis di satu sisi, dan perkembangan nalar masyarakat di sisi lain, harus mampu mendorong dan memberikan motivasi bagi pengembangan dan kemajuan TNI AD.

Oleh karena itu, diperlukan pengembangan sistem, personel, materiil, dan fasilitas TNI AD yang modern dan profesional sejalan dengan perkembangan perubahan global, tuntutan jaman dan tantangan tugas ke depan. Pameo "merdeka atau mati" sudah saatnya digantikan dengan pameo "berubah atau mati". Kata kunci yang dapat menjawab perubahan tersebut di masa depan adalah mewujudkan sumber daya manusia TNI AD melalui pendidikan.

³ Mulyadi, "Manajemen Perubahan", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol.12. No. 3. Tahun 1997, hlm. 51-74.

Berdasarkan latar belakang pemikiran di atas, tulisan ini ingin menjawab tiga permasalahan penting berkaitan dengan strategi pengembangan TNI AD 25 tahun ke depan, ditinjau dari perspektif pendidikan, yakni: *Bagaimana kondisi TNI AD saat ini? Faktor-faktor apa saja yang berpengaruh? Bagaimana strategi pengembangan TNI AD 25 tahun ke depan?*.

Sejalan dengan hal tersebut, tulisan ini bertujuan untuk mendeskripsikan, mengeksplanasikan dan memproyeksikan strategi pengembangan TNI AD 25 tahun ke depan, ditinjau dari perspektif pendidikan. Manfaat yang dapat dipetik dari tulisan ini adalah agar TNI AD menyadari bahwa formulasi strategi jangka panjang TNI AD harus memperhatikan dan menitikberatkan pada aspek struktural, kultural dan instrumental berbasis pada pendidikan.

Agar supaya tulisan ini sistematis dan logis, uraiannya dibagi dalam tiga bagian pokok. Bagian pertama mendeskripsikan kondisi TNI saat ini, yang menyoroti struktur dan kultur organisasi TNI AD, profesionalisme, dan sistem pendidikan militer di lingkungan TNI AD. Bagian kedua mengeksplanasikan faktor-faktor yang berpengaruh, meliputi faktor internal dan eksternal. Bagian ketiga memproyeksikan strategi pengembangan TNI AD 25 tahun ke depan, yang difokuskan pada perspektif pendidikan.

II. KONDISI TNI AD SAAT INI

Untuk mendeskripsikan kondisi TNI AD saat ini, berikut ini akan dipaparkan secara berurutan struktur dan kultur organisasi TNI AD, profesionalisme yang melekat pada institusi TNI AD, dan sistem pendidikan militer yang berlaku di lingkungan TNI AD.

A. Struktur dan Kultur Organisasi TNI AD

Organisasi TNI AD yang telah dilengkapi dengan struktur organisasi dengan fungsi garis komando dan staf yang jelas serta hierarki dan tataran kewenangan dibangun untuk mendukung pencapaian tugas pokok dan fungsi. Kenyataannya, dalam mekanisme kerja, koordinasi antar unit kesatuan kerja masih sering mengalami hambatan, sehingga berpengaruh terhadap optimalisasi dan efektivitas pencapaian hasil kerja yang diharapkan.. Dengan kondisi seperti ini, sangatlah terasa bahwa organisasi TNI AD seolah-olah dikarakteristikan sebagai organisasi yang berukuran “gemuk” dan lamban dalam gerakannya.

Keberadaan struktur organisasi seharusnya diikuti dengan kelengkapan uraian yang jelas mengenai setiap jabatan, baik struktural maupun fungsional. Beberapa pernyataan dan bukti menunjukkan bahwa TNI AD sudah memiliki uraian jabatan (*job description*), namun uraian jabatan yang dimaksud pada dasarnya belum menjelaskan apa yang seharusnya tercantum dan dilaksanakan.⁴

Dampak dari belum terjaminnya kelengkapan uraian jabatan yang dilegalisir oleh TNI AD, sangat membuka banyak peluang yang merugikan bagi pelaksanaan tugas jabatan. Setiap pejabat bisa saja melakukan improvisasi dalam jabatannya, yang bisa tidak sejalan dengan kebutuhan organisasi. Pemilikan kesadaran, pengetahuan, kemampuan tentang struktur organisasi dan kelengkapannya, seharusnya diajarkan dalam pendidikan pengembangan umum maupun pendidikan khusus jabatan.

Kultur organisasi TNI AD yang terbentuk melalui proses sejarah telah melahirkan kultur organisasi yang kuat (*Strong Culture*).⁵ Namun demikian, kekuatan budaya organisasi yang telah dibentuk oleh para pendahulu dan pimpinan senior TNI AD tersebut, cenderung mulai mengalami pergeseran, karena hadirnya nilai-nilai baru, tuntutan akan reformasi internal, dan mulai terdeseminasinya nilai demokrasi dan HAM kedalam pola pikir prajurit.

Dalam fase transisi tersebut, masih muncul sebagian kecil pandangan dari internal TNI AD yang berkeyakinan bahwa organisasi TNI AD telah mencapai tingkat kehandalan performa sehingga mempengaruhi sikap dan orientasi untuk cenderung menutup diri dan tidak peka terhadap perubahan lingkungan strategis.⁶ Oleh karena itu, saat ini, peran dan fungsi seorang pemimpin TNI AD yang visioner, adaptabel, transformatif, dan inovatif mutlak dibutuhkan untuk mengelola organisasi TNI AD di tengah perubahan global.⁷

⁴ Dengan kelengkapan uraian jabatan, termasuk persyaratan administrasi jabatan (Pengalaman kerja, latar belakang pendidikan, kualitas hasil kerja, usia), indikator kunci kriteria keberhasilan kerja atau *Key Performance Indicator* (KPI), tuntutan kompetensi jabatan (pengetahuan, keterampilan, sikap mental yang dituntut oleh jabatan) dan kompetensi individu, hubungan kerja, lingkup tanggung jawab, lingkungan kerja, tuntutan pelatihan dan pengembangan, dan seterusnya, akan sangat menghidupkan implementasi fungsi struktur organisasi tersebut.

⁵ Mengacu pada fungsi budaya, yang diantaranya sebagai pengikat dan pedoman kepemimpinan, budaya organisasi TNI AD telah berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi (*Organization Binder*), terutama pada saat organisasi menghadapi guncangan baik dari dalam maupun luar akibat adanya perubahan. Organisasi dengan budaya yang kuat akan mampu bertahan dan keluar dari badai yang menghantam karena mampu memanfaatkan budaya sebagai penguat bagi organisasi untuk menghadapi beragam hambatan yang menghadang.

Fungsi Budaya sebagai Pengikat organisasi, (*organization binder*), sebagai **Integrator**, sebagai **Identitas organisasi**, sebagai **Energi** untuk mencapai kinerja yang tinggi, sebagai **Ciri kualitas**, sebagai **Motivator**, sebagai **Pedoman gaya kepemimpinan**, sebagai **Value enhancer**.

⁶ Kurang kuatnya kesediaan untuk melakukan perubahan, karena diyakini pula bahwa perubahan itu tidak selalu membawa manfaat atau kebaikan, maka fungsi kontrol dan evaluasi terhadap kinerja pun hampir tidak sepenuhnya ditindaklanjuti dengan tindakan korektif yang taat asas bagi kepentingan organisasi yang lebih utama.

⁷ Pemimpin dinilai berhasil apabila mampu membawa anggota organisasinya keluar dari krisis akibat perubahan yang terjadi. Keberhasilan itu tentu disebabkan karena sosok pemimpin yang memiliki Visi, Misi dan komitmen serta tanggung jawab yang kuat. Dengan visi dan misi yang kuat berarti budaya organisasi yang dimilikinya juga kuat. Inilah yang akan membawa organisasi keluar dari krisis yang dialami.

Dampak dari kurang pekanya organisasi TNI AD menyikapi perubahan secara cepat telah melahirkan realitas empiris di lapangan yang menunjukkan adanya personel yang mengawaki organisasi masih mempertahankan nilai-nilai luhur, namun tidak konsisten dalam aplikasinya dan tidak satunya antara kata dengan perbuatan. Hal ini kemungkinan besar dipengaruhi oleh kuatnya kepentingan pribadi atau kelompok. Kondisi yang demikian menjadikan personel cenderung *resisten* terhadap perubahan apapun, karena bisa menggoncang kepentingannya dalam organisasi tersebut.

Ditambah lagi dengan adanya indikasi fragmentasi individu prajurit ke dalam pengkotakan yang disebabkan karena perbedaan persepsi, perbedaan modal dan kesiapan terhadap perubahan. Kondisi tersebut tentunya bisa mempengaruhi kesiapan organisasi sebagai sistem yang utuh dalam menjawab tuntutan yang datang dari lingkungan tugas maupun dari internal sistem itu sendiri.⁸

Apabila gambaran ini terjadi di semua lini organisasi TNI AD, dapat diprediksi hampir seluruh pengelolaan organisasi akan berdasarkan penilaian suka (*like*) dan tidak suka (*dislike*), bukan melalui standar baku yang ditaati, dukungan komitmen dan kemampuan untuk bersifat tegas dalam melakukan perubahan.

Oleh karena itu, penanaman nilai-nilai yang terdapat dalam struktur dan kultur organisasi kepada prajurit, khususnya yang berkaitan dengan manajemen perubahan harus diajarkan di lembaga pendidikan TNI AD, terlebih lagi di Seskoad, dengan menggunakan metoda yang tepat guna. Pemahaman dan pemaknaan manajemen strategis dan manajemen perubahan, yang didalamnya tercakup materi tentang kepemimpinan sebagai deseminator kultur organisasi, pembentukan kelompok kerja yang sehat (*Team Building*) dan dinamika kelompok (*Group Dynamic*), bisa di berikan di lembaga pendidikan sesuai level kepangkatan.

Proses penanaman nilai-nilai yang dilakukan kepada prajurit di lembaga pendidikan TNI AD sudah saatnya bersifat dialogis, kritis, dan diskursif sehingga tidak muncul kesan dan fakta adanya pendidikan yang indoktrinatif. Pola pendidikan yang indoktrinatif sudah tidak relevan lagi dengan perkembangan jaman karena cenderung akan membelenggu prajurit dan melahirkan *mindset* prajurit yang sulit menerima pembaharuan dan perubahan.

⁸ Resistensi terhadap perubahan yang ditunjukkan oleh perorangan ataupun kelompok, bisa mewujud ke dalam bentuk perilaku organisasi yang kurang menguntungkan, antara lain bisa terjadi *stereotype* atau berprasangka buruk terhadap mereka yang tidak sekelompok, sepikiran dengan mereka yang memegang otoritas. Dalam keadaan seperti ini, bukan tidak mungkin akan terjadi atmosfir yang kurang menguntungkan, misalnya menjadi mudah tersinggung dan mudah merasa tidak dihargai serta menolak perubahan sekalipun mereka sadar akan manfaat perubahan itu.

B. Profesionalisme.

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia No 34 tahun 2004 pasal 2 (d) tentang TNI, dinyatakan bahwa tentara profesional ialah tentara yang terlatih, terdidik, diperlengkapi secara baik, tidak berpolitik praktis, tidak berbisnis dan dijamin kesejahteraannya. TNI adalah alat pertahanan negara yang meliputi wilayah darat (TNI AD), laut (TNI AL), dan udara (TNI AU).

Berdasarkan Undang-Undang tersebut, TNI AD hingga saat ini belum mampu membangun profesionalismenya sebagai alat pertahanan negara, karena strategi dan upayanya belum menyentuh aspek mendasar yang dibutuhkan, yakni pembangunan “*Mind Set*” tentang profesionalisme, nilai kultur profesi, yang akan melahirkan pada munculnya kekuatan kebutuhan untuk berbuat yang terbaik dan terukur pada masing-masing prajurit. Salah satu slogan yang digunakan salah satu instansi di Indonesia⁹, yakni : :“Cukup Baik’ Tidak Cukup Baik Bagi Orang Yang Mencoba Melakukan Yang Terbaik”, merupakan slogan yang dapat dipakai sebagai bahan banding bagi prajurit TNI AD untuk memacu nilai profesionalisme.

Profesionalisme prajurit dapat dibentuk melalui lembaga-lembaga pendidikan, selanjutnya di lakukan pembinaan di satuan dan diaplikasikan di daerah operasi. Keseluruhan siklus tersebut seharusnya dipelihara secara berkesinambungan dan dilakukan monitoring dan evaluasi secara berkala dan periodik. Setiap umpan balik dari suatu proses pembentukan, pembinaan maupun pengujian profesionalisme, secara intensif dikumpulkan, diolah dan dianalisis dengan mengacu pada sistem manajemen mutu pendidikan yang ditetapkan oleh TNI AD. Karena itulah, lembaga pendidikan merupakan pilar utama dalam pembentukan profesionalisme.

Contoh nyata dari nilai-nilai profesionalisme yang kurang diperhatikan di dalam organisasi TNI AD adalah adanya kenyataan empiris di lapangan saat ini dimana tidak pernah suatu kegiatan latihan dalam pendidikan dilaksanakan bersama-sama antar kecabangan dan diintegrasikan antar lembaga pendidikan. Padahal, dalam praktek, pertempuran darat tidak akan dilaksanakan oleh satu kecabangan saja, tetapi melibatkan kecabangan-kecabangan lain secara gabungan.

Contoh lain adalah kondisi obyektif pengembangan profesionalisme prajurit yang dilaksanakan di lembaga pendidikan belum optimal dan belum memadai. Hal ini dikarenakan dukungan-dukungan untuk melatih prajurit (Serdik) dalam latihan di lemdik masih sangat jauh dari yang diharapkan. Sebagai contoh, siswa pendidikan Kursus Komandan Meriam (Susdanmer), yang seharusnya setiap siswa mendapatkan

⁹ PT. Indosat - Kretartha Karya Samuha

kesempatan menembak meriam 1 orang satu kali, tetapi kenyataannya satu peluru untuk 6 -10 orang. Kursus Tamudi, yang seharusnya kegiatan praktek mengemudi 1 orang 3-4 jam (20-40 km), kenyataannya kurang dukungan kendaraan dan BBM. Dalam kursus senjata bantuan, siswa tidak diberikan kesempatan mempraktekkan penggunaan senjata bantuan (menembakkan motir, roket, SMB).

C. Sistem pendidikan militer.

Pendidikan merupakan pilar dalam membentuk sumberdaya manusia yang mempunyai peran dan fungsi sangat menentukan dalam membentuk dan mengembangkan kualitas sumber daya manusia prajurit agar memiliki kriteria profesional. Kemampuan personel yang mengawaki organisasi TNI AD sangat ditentukan oleh kualitas keluaran hasil didik dari setiap lembaga pendidikan militer yang ada di jajaran TNI AD.

Kurikulum pendidikan pada strata pendidikan TNI AD belum saling terintegrasi dengan baik mengingat masih adanya mata pelajaran tertentu dengan muatan dan bobot yang sama pada level pendidikan yang berbeda. Seharusnya muatan dan bobotnya berbeda sesuai strata pendidikan yang berlaku sesuai tingkatannya. Sebagai contoh, materi pelajaran kepemimpinan, bobot dan muatan pada pendidikan Akmil, Secapa, Selapa dan Seskoad harus berbeda.

Penyusunan kurikulum pendidikan belum mewadahi masukan dan evaluasi dari satuan-satuan yang berada di daerah operasi. Hal ini dikarenakan satuan-satuan yang ada di daerah operasi tidak pernah memberikan input untuk penyempurnaan kurikulum pendidikan dan lembaga pendidikan juga tidak ada upaya untuk menjangring masukan dan kritikan dari daerah operasi. Mekanisme evaluasi dalam kajian dan pengembangan pendidikan seharusnya sudah melibatkan satuan-satuan Kotama dan satuan di daerah operasi untuk memberikan input / masukan pada penyempurnaan kurikulum.

Sistem Pendidikan TNI AD seharusnya sudah merujuk pada sistem pendidikan nasional. Sebagai kontrol terhadap kurikulum perlu adanya badan penjaminan mutu pada organisasi lembaga pendidikan TNI AD. Pada kurikulum pendidikan militer sampai saat ini masih digunakan parameter evaluasi keberhasilan pendidikan yang sama untuk seluruh strata pendidikan TNI AD. Untuk aspek pengetahuan digunakan parameter "mengetahui, mengerti, memahami dan menguasai". Adapun untuk aspek keterampilan menggunakan parameter "dapat terbatas, dapat, mampu dan mahir".

Sedangkan parameter evaluasi keberhasilan pendidikan di lingkungan pendidikan nasional menggunakan angka mutu dan huruf mutu. Penyusunan kurikulum pendidikan belum melibatkan pihak luar baik dari Diknas maupun pihak konsultan dan masyarakat. Proses evaluasi juga belum didasarkan kebutuhan internal (*need assesment*) dan tuntutan perkembangan zaman.

Seleksi pendidikan yang dilakukan oleh TNI AD masih belum dilaksanakan secara terbuka / transparan dengan melibatkan pihak-pihak luar TNI. Di samping itu, sistem penerimaan calon prajurit belum memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi, khususnya internet. Ditambah lagi dengan realitas tenaga pendidik yang ada di dalam lembaga pendidikan, kualifikasi Gumil / Pelatih atau Dosen bagi tenaga pendidik masih diragukan, dengan menyoroiti kualitas performansnya. Pada strata pendidikan Seskoad, prasyarat Dosen sebagai tenaga pendidik belum mensyaratkan pendidikan formal setingkat S1 (sarjana).

III. FAKTOR-FAKTOR BERPENGARUH.

Keterampilan dan kemampuan TNI AD dilihat dari sisi budaya organisasi dan profesionalisme prajurit, masih perlu dikembangkan lagi. Belum optimalnya keterampilan, kemampuan, dan profesionalisme prajurit selain sebagai akibat dari kualitas dan kuantitas alutsista yang terbatas, juga disebabkan kurang terarahnya pendidikan yang selama ini diberikan kepada prajurit di lingkungan lembaga pendidikan militer. Kelemahan tersebut dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal dan faktor internal berikut ini :

A. Faktor Eksternal

Globalisasi informasi dan teknologi yang pesat membawa peluang kepada semua bangsa di dunia untuk mengembangkan diri dengan belajar berbagai ilmu pengetahuan yang berkembang di dunia. Permasalahannya tinggal bagaimana peluang tersebut direspons agar sumberdaya prajurit TNI AD menjadi terdidik dan mampu menangkap perubahan untuk kepentingan pembaharuan TNI AD.

Dalam konteks itu, negara maju dan kuat, yang mendominasi percaturan politik internasional, baik secara unilateral maupun bersifat konspiratif, akan tetap berupaya mempertahankan eksistensinya terhadap negara-negara di dunia. Supremasi di bidang ekonomi, Iptek, dan militer dijadikan sebagai alat penekan dengan memanfaatkan isu global, seperti demokratisasi, hak asasi manusia, lingkungan hidup, dan ancaman terorisme internasional yang sengaja diciptakan sebagai suatu sistem tata nilai dunia yang berlaku universal dan harus dipatuhi oleh semua negara.

Kondisi ini menciptakan ketergantungan negara berkembang kepada negara maju, khususnya di bidang kemajuan teknologi informasi komunikasi dan alutsista. Negara-negara maju cenderung memaksakan kebijakan global yang menguntungkan mereka, termasuk memarjinalkan negara-negara berkembang dalam transformasi ilmu dan teknologi dari negara maju, agar negara-negara berkembang, seperti Indonesia terus tertinggal di bidang ilmu dan teknologi, padahal pendidikan adalah prasyarat dari perkembangan dan kemajuan suatu bangsa dan negara.¹⁰ Ketertinggalan penguasaan teknologi senjata, informasi dan telekomunikasi menjadikan sumber daya prajurit tertinggal dalam penguasaan penggunaan peralatan-peralatan militer.

B. Faktor internal

Permasalahan budaya bangsa Indonesia yang mempengaruhi budaya organisasi TNI AD berawal dari pasca revolusi yang berjalan lambat dan tanpa arah yang jelas mengakibatkan tumbuhnya mentalitas yang bersifat meremehkan mutu dan mentalitas yang bersifat “menerabas”.¹¹ Sifat mentalitas yang meremehkan mutu adalah tidak dimilikinya kebutuhan akan kualitas dari hasil karya dan rasa peka terhadap mutu, sedangkan sifat mental “menerabas” adalah upaya untuk mencapai tujuan dengan cepat tanpa banyak kerelaan berusaha dari permulaan secara selangkah demi selangkah. Sifat mentalitas seperti itu tidak mendorong munculnya orientasi kemasa depan seperti diistilahkan oleh McClelland sebagai *achievement orientation*.¹²

Sebagai komponen bangsa, TNI AD tetap akan menjadi perebutan bagi kelompok kepentingan. Hal ini menciptakan peluang bagi oknum prajurit untuk menempuh tujuan pribadi mencari kekuasaan / jabatan dengan cara yang tidak dilandasi oleh nilai-nilai moral keprajuritan. Model tersebut melahirkan elite TNI AD yang kesetiannya ganda, tidak saja loyal pada negara, tetapi juga pada orang perorang atau golongan yang membuat dirinya masuk menjadi kelompok elite. Hal demikian menjadikan organisasi TNI AD tidak lagi menjadi solid.

Kecenderungan terjadinya konflik dalam negeri pada akhirnya harus melibatkan satuan-satuan TNI AD untuk mengatasinya dalam bentuk satuan tugas operasi. Intensitas penugasan yang tinggi menyebabkan penyiapan kemampuan personel melalui pendidikan dan latihan tidak optimal.

¹⁰ Paolo Frere, *“Education for Critical Consciousness”*, (The Seabury Press, New York, 1973)

¹¹ Kuntjaraningrat, *“Kebudayaan Mentalitas dan Pembangunan”*, (Jakarta, 1987)

¹² D.C. Mc Clelland, *“The Achieving Society”*, (The McMillan Company, New York, 1961)

Selama ini, lembaga pendidikan TNI AD tidak memiliki otonomi, sehingga produk pendidikan sering tidak cocok dengan situasi daerah. Selain itu, lembaga pendidikan TNI AD belum memiliki semacam badan akreditasi yang berfungsi untuk mengevaluasi program pendidikan mulai dari rekrutmen (seleksi pendidikan), proses belajar mengajar, maupun keberhasilan produk pendidikan militer di Indonesia.

IV. PENGEMBANGAN TNI AD KEDEPAN.

Perumusan strategi Pengembangan TNI AD 25 tahun ke depan harus didahului dengan menetapkan asumsi-asumsi yang berkaitan dengan unsur yang diformulasikan mengingat rentang waktu strategi yang dikembangkan bersifat jangka panjang. Asumsi-asumsi dimaksud adalah perkembangan politik, ekonomi dan keamanan, baik pada level nasional maupun internasional. Hal ini diperlukan karena bisa saja strategi yang diformulasikan pada akhirnya tidak atau kurang berhasil dilaksanakan apabila asumsi-asumsi tersebut berubah. Oleh karena itu, berikut ini akan diproyeksikan strategi pengembangan TNI AD dan rencana pengembangan TNI AD yang harus dilaksanakan selama 25 tahun ke depan.

A. Strategi Pengembangan

Pertama, melakukan penyempurnaan dan penataan sistem pendidikan TNI AD, agar sistem pendidikan TNI AD mampu mengakomodir kemampuan keluaran pendidikan yang diproyeksikan sesuai dengan kebutuhan satuan-satuan kewilayahan baik satuan tempur, satuan bantuan tempur maupun satuan komando kewilayahan dengan menerapkan kurikulum berbasis kompetensi secara bertahap.

Kedua, melakukan pembenahan dan penyempurnaan materi kurikulum pendidikan berbasis kompetensi di lingkungan Lemdik TNI AD berdasarkan masukan dari komponen masyarakat, perguruan tinggi dan Departemen Pendidikan Nasional, sehingga materi kurikulum yang diberikan diharapkan dapat mengurangi isu kesenjangan hubungan sipil-militer.

Ketiga, membentuk lembaga independen kompetensi TNI AD (Badan Akreditasi bekerja sama dengan Depdiknas), agar dapat mengevaluasi penerapan program pendidikan TNI AD.

Secara detail, tabel 1 berikut ini akan menjelaskan strategi pengembangan TNI AD 25 tahun ke depan dari perspektif pendidikan, yang meliputi tahapan dan sasaran jangka pendek (0-5 tahun), jangka menengah (5-10 tahun) dan jangka panjang (10-25 tahun).

Tabel 1
Strategi Pengembangan TNI AD
Ditinjau Dari Perspektif Pendidikan

Tahapan Sasaran	Jangka Pendek	Jangka Menengah	Jangka Panjang
	0-5 Tahun	5-10 Tahun	10-25 Tahun
Penyempurnaan sistem pendidikan TNI AD	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikasi dan pemetaan permasalahan sistem pendidikan di lingkungan Lemdik-lemdik TNI AD • Identifikasi materi kurikulum di Lingkungan lemdik TNI AD • Merancang dan menyusun kurikulum berbasis kompetensi untuk semua pendidikan TNI AD 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementasi dan pelaksanaan kurikulum berbasis kompetensi • Peningkatan dan perberdayaan Lemdik-lemdik melalui peningkatan 10 komponen pendidikan 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem pendidikan TNI AD di Pusat dan lemdik daerah sudah sudah berbasis kompetensi • Menerapkan kompetensi pendidik pada semua lemdik yang memiliki kualifikasi minimal S-2 Pertahanan.
	<ul style="list-style-type: none"> • Membentuk badan penjaminan mutu pendidikan (quality assurance) serta membangun Sistem Manajemen Mutu pada Lemdik TNI AD 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluasi implementasi kurikulum berbasis kompetensi di lingkungan lembaga pendidikan TNI AD 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi prajurit TNI AD sesuai dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan tugas di lapangan.
	<ul style="list-style-type: none"> • Secara bertahap mengimplementasikan kurikulum berbasis kompetensi di lingkungan lemdik TNI AD (pilot project) 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementasi sistem jaminan mutu dan melaksanakan kerja sama dengan gugus penjaminan mutu pendidikan Diknas 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementasi sistem jaminan mutu (SMM) pada semua Lemdik TNI AD
	<ul style="list-style-type: none"> • Perumusan pembentukan lembaga pendidikan tinggi Strata 2 (S-2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pembentukan lembaga pendidikan tinggi S-2 	<ul style="list-style-type: none"> • Menerapkan kompetensi jabatan pada semua organisasi

B. Rencana Pengembangan.

1. Struktur dan Kultur Organisasi.

Dalam rangka membangun struktur dan kultur organisasi TNI AD yang profesional, efektif, efisien dan modern, lembaga pendidikan di lingkungan TNI AD bertanggungjawab menyiapkan pemimpin masa depan yang memiliki kompetensi inti (*core competency*), kompetensi generik (*generic competency*) dan kompetensi khusus (*specific competency*) serta keahlian profesional (*professional expertise*).

Pembentukan kultur organisasi dilakukan melalui sosialisasi nilai dan pemodelan perilaku pemimpin (*role model*), sehingga prajurit TNI AD dapat melakukan identifikasi diri dengan sosok pemimpin dan melakukan proses internalisasi menjadi nilai-nilai kelompok.

Mekanisme sosialisasi dilakukan dengan dua cara: pertama, menanamkan cara pandang nilai yang dianut pemimpin, yaitu : a) apa yang menjadi perhatian pemimpin untuk mengukur dan mengendalikan; b) bagaimana pemimpin bereaksi terhadap peristiwa kritis dan terhadap krisis yang dialami organisasi; c) merencanakan model peran dan pelatihannya; d) menetapkan kriteria operasional untuk memberikan *reward* dan status; dan e) menetapkan kriteria operasional untuk rekrutmen, seleksi, promosi, pemisahan personel melalui pensiun, serta memberikan pengumuman resmi dari pejabat organisasi.

Mekanisme kedua, memperkuat apa yang disosialisasikan melalui: a) desain dan struktur organisasi; b) sistem dan prosedur organisasi; c) desain ruangan, desain bagian depan bangunan, dan desain bangunan itu sendiri; d) ceritera, legenda, mitos dan simbol; e) pernyataan formal mengenai filosofi organisasi, credo (keyakinan mengenai hal doktriner) dan perjanjian.

Ada tujuh cara yang dapat dilakukan pemimpin dalam mengawal perubahan dalam kultur organisasinya, yakni :¹³

Pertama, pemimpin melakukan upaya “pencairan” (*unfreezing*) terhadap sistem yang berlaku saat ini dengan memberi penekanan pada ancaman bagi organisasi. Apabila perubahan tidak terjadi pemimpin tetap memberikan optimisme dan dukungan, bahwa perubahan mungkin saja terjadi dan bisa diarahkan kepada hal yang diharapkan. Ciptakan lingkungan kerja (budaya organisasi) yang mengutamakan inovasi, kreatifitas, dan semangat “*freedom to fail*”, dan tetap memantapkan visi TNI AD saat ini.

Kedua, pemimpin mengkomunikasikan arah baru bagi organisasi dan sejumlah asumsi lengkap dengan kejelasan model baru dari peranan.

Ketiga, posisi kunci pada organisasi diisi oleh pejabat baru yang berpegang pada asumsi baru, dimana mereka adalah orang-orang yang tergolong pembaharu.

Keempat, pemimpin memberikan “*reward*” secara sistematis untuk setiap tindakan inovatif dan mengadopsi arah baru bagi kepentingan organisasi di masa depan, dan memberikan “*punishment*” terhadap tindakan atau kebijaksanaan yang mencerminkan arah di masa lampau, terutama yang menghambat pengembangan organisasi sebagai organisasi yang profesional.

¹³ *Ibid.*, hal. 3.

Kelima, organisasi berupaya untuk mempengaruhi, bahkan bisa saja memaksakan kehendaknya, kepada anggotanya untuk mengadopsi perilaku baru yang konsisten dengan asumsi baru pemimpinya.

Keenam, organisasi menciptakan upaya untuk menghadirkan bukti–bukti kerugian atau skandal dalam rangka mendiskreditkan apa-apa yang telah disakralkan, dalam rangka menghancurkan mitos dan tradisi yang merugikan serta menghancurkan artefak yang berkaitan dengan tradisi, mitos tersebut.

Ketujuh, pemimpin menciptakan ritual-ritual baru yang sarat dengan muatan emosi dan mengembangkan simbol baru dan artefak baru, dengan menggunakan cara–cara dan mekanisme “mematrikan” sesuatu dalam menyongsong masa depan yang tidak semakin ringan.

2. Profesionalisme.

Merujuk kepada batasan profesionalisme menurut UU No 34 tahun 2004 tentang TNI, untuk mewujudkan profesionalisme TNI AD dalam menatap tantangan tugas pokok TNI AD 25 tahun kedepan, lembaga pendidikan TNI AD melalui kurikulum berbasis kompetensi yang diberikan bertujuan untuk mempersiapkan setiap prajurit TNI AD terutama manajer menengah dan atas agar memiliki *generic competency*¹⁴ dan *hard competency*.¹⁵

Di samping pemilikan kompetensi yang dipersyaratkan, untuk mencapai profesionalisme TNI AD dilakukan langkah-langkah pengembangan sebagai berikut: pengembangan sistem TNI AD, berupa penyusunan berbagai perangkat lunak; pengembangan personel TNI AD, dilakukan melalui peningkatan profesionalitas TNI AD dengan meningkatkan kualitas lembaga pendidikan dan latihan, termasuk kurikulum pendidikan dan tenaga didik yang handal; pengembangan materiil yang diutamakan melalui pemeliharaan kekuatan materiil yang sudah ada serta pengadaan materiil baru; dan

¹⁴ *Soft competency* meliputi *core competency* dan *generic competency*. *Core competency* mencakup *integrity* (Sapta Marga, Sumpah Prajurit, 8 Wajib TNI, Kode Etik Perwira); *disiplin*; *planning, organizing, actuating, controlling*; *loyalty* (negara, kesatuan); *flexibility*; keberanian (menghadapi resiko) dan keandalan; dedikasi dan pengorbanan). Sedangkan *generic competency* mencakup (*conceptual thinking*; *critical thinking, creative thinking, ethical reasoning*; *social: communicating to influence, interpersonal effectiveness*; *mission: planning, decision making, execution*; *developmental: developing people, developing team, improving organization*; *self (self-awareness, self-management, personal mastery)*; *sensitivity (kepekaan)*; *cooperating*; *performing under stress effectively*; *building good relationships*; *managing conflicts constructively*; *building a stable identity*; *energy*; *agility*; *persuasiveness*; *public relation*.

¹⁵ *Hard competency (specific comp/technical–professional experties)* meliputi: *skill* dalam *planning, organizing, directing, controlling, budgetting, evaluation*; *combat*; bahasa Inggris, bahasa cina dan bahasa asing lain yang dinilai perlu dikuasai; *information technology (I.T)*; *management, intelijen*; operasi, organisasi, logistik, anggaran, personel, dan teritorial.

pengembangan fasilitas berupa pembangunan fasilitas pangkalan bagi satuan tempur (Satpur), bantuan tempur (Banpur), satuan intel (Satintel), komando kewilayahan (Kowil) dan lembaga pendidikan daerah (Rindam).

Menyusun format yang tepat program dan kegiatan pemberdayaan wilayah pertahanan di darat yang saat ini belum disusun dalam bentuk ketentuan-ketentuan yang baku, sesuai dengan tugas khusus TNI AD yang diamanahkan dalam UU No. 34 tahun 2004 tentang TNI pasal 8 (d) yang berbunyi : “TNI Angkatan Darat melaksanakan pemberdayaan wilayah pertahanan di darat”. Pengaturan dan penempatan kembali personel di lini depan satuan komando kewilayahan harus direncanakan secara matang, berdasarkan kompetensi dan profesionalismenya, karena langsung bersentuhan dengan masyarakat.

Dengan membangun kompetensi prajurit, diprediksi pada 25 tahun mendatang profesionalisme pemimpin TNI AD dan budaya organisasi TNI AD akan semakin baik dan tanggap terhadap tuntutan tugas pokoknya, baik tugas pembinaan ke dalam maupun dalam merespon setiap ancaman, gangguan yang datang dari dalam dan luar negeri.

3. Sistem Pendidikan.

Menata kembali sistem pendidikan militer di Indonesia ke depan dalam kerangka kesisteman, sehingga pendidikan yang diberikan pada setiap strata memiliki keterkaitan satu sama lain. Proses koordinasi dan integrasi masing-masing komponen pendidikan militer merupakan hal yang mutlak dilakukan.

Dalam rangka mendidik prajurit TNI AD yang profesional dan memiliki kompetensi dalam menjalankan tugasnya, Lemdik TNI AD baik Dikbangum maupun Dikbangspes perlu menerapkan kurikulum berbasis kompetensi mulai dari tingkat Rindam (Secata & Secaba), Lemdikpus (Secapa, Akmil & Seskoad) maupun Lemdik kesenjataan / kecabangan/fungsi yang berada di bawah Kodiklat. Kurikulum berbasis kompetensi diarahkan pada kompetensi umum, kompetensi tugas yang terkait dengan fungsi utama, fungsi teknis militer umum dan tugas khusus TNI AD. Penyempurnaan dan penerapan kurikulum berbasis kompetensi dilaksanakan secara bertahap, bertingkat dan berlanjut. Sebagai *pilot project*, pada tahap awal Seskoad saat ini sedang menyusun dan merumuskan kurikulum berbasis kompetensi yang akan dioperasionalkan pada tahun 2009.

Memberikan kewenangan otonom kepada lemdik di daerah maupun Pussen/Cab/Fung untuk penyusunan kurikulum pendidikannya terutama kurikulum yang sesuai kebutuhan wilayah dan kultur wilayah setempat. Dengan demikian, muatan kurikulum pada Lemdik terdiri dari kurikulum inti dan muatan lokal.

Dalam rangka penjaminan mutu keluaran pendidikan setiap Lemdik TNI AD, dibentuk badan independen (badan akreditasi yang beranggotakan wakil dari Lemdik TNI AD dan wakil dari Diknas) dan penjaminan mutu yang mempunyai fungsi melakukan evaluasi terhadap penyelenggaraan program pendidikan TNI AD.

Untuk bisa mewujudkan pemilikan kompetensi secara umum, maupun kompetensi khusus yang dituntut oleh jabatan, maka sistem pendidikan di lingkungan TNI AD perlu melengkapi dirinya dengan Sistem Manajemen Pengetahuan (*knowledge management system*)¹⁶. Sistem Manajemen Pengetahuan dalam koridor jaminan mutu, tidak lain adalah Sistem Manajemen Mutu Pendidikan, yang berhubungan dengan kepentingan pembelajaran (*learning*), menghubungkan (*linking*) atau melakukan pembagian (*sharing*) informasi, menggunakan kembali dan mengadaptasi pengetahuan yang aktual (*leveraging*) serta kepemimpinan (*leading*).¹⁷

Hingga saat ini Organisasi TNI AD belum memiliki lembaga pendidikan berupa pendidikan tinggi militer (di bidang *military science* dan pertahanan terutama setingkat S-2), yang dapat di ikuti oleh kalangan sipil maupun militer sendiri. Ke depan perlu dipikirkan untuk membentuk lembaga pendidikan tinggi militer strata S-2, mengingat beberapa perguruan tinggi negeri (UI, ITB dan UGM) telah berani membuka program pendidikan

¹⁶ Scott Shaffar, *Applying Knowledge Strategy*, (Northrop Grumman, Defining Future Integrated Systems, March 2003, -OCW ~M.I.T.).

¹⁷ Keuntungan sistem manajemen pengetahuan ini antara lain mengeliminasi hal-hal yang tidak berguna / sampah (*eliminated wastes*), mengurangi biaya (*reduced costs*), meningkatkan respons pengguna (*increase customer response*). Semua prosedur, kewenangan, mekanisme, harus disusun, dibakukan, dilakukan dan dikontrol serta tindaklanjut perbaikan. Untuk mengawal sistem tersebut pada dasarnya ada tiga komponen utama yakni manusia (*people*), ranah tugas pokok dan tanggung jawab, serta dukungan teknologi informasi (IT). Selain sistem manajemen pengetahuan, metoda pembelajaran atau sistem manajemen pembelajaran harus mendukung proses belajar, baik diskusi tatap muka, diskusi secara elektronik (*e-Discuss*), pengambilan bahan atau informasi, tata cara ujian, tata cara penilaian prestasi, bahkan untuk hal-hal yang boleh diketahui masyarakat umum atau Perwira Siswa bisa menggunakan *website* (*website* khusus untuk siswa dan *website* untuk umum). Disamping KMS (*knowledge management system*) dan LMS (*learning management system*), maka hal utama ketiga adalah CMS (*content management system*) itu sendiri, antara lain materi Pengambilan Keputusan, Manajemen Krisis, Kepemimpinan, Simulasi Pertempuran dan seterusnya.

Magister Pertahanan yang muatan pelajarannya berkaitan dengan masalah pertahanan dan ilmu-ilmu militer.

Pemerintah dapat mendukung pembangunan profesionalisme TNI AD secara sungguh-sungguh melalui peningkatan anggaran hingga mencapai 5 % atau lebih dari PDB untuk melengkapi kebutuhan pendidikan dan latihan, persenjataan, fasilitas pendukung, serta menjamin kesejahteraan prajurit agar TNI mampu melaksanakan tugasnya dengan baik.

V. PENUTUP

A. Kesimpulan.

Dampak globalisasi akan berpengaruh pada segala aspek kehidupan, termasuk pada strategi pertahanan militer. Menyadari hal ini, sudah sewajarnya setiap negara termasuk Indonesia menyiapkan dirinya terutama menyiapkan sumberdaya prajurit TNI AD yang mampu menjadi “*agent of change*” menghadapi pergeseran ini.

Tantangan TNI AD 25 tahun ke depan dipastikan akan memiliki kompleksitas tantangan sehingga dapat dikelola menjadi kekuatan potensial apabila sejak dini TNI AD melakukan pembenahan dan kesiapan untuk mengelola perubahan secara efektif melalui pendidikan. Oleh karena itu, pendidikan memiliki peran sebagai “agen perubahan” dalam mempersiapkan prajurit TNI AD ke depan dalam menghadapi tantangan dengan dilandasi etika dan moral yang tinggi.

Sejalan dengan upaya mempersiapkan diri ke masa depan tersebut, pemerintah dapat memperkecil diskrepansi kemampuan kekuatan TNI AD saat ini menuju keadaan yang diharapkan. Mengingat profesionalisme prajurit TNI banyak didukung oleh berbagai faktor, maka dukungan anggaran pendidikan untuk membangun kompetensi prajurit TNI AD, sistem pendidikan dengan dukungan KMS (*knowledge management system*), termasuk LMS (*learning management system*) berbasis IT, pelatihan, fasilitas alutsista serta kesejahteraan prajurit, adalah merupakan prasyarat mutlak yang perlu dipenuhi secara bertahap.

B. Saran

Atensi pimpinan TNI AD terhadap lembaga pendidikan yang sedang giat-giatnya dikembangkan saat ini untuk melakukan pembenahan dan perbaikan sistem pendidikan di lingkungan TNI AD terutama yang berkaitan dengan Seldik, proses belajar mengajar (kurikulum) dan alat evaluasi penyelenggaraan pendidikan perlu terus dilanjutkan secara berkesinambungan. Lembaga pendidikan TNI AD harus segera melakukan validasi kurikulum menuju kurikulum berbasis kompetensi dan secara bertahap segera melaksanakan kurikulum tersebut.

Selain itu, perlu diselenggarakan sarasehan atau seminar di lingkungan TNI AD tentang sistem pendidikan TNI AD dalam rangka menyatukan visi, misi dan persepsi terhadap karakteristik tantangan 25 tahun ke depan yang dihadapi oleh TNI AD berkaitan dengan kemajuan teknologi, khususnya teknologi informasi dan komunikasi.

Penulis

DAFTAR PUSTAKA

- Departemen Pertahanan, 2003, *“Mempertahankan Tanah Air Memasuki Abad 21”* Jakarta
- Bappenas, 2005, *“Rancangan Nasional Pembangunan Nasional Bidang Pertahanan”*, Jakarta
- Frere, Paolo, 1973, *Education for Critical Consciousness*, the Seabury Press, New York
- Koentjaraningrat, 1987, *Kebudayaan Mentalitas dan Pembangunan*, PT Gramedia, Jakarta.
- McClelland, D.C., 1961, *The Achieving Society*, The McMillan Company, New York.
- Mengko, Richard, 2005 ”Jembatan Perguruan Tinggi dan Industri dalam Era Kultur Digital”, Makalah disampaikan dalam Seminar *“Teknologi Komunikasi dan Informasi”* di Universitas Udayana Bali Pada Tanggal 20 Mei 2005.
- Mulyadi, 1997 “Manajemen Perubahan”, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol.12. No.3.
- Schein, Edgar H., 1999, “Organizational Culture”, dalam *American Psychologist*, Febr, *Organizational Behavior & Process, Managing for the future*. Ancona, Kochan,

Scully, Van Mannen, Westney. Massachusetts Institute of Technology. International Thomson Publishing

Snyder, Nancy McCarthy., 1995, "*Public Administration Quarterly*"., Randallstown Summer Vol. 19, Iss. 2.

Yulianto, Arif, 2002, "*Hubungan Sipil Militer di Indonesia Pasca Orba*", PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.