

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN BREAKTHROUGH PROJECT PEMISAHAN DAN  
PENYALURAN PERWIRA DALAM RANGKA PEMBINAAN SUMBER DAYA  
MANUSIA PRAJURIT TNI ANGKATAN DARAT**

**IMPLEMENTATION OF POLICY BREAKTHROUGH PROJECT SEPARATION AND  
DISTRIBUTION OF IMPOSITIONS TO SUPPORT THE DEVELOPMENT OF THE  
INDONESIAN NATIONAL ARMONIAL PERSONNEL**

Doni Firmansyah<sup>1</sup>

Prodi SPD Fakultas Strategi Pertahanan Universitas Pertahanan

(doni.firmansah81@gmail.com)

**Abstrak**--Penataan personel TNI AD dititikberatkan pada kebijakan *Zero Growth of Personnel (ZGP) and Right Sizing* sesuai *Minimum Essential Force (MEF)*. Menjawab tantangan tersebut, Pimpinan TNI AD sebagai tindak lanjut dari keputusan panglima mengeluarkan kebijakan *breakthrough project* pemisahan dan penyaluran perwira TNI AD sebagai solusi dalam mengatasi permasalahan stagnasi personel (golongan IV/Kolonel).

Metode yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu metode kualitatif. Teknik pengumpulan data pada Observasi partisipatif pasif, wawancara dan studi dokumentasi. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa persepsi narasumber (Spersad) mengenai implementasi kebijakan *breakthrough project* Sahlur perwira TNI AD, dikaitkan dengan: Perencanaan SDM; rekrutmen, seleksi, dan penyaluran; pelatihan dan pengembangan; sistem evaluasi; hak prajurit; serta sistem pengawasan. Secara umum mendukung implementasi kebijakan yang dilaksanakan dalam pelaksanaan kebijakan tersebut *breakthrough project* Sahlur, sebagai solusi tepat komposisi ideal struktur organisasi TNI AD.

Selanjutnya diperoleh kesimpulan bahwa Implementasi kebijakan *Breaktrough project* pemisahan dan penyaluran perwira TNI AD dilaksanakan Staf Personel Angkatan Darat (Spersad), dan telah berjalan terintegrasi dengan kebijakan lainnya dalam melaksanakan pembinaan personel TNI AD.

**Kata Kunci:** Kebijakan, *Breakhtrough*, Pemisahan, Penyaluran

**Abstract**--Arrangement of TNI AD personnel is focused on *Zero Growth of Personnel (ZGP) policy and Right Sizing* according to *Minimum Essential Force (MEF)*. Responding to the challenge, the Army Chief as the follow up of the decision of the commander was issued the

---

<sup>1</sup> Doni Firmansyah adalah mahasiswa Program Studi Magister Strategi Pertahanan Darat, Fakultas Strategi Pertahanan, Universitas Pertahanan

policy of the project of termination of employment and the distribution of Army officers as a solution in overcoming the stagnation of personnel (Group IV / Colonel).

The method used in this research, that is qualitative method. Data technique on passive participative observation, interview and documentation study. From the results of the research that has been done, it is known that the perception of resource (Spersad) regarding the implementation of Sahlur wave breaking policy of army officers, by: Human Resource Planning; recruitment, selection, and distribution; training and development; evaluation system; soldier rights; and surveillance systems. In general, the implementation of the completion of the project is Sahlur, as an appropriate solution of the composition of the TNI AD organization.

Furthermore, the results of research conducted Implementation policy Breakthrough project of separation and distribution of officer of Army conducted by Staff of Army Personnel (Spersad), and has run integrated with other policy in execution of coaching personnel of Army.

**Key Words: Policy, Breachthrough, Separation, Distribution**

## Pendahuluan

Sistem pembinaan Tentara Nasional Indonesia Angkatan Darat diselenggarakan dalam rangka mewujudkan kekuatan pertahanan Negara di darat agar mampu melaksanakan tugas pokoknya. Fungsi personel sebagai fungsi organik militer merupakan bagian penting dalam system pembinaan TNI AD secara keseluruhan, meliputi pembinaan manusia dan pembinaan personel yang diarahkan untuk memenuhi sasaran kekuatan TNI AD secara kualitatif dan kuantitatif sesuai dengan kebijakan penataan kekuatan personel melalui perencanaan kebutuhan kekuatan secara akurat dengan proyeksi jangka panjang untuk memelihara kekuatan personel (TOP/DSPP) organisasi, baik dalam struktur maupun luar struktur TNI AD.

Pembinaan Tenaga Manusia merupakan pembinaan sumber daya utama secara kolektif, sedangkan pembinaan personel merupakan pembinaan terhadap setiap personel secara individu untuk memperoleh daya guna yang optimal dalam pemanfaatan personel sehingga mampu melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Penyelenggaraan pembinaan personel meliputi pembinaan pengadaan, pendidikan, penggunaan, perawatan, dan pemisahan prajurit / PNS AD, yang diarahkan untuk membina kekuatan Angkatan Darat sesuai *Minimum Essential Force* (MEF), Sejalan dengan perkembangan dan tuntutan tugas TNI AD, penataan personel TNI AD dititikberatkan pada kebijakan *Zero Growth of Personnel* (ZGP) and *Right Sizing* dalam rangka pembangunan kekuatan

pokok minimum atau *Minimum Essential Force (MEF)*. Kebijakan *ZGP dan Right Sizing* dihadapkan pada MEF artinya TNI AD harus lebih meningkatkan SDM yang sejalan dengan “*Panca Tunggal Sasaran Pembinaan*” yaitu pelaksanaan reformasi birokrasi, meningkatkan kesiapan operasional satuan, meningkatkan kualitas SDM, meningkatkan kesejahteraan prajurit dan PNS beserta keluarganya, serta meningkatkan tertib administrasi dan hukum sesuai ketentuan yang berlaku, guna mewujudkan suatu komposisi personel TNI AD yang tangguh dan handal.

Menyikapi fenomena yang terjadi sekarang, terjadi stagnasi personel pada tataran kepangkatan atau level golongan tertentu, sebagai contoh padatnya jumlah perwira pada level golongan IV/Kolonel, berakibat pada makin selektifnya pengarahannya personel untuk menduduki jabatan sehingga berimplikasi pada 412 orang Pamen berpangkat Letkol eligibel Golongan IV/Kolonel Abit 1988 s.d 1995 belum menduduki jabatan. Hal ini berlaku sebagai dampak dari perubahan kebijakan perpanjangan usia pensiun khususnya pada golongan perwira semula 55 tahun menjadi 58 tahun dan dihapuskannya dwi fungsi ABRI yang memungkinkan seorang perwira dapat menjabat diluar struktur

Kemhan/Mabes TNI/TNI AD, ditandai dengan dihapuskannya fraksi ABRI di Dewan Perwakilan Rakyat. Selain itu, pemisahan yang terjadi masih menyimpan masalah, semisal lemahnya kemampuan personel tersebut, disebabkan kurang memiliki kompetensi atau kualifikasi yang dibutuhkan.

Di sisi lain kebutuhan organisasi untuk memenuhi ruang jabatan golongan VIII (pangkat letnan) masih sangat tinggi, sehingga kebutuhan penyediaan Perwira baru masih sangat diperlukan. Adapun kebijakan Pimpinan TNI AD sebagai tindak lanjut dari keputusan panglima mengeluarkan kebijakan *breakthrough project* pemisahan dan penyaluran perwira TNI AD sebagai solusi dalam mengatasi permasalahan stagnasi personel pada level golongan tertentu (golongan IV/Kolonel), serta memberikan kesempatan kepada perwira TNI AD yang berminat untuk melanjutkan karier keduanya di luar institusi TNI.

Kebijakan dipandang sebagai suatu ilmu (ilmu kebijakan) memiliki sebuah orientasi nilai (*value oriented*), yang tujuan utamanya adalah untuk memaksimalkan nilai-nilai organisasi. sebagaimana disampaikan Laswell, *The special emphasis is on the policy sciences of democracy. in which the ultimate goal is*

*the realization of human dignity in theory and fact*"<sup>2</sup>. Sedangkan *breakthrough* yang arti katanya, terdiri dari: *a productive insight; making an important discovery; a penetration of a barrier such as an enemy's defence*<sup>3</sup>. *Breakthrough* merupakan suatu konsep manajemen dengan melakukan terobosan, merusak (*break*) kebiasaan lamanya, kebijakan *breakthrough project* pemisahan dan penyaluran perwira TNI AD, merupakan langkah terobosan untuk meniadakan permasalahan pembinaan personel, khususnya bagi keberlanjutan karier seorang prajurit, yang perlu terus diupayakan, walaupun terkadang harus melanggar norma dan aturan yang selama ini *inheren* (melekat) dalam tubuh TNI AD.

Kebijakan *breakthrough project* pemisahan dan penyaluran perwira TNI AD yang muncul pada bulan Oktober 2014 lalu, telah menimbulkan pro dan kontra terhadap perlu tidaknya Perwira TNI AD mengambil *second career*. Sesuai Undang-Undang TNI Nomor 34 Tahun 2004 mengenai Instansi atau Lembaga yang dapat diisi oleh personel TNI menetapkan bahwa diluar instansi tersebut bilamana akan melanjutkan pengabdianya harus

berhenti terlebih dahulu dari statusnya sebagai prajurit TNI. Semakin menyempitnya ruang jabatan tersebut menjadi tantangan bagi TNI dan TNI AD sebagai pembina kekuatan yang saat ini tengah melaksanakan kebijakan *breakthrough project* di lingkungan internalnya, termasuk didalamnya harus mencari solusi konkrit terhadap permasalahan stagnasi personel perwira. Hal ini akan terus bergulir dan akan kembali mengemuka pada saat terjadi masalah penumpukan personel perwira sampai dengan adanya desain pembinaan personel jangka panjang secara terpadu dan menyeluruh.

Dengan demikian, penyusunan tulisan ini adalah merupakan upaya dalam menganalisis implementasi kebijakan *breakthrough project* pemisahan dan penyaluran perwira TNI AD dalam rangka pembinaan sumber daya manusia prajurit. Sampai saat ini, sebagian pejabat personel maupun instansi TNI AD di tingkat pusat memandang bahwa pemisahan dan penyaluran personel sebagai bagian dari solusi karir adalah harga tawar, yang diartikan bahwa TNI AD adalah lembaga yang toleran dalam menyikapi ketidakefisienan personelnnya yang tidak lagi mampu mengimbangi gerak maju organisasi sesuai tataran

<sup>2</sup> Smith, Kevin B & Larimer, Christopher W, The Public Policy Theori Primer-2009 : 10

<sup>3</sup> artikata.com/arti-23175-breakthrough.html

kepangkatannya. Di sisi lain, sikap toleran tidak diimbangi dengan sebuah program yang berkelanjutan secara jelas, baik dari segi ruang maupun waktu, sebagai contoh salah satunya adalah dengan tidak diberikannya jabatan kepada perwira non job di lingkungan TNI AD. Ada sebagian kalangan di instansi militer yang berpandangan bahwa kebijakan *breakthrough project* pemisahan dan penyaluran sulit untuk dikembangkan.

Oleh karena itu dapat dirumuskan masalah, Bagaimana implementasi kebijakan *breakthrough project* pemisahan dan penyaluran Perwira TNI AD dikaitkan dengan pembinaan kekuatan personel (SDM) Prajurit, Bagaimana Staf Personel Angkatan Darat (Spersad) menyikapi implementasi kebijakan *breakthrough project*, dalam perumusan solusi karier secara efektif, Apa saja kendala yang dihadapi dalam implementasi kebijakan *breakthrough project* pemisahan dan penyaluran perwira TNI AD, Bagaimana pendidikan khusus lanjutan bagi perwira TNI AD disusun sehingga dapat memberikan bekal secara individu yang kompetitif dalam melanjutkan pengabdianya untuk bangsa dan Negara.

Ruang lingkup tulisan ini terfokus pada implementasi Kebijakan *Breakthrough Project* Pemisahan dan Penyaluran Perwira TNI Guna Mendukung Pembinaan Personel TNI Angkatan Darat. Adapun penelitian mencoba untuk melihat implementasi pelaksanaan kegiatan pemisahan dan penyaluran Perwira TNI Angkatan Darat dengan dikaitkan pada Pembinaan Personel TNI Angkatan Darat selanjutnya, penelitian ini juga dibatasi pada periode semester pertama dari Januari sampai Juli 2017, pemilihan periode tersebut untuk memudahkan peneliti sehingga tidak terlalu bersifat general.

Selanjutnya pendekatan kualitatif digunakan karena perumusan gejala-gejala, informasi-informasi atau keterangan-keterangan mengenai implementasi Kebijakan *Breakthrough Project* Pemisahan dan Penyaluran Perwira TNI AD Guna Mendukung Pembinaan Personel TNI Angkatan Darat. Alasan peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus adalah karena dalam penelitian kualitatif gejala bersifat holistic atau menyeluruh dan tidak dapat dipisah-pisahkan.

Kerangka konseptual untuk mempelajari proses kebijakan merupakan pola runtun pekerjaan atau fungsi yang

telah dapat dibedakan secara analisis. Walaupun mungkin akan lebih sulit untuk dipisah-pisahkan secara empiris<sup>4</sup>. Tahapan-tahapan proses kebijakan tersebut, yaitu: Identifikasi masalah dan penyusunan agenda, Formulasi kebijakan, Adopsi kebijakan, Implementasi kebijakan, Evaluasi Kebijakan.

Selanjutnya Edwards III menyatakan terdapat empat variabel penting dalam kebijakan publik yang dilaksanakan dalam bentuk nyata dan mempunyai tujuan tertentu untuk kepentingan seluruh masyarakat<sup>5</sup>. Empat variabel yang mempengaruhi implementasi kebijakan tersebut, yaitu: Komunikasi, Sumber daya, Disposisi, Struktur birokrasi.

*Breakthrough is "an act or instance of moving through or beyond an obstacle"*<sup>6</sup>, yaitu sebuah tindakan atau contoh bergerak melalui atau di luar hambatan. *Breakthrough* adalah suatu konsep manajemen dengan melakukan terobosan, merusak (*break*) kebiasaan lamanya, meninggalkannya dibelakang dan melaluinya (*through*) dan melakukan kebiasaan baru, yang jauh lebih baik.

---

<sup>4</sup> Anderson, J. E. 2003. *Public policy making: An introduction*. Boston: Houghton Mifflin Company. Hal. 1-34

<sup>5</sup> Edwards III, G.C. 1980. *Implementing Public Policy*. Washington: Congressional Quarterly Press

<sup>6</sup> <https://www.merriam-webster.com/dictionary/breakthrough>

Sedangkan tentang pemimpin penerobos (*breakthrough leadership*) adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi<sup>7</sup> Sedangkan, *breakthrough Project* merupakan sebuah penemuan atau peristiwa penting yang membantu memperbaiki situasi dan memberikan jawaban atas suatu masalah, sesuatu tujuan dan sasaran yang telah ditentukan / disepakati dalam lingkup organisasi.

Data primer diperoleh melalui proses wawancara secara mendalam kepada informan kunci yang selanjutnya membandingkan pernyataan dari informan tersebut ke informan selanjutnya. Dan data sekunder didapat baik dari data yang bersumber dari dokumen, catatan maupun data lain yang dianggap perlu dan sesuai dengan pokok permasalahan yang sedang diteliti

### **Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)**

Perencanaan SDM merupakan proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai,

---

<sup>7</sup> Sarros dan Butchatsky (1996)

“penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat”, yang secara otomatis lebih bermanfaat<sup>8</sup>.

Dari jawaban yang disampaikan narasumber tentang Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM), dapat disimpulkan bahwa perencanaan kegiatan pemisahan dan penyaluran personel TNI AD sudah dilaksanakan oleh Asper Kasad beserta Staf, yang mempedomani syarat dan ketentuan yang telah ditetapkan Mabesad, selanjutnya dikoordinasikan dengan Kotama / Balakpus TNI AD dan kementerian / BUMN / BUMD, serta perusahaan menjalin kerjasama dengan TNI AD, dalam rangka penyaluran personel untuk melaksanakan karier kedua. Kegiatan pemisahan ditujukan bagi personel yang memasuki masa pensiun, sedangkan penyaluran, diperuntukkan bagi personel TNI AD yang berkeinginan untuk alih status dan alih profesi di luar institusi TNI, prioritas bagi Perwira non job atau non jabatan di dalam struktur TNI AD.

### **Rekrutmen, Seleksi, dan Penyaluran**

*Recruitment is the process of attracting as many qualified applicants as possible for existing vacancies and anticipated openings. It is talent search a pushuit of*

---

<sup>8</sup> Suwanto dan Donny, 2014, 45

*the best group of applicants for an available position”<sup>9</sup>. Menurut Charles bahn, tujuan seleksi adalah penyaringan / penyisihan terhadap mereka yang dinilai tidak cakap untuk memangku jabatan menurut syarat-syarat organisasi<sup>10</sup>. Sedangkan penyaluran dilakukan atas dasar asas “right man in the right place and in the right job, serta in the right time”. Penyaluran diperuntukkan bagi personel yang memiliki kemauan, pengetahuan serta kemampuan yang distandarkan, sesuai kualifikasi atau kebidangannya.*

Dari jawaban yang disampaikan narasumber tentang rekrutmen, seleksi, dan penyaluran, diperoleh kesimpulan bahwa sistem rekrutmen dalam rangka kegiatan pemisahan dan penyaluran personel di lingkungan TNI AD telah dilaksanakan secara terbuka untuk menjangkau personel yang memiliki minat alih status dan alih profesi. Tahapan selanjutnya yaitu tahap seleksi untuk menentukan personel yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan instansi atau perusahaan peminat. Adapun personel yang dinyatakan lulus, akan menjalani masa orientasi tugas selama 6 bulan s/d 1 tahun sebagai masa penilaian kinerja dan

---

<sup>9</sup> Dubois D. D., Rothwell W. J., 35

<sup>10</sup> Suwatno & Donni, 2014, 88

prospek masa depan bagi personel. Selanjutnya dilaksanakan pemisahan dengan melaksanakan pengakhiran ikatan dinas sebagai prajurit TNI.

### **Pelatihan dan Pengembangan**

Pelatihan (*Training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja. Sedangkan pengembangan (*development*) sumber daya manusia cenderung bersifat formal, menyangkut antisipasi kemampuan dan keahlian individu yang dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang.

Dari jawaban yang disampaikan narasumber tentang pelatihan dan pengembangan, ditarik kesimpulan bahwa Spersad telah melaksanakan pelatihan dan pengembangan bagi personel TNI AD yang berkeinginan untuk alih status dan alih profesi, oleh Balai Pembekalan Keterampilan Subdit Binsiaplurja Ditajenad dan bekerjasama dengan Kementerian / BUMN, yang dilaksanakan secara rutin maupun temporer. Bentuk pelatihan dan pengembangan berupa pembekalan keterampilan, Corporate Management Training dan manajemen perusahaan, dengan supervisi dari kementerian /

LPNK, akademik, dan dari kalangan enterpreneur nasional.

### **Sistem evaluasi**

Sistem penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk melaksanakan evaluasi terhadap kerja individu<sup>11</sup>. Sistem penilaian / evaluasi merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja organisasi di waktu berikutnya.

Dari jawaban hasil wawancara dengan beberapa narasumber diatas, tentang sistem evaluasi, maka dapat disimpulkan bahwa, Sistem penilaian / evaluasi pemisahan dan penyaluran dibuat spersad, atas dasar kinerja personel dan kualifikasi yang ditetapkan oleh institusi dan perusahaan peminat. Penilaian kegiatan pemisahan dan penyaluran TNI AD telah dilaksanakan secara berkala: triwulan, semester, dan pertahun sesuai proggar TNI AD. Terdapat perbedaan antara sistem evaluasi kegiatan pemisahan dalam rangka penyaluran untuk alih status dengan alih profesi. untuk personel yang menjalani alih status, pasca mengakhirinya ikatan dinas sebagai prajurit TNI, yang bersangkutan tidak

---

<sup>11</sup> Simamora, Henry, 2015:338



berhak menerima kompensasi / dana pensiun / tunjangan, sedangkan bagi personel yang melaksanakan alih profesi, masih memiliki hak dana pensiun”.

### **Hak Prajurit Yang Telah Disiapkan Melalui Alih Status dan Alih Profesi**

Alih profesi secara bahasa diartikan sebagai pengalihan atau perubahan pekerjaan<sup>12</sup>. alih status dan alih profesi prajurit TNI merupakan suatu hal yang wajar dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, yang mempertegas bahwa prajurit diberhentikan dengan hormat dari dinas keprajuritan, diantaranya karena alih status menjadi Pegawai Neg<sup>13</sup>eri Sipil.

Dari hasil jawaban narasumber diatas, tentang Hak Prajurit yang telah dipisahkan melalui alih status, dan alih Profesi. maka kesimpulannya, yaitu: untuk personel yang melaksanakan alih status dan alih profesi, akan mendapat hak penghasilan (rawatan purna dinas) sesuai masa pengabdian, kepangkatan, dan status (berkeluarga atau tidak) yang besaran maksimal 75% dri total gaji pokok, yang besarnya dinilai belum “layak” untuk memenuhi kebutuhan dasar para pensiunan TNI, dihadapkan dengan

---

<sup>12</sup> id.wiktionary.org

<sup>13</sup> Undang-Undang RI No.34 Tahun 2004 tentang TNI, pasal 55

tingkat perekonomian dan harga kebutuhan pokok yang cenderung terus naik. Yang menjadi dasar pemberian hak purnadinas, yakni masa tugas dan kepangkatan / golongan prajurit yang mengakhiri ikatan dinas ketentaraannya”.

### **Sistem Pengawasan**

Pengawasan adalah semua aktifitas yang dilaksanakan oleh pihak pimpinan dalam upaya untuk memastikan bahwa hasil kerja sesuai dengan yang direncanakan<sup>14</sup>. Untuk mendapatkan sistem pengawasan yang efektif, maka perlu dua (2) prinsip, pertama, standar atau alat pengukur daripada pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan. Kedua, suatu keharusan yang perlu ada, agar sistem pengawasan itu memang benar-benar dapat efektif dilaksanakan.

Dari hasil jawaban beberapa narasumber diatas, tentang sistem pengawasan. Peneliti dapat menyimpulkan, bahwa sistem pengawasan dilaksanakan secara rutin, yakni triwulan, semester, dan per-tahun, yang dilaksanakan secara berjenjang oleh Kotama/Balakpus dan Ditajenad, dengan sistem monitoring / supervisi oleh Spersad dan Itjenad melalui kegiatan Dalwas terhadap satuan bawah.

---

<sup>14</sup> Putranto, Dwi Agung : 2012

## **Pembahasan**

Berdasarkan hasil temuan penelitian yang telah memberikan gambaran secara jelas dan mempermudah peneliti dalam menganalisis data yang disesuaikan dengan pokok-pokok persoalan, yang terdapat dalam rumusan masalah yang diajukan pada Bab I, yaitu:

**Bagaimana Kebijakan *breakthrough project* pemisahan dan penyaluran Perwira TNI AD dikaitkan dengan pembinaan kekuatan personel (SDM)**

### **Prajurit**

Mabesad TNI AD melalui Spersad yang berkepentingan dan berkewajiban untuk membina keberlangsungan organisasi dan keberlanjutan karier personel TNI AD. Disisi lain, dalam perjalanan pembinaan kekuatan personel (SDM) TNI AD terdapat berbagai persoalan, satu diantara yang mengemuka saat ini adalah terjadinya penumpukan jumlah personel, khususnya di strata perwira menengah. Oleh karena itu, untuk mengatasi problem tersebut, Mabesad mengeluarkan kebijakan *Breaktrought project* pemisahan dan penyaluran perwira TNI AD yang telah berjalan selama tiga (3) tahun terakhir ini. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis pada periode waktu Juni – Agustus 2017, diketahui bahwa

kegiatan pemisahan personel TNI AD dilaksanakan atas dasar jumlah personel TNI AD yang akan memasuki usia pensiun, berdasarkan tahun kelahiran personel tersebut, serta golongan pangkatnya (pemisahan alami) dan perkiraan pelaksanaan pemisahan non alami (MID, meninggal dunia, dan PDTH), sedangkan kegiatan penyaluran didasarkan pada data nominatif personel TNI AD terutama perwira TNI AD yang berstatus nonjob / LF dan berminat melaksanakan alih status maupun alih profesi, yang diberi kesempatan untuk melanjutkan “*second career*”, dengan sebelumnya mengajukan pensiun dini. Program *Breaktrought project* pemisahan dan penyaluran perwira TNI AD dalam prakteknya sejalan dengan ketentuan dan amanat undang-undang, sebagaimana diamanatkan Undang-Undang prajurit hanya dapat menduduki jabatan sipil, setelah mengundurkan diri atau pensiun dari dinas aktif keprajuritan<sup>15</sup>.

Kebijakan *Breaktrought project* pemisahan dan penyaluran perwira TNI

---

<sup>15</sup> UU RI No.34 Tahun 2004 tentang TNI, pasal 47 ayat (1) UU tentang TNI dan UU RI NO. 5 Tahun 2014 tentang ASN.

AD juga merupakan tindak lanjut dari keputusan Pimpinan TNI<sup>16</sup>,,

Setelah berjalan selama tiga (3) tahun terakhir ini, kebijakan *breakthrough project* pemisahan dan penyaluran perwira TNI AD bukannya tanpa hasil, bahkan sebagian pejabat personel TNI AD di lingkungan Mabesad meyakini bahwa pemisahan dan penyaluran merupakan bagian dari solusi karir yang perlu terus dikembangkan untuk memberikan kesempatan kepada perwira TNI AD yang ingin menjalankan karier keduanya di luar institusi TNI.

### **Bagaimana Menyikapi Kebijakan Program *Breakthrough Project* Tersebut Sehingga Staf Personel Angkatan Darat (Spersad) Secara Bijak Dapat Merumuskan Solusi Karir Secara Efektif**

Setelah dikeluarkan peraturan yang mengatur tentang manajemen Aparatur Sipil Negara Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen PNS yang merupakan turunan dari Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN. Sampai saat ini, TNI AD masih tetap mempedomani Keputusan Panglima TNI

Nomor Kep/892/X/2015 tentang alih status dan alih profesi prajurit TNI.

Perwira yang dinilai memiliki kekurangan atau kelemahan pada suatu bidang tertentu, namun menonjol pada bidang lainnya dan memiliki kompetensi dan kualifikasi yang diperlukan oleh instansi pemerintah lain (Kementerian / LPNK) dan perusahaan peminat, dapat diarahkan untuk kegiatan pengembangan kompetensi karier diluar kemiliteran sehingga diharapkan dapat mewujudkan pembinaan karier Perwira TNI AD yang lebih ideal. Sistem evaluasi yang diberlakukan untuk mendukung kebijakan pimpinan kaitannya dengan kegiatan penyaluran dalam rangka alih status maupun alih profesi, yang keduanya memiliki perbedaan, sebagai berikut:

1. Penyaluran dalam rangka alih status diberlakukan bagi personel Pamen TNI AD yang beralih status menjadi PNS / ASN di lingkungan kementerian, Pemda serta LPNK dengan mengakhiri ikatan dinas keprajuritannya, setelah resmi menjadi PNS / ASN, dan personel tersebut tidak lagi menerima hak rawatan purnadinas (Pensiun) dari TNI.
2. Penyaluran dalam rangka alih profesi dilaksanakan bagi personel TNI AD yang menjalani karier kedua sebagai karyawan di lingkungan BUMN /

---

<sup>16</sup> Kep Panglima TNI Nomor Kep/892/X/2015 Tanggal 29 Oktober 2015 petunjuk teknis alih status dan alih profesi prajurit TNI.

BUMD, Perusahaan Swasta, maupun lembaga lain. akan tetapi setelah mengakhiri ikatan dinas sebagai prajurit TNI AD, yang bersangkutan masih berhak menerima rawatan purnadinas (pensiun) dari TNI selain hak penghasilan dari instansi / perusahaan tempatnya bekerja yang baru.

Menyimak kebijakan dan program yang telah dilaksanakan oleh Spersad dalam menyikapi kebijakan *breaktrough project* pemisahan dan penyaluran perwira TNI AD, yang dalam kondisi sekarang tidak seimbang dengan ruang jabatan yang tersedia. Spersad tetap melaksanakan pembinaan karier secara terarah, adil, obyektif, dan transparan berdasarkan pertimbangan bahwa setiap personel TNI AD mempunyai kesempatan yang sama dalam mencapai karier yang setinggi-tingginya termasuk juga dengan memberikan kesempatan untuk melaksanakan *second career*.

### **Apa Saja Kendala Yang Dihadapi Dalam Implementasi Kebijakan *Breakthrough Project* Pemisahan dan Penyaluran Perwira TNI AD**

Berdasarkan penelusuran peneliti sendiri, terdapat beberapa hal yang menjadi kendala implementasi *breakthrough*

*project* pemisahan dan penyaluran perwira TNI AD, antarlain, *pertama* variabel kebijakan. Yakni timbulnya perbedaan persepsi ditingkat pelaksana tentang kejelasan tujuan dan transmisi proses implementasi kebijakan *breakthrough project* pemisahan dan penyaluran perwira TNI AD. Kondisi ini tentunya dihadapi Spersad guna melaksanakan pembinaan pemisahan dan penyaluran perwira, terutama bagi perwira dalam status non job atau tidak menempati jabatan struktural organisasi TNI AD. *Kedua*, variabel organisasi. satu kebijakan harus dilaksanakan melalui suatu instrumen serta wahana tertentu, singkatnya ada aktor dan sarana prasarana yang menunjang suksesnya implementasi kebijakan *breakthrough project* pemisahan dan penyaluran perwira TNI AD melalui organisasi. organisasi yang dimaksud adalah lebih kepada personel dan anggaran. Personel, adanya sebagian kalangan militer, yang meragukan kebijakan *breakthrough project* Sahlur perwira TNI AD bisa dikembangkan. Sedangkan dari aspek ketersediaan anggaran tentang hak penghasilan (rawatan purna dinas) yang besarnya dinilai belum “layak” untuk memenuhi kebutuhan dasar para pensiunan TNI, dihadapkan dengan

tingkat perekonomian dan kebutuhan kekinian. Ketiga, variabel lingkungan implementasi. Hal ini mengasumsikan bahwa kebijakan *breakthrough project* Sahlur dilaksanakan dalam dua pendekatan (lingkungan) yang berbeda, dalam hal ini di institusi TNI AD dan instansi (Kementerian / LPNK) maupun perusahaan peminat. Hambatan atau kendala yang ada, tercermin dari sikap “*ego sektoral*” yang muncul ke permukaan, dalam hal ini institusi TNI maupun instansi dan perusahaan peminat yang menandakan adanya keengganan (kurang berani) menginisiasi bentuk kerjasama tentang penggunaan Sumber Daya Manusia TNI di instansi ataupun perusahaan.

**Bagaimana Pendidikan Khusus Lanjutan Bagi Perwira TNI AD Disusun Sehingga Dapat Memberikan Bekal Secara Individu Yang Kompetitif Dalam Melanjutkan Pengabdiannya Untuk Bangsa dan Negara.**

Pendidikan merupakan suatu kegiatan yang inheren (melekat) pada kehidupan militer, dan sangat berpengaruh terhadap keterampilan umum dan perilaku prajurit TNI AD, sebagai upaya untuk mengelola dan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia (prajurit) untuk

mencapai tingkat signifikan yang lebih tinggi secara kinerjanya<sup>17</sup>.

TNI AD selama ini telah melaksanakan Pelatihan dan pengembangan bagi personel TNI AD (Tamtama s.d Perwira Pertama) dalam rangka meningkatkan kemahiran intelektual, pengetahuan, sikap-sikap, dan keterampilan umum serta khusus yang dilaksanakan secara rutin oleh Balai Pembejalan Keterampilan Subdit Binsiplurja Ditajenad, sedangkan untuk strata Perwira Menengah s.d Perwira Tinggi pernah dilaksanakan kegiatan pembekalan yang bekerjasama dengan kementerian / BUMN dan civitas akademik, berupa *Corporate Management Training (CMT)* dalam bidang manajemen perusahaan dan kegiatan pembekalan karier kedua bagi perwira menengah TNI AD oleh Spersad, yang dilaksanakan secara temporer sesuai dengan kebutuhan yang bersifat khusus.

Dengan kebijakan *Breakthrought Project* pemisahan dan penyaluran Perwira TNI AD yang hendak menjalankan “*second career*” di luar institusi TNI AD. syarat dan ketentuan bekal pendidikan umum bagi personel TNI AD terus dikembangkan mencakup perwira nonjob

---

<sup>17</sup> *Human Capital Management (HCM): Chatzel*

/ LF yang berminat alih status maupun alih profesi dengan menjalin kemitraan dengan instansi lain: kementerian / LPNK, BUMN / BUMD, Perguruan Tinggi, Perusahaan Nasional maupun Multinasional, serta komunitas enterpreneur di tanah air, untuk membuat program layanan transisi karier prajurit, membantu anggota militer yang memasuki masa akhir dinas prajurit, serta perwira yang nonjob / LF, dengan mendukung transisi mereka memasuki angkatan kerja sipil.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat ditarik suatu kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan Implementasi kebijakan *Breaktrought project* pemisahan dan penyaluran perwira TNI AD dilaksanakan Mabesad melalui Staf Personel Angkatan Darat (Spersad), dan telah berjalan terintegrasi dengan kebijakan lainnya dalam melaksanakan pembinaan personel TNI AD. Kegiatan pemisahan dilaksanakan berpedoman kepada ketentuan yang telah ditetapkan satuan atas, yaitu kegiatan pemisahan alami dan perkiraan pelaksanaan pemisahan non alami. Sedangkan kegiatan penyaluran diperuntukkan personel TNI AD

terutama perwira TNI AD yang berstatus Nonjob / LF dan berminat melaksanakan alih status maupun alih profesi, yang diberi kesempatan untuk melanjutkan “*second career*” di luar institusi TNI, dengan terlebih dahulu mengajukan pensiun dini, sesuai aturan hukum dan perundang-undangan yang berlaku.

2. Staf Personel Angkatan Darat (Spersad) telah melaksanakan fungsi personelnnya, sebagai tindak lanjut dari kebijakan tersebut, dimulai sejak perencanaan dan pengembangan SDM prajurit; sistem rekrutmen, seleksi, dan penyalurannya; sistem penilaian dan evaluasi; pemberian hak penghasilan (rawatan purna dinas) sesuai ketentuan dan diberikan tepat waktu, serta sistem pengawasannya. Tindak lanjut dari kebijakan *breakthrough project* Sahlur Perwira TNI AD, Spersad melaksanakan fungsinya untuk memberikan kesempatan kepada personel TNI AD, khususnya Perwira Non Job / LF untuk mengembangkan karier keduanya di luar institusi TNI AD, berdasarkan pertimbangan bahwa setiap personel TNI AD mempunyai kesempatan yang sama dalam mencapai karier yang setinggi-tingginya.

3. Kendala yang dihadapi Spersad dalam implementasi kebijakan *Breaktrought project*, antara lain:
  - a. Variabel kebijakan. perbedaan persepsi antara pimpinan dan bawahan, yang menyebabkan penyelenggaraan kebijakan masih menemui kendala pada tataran implementasinya, khususnya pada tahapan penyaluran perwira TNI AD, sehingga terjadi pada kepangkatan tertentu.
  - b. Variabel organisasi. adanya sebagian kalangan yang yang meragukan kebijakan tersebut bisa dikembangkan, serta terbatasnya nilai penghasilan (rawatan purna dinas).
  - c. Variabel lingkungan implemementasi. Diasumsikan dua pendekatan (lingkungan) yang berbeda, terjadinya ego sektoral, kurang berani menginisiasi kerjasama.
4. Spersad melaksanakan pembekalan bagi personel TNI AD (Tamtama s.d Perwira Pertama) yang dilaksanakan secara rutin oleh Balai Pembejalan Keterampilan Subdit Binsiplurja Ditajenad. Sedangkan untuk strata Perwira Menengah s.d Perwira Tinggi berupa kegiatan pembekalan yang bekerjasama dengan kementerian /

BUMN dan civitas akademik, berupa *Corporate Management Training (CMT)* dalam bidang manajemen perusahaan dan kegiatan pembekalan karier kedua bagi perwira menengah TNI AD oleh Spersad, yang dilaksanakan secara temporer sesuai dengan kebutuhan yang bersifat khusus.

### Daftar Pustaka

#### Buku

- Anderson, J. E. (2003). *Public policymaking: An introduction*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Crow, G. (Ed.) (2012). „What is?“ *Research Methods series*. New York: Bloomsbury Publishing Plc.
- Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative methods in social research*. Boston: McGraw-Hill.
- Freitas,H., Oliveira,M., Jenkins, M., And Popjoy,O.(1998). “The Focus Group, a Qualitative research Method”. ISRC Working Paper Nomor 010298.
- Khoirunnisa, S.L. (2008). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PKPU Cabang Yogyakarta* .
- Lofland, J. dan Lofland, L.H. (1995). *Analyzing Social Settings: a guide to qualitative observation and analysis*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company
- Nasution, M.A. (2004). *Metode Research*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Neuman, W. (2003). *Social Research Methods, Qualitative and Quantitative Approaches. Fifth Edition*. Boston: Pearson Education
- Nurdiani, N. (2014). “Tehnik Sampling Snowball Dalam Penelitian Lapangan”.*ComTech*.Vol. 5.No. 2.

Poerwandari, K. (2011). *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Jakarta: LPSP3, Universitas Indonesia

Putranto, Dwi Agung. (2012). *Dasar-dasar Proses Pengawasan*. Wartawarga. [gunadarma.ac.id](http://gunadarma.ac.id).

Simamora, Henri. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.

Strauss, A. dan Corbin, J. Penyadur HM. Djunaidi Ghony. (2007). *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif: Prosedur, Teknik dan Teori Grounded*. Surabaya: Bina Ilmu.

Sugiarto, E. (2015). *Menyusun Proposal Penelitian Kualitatif: Skripsi dan Tesis*. Yogyakarta: Suaka Media. Hal. 87.

Suwatno, & Priansa, Donni Juni. (2014). *Manajemen SDM dalam organisasi publik dan bisnis*. Bandung : Alfabeta.

Suyadi, (2016). *Manajemen SDM dalam Peningkatan mutu pendidikan di SDN 1 Delangu*.

Wattimena, F. (2010). *Implementasi Strategi pengembangan SDM dan dukungan organisasi terhadap peningkatan kualitas Dosen FE Universitas Pattimura Ambon*.

#### **Peraturan dan Perundang-undangan**

Undang-Undang RI No.34 Tahun 2004 tentang TNI

Undang-Undang RI No.5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)

Keputusan Panglima TNI Nomor Kep/19/IV/2005 tanggal 20 April 2005 tentang petunjuk dasar pembinaan personel dan tenaga manusia Tentara Nasional Indonesia.

Keputusan Panglima TNI Nomor KEP/892/X/2015 Tanggal 29 Oktober 2015 tentang Alih Status dan Alih Profesi Prajurit TNI.

Perkasad Nomor Perkasad/37/VIII/2013 tanggal 26 Agustus 2013 tentang Buku Pedoman Alih Status dan Alih Profesi Prajurit TNI AD.

Kep Kasad Nomor KEP/375/VIII/2014. Tanggal 6 Agustus 2014 tentang Buku Pedoman Penyelenggaraan Karier Kedua Perwira TNI AD.

#### **Buku Terbitan Lembaga (Militer)**

Seskoad. (2016). *Miles dan Huberman dalam Pedoman Penyusunan Karya Tulis Militer Ilmiah*. Bandung: Alfabeta.

Seskoad. (2016). *Naskah Manajemen Pertahanan Matra Darat, Sistem Pembinaan Personel TNI AD*

#### **Internet**

[artikata.com/arti-2317-breakhtrough.html](http://artikata.com/arti-2317-breakhtrough.html)

Dubois D. D., Rothwell W. J. (2013). *Competency-Based Human Resource Management*, <http://flylib.com/books/en>.

<https://www.merriam-webster.com/dictionary/breakthrough/id.wiktionary.org>